



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Definição da estratégia: Modelo Playing To Win

Francisco Guerra

Católica Porto Business School
Novembro 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Definição da estratégia: Modelo Playing To Win

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

por

Francisco Guerra

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Novembro 2023

Agradecimentos

A realização do Trabalho Final de Mestrado foi uma longa jornada, que não teria sido possível completar sem o apoio, incentivo e contributo de algumas pessoas à quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Marques, queria agradecer não só por todo apoio, sabedoria e motivação, mas, também, por toda a sua disponibilidade, paciência e empenho com que sempre me acompanhou ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmão pela forma com que sempre me apoiaram e incentivaram durante todo o meu percurso académico.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta fase tão importante da minha vida, por me motivarem, darem força e acreditarem em mim, sempre que preciso.

Aos meus colegas de trabalho, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Finalmente, gostaria também de agradecer aos participantes do *focus group*, Dr. Tiago Valente, Dra. Juliana Fernandes e Dr. Hugo Braga e das entrevistas, Dr. Pedro Pinho e Dra. Filipa Feijó, elementos sem os quais não teria sido capaz de realizar este trabalho.

Resumo

A estratégia é uma componente imprescindível para o desempenho e sobrevivência das organizações, num mundo cada vez mais competitivo. A sua definição fornece orientações às empresas, estabelecendo objetivos e metas que guiam todas as suas atividades. Martin e Lafley (2013), apresentaram o modelo “Playing To Win”, com a intenção de simplificar o conceito de estratégia e oferecer uma estrutura sólida para a sua formulação. Este modelo é altamente valorizado pela sua simplicidade e capacidade de ajudar as empresas a traduzirem a sua visão em escolhas estratégicas.

Em virtude da passagem do tempo e conseqüente oportunidade para o desenvolvimento de novas perspectivas, considerou-se relevante compreender se o modelo “Playing To Win” continua atualizado, respondendo à seguinte questão de investigação: “Será possível melhorar o modelo Playing To Win uma década depois do seu lançamento?”.

Para tal, optou-se por seguir uma abordagem qualitativa, recorrendo ao caso de estudo da DHL, entrevistas com especialistas na área do controlo de gestão e a um *focus group* com consultores, como técnicas de recolha de dados. A análise dos dados permitiu identificar algumas oportunidades de melhoria ao modelo e novos entendimentos relativamente aos conceitos que o compõem. Os resultados obtidos permitem fornecer *insights* valiosos para gestores, consultores e académicos interessados na área da estratégia. Espera-se que este estudo contribua também para o aprimoramento contínuo do processo de definição da estratégia nas organizações através do fornecimento de uma conceptualização alternativa e ajustada do modelo Playing To Win.

Palavras-chave: Estratégia, Modelo Playing To Win, DHL, Ótica da cascata, Escolhas estratégicas.

Abstract

Strategy is an indispensable component for the performance and survival of the organizations in an increasingly competitive world. Its definition provides guidance to companies, establishing objectives and goals that steer all their activities and decisions. Martin and Lafley (2013), introduced the "Playing To Win" model, aiming to simplify the concept of strategy and offer a robust framework for its formulation. This model is highly valued for its simplicity and capacity to assist companies in translating their vision into strategic choices.

Given the passage of time and the opportunity for the development of new perspectives on the conceptualization of winning strategies in organizations, it was deemed relevant to ascertain whether the "Playing To Win" model remains updated. This research addresses the question: "Is it possible to enhance the Playing To Win model a decade after its launch?".

Therefore, a qualitative approach was adopted, utilizing the case study of DHL, interviews with experts in management control, and a focus group with business consulting professionals as data collection techniques. Data analysis revealed opportunities for improvement to the model and new insights into its constituent concepts. The results offer valuable insights for managers, consultants, and academics interested in the field of strategy. This study is expected to also contribute to the ongoing refinement of the strategy definition process by providing an alternative and adjusted conceptualization of the Playing To Win model.

Keywords: Strategy, Playing to Win, DHL, Cascade perspective, Strategic choices.

Índice

Introdução	17
1. Estratégia.....	20
1.1. Conceito de Estratégia	20
2. Modelo Playing To Win.....	22
2.1. Contextualização do Modelo Playing To Win.....	22
2.2 Ótica da Cascata	23
2.2.1 Aspirações Vencedoras.....	25
2.2.2 Onde Competir	25
2.2.2.1 Modelo CAGE	26
2.2.3 Como Vencer	27
2.2.4 Capacidades Chaves	29
2.2.5 Sistemas de Gestão	29
2.2.5.1 Balanced Scorecard.....	31
2.2.5.2 OKRs.....	33
3. DHL	37
3.1 Breve Contextualização da DHL.....	37
3.2. Modelo Playing To Win: O Caso da DHL	39
3.2.1 Aspirações vencedoras	39
3.2.2 Onde competir	40
3.2.3 Como vencer.....	41
3.2.4 Capacidades chave	41
3.2.5 Sistemas de Gestão	42
4. Metodologia.....	44
5. Discussão	46
5.1 Discussão de Resultados	46
5.2. Escolhas estratégicas da cascata.....	46
5.2.1 Aspirações vencedoras	46
5.2.2 Onde competir	47
5.2.3 Como vencer.....	48
5.2.4 Capacidades chave	48

5.2.5 Sistemas de gestão	49
5.3 Relação entre as escolhas estratégicas nos níveis organizacionais	51
6. Conclusão.....	54
7. Limitações e Futuras Pesquisas	57
Bibliografia.....	59

Número de Palavras: 9979

Índice de Figuras

Figura 1: Cascata das escolhas estratégicas.....	23
Figura 2: Cascatas das escolhas estratégicas nos diferentes níveis organizacionais	24
Figura 3: Exemplo da integração das diferentes perspetivas do Balanced Scorecard.....	33

Índice de Tabela

Tabela 1: Sistematização das diferenças entre MBOs e os OKRs	34
--	----

Introdução

Num mundo caracterizado, cada vez mais, pela complexidade e competitividade, o desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes tornou-se imprescindível para a sobrevivência e sucesso das organizações. Estratégias bem-sucedidas não são apenas um objetivo, mas uma necessidade premente e, nesse contexto, o modelo "Playing To Win" surge como um guia poderoso para a concepção e execução da estratégia.

Desenvolvido em 2013 por Roger Martin e A.G. Lafley, o modelo "Playing to Win" apresenta uma abordagem estratégica inovadora que tem conquistado a atenção de líderes empresariais. Este modelo oferece uma estrutura sólida e abrangente para a criação de estratégias que não só permitem às organizações alcançar os seus objetivos, como permitem também que prosperem num ambiente em constante evolução.

Tal como será abordado mais à frente, este modelo pretende responder a cinco questões de forma a desenvolver uma estratégia vencedora:

- Qual a aspiração vencedora? As empresas devem definir a sua visão a longo prazo, bem como o seu propósito.
- Onde deve competir? Mercados, indústrias e segmentos específicos onde pretendem atuar.
- Como vencer? Cabe às empresas desenvolverem estratégias que as permitam diferenciar das restantes, bem como criar valor para os seus clientes, tendo em consideração o mercado onde competem.
- Quais as capacidades chaves? Capacidades internas e recursos necessários para executar a estratégia escolhida.

- Quais sistemas de gestão necessários? Sistemas de gestão eficazes para apoiar a estratégia. É necessário utilizar métricas de desempenho e processos para acompanhar a evolução da estratégia e fazer os ajustes necessários.

Ao abordarem sistematicamente estas cinco questões, as organizações podem desenvolver uma estratégia clara, alinhada com os seus recursos e esforços, para alcançar os objetivos. Este modelo é bastante dinâmico, o que permite que as empresas se adaptem e evoluam as suas estratégias à medida que as condições de mercado mudam (Lafley, A. G., & Martin, R., 2013).

Tendo em consideração a escassez de conteúdos bibliográficos com estudos de caso que sustentem as considerações defendidas por Roger Martin e A.G. Lafley, este trabalho procura, também, colmatar esta lacuna na literatura.

Ainda assim, o principal objetivo deste trabalho passa por tentar compreender se uma década depois da sua publicação, o modelo “Playing To Win” se encontra atualizado.

De forma a tornar este estudo o mais real possível, optou-se por estudar o caso da DHL, uma das maiores e mais prestigiadas empresas de logística. Esta escolha é motivada não só pelo referido anteriormente mas, também, pela presença global da empresa, que a coloca no epicentro das complexidades e desafios enfrentados pelo setor da logística que desempenha um papel fundamental na economia atual, onde a eficiência da definição estratégica é crucial para o sucesso das empresas.

Numa primeira fase da escolha da metodologia a seguir, tinha-se considerado o caso de estudo da DHL como o único elemento para análise de dados. No entanto, no decorrer do trabalho conclui-se que os *reports* e os documentos disponibilizados no website da organização eram insuficientes para chegar às conclusões pretendidas. Dada a impossibilidade de contactar colaboradores da

DHL, não foi possível obter as *inputs* adicionais para dar resposta à questão de investigação. Como tal, optou-se por realizar duas entrevistas com especialistas da área de controlo de gestão e um *focus group* com consultores de Business Consulting e recolher informação necessária para testar o modelo.

Ao longo deste trabalho serão analisadas e testadas as principais componentes do modelo "Playing To Win" e respetivas relações nos diferentes níveis organizacionais, com o objetivo de desenvolver um modelo "Playing To Win 2.0".

Finalmente, a estrutura para este trabalho será dividida da seguinte forma: nos capítulos 1 e 2 será feita a revisão de literatura relativa ao conceito de estratégia e ao modelo "Playing To Win". No capítulo 3 será apresentada uma breve contextualização da DHL e a aplicação do modelo "Playing To Win" à organização. No capítulo 4 é apresentada a metodologia seguida.

No capítulo 5, será apresentada a discussão de resultados onde se verifica a confrontação da informação da revisão de literatura com os *outputs* do estudo de caso, das entrevistas e do *focus group*. No capítulo 6, encontram-se apresentadas as principais conclusões decorrentes da discussão e, finalmente, no capítulo 7, as principais limitações que foram surgindo ao longo da realização deste estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 1

1. Estratégia

1.1. Conceito de Estratégia

Vivemos num mundo cada vez mais competitivo, onde a diferenciação se tem vindo a demonstrar essencial para o sucesso das empresas. Uma organização só consegue ultrapassar os seus concorrentes se conseguir oferecer, de forma sustentada, aos seus consumidores, produtos ou serviços diferenciados com mais valor ou, então, com um valor comparável, mas a um custo inferior.

A eficácia operacional, entendida como a capacidade de uma organização realizar atividades semelhantes melhor do que os seus concorrentes, e a estratégia, são essenciais para se atingir um desempenho superior (Porter, M. E., 1996).

Para Porter (1996), elevados níveis de eficácia operacional não garantem, por si só, o sucesso competitivo de uma organização a longo prazo. As boas práticas utilizadas acabam por se difundir, uma vez que os concorrentes, a longo prazo, podem facilmente utilizar novas tecnologias ou melhorar a qualidade dos *inputs* utilizados. Assim, é fundamental manter elevados níveis de eficácia operacional e uma estratégia clara e bem definida.

A palavra estratégia é, hoje, uma das mais utilizadas, não só no mundo empresarial, mas um pouco por todo o lado. O seu conceito é difícil de definir, uma vez que o conteúdo e os processos de formação são objeto de abordagens muito diversas, que assentam na forma como os autores pensam e entendem o funcionamento de uma organização (Nicolau, I., 2001).

Como defende Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional, o que acaba por dificultar uma definição consensual. São várias as definições existentes à volta deste conceito, como observado por Mintzberg (1994). No entanto, o autor realça que todas elas têm valor e utilidade.

Chandler (1962) definiu como estratégia as metas e objetivos a longo prazo de uma organização, juntamente com a adoção de um plano de ação e os recursos necessários para alcançar esses objetivos e metas.

De acordo com Grant (1991), a estratégia de uma organização envolve a interação entre os seus recursos internos, competências e capacidades, bem como as oportunidades e riscos provenientes do ambiente externo.

Para Porter (1996), a estratégia está intrinsecamente conectada à capacidade da empresa se diferenciar dos seus concorrentes. Isto é, escolher deliberadamente um conjunto de diferentes atividades para distribuir um *mix* único de valor.

No próximo capítulo, será apresentado o modelo “Playing To Win”, desenvolvido por Roger L. Martin e A.G. Lafley, que retrata uma nova forma de pensar a formulação da estratégia no seio de uma organização.

Capítulo 2

2. Modelo Playing To Win

2.1. Contextualização do Modelo Playing To Win

Uma estratégia bem definida é fundamental para o sucesso de uma organização. Ainda assim, há muitos gestores que veem a estratégia como algo difícil e complicado de definir. Para Roger Martin (s.d.), esta afirmação não tem fundamento. Uma estratégia pode, e deve, ser algo simples e eficaz. Para que isto seja possível, cabe às organizações definirem claramente os seus objetivos e os passos necessários para alcançá-los (Martin, R., s.d.).

Em 2013, Roger L. Martin escreveu um livro, juntamente com A.G. Lafley, CEO da Procter and Gamble, para esclarecer e simplificar o conceito de estratégia nas organizações. Foi aquando do lançamento deste livro que foi apresentado o modelo “Playing To Win”. Segundo os autores, este modelo assenta num guia de escolhas organizacionais, sustentado por uma *framework*, para o desenho da estratégia a nível organizacional (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

O modelo inicia com a definição das aspirações vencedoras da organização e segue depois em cascata com várias escolhas, com vista à definição de uma estratégia.

Na ótica dos autores, a cascata integrada das escolhas estratégicas retrata a interdependência existente entre cada uma delas para definir, de forma clara, a estratégia que posiciona a organização para vencer.

Com este modelo, as empresas devem responder a cinco questões:

1. Quais as aspirações para vencer?
2. Onde é que vai competir?
3. Como pode ganhar no mercado onde está inserida?

4. Quais as capacidades chave necessárias para vencer?
5. Que sistemas de gestão são necessários para garantir que as capacidades estão a funcionar?

Para os autores, estas escolhas, se abordadas numa ótica de cascata, permitem à organização um posicionamento único no mercado onde se insere, conferindo-lhe uma vantagem competitiva sustentável e um valor superior face aos concorrentes.

No próximo subcapítulo será aprofundado o conceito da cascata das escolhas estratégicas, bem como as escolhas que devem ser feitas por uma organização.

2.2 Ótica da Cascata

As escolhas estratégicas são entendidas numa perspetiva de cascata, uma vez que as escolhas feitas a montante irão condicionar, de forma ampla, as escolhas definidas a jusante (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

A figura 1 representa a forma como as escolhas estratégicas se relacionam entre si, numa ótica de cascata, mas também diferentes considerações que devem ser atendidas para cada escolha estratégica.

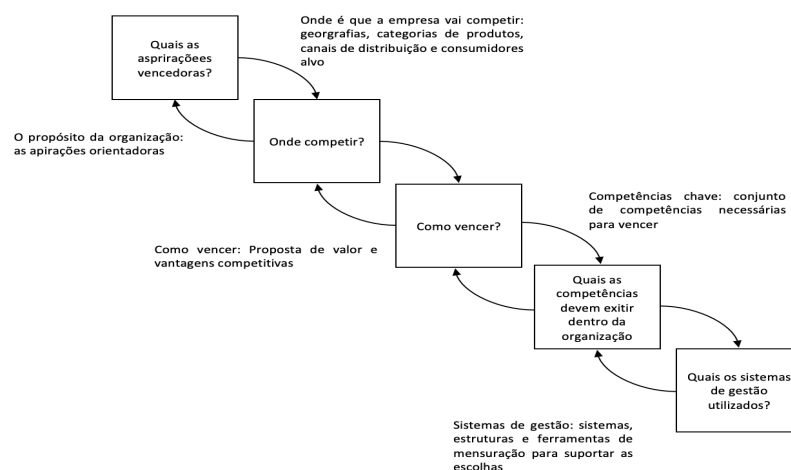


Figura 1: Cascata das escolhas estratégicas

Para Lafley e Martin (2013), a dimensão da organização é um fator relevante para definição do número de cascatas. Em organizações com elevada dimensão, há a necessidade de se criar várias cascatas para os diferentes níveis organizacionais, que se interligam entre si, com diferentes graus de interdependência.

A figura 2, demonstra a relação entre as diferentes cascatas existentes a nível organizacional, bem como a interdependência entre as diferentes escolhas.

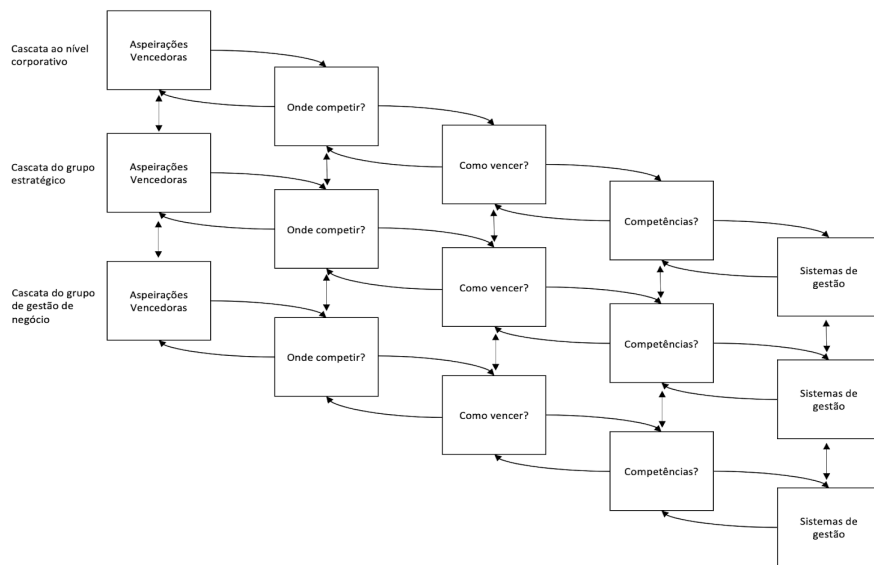


Figura 2: Cascatas das escolhas estratégicas nos diferentes níveis organizacionais

Segundo os autores, é possível integrar as escolhas que são traçadas nos níveis superiores das organizações com as definidas nos níveis mais operacionais. Lafley e Martin (2013) acreditam que esta abordagem aumenta a probabilidade de sucesso na execução das escolhas feitas ao nível *corporate*, uma vez que permite que estas escolhas sejam consideradas ao nível operacional, que é responsável pelas ações que garantem a implementação e execução da estratégia.

Nos próximos subcapítulos, serão apresentadas as escolhas estratégicas de forma a obter uma compreensão mais detalhada e aprofundada de cada fase da cascata.

2.2.1 Aspirações Vencedoras

De acordo com Lafley & Martin (2013), as aspirações vencedoras de uma organização são declarações abrangentes que descrevem a posição futura desejada pela empresa. Estas devem ser estabelecidas de forma ousada e a longo prazo, desafiando a empresa a destacar-se e alcançar uma liderança sustentável no mercado. A definição de aspirações vencedoras fornece também um contexto para as restantes escolhas estratégicas pertencentes à cascata.

Os autores defendem ainda que as aspirações devem ser os princípios orientadores das atividades da empresa e, embora possam ser revistas e alteradas, é importante evitar mudanças sistemáticas para evitar o desalinhamento recorrente entre as diferentes escolhas estratégicas.

2.2.2 Onde Competir

A escolha do mercado e setor onde a empresa vai competir é essencial para a definição da estratégia de uma organização. Esta escolha deve ser feita considerando o que foi definido no nível anterior.

Segundo Lafley e Martin (2013), esta escolha implica uma análise detalhada do mercado e indústria onde a empresa se insere. Para tal, é necessário identificar os segmentos de mercado nos quais a organização deseja operar, criar valor e obter vantagem competitiva, escolhendo, para cada um destes segmentos de mercado, uma ou mais categorias de produtos/ serviços que melhor deem resposta às necessidades dos seus clientes.

Adicionalmente, a organização deve ainda selecionar a localização geográfica onde pretende atuar, que pode variar de uma abordagem local a global, dependendo dos seus objetivos e recursos.

Ao analisar o trabalho desenvolvido por Lafley, A. G. e Martin, R. L, foi possível identificar a ausência de um método que auxilie as organizações no processo da escolha “Onde competir”. No decorrer do *focus group* foi sugerida a

utilização da ferramenta CAGE pela sua pertinência e capacidade de considerar todas dimensões da escolha “Onde Competir”.

Em 2001, Ghemawat, P. apresentou o modelo CAGE, que tinha como principal objetivo evidenciar os aspetos que as organizações devem considerar quando decidem o local onde pretendem competir ou expandir as suas operações. Segundo o autor, a distância é o principal fator a ter em conta e deve ser considerada a partir de quatro perspetivas distintas: distância cultural, distância política e administrativa, distância geográfica e distância económica.

No próximo subcapítulo serão aprofundadas estas quatro dimensões.

2.2.2.1 Modelo CAGE

1. Distância Cultural:

Segundo Ghemawat (2001), a dimensão cultural refere-se à diferença entre valores, crenças, tradições, normas sociais e idiomas entre dois países. Culturas diferentes podem afetar significativamente a forma como uma empresa atua em mercados estrangeiros. Estas diferenças podem influenciar as preferências dos consumidores, o estilo de comunicação e a aceitação de produtos ou serviços. Como forma de superar esta distância, as organizações necessitam, muitas vezes, de adaptar os seus produtos, estratégias de marketing e de relacionamento com os clientes, para atender às expectativas locais.

2. Distância Administrativa e Política:

A dimensão administrativa e política diz respeito às diferenças nas políticas governamentais, de regulamentação, sistemas legais e estruturas institucionais entre países. Esta distância, pode criar barreiras à entrada de empresas em mercados estrangeiros. Por exemplo, requisitos regulatórios complexos, restrições comerciais ou obstáculos burocráticos podem dificultar a expansão

internacional de uma organização. Para superar esta distância, as empresas, muitas vezes, necessitam de adaptar as suas estratégias em conformidade legal e, desta forma, serem capazes de atuar sob o ambiente regulatório do país de destino.

3. Distância Geográfica:

A dimensão geográfica analisa a proximidade física, acessibilidade e condições geográficas entre os países. Distâncias geográficas maiores podem fazer aumentar os custos de transporte, logística e comunicação, o que terá impacto direto nas decisões sobre a localização de instalações de produção, armazéns e centros de distribuição, bem como a escolha de fornecedores e parceiros comerciais.

4. Distância Económica:

A dimensão económica, considera as diferenças entre os indicadores económicos, como rendimentos per capita, custo de vida e desenvolvimento económico entre os países. Esta distância pode influenciar os preços praticados, as margens de lucro e a atratividade dos mercados estrangeiros. Segundo Ghemawat (2001), organizações que expandem as suas operações para países com uma grande distância económica enfrentam fortes desafios ao tentar estabelecer estratégias que garantam preços competitivos e na adaptação dos seus modelos de negócios às condições económicas locais.

2.2.3 Como Vencer

Para Lafley e Martin (2013), a forma como a organização irá vencer deve ser sempre considerada de forma interligada com o lugar onde pretende competir.

As diferentes abordagens de atuação não são necessariamente vencedoras em todos os contextos, por isso, é fundamental que a organização compreenda o

mercado onde se insere. A partir daí, deve utilizar as suas capacidades para desenvolver uma forma de atuação capaz de criar um *mix* de valor único para os seus consumidores, de forma sustentável. Este conceito é entendido como vantagem competitiva e foi apresentado em 1985 por Michael Porter.

Segundo Porter (1985), uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva de três formas:

1. Estratégia de liderança de custos

Com esta estratégia, as organizações pretendem reduzir os custos de produção, mantendo baixos níveis de diferenciação. Os preços que praticam são normalmente baixos, obrigando as organizações a terem quotas de mercado elevadas para conseguirem sobreviver na indústria. Através de economias de escala, na aquisição dos *inputs* necessários e, também, com recurso às economias de experiência no desenvolvimento das atividades diárias, é possível garantir maiores probabilidades de sucesso.

2. Estratégia de diferenciação

Organizações que optam por uma estratégia de diferenciação e que procuram destacar-se na indústria onde competem, oferecendo produtos ou serviços com características únicas, altamente valorizadas pelos seus clientes. Desta forma, os consumidores estão dispostos a pagar um preço mais elevado pelos atributos diferenciadores do produto ou serviço prestado. Segundo Porter (1985), o sucesso desta estratégia pode ser alcançado pelo potencial da indústria, pelas capacidades do sistema de distribuição, pelas características do produto ou pelo modelo de comercialização.

3. Estratégia de foco

Com esta estratégia, a organização procura satisfazer as necessidades de um segmento ou grupo específico da indústria. Esta estratégia apresenta duas variantes: o foco no custo, onde a empresa procura uma vantagem de custo para satisfazer o seu segmento-alvo, e o foco na diferenciação, através do qual a empresa procura diferenciação para satisfazer o seu segmento-alvo. Para que se possa considerar uma estratégia de foco, os segmentos-alvos abordados pela organização devem sempre possuir características de consumo diferenciadoras, face às suas concorrentes.

2.2.4 Capacidades Chaves

Segundo Lafley e Martin (2013), as capacidades chave devem ser entendidas como uma ferramenta de suporte na definição da estratégia de uma organização.

Para os autores, estas capacidades podem ser definidas como um conjunto de competências e atividades que devem ser aplicadas, de forma a garantir que a organização possa executar a sua estratégia no mercado(s) onde pretende competir. Para Lafley e Martin (2013), cada uma das competências e atividades, por mais importante que seja individualmente, não é capaz de garantir vantagem competitiva de forma isolada, mas sim, quando utilizada em conjunto com as restantes.

Os autores defendem ainda que se uma organização não possuir essas capacidades internamente pode recorrer a *outsourcing* (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

2.2.5 Sistemas de Gestão

Para Lafley e Martin (2013), os sistemas de gestão são apresentados como uma ferramenta de suporte para a execução da estratégia.

Estes sistemas são fundamentais para garantir a comunicação interna das escolhas estratégicas e assegurar a mensuração da execução das mesmas.

Para os autores, os sistemas de gestão englobam todos os sistemas e ferramentas que permitem à organização fomentar, apoiar e medir as escolhas estratégicas, bem como as competências fundamentais para a sua execução. Estes sistemas asseguram que todas as escolhas estratégicas são comunicadas, de forma transversal dentro de uma organização, para garantir o alinhamento das ações individuais e coletivas, bem como, que todos os colaboradores são treinados para colocarem em prática as competências que garantem a execução das escolhas estratégicas e que as competências que estão ao dispor da organização são aquelas que melhor promovem a execução das aspirações vencedoras (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

Durante a elaboração deste trabalho, tornou-se evidente a existência de uma lacuna de informação no trabalho de Lafley, A. G. e Martin, R. L. relativamente às *frameworks* que se encontram ao dispor das organizações para os sistemas de gestão no contexto do modelo "Playing To Win". Enquanto os autores fornecem uma estrutura sólida para a formulação da estratégia, não exploram de forma detalhada as ferramentas que podem ser aplicadas para implementar e sustentar essa mesma estratégia.

A falta de informação representa um desafio significativo para os gestores que procuram implementar o modelo "Playing To Win" nas organizações. Sem a orientação clara sobre quais as ferramentas que podem ser utilizadas para traduzir os princípios estratégicos em ações tangíveis, a aplicação do modelo pode ser condicionada.

Assim, optou-se por elaborar um estudo mais aprofundado e, desta forma, destacar algumas ferramentas que estão atualmente ao dispor das organizações.

Nos subcapítulos seguintes serão abordadas algumas ferramentas dos sistemas de gestão que podem ajudar as organizações na comunicação interna dos objetivos estratégicos e, também, os seus principais *drivers*.

2.2.5.1 Balanced Scorecard

O “Balanced Scorecard” foi pela primeira vez apresentado num trabalho desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) e tinha como principal objetivo dotar as organizações de uma ferramenta que permitisse comunicar a estratégia de forma bem-sucedida. Através desta ferramenta, os autores afirmam ser possível traduzir a missão e a estratégia num conjunto de indicadores de desempenho, que servem de base para um sistema de medição do desempenho e, também, da gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997) defendem que o principal fator diferenciador desta ferramenta é a capacidade de, por via da definição de objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho que se interligam dentro de uma lógica de causa-efeito, ser possível medir o desempenho organizacional sob quatro perspetivas:

Perspetiva Financeira: foca nas medidas financeiras tradicionais como, por exemplo, a receita, o lucro e o retorno sobre o investimento. Estes indicadores, segundo Kaplan e Norton (1997), refletem os resultados financeiros alcançados pela organização e são fundamentais para a análise da sustentabilidade da empresa no longo prazo, bem como para medir o sucesso da organização.

Perspetiva do Cliente: esta perspetiva serve de base para a definição dos segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa irá competir. Engloba todas as medidas que aferem o desempenho das organizações nesses segmentos alvos e mercados. Como, por exemplo, a satisfação do cliente, a quota de mercado e a capacidade de retenção de clientes.

Perspetiva dos Processos Internos: Esta perspetiva aborda os processos-chave através dos quais a organização cria valor para os seus clientes e acionistas. Envolve a identificação e monitorização de indicadores de desempenho relacionados com a eficiência, qualidade, tempo das atividades e inovação dos processos organizacionais.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: esta perspetiva refere-se à capacidade de a organização aprender, inovar e adaptar-se às mudanças. Inclui indicadores relacionados com as capacidades dos funcionários, sistemas de informação e cultura organizacional. Estes fatores são fundamentais para garantir a melhoria contínua e a inovação dentro da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a definição de objetivos, indicadores e metas financeiras não é suficiente para orientar as ações da organização e, assim, gerar valor para os diferentes *stakeholders*. É necessário considerar as vertentes do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, uma vez que são estes os *drivers* de crescimento das organizações que, posteriormente, garantem a execução dos objetivos financeiros.

Na figura 3 é apresentado o processo de integração das diferentes perspetivas do “Balanced Scorecard”. Neste exemplo são apresentados os indicadores de desempenho, contudo é importante realçar que para cada um deles, a nível organizacional, exige-se também a definição de objetivos e metas (em valores absolutos ou relativos).

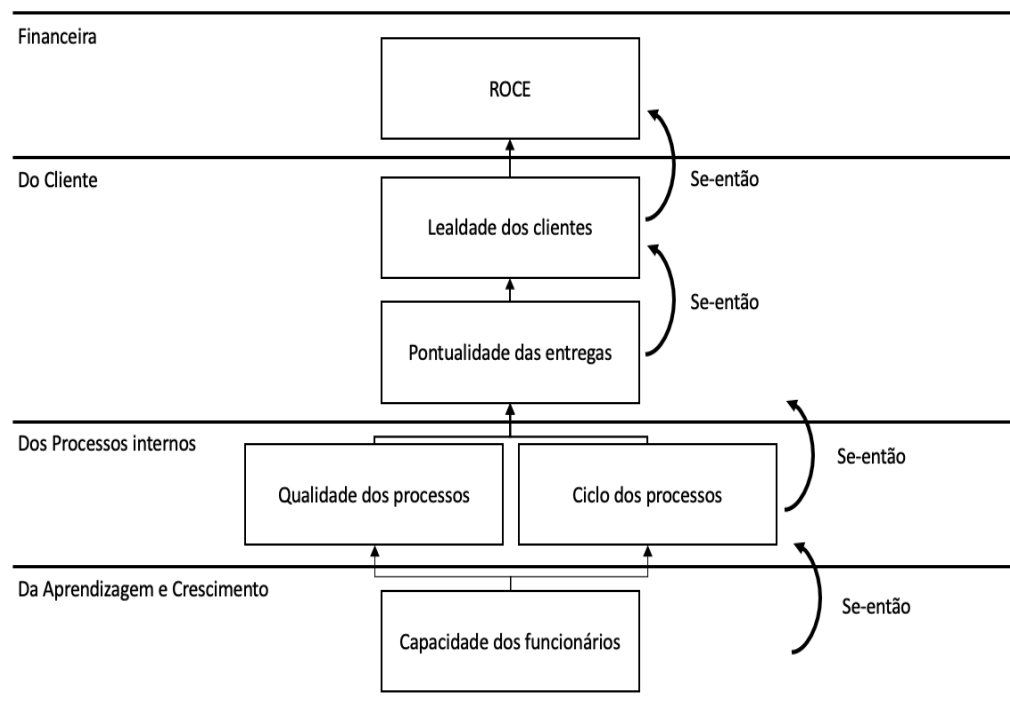


Figura 3: Exemplo da integração das diferentes perspectivas do Balanced Scorecard

No subcapítulo seguinte será apresentada uma *framework* alternativa ao “Balanced Scorecard”, os OKRs.

2.2.5.2 OKRs

A metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) tem origem na filosofia de “Gestão por Objetivos” (MBOs), que surgiu na década de 1960, sobre a qual o exemplo mais notável e de grande sucesso foi o da empresa Hewlett-Packard (Doerr, J., 2018).

Em 1954, Peter Drucker publicou o livro “The Practice of Management” onde aborda a filosofia da gestão por objetivos (Doerr, J., 2018). Neste livro, esta filosofia é descrita como, “cada gestor, desde o *big boss* até ao supervisor de produção ou chefe de gabinete, necessita de ter objetivos claramente definidos. Estes devem definir o desempenho de cada unidade de negócio da qual estes indivíduos fazem parte. Devem, também, estabelecer a contribuição que cada

indivíduo e que cada unidade de negócio deve ter na ajuda às outras unidades para alcançarem os seus objetivos. Por fim, devem explicar a contribuição que o gestor pode esperar de outras unidades para a realização dos seus próprios objetivos” (Drucker, P.F., 1954).

No entanto, com o passar do tempo, algumas limitações tornaram-se evidentes apesar dos níveis elevados de produtividade alcançados por muitas empresas. Uma delas foi a transformação dos objetivos definidos em meros indicadores de desempenho (KPIs), muitas vezes sem um verdadeiro sentido estratégico. Além disso, a sistemática associação desta metodologia a bônus e prémios de desempenho conduzia à estagnação ou até mesmo à deterioração dos resultados nas empresas no longo prazo, uma vez que os colaboradores se viam numa posição onde as restrições à implementação de uma performance alternativa eram maiores, com receio de serem prejudicados ao nível de bônus e prémios (Doerr, J., 2018).

Em consequência destas limitações, o cofundador da Intel, Andrew Grove foi responsável por aprimorar este modelo e introduziu a metodologia dos OKRs, sob o primeiro nome de iMBOs, no livro High Output Management (Mello, F. S., 2016)

MBOs	Intel OKRs (iMBOs)
”O que?”	”O que ?” e ”Como ?”
Anuais	Trimestrais e mensais
Privado	Público e transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Ligado a compensação	Desligada das compensações
Averso a risco	Agressiva

Tabela 1: Sistematização das diferenças entre MBOs e os OKRs

A metodologia OKR é uma ferramenta dos sistemas de gestão que ajuda a focar toda a organização nos seus principais objetivos. Os *objectives* (O) são aquilo

que a organização pretende atingir e que respondem à questão “O que?”. Devem ser concretos, orientados para a ação e idealmente inspiradores. Doerr (2018), defende que caso estes objetivos sejam incorretamente definidos e comunicados pela organização são catalisadores de piores desempenhos individuais e, conseqüentemente, da organização. Os *key results* (KRs), são utilizados para medir e monitorizar “Como?” se podem alcançar os objetivos. Os KRs devem ser específicos, limitados num horizonte temporal, ambiciosos, mas sempre realistas. Acima de tudo, devem ser mensuráveis e verificáveis de forma a ser possível compreender se são executados ou não.

A definição dos resultados-chave (KRs) não deve ser feita exclusivamente pelos níveis hierárquicos superiores, uma vez que, estes níveis, devido falta de conhecimento da realidade mais operacional, enfrentam maiores dificuldades em determinar os *key results* que funcionarão como *drivers* para se alcançar um determinado objetivo.

Um aspeto muito importante desta metodologia é a capacidade de fazer convergir toda a organização para se alcançarem os objetivos definidos. O uso de uma ferramenta que ajuda a monitorizar, de forma concreta e clara a progressão em direção aos objetivos traçados, resulta numa maior probabilidade da organização atingir o sucesso. Como mencionado por Doerr (2018), é comum nas organizações vários gestores e colaboradores saberem onde desejam chegar, o que lhes proporciona motivação. No entanto, esse entusiasmo muitas vezes regride ao longo do tempo, seja por não conseguirem monitorizar o seu progresso face ao traçado ou porque não os alcançam e não compreendem as razões.

A metodologia dos OKRs é uma ferramenta relevante na gestão estratégica, especialmente pela possibilidade de os gestores definirem e acompanharem uma eventual mudança estratégica. As mudanças drásticas e repentinas no contexto organizacional exigem respostas rápidas e eficazes por parte das organizações.

Esta ferramenta define o que precisa de ser feito e como deve ser e, posteriormente, acompanha a sua implementação. Esta abordagem ajuda a garantir que a organização é ágil e adaptável às mudanças externas, permitindo uma resposta mais rápida e eficaz para enfrentar os desafios emergentes.

Cada nível da estrutura organizacional deve estabelecer os seus próprios KRs e metas correspondentes, que se interligam no final com os objetivos da organização. Isto significa que cada equipa ou departamento terá os seus próprios KRs alinhados com os objetivos gerais da organização, de modo que o progresso em todos os níveis contribua para o sucesso da empresa.

Para Niven e Lamorte (2016) os OKRs são uma ferramenta que garantem o pensamento crítico nas organizações, uma vez que examinam o cumprimento dos objetivos definidos por meio de análise dos seus catalisadores, o *key results*. Para os autores, é sempre necessário analisar os valores dos KRs para lá daquilo que são os números para compreender de forma holística os fatores que condicionam a execução do objetivo. A utilização desta ferramenta representa também um maior compromisso da organização ao nível de trabalho e esforço, uma vez que obriga à revisão constante dos indicadores que compõem os KRs. Finalmente, os OKRs asseguram que os colaboradores trabalham em conjunto uma vez que garante a comunicação eficiente dos objetivos da organização e assegura que os catalisadores dos objetivos são também comunicados pela via dos KRs.

No próximo capítulo será aprestado o caso da DHL e será aplicado o modelo “Playing To Win” à empresa.

Capítulo 3

3. DHL

3.1 Breve Contextualização da DHL

A DHL é uma empresa com atuação mundial na área da logística e correio expresso, que desempenha um papel fundamental no setor há mais de meio século. Fundada em 1969 por Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn, a DHL revolucionou a forma como as entregas e os documentos são enviados internacionalmente.

Inicialmente, a DHL operava entre San Francisco e Honolulu, oferecendo serviços de envio rápido de documentos. No entanto, graças à visão estratégica dos órgãos de gestão e à crescente capacidade de transporte aéreo, a empresa expandiu rapidamente a sua rede e passou a incluir países de todos os continentes nas suas atividades.

Na década de 1980, a DHL estava presente em mais de 100 países, reclamando o *status* de uma das principais empresas de entregas expresso a nível internacional. A sua rede global permitia o envio rápido e confiável de documentos para destinos em todo o mundo.

Em 1998, a DHL foi adquirida pela Deutsche Post, uma das maiores empresas de serviços postais e entregas expresso da Alemanha. Esta aquisição marcou um ponto de viragem para a DHL, uma vez que permitiu à empresa expandir e diversificar a gama de serviços oferecidos. Com o suporte da Deutsche Post, a DHL ampliou a sua presença global e estendeu as suas ofertas para soluções de logística, gestão de cadeias de abastecimento, transporte aéreo, marítimo e armazenamento.

Atualmente, a DHL conta com mais de 300.000 colaboradores, distribuídos por mais de 220 países e territórios, e entrega por ano cerca de 1.282 milhões de encomendas. O negócio da empresa evoluiu com base em dois “R”s: Respeito e Resultados.

A DHL valoriza muito os seus funcionários, dando-lhes a oportunidade de ir mais longe, numa cooperação que lhes permita alcançar resultados. A empresa é ainda pioneira na utilização do rastreamento de encomendas e no transporte expresso aéreo (DHL, 2023).

A empresa apresenta várias divisões internas com um leque de serviços especializados e distintos:

DHL Express: assegura o transporte de documentos e mercadorias urgentes de forma confiável e pontual. O envio de encomendas internacionais com prazos definidos é o seu negócio principal. Estes serviços, denominados de TDI (*Time Definite International*), permitem entregas em horários predefinidos, graças à vasta experiência da empresa no desalfandegamento que mantém as entregas sempre em movimento. Esta divisão também oferece serviços específicos para setores da indústria, complementando os serviços TDI, como o transporte Medical Express (DHL Express, 2023).

DHL Global Forwarding: esta divisão é especializada em serviços de transporte de cargas, oferecendo soluções de logística global para o envio de mercadorias em larga escala, incluindo transporte aéreo, marítimo e terrestre (DHL Global Freight Forwarder, 2023).

DHL Supply Chain: líder global em serviços logísticos personalizados e soluções para as cadeias de abastecimento. Possui instalações em localizações estratégicas e *expertise* global, oferecendo soluções eficientes e personalizadas para otimizar a cadeia de abastecimento e reduzir custos aos seus clientes.

DHL Ecommerce Solutions: fornece soluções de comércio eletrônico para empresas. Através de uma ampla gama de serviços, incluindo logística de armazenamento, processamento de pedidos, embalagem e transporte, esta divisão ajuda as empresas a expandir as suas operações a nível *online*.

DHL Post & Parcel Germany: oferece uma ampla gama de soluções de logística e entrega, incluindo o processamento e transporte de correspondência, pacotes e encomendas em toda a Alemanha.

No próximo subcapítulo será apresentado o modelo “Playing To Win” aplicado ao caso da DHL.

3.2. Modelo Playing To Win: O Caso da DHL

A fim de testar o modelo, foi analisado o processo de definição da estratégia da DHL. Foram consideradas todas as escolhas estratégicas e, assim, foi possível compreender a estratégia definida pela DHL.

3.2.1 Aspirações vencedoras

De forma a compreender as “aspirações vencedoras” da DHL é relevante mencionar que a organização definiu vários pilares estratégicos que orientam atualmente as suas atividades diárias, o propósito, visão e missão. Esses elementos desempenham um papel fundamental e são a base da elaboração do plano estratégico da empresa, fornecendo diretrizes para as suas ações e objetivos.

Assim, o principal objetivo da DHL passa por conectar pessoas e melhorar vidas, através da oferta de soluções logísticas inovadoras que impulsionam o comércio global e facilitem a vida das pessoas. Este propósito guia todas as

atividades da empresa, destacando a importância de criar conexões e ter um impacto positivo.

Por outro lado, a visão da DHL passa por ser a empresa líder em logística a nível mundial, atendendo continuamente às necessidades em constante evolução dos seus clientes, superando as suas expectativas. Esta visão impulsiona a empresa a procurar a excelência dos seus serviços, a inovar e a adaptar-se às constantes mudanças do mercado e, com isto, aprimorar as suas operações mantendo a sua posição de liderança.

Finalmente, a missão da DHL é fornecer soluções de logística integradas, incluindo transporte, armazenamento, gestão de cadeias de abastecimento e serviços relacionados, para atender às necessidades específicas dos seus clientes. A empresa está comprometida em oferecer serviços de excelência, confiáveis, eficientes e sustentáveis, com o objetivo de criar valor para todos os *stakeholders*.

Assim, com base no que foi apresentado e no conceito descrito na revisão de literatura relativamente às “Aspirações vencedoras”, a DHL assume como a sua grande aspiração tornar-se a maior 3PL (*Third Party Logistics*) a nível mundial, atingindo esta meta através de outros três grandes objetivos de suporte 1) garantir operações *clean*, com baixas emissões, 2) ser percecionada como uma boa empresa para trabalhar e 3) ser-lhe reconhecida elevada confiança por parte dos *stakeholders*.

3.2.2 Onde competir

Relativamente ao “Onde competir” é necessário ter em consideração que apesar de uma das divisões da DHL, a DHL Post & Parcel Germany, não atuar à escala global, apenas com serviços na Alemanha, todas as outras prestam serviços nos diferentes continentes, fazendo, assim, sentido, afirmar que o grupo pretende ser líder à escala global.

O facto da DHL ter estabelecidas diferentes divisões prende-se com a necessidade de dar resposta a diferentes segmentos de mercado, fornecendo serviços específicos a clientes com necessidades distintas.

3.2.3 Como vencer

Quanto à escolha de “como vencer” no mercado onde atua, segundo Liu e Wen (2012), a DHL procura, constantemente, alcançar vantagem competitiva apostando numa estratégia de diferenciação. A DHL oferece aos seus clientes um serviço diferenciado, com condições que permitem assegurar transportes de urgência, entregas de encomendas e transportes de produtos em qualquer parte do mundo, tendo também um maior número de portos disponíveis para servirem de ponto de partida para as entregas.

A empresa realiza, de forma recorrente, fortes investimentos na área da tecnologia para garantir que os seus serviços são prestados de forma diferenciada e que a segurança das entregas é sempre salvaguardada. Considerando os fatores referidos, Liu e Wen (2012), justificam o preço mais elevado pago pelos consumidores aquando da aquisição dos serviços, uma vez que os custos incorridos pela DHL são bastante superiores.

3.2.4 Capacidades chave

Relativamente às capacidades chave, Liu e Wen (2012) apresentam no seu estudo diferentes capacidades chave que asseguram a execução dos objetivos estratégicos da DHL.

Os autores apontam o sistema de estruturação do trabalho e os processos de liderança como um fator diferenciador. Também o nível de performance dos funcionários é visto como uma capacidade chave da empresa. Este desempenho é garantido pelos processos de formação e treino recorrentes, mas também pelas *skills* individuais dos colaboradores contratados.

Por fim, a forma como a DHL se relaciona com os seus clientes e as relações de longo prazo estabelecidas, são igualmente vistas como capacidades chaves da empresa.

3.2.5 Sistemas de Gestão

Relativamente aos sistemas de gestão utilizados atualmente pela DHL, não foi possível aceder a informação bibliográfica concreta e fiável. A grande dificuldade em contactar elementos responsáveis da área do controlo de gestão e funções similares também dificultou a análise.

Assim, optou-se por analisar um artigo que retrata, de uma forma *high-level*, considerações sobre os sistemas de gestão da DHL no UK, no início do século XXI.

Segundo Neely, A. et al., (2001) no início do século, a DHL enfrentava um grande problema: as reuniões mensais de acompanhamento dos indicadores estratégicos do *board* traziam um baixo valor acrescentado para a organização. Grande parte dos indicadores usados para medir o cumprimento dos objetivos estratégicos eram muito complexos, o que tornava difícil aos membros do *board* tirarem conclusões sobre os drivers de sucesso ou insucesso. Como tal, foi alterada a periodicidade das reuniões, passando de uma reunião mensal para duas reuniões por trimestre. Adicionalmente, foi também introduzida uma nova *framework* “The Performance Prism”, para ajudar na comunicação das escolhas estratégicas e consequentes indicadores.

Finalmente, foi dada formação a analistas para serem capazes de desenvolver indicadores que fossem representativos do cumprimento dos objetivos e optou-se por incluí-los nas reuniões de acompanhamento, para que pudessem ajudar na desconstrução da informação por trás dos valores alcançados pela organização.

3.3 Principais conclusões do estudo de caso

A impossibilidade de contactar membros da estrutura da DHL representou uma limitação significativa para o caso de estudo, uma vez que a informação disponível no *website* da empresa e na literatura não foi suficiente para extrair aprendizagens relevantes em algumas vertentes do modelo "Playing To Win". No entanto, a esquematização da estratégia da DHL baseada neste modelo foi valiosa para demonstrar a pertinência do alinhamento das escolhas estratégicas em cascata, e consequente compreensão da estratégia organizacional como um todo.

Observou-se, um *gap* de informação, no que diz respeito aos sistemas de gestão utilizados pela DHL a nível do grupo. Esta falta de transparência é comum e sugere que os sistemas de gestão possam ser considerados conhecimento proprietário e, portanto, mantidos em sigilo pelas organizações.

É essencial compreender que para se alcançar uma vantagem competitiva, não é suficiente depender apenas de recursos humanos e financeiros. É crucial integrar esses recursos com um sistema de gestão eficaz que seja amplamente adotado pela organização. No entanto, esta é uma área em que a disponibilidade de informações é escassa, especialmente no caso da DHL.

O cenário atual revela uma tendência crescente das organizações em direção à fronteira da produtividade. Para evitar a imitação excessiva entre empresas, muitas optam por manter certos dados e informações em sigilo. É uma prática essencial, já que as empresas necessitam manter segredos para se destacarem e se manterem competitivas no mercado a longo prazo.

Capítulo 4

4. Metodologia

De forma a dar resposta à questão de investigação, “Será possível melhorar o modelo “Playing to Win” uma década depois do seu lançamento”, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como técnica de recolha de informação.

O estudo de caso foi apresentado por Creswell (2013), como uma abordagem onde o investigador explora um ou múltiplos casos do mundo real através de uma análise detalhada de dados provenientes de diversas fontes, tais como observações, entrevistas, material audiovisual ou relatórios.

Segundo Ventura (2007), o estudo de caso deve ser percecionado como uma metodologia ou como uma escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma procura circunstanciada de informações. Contudo, para o autor, esta metodologia apresenta algumas limitações, nomeadamente a dificuldade de generalizar os resultados obtidos.

Para Yin (2009), o estudo de caso deve ser entendido como uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. A seleção do método de estudo de caso é influenciada por três fatores: a natureza da questão de pesquisa, o grau de controlo que o pesquisador tem sobre o objeto de estudo e o interesse em analisar fenómenos históricos.

O autor distingue ainda o estudo de caso em três categorias diferentes: explicativo, no qual o principal propósito é “explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são bastante complexas para pesquisas ou

estratégias experimentais”; descritivo, onde o foco do estudo é a “descrição de casos em contexto de vida real ou a ilustração de certos tópicos dentro de uma avaliação”; e exploratório que tem como propósito “explorar as situações em que a intervenção que está a ser avaliada não tem um conjunto claro definido”.

Para a realização deste trabalho, optou-se por seguir um estudo de caso descritivo a fim de compreender a formulação estratégica da DHL aos olhos do modelo “Playing To Win”. Para tal, foram analisados diversos relatórios disponibilizados pela empresa, recolhida informação proveniente do *website* da mesma e a leitura de alguns artigos bibliográficos.

Adicionalmente, dada a impossibilidade de aceder a toda a informação necessária para a análise do modelo, especialmente ao nível dos sistemas de gestão, foi equacionado recorrer a entrevistas com responsáveis da DHL. No entanto, após algumas tentativas, não foi possível estabelecer contacto com os elementos da estrutura da DHL, pelo que, após discussão com o Professor Doutor Luís Marques, optou-se por seguir uma via alternativa, realizando-se duas entrevistas e um *focus group* com elementos alheios à DHL, de forma a recolher a informação necessária para analisar e testar o modelo.

Para a realização das duas entrevistas foram convidados dois elementos com experiência na área do controlo de gestão, a Dra. Filipa Feijó atual *Chief Operations Officer* do grupo Gato Preto e o Dr. Pedro Pinho, atual responsável da área de Controlo de Gestão da Lactogal. Numa fase posterior deste trabalho foi também conduzido um *focus group*, para a recolha de diferentes *insights* que contribuíssem para a discussão sobre a robustez do modelo “Playing To Win”. Foram convidados três consultores, Dr. Tiago Valente, atual colaborador da Sonae MC e também Dra. Juliana Fernandes e Dr. Hugo Braga da área de *Business Consulting* da PwC, todos eles com experiência em projetos de reestruturação da estratégia e controlo da execução da mesma.

Capítulo 5

5. Discussão

5.1 Discussão de Resultados

O presente capítulo tem como principal objetivo documentar as principais ilações retiradas da análise do estudo do caso, mas principalmente das entrevistas e do *focus group*. A análise do estudo de caso possibilitou reunir informação relevante que retrata de forma *high level* a concepção da estratégia da DHL. No entanto, dada a impossibilidade de recolha de informação junto dos responsáveis da empresa, as entrevistas e o *focus group* foram a principal fonte de informação para confrontar algumas concepções teóricas apresentadas na revisão de literatura.

No próximo subcapítulo serão apresentadas as principais conclusões ao nível de cada escolha estratégica do modelo “Playing To Win” e, no seguinte, serão apresentadas algumas considerações relativamente às relações entre as escolhas estratégicas nos diferentes níveis organizacionais.

5.2. Escolhas estratégicas da cascata

5.2.1 Aspirações Vencedoras

Após analisar o caso da DHL, foi possível concluir que a aspiração vencedora da organização é estabelecida no longo prazo e de uma forma que desafia a empresa a destacar-se da sua concorrência. A DHL apresenta como sua “Aspiração vencedora” ser a maior *player* dos 3PL a atuar no mercado, uma afirmação que se encontra em linha pela tese defendida por Lafley e Martin (2013) para uma aspiração vencedora.

Adicionalmente, de forma a completar as considerações referentes a esta escolha estratégica apresentada na revisão de literatura, vários apontamentos foram feitos pelos intervenientes das entrevistas e no *focus group*. Foi mencionada a necessidade de as organizações sustentarem a sua aspiração vencedora na missão, visão e também nos pilares estratégicos, caso os tenham definido, uma vez que a existência dos mesmos depende, segundo os entrevistados, da maturidade da empresa.

5.2.2 Onde Competir

Relativamente à escolha de onde competir, o caso de estudo não é muito exaustivo uma vez que não tem em consideração o processo seguido pela DHL para análise do mercado de onde pretende competir e posterior seleção. Com base no estudo de caso, foi possível compreender que DHL atua ao nível geográfico, à escala global, onde grande parte das divisões da organização atuam em todos os continentes, com exceção da DHL Post & Parcel Germany que apenas opera na Alemanha.

O grupo encontra-se atualmente dividido em várias divisões, de forma a responder às necessidades dos diferentes clientes que serve.

De maneira a completar o modelo, durante o *focus group*, foi sugerida uma metodologia para ser utilizada pelas organizações quando pretendem decidir onde competir/expandir o seu negócio. Assim, é sugerida a utilização do modelo CAGE, desenvolvido por Gemawat, P., para a definição da escolha estratégica “Onde competir”. Este modelo permite às organizações considerarem quatro fatores fundamentais quando pensam onde querem atuar: a distância geográfica, a distância cultural, a distância política e administrativa e a distância económica.

5.2.3 Como vencer

Segundo Liu e Wen (2012), na DHL, a estratégia de como vencer assenta na diferenciação através da qual a empresa garante uma gama de serviços mais ampla e personalizada, para os quais os clientes estão dispostos a pagar um preço superior.

A escolha de como vencer, segundo Lafley e Martin (2013), deve seguir a escolha de onde competir e anteceder a escolha das competências chave. No entanto, no decorrer das entrevistas e do *focus group*, foram várias as objeções à definição restrita da “cascata” do modelo “Playing To Win” segundo a ordem apresentada por Lafley, A. G e Martin, R. L, especialmente no que diz respeito ao posicionamento desta escolha estratégica. Foram elencadas várias situações do mundo empresarial, em que as organizações não têm margem para alterar as competências e capacidades que têm à sua disposição, sendo estas mesmas o ponto de partida para definir a forma como a empresa vai competir no mercado. Com base na experiência dos membros do *focus group*, apesar de ser mais frequente o pensamento estratégico segundo os moldes apresentados por Lafley, A. G., & Martin, R. L, também é frequente existirem organizações que, devido a restrições financeiras ou até mesmo por motivos de maturidade, não estão preparadas para definir primeiramente a forma como pretendem vencer no mercado e apenas posteriormente as competências necessárias para a sustentar.

5.2.4 Capacidades Chave

As capacidades chaves são definidas como uma ferramenta de suporte das escolhas estratégicas de uma organização (Lafley, A. G., & Martin, R. L, 2013). Esta visão foi corroborada ao longo das entrevistas e do *focus group*, onde os participantes realçaram a importância desta ferramenta sob o ponto de vista de garantir que a organização tem ao seu dispor as competências certas para executar as escolhas estratégicas previamente definidas.

Segundo Lafley e Martin (2013), o *outsourcing* é uma solução muito eficiente para situações em que a organização não é detentora das competências e capacidades chave a nível interno. Esta opção foi discutida durante o *focus group* e muitas foram as conclusões tiradas sobre esta possibilidade. Segundo os participantes, o *outsourcing* oferece muitos benefícios às organizações. Avançado por esta via, as organizações optam por assegurar as competências chave através de um prestador de serviços especializado, evitando o risco de desenvolver estas competências internamente e não serem capazes de atingir o nível de performance desejado.

Foram conceptualizadas duas modalidades de *outsourcing* que podem ser seguidas pelas organizações. A primeira é a utilização do *outsourcing* numa ótica temporária, para suprir uma necessidade sazonal, para um projeto específico ou até mesmo para utilizar por um período para ajudar a formar internamente os colaboradores e posteriormente internalizar. O segundo formato baseia-se na utilização do *outsourcing* sem prazo definido, onde a organização subcontrata o *outsourcing* com a perspetiva de manter no longo prazo.

5.2.5 Sistemas de Gestão

Os sistemas de gestão são apresentados por Lafley, e Martin (2013), como um mecanismo fundamental para garantir a comunicação interna das escolhas estratégicas e assegurar a mensuração da execução das mesmas.

Em resposta à inexistência de informação no livro, relativamente às possíveis *frameworks* a serem utilizadas para garantir o bom funcionamento dos sistemas de gestão nas organizações, conduziu-se uma pesquisa para completar a revisão de literatura. Foram identificadas duas *frameworks*, capazes de serem utilizadas nas organizações, o “Balanced Scorecard” e os “OKRs”.

Como mencionado no capítulo 3, foram selecionados dois responsáveis da área do controlo de gestão para acrescentarem *insights* e perspetivas diferentes.

Foi indicado por ambos que atualmente vive-se num momento da história, sem paralelo, onde a incerteza e as mudanças são cada vez mais uma realidade. Por este motivo, surge a necessidade das organizações utilizarem *frameworks* flexíveis e permeáveis à necessidade de alterar objetivos, indicadores e metas. Adicionalmente, e também em consequência da conjuntura instável vivida atualmente, sugere-se a utilização de indicadores maioritariamente estabelecidos em termos relativos, ao invés de se estabelecer em valores absolutos.

Com a realização das entrevistas, foi possível tirar mais algumas conclusões importantes relativamente aos sistemas de gestão. Foi indicado pelo Dr. Pedro Pinho, que a pertinência de uma *framework* assenta no sucesso da combinação dos objetivos, indicadores e metas para a orientação das equipas e colaboradores. Os objetivos e indicadores definidos devem ser simples, fáceis de calcular em tempo útil e revisitados de forma assídua. Sobre a perspectiva do entrevistado não vale a pena manter uma *framework* com indicadores muito elaborados e difíceis de calcular, pois, desta forma, a organização transformará a *framework* num elemento puramente burocrático sem qualquer valor estratégico.

No que diz respeito à utilidade de cada *framework*, “Balanced Scorecard” e “OKRs”, foi defendido pela Dra. Filipa Feijó e pelo Dr. Pedro Pinho, que ambas são válidas. Contudo, referem que ambas, por si só, não garantem o bom funcionamento dos sistemas. É necessário o estabelecimento de um plano de comunicação, com reuniões regulares, para garantir que as equipas se encontram informadas e em linha com o que é expectável.

No próximo subcapítulo serão apresentados os principais tópicos da discussão associados às relações entre as escolhas estratégicas nos diferentes níveis organizacionais.

5.3 Relação entre as escolhas estratégicas nos níveis organizacionais

Compreender a relação entre as escolhas estratégicas nos diferentes níveis organizacionais sobre a perspectiva da DHL, era um ponto deste trabalho que inicialmente se apresentava como uma prioridade de relevo. Dada a impossibilidade de entrevistar colaboradores da DHL, capazes de fornecerem informações relevante que acrescentassem a este tópico, todas as conclusões retiradas sobre as relações entre as escolhas estratégicas e os diferentes níveis organizacionais foram feitas com base nas entrevistas e no *focus group*.

Segundo Lafley e Martin (2013), as organizações com dimensão superior têm muitas vezes a necessidade de definir várias cascatas para os diferentes níveis organizacionais, que se interligam entre si com diferentes graus de interdependência.

Esta conceção foi corroborada pelos entrevistados e membros do *focus group*. Contudo, foram apresentadas algumas considerações sobre as relações entre as diferentes escolhas dos diferentes níveis organizacionais que, apesar de não serem verdades irrefutáveis, são situações que se confirmam com muita frequência na realidade organizacional.

Relativamente às aspirações vencedoras, foi referido que a seta que se apresenta como bidirecional, entre o nível corporativo e o nível do grupo estratégico, na maioria das organizações apresenta-se apenas de forma unidirecional ou sendo bidirecional com uma intensidade muito superior no sentido *top-down*.

Para a Dra. Filipa Feijó, o nível corporativo de uma organização tem muitas vezes a responsabilidade de ser disruptivo e de desafiar a organização e os seus membros a destacarem-se, pelo que, aquando da definição desta escolha, o processo deve ser feito maioritariamente de forma isolada por este grupo para

que não seja condicionado pelos níveis organizacionais que não têm consciência da *big picture* do negócio.

No decorrer do *focus group*, também as considerações sobre o “Onde competir” e “Como vencer” foram apontadas como escolhas que são maioritariamente transferidas numa perspectiva mais *top-down*, não mantendo, no entanto, a mesma discrepância ao nível da intensidade das setas bidirecionais. Estas são escolhas que ao nível corporativo, segundo os membros, são mais condicionadas pelas diferentes unidades estratégicas e indiretamente pelos grupos operacionais. Em organizações com maior maturidade e onde a autonomia das unidades de negócio do grupo é superior, este nível de condicionamento ainda é mais notório.

Finalmente, no que diz respeito às escolhas das “competências chave” e dos “sistemas de gestão”, foi unânime que as considerações estratégicas deste dois pontos funcionam maioritariamente numa ótica homogénea, tal como apresentado por Lafley e Martin (2013)

5.4 Resumo da discussão e principais contributos

Esta subsecção do TFM tem como principal objetivo sumariar os tópicos abordados na discussão de resultados, bem como os seus principais contributos para o modelo em estudo.

Tendo em consideração os *inputs* recolhidos através do caso de estudo, entrevistas e do *focus group*, foi possível ajustar algumas conceções relativamente às diferentes escolhas da cascata e introduzir a *framework* CAGE no modelo “Playing To Win”, que ajudará os gestores a porem em prática o modelo nas organizações.

As conclusões relativas à formulação estratégica sublinham a importância de estabelecer “Aspirações vencedoras” de longo prazo, desafiando a concorrência. A integração destas aspirações na missão, visão e pilares estratégicos revela-se crucial, variando conforme a maturidade da empresa.

Relativamente, à seleção de “Onde competir” a principal ilação retirada foi a necessidade de incluir a *framework* CAGE a fim ajudar as organizações na seleção dos locais onde devem competir, tendo em conta a distância em cinco perspetivas diferentes.

Para as escolhas de “Como vencer” e “Capacidades Chave” foi mencionado a possibilidade de serem consideradas na ordem invertida na cascata, quer por constrangimentos financeiros das organizações, quer pelo nível de maturidade que apresentam. Adicionalmente, para as “Capacidades chave” foi corroborada a perspetiva de Lafley e Martin (2013) relativamente à utilização do *outsourcing*, sendo sugerido sob a forma de duas modalidades distintas.

No que diz respeito aos sistemas de gestão, o principal contributo da discussão é a sugestão da inclusão de *frameworks* flexíveis que sejam capazes de dar resposta ao paradigma vigente. Estes *frameworks* devem incluir indicadores simples, fáceis de calcular em tempo útil e em termos relativos.

Finalmente, relativamente às relações entre as escolhas estratégicas da cascata entre os diferentes níveis organizacionais, dada a limitação na obtenção de informações diretamente dos colaboradores da DHL, as conclusões foram retiradas exclusivamente das entrevistas e do *focus group*. Verificou-se que, nas “Aspirações vencedoras”, o nível corporativo exerce uma influência mais pronunciada, igualmente nas escolhas de “Onde competir” e “Como vencer”, a orientação é predominantemente *top-down*. Quanto às “Competências chave” e “Sistemas de gestão”, a abordagem é uniforme, alinhando-se com a conceção de Lafley e Martin (2013).

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho e contributos para a literatura.

Capítulo 6

6. Conclusão

A estratégia é, hoje, uma das palavras mais utilizadas um pouco por todas as áreas. É um termo difícil de definir uma vez que cada autor tem a sua percepção. Apesar de existir convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento (Nicolau, I., 2001).

Para Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que acaba por dificultar uma definição consensual. Segundo Chandler (1969), a estratégia consiste na determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações e afetação de recursos para atingir esses objetivos. Já Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) e Andrews (1971) consideram que a estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos que a empresa deve seguir para atingir esses mesmos objetivos.

Independentemente da sua definição, desenvolver e definir uma estratégia é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou área de atuação. Cada vez mais, as empresas precisam de ser flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado onde estão inseridas. Uma empresa só consegue superar os seus concorrentes se tiver algo que a diferencie das restantes. Deve ser capaz de proporcionar um *mix* de valor superior aos clientes ou criar um valor comparável, porém a custos mais baixos (Porter, M. E., 1996).

No contexto atual, onde a definição de uma estratégia se apresenta como um ponto fulcral para as organizações, a utilização do modelo “Playing To Win” surge como um ponto de partida para o sucesso. Tal como mencionado anteriormente, para desenvolver uma estratégia vencedora, a empresa precisa de responder a cinco perguntas:

1. Qual a aspiração vencedora?
2. Onde deve competir?
3. Como vencer?
4. Quais as capacidades chaves?
5. Quais os sistemas de gestão necessários?

Ao longo deste trabalho procurou-se dar resposta à questão de investigação que equacionava a possibilidade do modelo, dez anos depois de ser apresentado, ter algumas considerações desatualizadas e que poderiam ser otimizadas.

Com recurso a uma abordagem qualitativa, foi possível aprimorar o modelo “Playing To Win” relativamente a conceitos associados às diferentes escolhas estratégicas e, também, às relações entre elas nos diferentes níveis organizacionais.

Quando uma organização inicia o processo de pensamento da estratégia, segundo o modelo “Playing To Win”, deve começar por definir a sua aspiração vencedora, que irá condicionar todas as escolhas estratégicas seguintes. Estas aspirações serão definidas, inicialmente, ao nível corporativo, sob a influência mais ou menos direta dos níveis mais operacionais, dependendo da maturidade e da cultura da organização.

Na fase seguinte, condicionada pelas aspirações vencedoras, a empresa deve definir o “local onde pretende competir”. Para esta escolha, sugere-se a utilização de uma *framework* própria, de forma a analisar os principais riscos de competir em determinados mercados. Através da utilização da metodologia CAGE as

organizações conseguem ter em consideração a distância geográfica, cultural, política, administrativa e económica, existente em cada mercado.

As próximas duas escolhas devem ser abordadas em conjunto, “Como vencer” e as “Capacidades chave”. Conforme já foi referido, estas escolhas estratégicas podem ter um posicionamento na cascata diferente do mencionado por Lafley e Martin (2013). Em função da maturidade da organização e dos constrangimentos que possa ter ao nível da aquisição de competências, é possível que a definição das “Competências chave” seja feita a montante da escolha estratégica de “Como vencer”.

Finalmente, no que diz respeito aos sistemas de gestão, esta componente deve ser entendida de uma forma ajustada à apresentada no livro. A instabilidade da conjuntura atual obriga a que as *frameworks* utilizadas sejam compostas por indicadores simples, fáceis de calcular em tempo útil e em termos relativos. O paradigma incerto que se vive nos dias de hoje, faz com que deixe de fazer sentido olhar fixamente para um valor absoluto. Assim, as empresas devem, agora, orientar-se em termos relativos, olhando, por exemplo, para a quota de mercado ou para o peso dos custos nas vendas.

Adicionalmente, com base nos *inputs* dados por ambos os especialistas de controlo de gestão entrevistados, os mecanismos de controlo da evolução dos indicadores, como reuniões, pontos de situação ou reuniões de quadros, têm vindo a assumir, cada vez mais, um papel de relevo dentro dos sistemas de controlo visto que a envolvente está em constante transformação e é fulcral manter os colaboradores conscientes se estão ou não no caminho certo para executarem a escolhas estratégicas definidas.

No último capítulo serão apresentadas as principais limitações que surgiram durante a elaboração deste trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 7

7. Limitações e Futuras Pesquisas

No início do desenvolvimento deste trabalho, o principal objetivo era dar resposta à pergunta de investigação definida e, caso necessário, aperfeiçoar o modelo “Playing To Win”, testando algumas considerações do trabalho desenvolvido por Lafley e Martin (2013), com base na análise do caso de estudo da DHL. Dada a impossibilidade de entrevistar colaboradores da organização que fossem capazes de acrescentar informação relevante sobre as escolhas estratégicas, as relações entre elas e as suas ferramentas de suporte, optou-se por seguir uma metodologia alternativa, com a realização de duas entrevistas com dois responsáveis de controlo de gestão e um *focus group* com consultores. Apesar da informação disponibilizada no site da DHL e os artigos bibliográficos terem permitido desenvolver um retrato das escolhas estratégicas consideradas no modelo “Playing To Win”, a impossibilidade de realizar as entrevistas com os responsáveis da empresa limitou, principalmente, o entendimento das relações entre as diferentes escolhas estratégicas e os sistemas de gestão utilizados atualmente pela organização.

O facto de o modelo “Playing To Win” ser apresentado de forma muito genérica e abrangente foi, também, uma limitação no desenvolvimento deste trabalho, dada a necessidade de recorrer a fontes bibliográficas adicionais para complementar o entendimento de vários conceitos presentes no modelo, como foi o caso dos sistemas de gestão, para os quais no livro não havia referência a quaisquer exemplos de *frameworks* que pudessem ser utilizadas pelas organizações.

Finalmente, uma vez que o modelo estudado não é amplamente conhecido no mundo empresarial, o facto de, quer os entrevistados, quer os participantes do *focus group*, não terem conhecimento do mesmo, também se apresentou como uma limitação. O tempo das entrevistas e *focus group* foi limitado por questões de constrangimento das agendas dos participantes e uma vez que foi necessário explicar termos, conceitos e tudo o que era relações entre estes, implicou que a profundidade da discussão dos tópicos não fosse a desejada.

Assim, tendo em consideração as limitações identificadas, sugere-se que numa próxima pesquisa se analise o modelo “Playing To Win” aos olhos do caso estudo em toda a sua amplitude, de forma a dar resposta ao objetivo inicial deste trabalho.

Por fim, havendo a possibilidade se realizar entrevistas com membros da DHL ou de uma outra empresa será possível conceptualizar um modelo mais ajustado a determinada organização ou indústria.

Bibliografia

Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.

Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press

Creswell, J.W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among The Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

DHL (2022). We Keep Delivering. Disponível a partir de <https://reporting-hub.dpdhl.com/downloads/2022/4/en/DPDHL-2022-Annual-Report.pdf>
(01/09/2023)

DHL. Disponível a partir de <https://www.dhl.com/pt-pt/home/sobre-nos.html>
(08/05/2023)

DHL Express. Disponível a partir de <https://dhlexpress.pt> (08/05/2023)

DHL Freight. Disponível a partir de <https://www.dhl.com/pt-en/home/our-divisions/freight.html> (08/05/2023)

DHL Global Freight Forwarding. Disponível a partir de <https://www.dhl.com/pt-en/home/our-divisions/global-forwarding.html>
(08/05/2023)

DHL International Mail. Disponível a partir de <https://www.dhl.com/global-en/home/ship/direct-mail-for-business.html> (08/05/2023)

DHL Supply Chain. Disponível a partir de <https://www.dhl.com/pt-en/home/our-divisions/supply-chain/about-dhl-supply-chain.html> (08/05/2023)

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Penguin UK

Drucker, P. E. (1954). *The Practice of Management* Harper&Row. *New York*, 225.

Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137-147.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Hambrick, D. C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of management review*, 5(4), 567-575.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Press.

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). Playing to win. *Foreign Affairs*, 73.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases* (Richard D Irwin, Homewood, IL).

Martin, R. (n.d.). *Strategy*. Disponível a partir de <https://rogerlmartin.com/thought-pillars/strategy>

Mello, F. S. H. *OKR: da missão às métricas*. 1. ed. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Englewood cliffs, New York, Prentice Hall.

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.

Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*, 637-658.

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons

Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78

Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of business and management*, 15(1), 11-17.

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.