



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Estudo de aplicação da metodologia “Playing to Win”

Estudo de caso - Nors

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

por

Henrique Jorge Rodrigues de Almeida

sob orientação de  
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School  
Abril 2024



# Agradecimentos

Quero dedicar umas palavras de agradecimento a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração deste relatório:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Marques, por toda a disponibilidade e apoio que sempre dedicou à realização desta investigação.

Ao Dr. Luís Jervell, diretor de estratégia da empresa Nors, pelo enorme empenho que demonstrou em participar nas entrevistas e em ajudar no que fosse necessário.

Aos meus pais, em particular, por me proporcionarem a oportunidade de realizar este mestrado.

Aos meus amigos, por toda a força e motivação que me deram.



# Resumo

Atualmente, as empresas gastam muito tempo e muitos recursos a definir a sua estratégia. Isso acontece porque a estratégia é fundamental para o sucesso de uma organização, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação. Definir uma estratégia não é complexo, mas pode ser difícil, uma vez que obriga as organizações a tomarem decisões específicas sobre o seu futuro.

A.G. Lafley, ex-CEO da Procter & Gamble, em parceria com o consultor estratégico e ex-reitor da Rotman School of Management, Roger Martin, decidiram estudar exaustivamente o tema da estratégia, explicando para que serve, porque precisamos dela e como é que a devemos aplicar.

Os dois estrategas, com base nas várias experiências profissionais acumuladas ao longo de vários anos, decidiram escrever um livro, cujo título é *“Playing to Win: How Strategy Really Works”*, que servirá de base para a realização desta investigação, e que mostra como os líderes das organizações podem orientar as suas ações do dia a dia tendo sempre em vista objetivos mais estratégicos e de longo prazo.

Lafley e Martin estudaram e desenvolveram, então, uma metodologia chamada *“Playing to Win”*, baseada num conjunto de cinco escolhas estratégicas essenciais que, acreditam, que quando abordadas de forma integrada, qualquer organização tem fortes possibilidades de conseguir vencer a sua concorrência.

Essas questões são as seguintes: *“Qual é a nossa aspiração vencedora?”*, *“Onde vamos jogar?”*, *“Como vamos vencer?”*, *“Que capacidades devemos ter para vencer?”* e *“Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as nossas escolhas?”*.

Note-se que o termo “jogar”, no contexto da gestão, significa aqui, gerir.

Esta investigação foi realizada utilizando o método Caso de Estudo. Ao longo da mesma estudámos a metodologia *Playing to Win* e aplicámos estas cinco questões estratégicas à empresa Nors, com o objetivo de perceber se esta metodologia poderia ser útil para a organização em causa.

Verificou-se, com o presente estudo, que a metodologia pode ser aplicada à empresa Nors, numa abordagem de otimização de processos, e que uma vez implementada pode trazer várias vantagens, do ponto de vista estratégico à organização.

A adoção do modelo vai possibilitar a um maior acesso à informação, melhorando as discussões com os gestores, e irá permitir à organização ser mais ágil e responder de uma forma mais eficaz às alterações do meio envolvente.

**Palavras-chave:** *Playing to Win*; Estratégia, Vantagem Competitiva; Concorrência.

-

# Abstract

Nowadays, companies spend a lot of time and resources defining their strategy. This is because strategy is fundamental to the success of an organization, regardless of its size or sector. Defining a strategy is not complex, but it can be difficult, as it forces organizations to make specific decisions about their future.

A.G. Lafley, former CEO of Procter & Gamble, together with strategic consultant and former dean of the Rotman School of Management, Roger Martin, decided to study the subject of strategy in depth, explaining what it is for, why we need it and how we should apply it.

Based on their many years of professional experience, the two strategists decided to write a book, entitled "Playing to Win: How Strategy Really Works", which will serve as the basis for this research, and which shows how the leaders of organizations can guide their day-to-day actions with a view to more strategic and long-term objectives.

Lafley and Martin then studied and developed a methodology called "Playing to Win" based on a set of five essential strategic choices which, they believe, when approached in an integrated way, any organization has a strong chance of beating its competition.

These questions are: "What is our winning aspiration?", "Where are we going to play?", "How are we going to win?", "What skills must we have to win?" and "What management systems are needed to support our choices?".

Note that the term "play" here means managing, in the context of management.

This research was carried out using the Case Study method. Along the same,

we studied the Playing to Win methodology and applied these five strategic questions to the company Nors, with the aim of understanding whether this methodology could be useful for the organization in question.

This study has shown that the methodology can be applied to the Nors company in a process optimization approach, and that once implemented it can bring several advantages to the organization from a strategic point of view.

Adopting the model will enable greater access to information, improving discussions with managers and enabling the organization to be more agile and respond more effectively to changes in the environment.

**Keywords:** Playing to Win; Strategy, Competitive Advantage; Competition.



# Índice

Agradecimentos .....	4
Resumo .....	6
Abstract.....	8
Índice de tabelas.....	13
Índice de figuras .....	14
Capítulo 1 .....	15
Introdução.....	15
Capítulo 2.....	18
Revisão da Bibliografia .....	18
1. O que é a estratégia?.....	18
2. A metodologia “Playing To Win” .....	21
2.1 Qual é a nossa aspiração de vencer?.....	22
2.2 Onde vamos jogar?.....	23
2.3 Como vamos vencer? .....	25
2.4 Que capacidades devemos ter para vencer?.....	26
2.5 Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as nossas escolhas? .....	27
Capítulo 3.....	29
Caso de estudo: Grupo Nors .....	29
1. Questão de investigação.....	29
2. Metodologia do caso de estudo.....	30
3. Grupo Nors .....	31
3.1. História do Grupo Nors .....	31
3.2. O Propósito da Organização .....	33
3.3. Informações Financeiras.....	34
3.4. Implementação da metodologia Playing to Win na Nors .....	36
3.4.1. Qual é a aspiração vencedora da Nors? .....	36
3.4.2. Onde é que a Nors atua para conseguir vencer a concorrência? .....	37
3.4.3. Como é que a Nors espera vencer? .....	40
3.4.4. Quais os recursos/capacidades que devem estar disponíveis para a Nors vencer?.....	41
3.4.5. Quais os sistemas de gestão necessários? .....	43
Capítulo 4.....	47
Discussão .....	47
Conclusão.....	49

Conclusões da investigação .....	49
Contributos para a literatura .....	51
Limitações do estudo .....	51
Oportunidades de investigação futuras .....	52
Bibliografia .....	53
Anexo 1 - Guião das Entrevistas .....	55
Anexo 2 - Explicação do nome Nors .....	56

# Índice de tabelas

Tabela 1 - Informações Financeira (Nors): Consolidado (M€) (Fonte: Relatório e Contas de 2022).....	35
Tabela 2- Áreas de negócio do Grupo Nors (Tabela adaptada pelo autor).....	40

# Índice de figuras

Figura 1 - Esquema "Playing to Win" .....	22
Figura 2 - Esquema "Playing to Win" - Nors .....	46

# Capítulo 1

## Introdução

Definir uma estratégia muitas vezes pode não ser fácil, uma vez que implica que as organizações tomem decisões.

No entanto, antes de se definir uma estratégia, é importante perceber que não existe uma definição única, clara e abrangente de estratégia e menos ainda um consenso sobre como construir uma (Lafley & Martin, 2013).

Estes autores definem estratégia como: “um conjunto integrado de escolhas que posiciona a empresa de maneira única na sua indústria, de modo a criar uma vantagem sustentável e um valor superior em relação à concorrência.”

O livro *Payen to Win: How Strategy Really Works* de Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013) será a principal referência do presente estudo do tema em questão.

A.G. Lafley, antigo CEO da Procter & Gamble (P&G), em parceria com o consultor estratégico Roger Martin, duplicou as vendas da P&G, quadruplicou os lucros e aumentou o valor de mercado da empresa em mais de 100 mil milhões de dólares em apenas dez anos. Tudo o que aprenderam ao longo das suas carreiras profissionais e ao longo de vários anos, está documentado no livro já referido.

Segundo estes autores, estratégia é a resposta para as seguintes cinco questões: “Qual é a nossa aspiração vencedora?”, “Onde vamos jogar?”, “Como vamos vencer?”, “Quais os recursos que devem estar disponíveis?” e “Que sistemas de gestão são necessários?”.

A estrutura desta investigação inicia-se com a revisão de literatura, de forma a escrutinar o que é a estratégia e a dar a conhecer o método *Playing to Win* (PTW). De seguida, será realizado um caso de estudo à organização Nors, para perceber de que forma a metodologia pode, ou não, ser útil à empresa.

A questão de investigação deste Trabalho Final de Mestrado (TFM) é a seguinte: “Será a adoção da metodologia *Playing to Win* útil no caso do Grupo Nors?”

Foi possível perceber que, em termos teóricos, não há muita informação sobre esta metodologia, daí terem sido muito importantes as linhas de orientação retiradas do livro de Lafley, A. G., & Martin, R. L. Nesse mesmo livro, os autores destacam algumas abordagens ineficazes dos gestores, quando o tema é definir estratégia e abordam individualmente cada uma das fases da sua metodologia de gestão.

Uma vez que a obra é de 2013, e visto que, como já foi referido, não há muita literatura disponível sobre esta metodologia, esta investigação procura não só responder à questão de investigação inicial, mas também contribuir com mais literatura para o caso.

Este TFM tem como contributo esperado a divulgação de uma ferramenta holística de gestão de estratégia.

O método escolhido para melhor responder à questão de investigação proposta, é o caso de estudo de uma organização, neste caso o Grupo Nors. Este método de investigação permite, através da análise e do estudo de uma situação real e contemporânea, obter mais informações e dados relevantes sobre um determinado tema (Yin, 1994).

Para obter dados relevantes que permitissem responder à questão de

investigação, foram analisados diferentes estudos realizados ao Grupo Nors, que permitiram perceber melhor o funcionamento da organização como um todo.

O Relatório e Contas Consolidadas 2022 da Nors também foi uma fonte de informação relevante para o estudo. Foram ainda realizadas entrevistas ao atual diretor de estratégia da organização, Luís Jervell, com base num guião semiestruturado, potenciando uma maior abertura de respostas.

No próximo capítulo será apresentada a revisão da literatura, onde vamos perceber o que é estratégia e como funciona, bem como analisar a metodologia *Playing to Win*.

# Capítulo 2

## Revisão da Bibliografia

### 1. O que é a estratégia?

A estratégia é uma disciplina relativamente jovem. Até meados do século passado, muito do que as pessoas hoje consideram estratégia era categorizado simplesmente como gestão. Portanto, não é de admirar que muitas organizações se esforcem para definir estratégia e tentem perceber como é possível criar uma estratégia útil (Lafley & Martin, 2013). Na verdade, estratégia consiste em fazer escolhas específicas para vencer no mercado. De acordo com Michael Porter, autor de *Estratégia Competitiva*, uma empresa cria uma vantagem competitiva sustentável sobre os seus rivais ao “escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para proporcionar um valor único”. A estratégia exige, portanto, fazer escolhas explícitas – fazer umas coisas e não outras – e construir um negócio em torno dessas escolhas.

Fazer escolhas, nem sempre é um trabalho fácil. Em vez de se trabalhar para desenvolver uma estratégia vencedora, muitos líderes tendem a abordar a estratégia de forma ineficaz (Lafley & Martin, 2013).

Eis alguns exemplos:

1. Definem estratégia como visão: A missão e a visão são elementos da estratégia, mas não são suficientes para definir estratégia. Nenhum deles oferece um guia para a ação produtiva nem um roteiro explícito

para o futuro desejado.

2. Definem estratégia como um plano: Planos e táticas são também elementos de estratégia, mas não são suficientes para definir estratégia. Um plano detalhado que especifique o que a empresa fará (e quando) não garante vantagem competitiva sustentável.
3. Negam que seja possível uma estratégia a longo prazo (ou mesmo a médio prazo): Alguns líderes argumentam que o mundo está em constante transformação, logo que é impossível pensar antecipadamente na estratégia e que, em vez disso, uma empresa deve responder às novas ameaças e oportunidades à medida que surgem. Infelizmente, tal abordagem coloca uma empresa num modo reativo, tornando-a presa fácil para rivais mais estratégicos.
4. Definem a estratégia como a otimização do *status quo*: Muitos líderes tentam otimizar o que já estão a fazer nos seus negócios atuais. Isso pode criar eficiência e gerar algum valor, mas não é estratégia. A otimização das práticas atuais não aborda a possibilidade real de que a empresa possa estar a esgotar os seus ativos e recursos ao otimizar as atividades erradas.
5. Definem a estratégia como o seguimento das melhores práticas: Imitar e seguir as práticas da concorrência nem sempre é a melhor estratégia. Algumas organizações procuram realizar o mesmo conjunto de atividades da concorrência, mas de forma mais eficaz. Imitar o que a concorrência faz pode tornar-nos banais.

Estas abordagens ineficazes são motivadas por uma conceção errada do

que realmente é estratégia.

Segundo Roger Martin, a estratégia deve ser uma técnica de resolução de problemas. É aí que reside o seu verdadeiro valor. A estratégia, como já foi referido, é o ato de fazer um conjunto de escolhas, escolhas essas, destinadas a resolver um problema que foi criado pela interação do conjunto de escolhas já existentes com o ambiente competitivo existente. A estratégia começa sempre com a identificação de uma lacuna entre as aspirações da organização e os resultados atuais que está a alcançar.

Para o ex-reitor da Rotman School of Management da Universidade de Toronto, a tarefa fundamental da estratégia é influenciar a variável que o estratega não controla, e tentar manipulá-la na direção que este deseja. As empresas controlam muitas variáveis, mas nunca conseguem controlar o cliente (a variável independente). O cliente faz o que quer, quando quer e como quer. Um bom pensamento estratégico produz escolhas, que obrigam o cliente a fazer o que o estratega espera e deseja.

Segundo os autores desta metodologia, quando estamos a definir estratégia, há três aspetos fundamentais que importa ter em conta:

1) Estratégia é fazer escolhas, neste sentido, é tão importante decidir o que fazer, como o que não fazer. Alguns presidentes de grandes empresas tentam não fazer escolhas claras para que não possam ser confrontados, se, e quando, as coisas não correrem bem.

2) Estratégia é aumentar a probabilidade de sucesso. Não há estratégias perfeitas. Isso é um mito da gestão. Mas só há duas maneiras de vencer: ou ter o menor custo possível, ou ser tão diferente que os clientes não se importam de pagar. Não é possível ter as duas em simultâneo se se quiser vencer.

3) Estratégia implica rigor e criatividade. A estratégia deve ser científica e criativa.

## 2. A metodologia “Playing To Win”

Ao longo das suas carreiras, A.G. Lafley e Roger L. Martin trabalharam para desenvolver uma estrutura sólida em torno de uma abordagem estratégica, uma forma de ensinar conceitos que pudessem ser aplicados no dia a dia das empresas. Para isso, desenvolveram a metodologia PTW.

A metodologia PTW que conceberam, foi construída através da vivência de múltiplas experiências de consultoria e no dia a dia da gestão de uma grande empresa como a P&G, empresa essa envolvida em vários negócios e com presença geográfica multicontinental.

No entanto, os autores do PTW defendem que a sua abordagem à estratégia pode ser uma ferramenta muito poderosa, não só no contexto em que eles a aplicaram, mas sim, em todos os tipos de indústrias e organizações, incluindo start-ups, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais.

A metodologia PTW tem por base um conjunto de cinco escolhas estratégicas essenciais que, segundo os autores, se abordadas de forma integrada, representam grandes vantagens para as organizações que a praticam, face aos seus concorrentes.

Essas questões são as seguintes: “Qual é a nossa aspiração vencedora?”, “Onde vamos jogar?”, “Como vamos vencer?”, “Que capacidades devemos ter para vencer?” e “Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as

nossas escolhas?”.

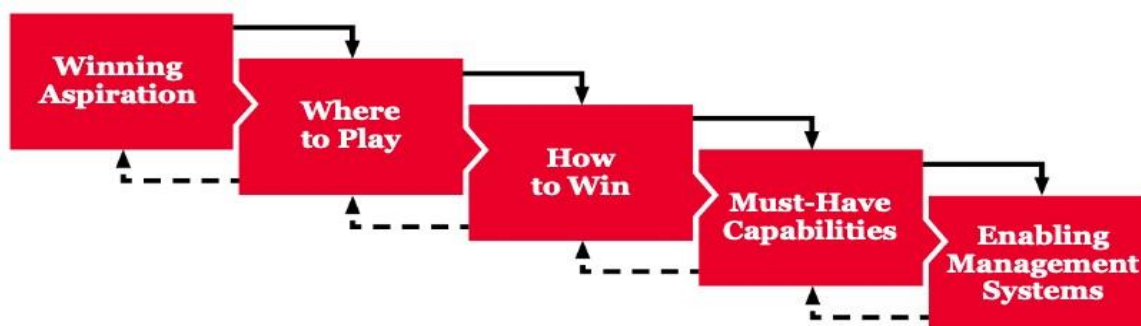


Figura 1 - Esquema "Playing to Win"

Estas 5 questões estratégicas e a relação existente entre elas pode ser entendida como uma cascata de escolhas, escolhas estas, que estão constantemente interligadas. As escolhas no topo da cascata estabelecem o contexto para as escolhas abaixo, e as escolhas da base da cascata influenciam e aperfeiçoam as escolhas acima. Esta cascata não é um processo linear e unidirecional, pelo contrário, a estratégia é um processo interativo em que todas as partes se influenciam mutuamente e que devem ser tidas em conta em conjunto.

## 2.1 Qual é a nossa aspiração de vencer?

Em termos de estratégia, a primeira escolha que devemos fazer é perceber qual é a nossa aspiração vencedora. Esta questão vai definir a estrutura das restantes 4 questões.

Os autores da metodologia PTW defendem que a expressão “Vencer” é

completamente fulcral. Quando não se tenta ganhar ou quando não se tenta criar mais valor do que a nossa concorrência, o que acontece é que inevitavelmente outra pessoa vencerá. E o que se está a tentar fazer não será mais sustentável se a outra empresa estiver a ganhar.

As aspirações são declarações sobre o futuro ideal que queremos atingir. Numa fase posterior, as empresas vinculam essas aspirações a alguns parâmetros específicos que servem de referência, e vão medindo o seu progresso (Lafley & Martin, 2013).

Em grande parte das organizações, as aspirações vencedoras passam por entregar mais valor do que a concorrência, criando vantagem competitiva sustentável e com isso, conseguindo obter mais ganhos financeiros (Martin, 2021).

As aspirações podem ser revistas e reajustadas ao longo do tempo. Contudo, as aspirações não devem mudar dia após dia, uma vez que alinham consistentemente todas as atividades dentro de uma empresa. É suposto que as aspirações sejam projetadas sempre a longo prazo (Lafley & Martin, 2013).

## 2.2 Onde vamos jogar?

Depois da aspiração vencedora estar bem definida e de termos um objetivo claro a atingir, temos de perceber onde é que vamos jogar (atuar, no contexto da gestão). Temos de escolher um campo que nos possibilite superar a nossa concorrência.

Responder à pergunta "Onde devemos jogar?" ajuda a restringir o campo competitivo onde pretendemos jogar.

É importante compreender quais as opções que estão em cima da mesa e que permitirão à empresa vencer. As perguntas a serem feitas concentram-se em onde e como a empresa irá competir, quais os mercados, quais os clientes e consumidores, quais os canais, quais as categorias de produtos e quais os segmentos da indústria em questão (Lafley & Martin, 2013).

Uma empresa pode competir num qualquer número de segmentos demográficos e geográficos. Pode competir numa infinidade de serviços, linhas de produtos e categorias. Pode participar em diferentes canais. Pode participar na parte *upstream* da sua indústria, na parte *downstream* da sua indústria, ou ainda ser integrada verticalmente (Lafley & Martin, 2013).

Essas escolhas, quando tomadas em conjunto, definem o campo estratégico onde a empresa irá atuar.

No que toca a responder a esta pergunta, um dos problemas é que, em muitos casos, os executivos olham para o “Onde vamos jogar?” fundamentalmente como uma questão de diversificação (Martin, 2024). Ou seja, “jogar” num local diferente e não no local onde habitualmente atuam. Há quase sempre um verdadeiro entusiasmo com essa perspetiva, porque a intenção passa sempre por se querer “jogar” em locais mais atrativos. Ou seja, locais com taxas de crescimento de mercado mais elevadas, locais com margens mais elevadas, locais com mais valor acrescentado ou numa situação ideal, os três juntos (Martin, 2024).

Mas, na maioria das vezes, segundo Roger Martin, olhar para esta questão numa perspetiva de diversificação é uma receita para o fracasso. Taxas de crescimento de mercado mais elevadas significam que todos vão querer entrar no mercado em questão e nestas situações muitas das vezes as margens líquidas e/ou a rentabilidade do capital não são superiores.

Outra falha proveniente da tentativa de diversificação é que uma nova área de atuação não irá corrigir os problemas ou desafios inerentes à área de atuação atual. Diversificar para outro negócio pode apenas significar acrescentar um novo negócio - no qual é provável que falhe - e deixar os problemas existentes do primeiro exatamente como estavam (Martin, 2024).

Responder à questão “Onde vamos jogar?” pode muitas vezes ser um grande desafio para os empresários, por requerer uma escolha estratégica. Mas é uma questão essencial que precisa de ser respondida e que ditará se uma organização terá sucesso, ou não, no futuro.

## 2.3 Como vamos vencer?

Ao responder à pergunta "Onde jogar?", selecionamos o “campo de jogo” onde queremos “jogar”, por outro lado, quando formulamos a pergunta "Como vencer?" estamos a definir as escolhas para vencer naquele campo.

Para determinar como ganhar, é importante decidir o que permitirá à empresa criar um valor único e entregar esse valor de forma sustentável aos clientes. É essencial fazer algo diferente dos nossos concorrentes para se conseguir ganhar (Lafley & Martin, 2013).

Para uma determinada empresa, a estratégia para vencer pode ser construir uma marca diferenciada à escala global através de vários canais de distribuição, já para outra empresa completamente diferente, a estratégia pode ser investir em campanhas de marketing para conseguir criar uma relação próxima com os seus clientes e assim vencer na sua área de atuação.

As escolhas devem ser adequadas ao contexto específico de cada empresa em questão e devem ser de difícil imitação por parte dos concorrentes. Só

assim é que podemos alcançar vantagem competitiva e conseguimos criar mais valor que os nossos concorrentes.

## 2.4 Que capacidades devemos ter para vencer?

É importante questionarmo-nos sobre quais são as capacidades que temos como empresa para conseguirmos ganhar. É um facto que, se não tivermos essas capacidades, não vamos conseguir superar a nossa concorrência.

As capacidades de uma empresa são todo o conjunto de atividades que, em conjunto, lhe permitem realizar as suas escolhas sobre onde “jogar” e como ganhar (Lafley & Martin, 2013).

*Skills* como, inovação, tecnologia, marketing, publicidade, distribuição, entre outros, podem ser pontos diferenciadores que nos permitam vencer a nossa concorrência.

Antes de definirmos uma determinada estratégia competitiva, é importante que a organização tenha uma compreensão clara das suas próprias forças e fraquezas. É essencial que organização efetue uma análise honesta das suas capacidades internas, recursos, competências e limitações. Ao avaliar as suas capacidades, a empresa pode identificar os pontos que são menos fortes e tentar melhorá-los.

Sermos capazes de desenvolver capacidades é imprescindível para vencermos no ambiente onde queremos atuar.

É importante encararmos as capacidades como as atividades-chave nas quais devemos investir seriamente e ter um desempenho distinto que promova vantagem competitiva. Igualar os concorrentes numa série de atividades e, ao

mesmo tempo, superá-los em algumas capacidades-chave é fundamental para vencer (Martin, 2021).

## 2.5 Que sistemas de gestão são necessários para apoiar as nossas escolhas?

Muitos estrategas não veem a escolha dos sistemas de gestão como parte da estratégia em si, mas sim como uma escolha menor. Os autores do PTW veem a escolha dos sistemas de gestão de outra forma, como parte integrante da prática de uma estratégia de alta qualidade.

Para garantir que as capacidades são construídas e mantidas continuamente, é necessário possuir sistemas de gestão que garantam que elas existam (Lafley & Martin, 2013).

A escolha estratégica final centra-se nos sistemas de gestão. Os sistemas de gestão são aqueles que promovem, apoiam e medem a estratégia. Para serem verdadeiramente eficazes, esses sistemas devem ser concebidos propositadamente para apoiar as escolhas. Os tipos de sistemas variam de empresa para empresa e precisam de garantir que todas as ações e escolhas são comunicadas a toda a organização, que os funcionários são treinados para cumprir essas escolhas, e que a eficácia das escolhas e do progresso em relação às aspirações previamente definidas é mensurada (Lafley & Martin, 2013).

Uma empresa precisa de sistemas de gestão que criem e mantenham as capacidades distintivas que sustentam a forma única de vencer no local escolhido para “jogar” e que satisfaça as suas aspirações de vitória. Se uma estratégia não tiver sistemas de gestão específicos que sirvam o objetivo de

criar e manter capacidades distintivas, essas capacidades não serão criadas, ou deteriorar-se-ão por não serem mantidas de forma sistemática. Além disso, se as capacidades e os sistemas de gestão de uma organização forem totalmente idênticos aos dos concorrentes, as suas escolhas de “onde jogar” e de “como ganhar” serão imediatamente reproduzidas, assim que se revelem bem-sucedidas (Martin, 2021).

Por conseguinte, o caráter distintivo é um atributo essencial dos sistemas de gestão. A uniformidade dos sistemas de gestão é normalmente acompanhada pela uniformidade das capacidades, o que proporciona paridade competitiva e não vantagem competitiva (Martin, 2021).

É fundamental que todos os sistemas de gestão estejam estreitamente integrados, se reforcem mutuamente e que sejam cruciais para a vitória da organização.

Para os autores da metodologia PTW, as 5 questões apresentadas estão todas relacionadas e servem de guia estratégico.

O que os autores defendem é que no fim, a única coisa que importa, é vencer. E vencer significa agir, e agir significa tomar decisões.

Grandes organizações – sejam empresas, organizações sem fins lucrativos, organizações políticas, agências, o que quer que seja – optam por vencer em vez de simplesmente “jogar”.

No próximo capítulo, será apresentada a Questão de Investigação deste TFM, bem como a metodologia utilizada para responder a esta mesma questão.

# Capítulo 3

## Caso de estudo: Grupo Nors

### 1. Questão de investigação

A crescente globalização a que assistimos nos dias de hoje fez aumentar a concorrência, tornando o mundo mais volátil, incerto e complexo. O mundo está cada vez mais exigente e vamos precisar das melhores ferramentas para lidar com todas as adversidades que nos vão aparecendo (Martin, 2013).

Quando se tem vários modelos disponíveis, mas que não encaixam bem, é quando as pessoas sentem que estão diante uma situação complexa. A única maneira de lidar com situações complexas é ser-se capaz de decifrar os modelos originadores de conflito e entender como integrá-los (Martin 2013).

Para dar resposta às constantes alterações da envolvente e dos mercados, as organizações precisam de abandonar as práticas e ferramentas de gestão mais tradicionais.

O PTW aparece para descomplicar e criar uma definição de estratégia sensata e útil para os gestores. As 5 questões estratégicas apresentadas no modelo promovem um maior acesso à informação, habilitando as organizações com maior capacidade para responder às alterações do meio envolvente.

Desta forma, a questão de investigação a que me proponho é: “Será a adoção da metodologia *Playing to Win* útil no caso do Grupo Nors?”, para dar resposta a esta questão de investigação, será realizado um caso de estudo ao

Grupo Nors.

## 2. Metodologia do caso de estudo

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

Nesta dissertação foram utilizados três tipos diferentes de provas: os registos existentes – trabalhos de investigação realizados anteriormente por alunos da Universidade Católica do Porto à organização Nors; documentos disponibilizados pela empresa como o relatório e contas; e foram também realizadas entrevistas ao atual diretor estratégico da Nors, Dr. Luís Jervell.

Quanto às entrevistas realizadas, foi preparado um guião semiestruturado potenciando uma maior abertura de respostas, de forma a ser possível tirar as conclusões necessárias sobre a empresa. Uma vez que o Dr. Luís Jervell, é o diretor de estratégia da Nors, e possui uma visão transversal de todo o Grupo, isso facilitou o processo de investigação.

## 3. Grupo Nors

### 3.1. História do Grupo Nors

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

Em 1949, a empresa foi fundada com o nome de Auto-Sueco por Luís Jervell e Yngvar Jensen, com a visão futurista de alcançar a independência da empresa.

Em 1991, a Auto-Sueco iniciou a sua expansão internacional ao estabelecer-se na Angola. Posteriormente, em 1999, adquiriu a Volmaquinaria Construcción ao expandir-se para a Espanha, e em 2001, continuou a expansão para África Subsaariana.

Em 2003, deu-se a entrada da empresa no *Aftermarket* de pesados. Além da venda, a Auto-Sueco começou a oferecer serviços pós-venda com a aquisição da CIVISPARTS.

Em 2004, o Grupo através da criação da Ascendum USA, expande-se para os Estados Unidos da América. No mesmo ano, a empresa iniciou as suas operações na Namíbia, tornando-se representante exclusiva da marca Volvo de camiões, autocarros, motores industriais e camiões Renault.

Em 2005, a criação da Auto-maquinaria ajudou na construção de Angola através da distribuição de máquinas de construção.

A partir de 2006, a AS Parts começou também a fornecer soluções pós-venda para veículos ligeiros.

A expansão do Grupo continuou com entrada no mercado brasileiro em 2007, onde iniciou as suas operações como concessionária de camiões e autocarros

Volvo.

Em 2008, o Grupo adquiriu a Sotkon e, em 2010, a AS São Paulo, o principal concessionário de camiões e autocarros Volvo do Brasil e da América Latina, aumentando a sua presença no mercado brasileiro.

Ainda em 2010, a Nors continuou a expandir-se internacionalmente através da Ascendum Turk Makina, na Turquia. Em 2012, a AS Coimbra passou a designar-se Ascendum e a nível internacional investiu no México.

O Grupo Nors está atualmente presente em alguns dos maiores mercados mundiais como é o caso da Europa, África, Brasil e Estados Unidos da América. Na Europa, especificamente, em Portugal, a empresa teve a sua expansão por todo o território e assume desde 2013 o nome atual: Nors (Anexo II).

Conforme afirmado pelo CEO atual, Tomás Jervell, a decisão de mudar o nome teve como objetivo lidar com a ampla gama de marcas que o Grupo possui. O nome anterior, Auto-Sueco, estava fortemente associado à marca Volvo e à venda de automóveis, mas o Grupo opera em várias regiões e tem uma variedade significativa de operações e marcas. O uso exclusivo do nome Auto-Sueco restringia severamente a capacidade do Grupo em comunicar eficazmente com o público externo.

Em 2014, o Grupo iniciou a sua atividade no Uganda e em Moçambique e adquiriu a Agro New. A Galius, empresa distribuidora e importadora de camiões Renault Trucks, apareceu em Portugal em 2015.

Em 2020 a KinLai começou a realizar a distribuição de camiões da DongFeng em Angola e o Grupo adquiriu ainda a STRONCO, entrando no mercado canadiano.

Em janeiro de 2023, a Nors adquiriu a distribuidora brasileira Agrofito. A

aquisição da empresa do estado do Mato Grosso, Brasil, reforça a presença do Grupo no setor dos equipamentos agrícolas.

Também em 2023, o Grupo Nors, passa a assumir a distribuição e o pós-venda de máquinas Volvo e SDLG em parte do Centro-Oeste brasileiro. Ao adquirir a operação que pertencia à Tecnoeste, a Nors tem agora a responsabilidade comercial das marcas de equipamentos de construção do Grupo Volvo nesta região.

Por último, em março de 2024, a Nors chegou a acordo para a compra da empresa Great West Equipment, um concessionário de equipamentos de construção e floresta no Canadá, reforçando a sua entrada no mercado canadiano onde já tinha adquirido a STRONCO.

### 3.2. O Propósito da Organização

O propósito do Grupo Nors remete-nos de imediato para os conceitos de dinâmica e confiança, tão presentes nas suas áreas de negócio de mobilidade e transporte, “conduzindo” os clientes para um futuro mais confiante: “Driving trust through long-lasting relationships”. A organização afirma-se pela sua origem e assume uma clara ambição de transformar o futuro, potenciando o crescimento dos clientes, da equipa de trabalho e da comunidade, por várias gerações.

A visão da Nors assenta num futuro mais ágil, forte e resiliente. O principal objetivo do Grupo é garantir qualidade, agilidade e transparência, mantendo a confiança gerada ao longo de 90 anos.

A Nors centra-se nos clientes, aproximando-se deles, considerando os seus objetivos, desejos e contextos.

A missão do Grupo Nors são as pessoas, estas são o seu principal ativo e a sua experiência de desenvolvimento, o propósito e a cultura transmitida e tornada viva, o alinhamento através de uma comunicação convergente e unificadora.

A organização está ciente de que a responsabilidade social é fundamental, demonstrando preocupação com esta temática. O Grupo apoia instituições de cariz social como a fundação Portugal ACNUR (Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados) através do fundo de emergência para refugiados ucranianos (Relatório Anual 2022).

Em termos de responsabilidade ambiental, a Auto Sueco Portugal aderiu ao Route 25, um projeto que pretende contribuir para elevar a posição da indústria automóvel portuguesa ao topo da cadeia de valor da mobilidade, posicionando Portugal como um país de referência na condução autónoma segura, no que diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias de transporte sustentáveis alinhadas com a Estratégia Europeia CCAM - *Cooperative, connected and automated mobility*. Espera-se que este projeto seja responsável pelo desenvolvimento e o lançamento de mais de 50 novos produtos, processos e serviços que contribuirão para reduzir em 85% as emissões de CO2 e para diminuir o número de acidentes em 30% (Relatório Anual 2022).

Apesar de heterogénea, a história da Nors tem vindo a edificar-se sob uma premissa de proximidade, otimismo e ponderação, que espelha intrinsecamente o que é "ser Nors": ser porta-voz da confiança e da transparência, seja qual for o desafio que se impõe, assumindo uma presença íntegra e humana em qualquer situação.

### 3.3. Informações Financeiras

VOLUME DE NEGÓCIOS	TOTAL ATIVO
<b>1 483 291</b>	<b>925 469</b>
EBITDA	CAPITAIS PROPRIOS
<b>192 318</b>	<b>338 325</b>
EBIT	MARGEM EBITDA
<b>151 891</b>	<b>13,0%</b>
RAI	ROI
<b>143 689</b>	<b>36,9%</b>
RESULTADO LÍQUIDO	ROE
<b>115 528</b>	<b>53,7%</b>

*Tabela 1 - Informações Financeira (Nors): Consolidado (M€)*  
(Fonte: Relatório e Contas de 2022)

De acordo com o Relatório e Contas de 2022 (R&C), o volume de negócios teve um aumento de 45,9% face ao ano anterior, tendo apresentado em 2022 um valor de 1483M€, um recorde histórico alcançado pelo Grupo. Este aumento deve-se principalmente ao crescimento da atividade no mercado brasileiro, mas também ao mercado angolano, português e canadiano.

Com o aumento do volume de negócios, cresceu também a margem bruta, tendo passado de 173,1 M€ (2021) para 264,4 M€ (2022), um aumento de 52,7% resultante de um excelente desempenho de todos os mercados, nomeadamente das empresas que atuam no mercado africano e brasileiro.

Em 2022, a margem bruta consolidada ascendeu a 17,9% comparativamente aos 17,1% obtidos em 2021. Tal só foi possível pela melhoria das margens de venda das operações, tanto na atividade comercial de chassis como na atividade de após-venda.

Em 2022, o EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizations*) cifrou-se em 192,3M€. Face a 2021, este crescimento corresponde a um aumento de 86,2M€, com uma contribuição positiva transversal a todas as

geografias.

Pese embora o significativo aumento da atividade, a estrutura de custos não aumentou na mesma medida, o que permitiu atingir expressivos ganhos de escala. Tal contribuiu para que em 2022, a margem EBITDA se tenha ficado em 13,0% face aos 10,4% de 2021.

No que diz respeito à dívida líquida, a Nors apresentou uma redução de 56,5% (ou 94,5M€) face ao final de 2021. Esta redução resultou principalmente da produção de *cash flow* operacional.

Apesar dos aumentos das taxas de juros nos mercados em 2022, a capacidade em gerar fluxo de caixa, ao longo do ano, e a política de gestão de risco da taxa de juro permitiram que o resultado da atividade financeira registasse uma diminuição efetiva de 1,5M€.

Estes indicadores demonstram o compromisso em apostar na capacidade de gerar fluxos de caixa, garantindo que haja condições para enfrentar adversidades e aproveitar novas oportunidades com total segurança.

### 3.4. Implementação da metodologia Playing to Win na Nors

Neste ponto, vamos perceber se a metodologia PTW é passível de ser aplicável na empresa Nors, respondendo às 5 questões estratégicas:

#### 3.4.1. Qual é a aspiração vencedora da Nors?

A aspiração vencedora da Nors é desenvolver uma empresa que seja inspiradora, constantemente adaptada ao contexto em que está inserida, procurando contribuir ativamente para um mundo melhor.

Fruto de uma presença cada vez mais global e dinâmica, a Nors tem procurado fortalecer a sua pegada nas dezenas de empresas localizadas em diferentes partes do mundo, que constituem o seu portfólio, assegurando uma presença mais agregadora e próxima e consolidando a sua voz através dos mais diversos canais, mensagens e formatos de comunicação.

Com uma abordagem cada vez mais humanizada, o cunho pessoal que a organização tem procurado imprimir na relação com os seus *stakeholders* internos, em especial, é o espelho de um posicionamento verdadeiramente comprometido em realçar os conceitos de proximidade, transparência e empatia.

### 3.4.2. Onde é que a Nors atua para conseguir vencer a concorrência?

A Nors é empresa *holding* e tem um modelo de *governance* dividido por regiões sendo que cada região é constituída por um conjunto de empresas. A *holding* é formada pela comissão executiva com vários administradores e cada empresa de cada região tem um diretor executivo.

O Grupo Nors atua em quatro áreas de negócio: Nors Mobility, Nors Off-road, Nors Aftermarket e Nors Ventures.

Dentro dessas áreas de negócio, a Nors tem como eixos de atuação core a distribuição de camiões, de máquinas de construção e de máquinas agrícolas. Ao mesmo tempo tem um conjunto de negócios complementares que desenvolve continuamente, que são: a distribuição de veículos automóveis (Auto Sueco Automóveis), a distribuição de peças *aftermarket* (Onedrive), a corretora de seguros (Amplitude) e a produção e distribuição de contentores de lixo subterrâneos (Sotkon). Na tabela seguinte, apresenta-se de modo mais detalhado, cada uma destas áreas.

Quadro das áreas de negócio da Nors:

Área de Negócio	Descrição	Marcas	Atuação
Nors Mobility	Área de negócio dedicada à oferta de soluções de mobilidade e transporte (venda de veículos pesados, camiões, automóveis, autocarros, outros)	Auto Sueco	Representante da marca Volvo.
			Atua em Angola, Brasil, Botswana, Moçambique, Namíbia e Portugal.
			Oferece gama diversificada de produtos (camiões, autocarros, motores marítimos e industriais) da marca Volvo e geradores Kohelr-SDMO.
		Auto Sueco Automóveis	Comercialização de veículos.
			Atua em Portugal através de seis concessionários.
			Equipa especializadas em vendas.
			O foco está no serviço de qualidade de pós-venda.
		Galius	Distribuidor das marcas Volvo, Mazda, Land Rover, Jaguar e Honda.
			Distribuidor exclusivo da marca Renault Trucks em Portugal.
			Rede de revendedores presente em nove postos a nível nacional.
			Serviço de venda e após-venda com qualidade de excelência.
		Kinlai	Profissionalismo e acompanhamento personalizado.
			Distribuidor oficial em Angola da marca de camiões Dongfeng Trucks.
			Objetivo de atuar em Angola com elevado nível de excelência, segurança, durabilidade e desempenho.
Nors Off-Road	Área de negócio responsável por distribuir e fornecer equipamentos agrícolas, de construção, industriais e infraestruturas, fiáveis e eficientes.	Ascendum	Oferta do serviço para alavancar diferentes setores (distribuição, soluções especiais, mineração, silvicultura).
			Um dos maiores distribuidores mundiais da marca Volvo Construction Equipment.
			Está presente em 14 locais em termos internacionais.
			Comercializa equipamentos de construção e industriais.
		Auto-maquinaría	Oferta de assistência técnica, serviço de aluguer de equipamentos e logística.
			Oferta de uma gama muito eficiente de produtos na área de construção.
			Foco na qualidade, segurança e desempenho.

			Atua no mercado angolano.
			Distribuidor da marca Volvo Construction Equipment, dos produtos Groove, Hyster, outros.
		AgroNew	Distribuidor de equipamentos agrícolas em São Paulo.
			O principal produto vendido é a cana-de-açúcar.
		STRONGCO	Distribuidor de equipamentos móveis.
			Oferta de equipamentos e atendimento de elevada qualidade.
			Atua no Canadá em 26 filiais.
			Vende, aluga e presta serviços de manutenção a equipamentos em diversas indústrias.
		Agrofito	Distribuidor de equipamentos agrícolas.
			Atua no estado de Mato Grosso, Brasil.
			Venda de tratores, pulverizadores, equipamentos de plantação e ceifeiras debulhadoras.
		Nors Centro-Oeste	Comercialização de máquinas Volvo e SDLG no Centro-Oeste.
			Responsabilidade comercial das marcas de equipamentos de construção do Grupo Volvo no Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, Brasil.
		Great West Equipment	Concessionário de equipamentos de construção e floresta e um dos principais representantes da Volvo Construction Equipment neste mercado.
Atua no Canadá em 11 filiais.			
Nors After-market	Especializada na distribuição e retalho de peças de várias marcas para autocarros, automóveis e camiões.	AS Parts	Operava em Portugal como distribuidor independente de componentes mecânicas e carroçaria para o setor automóvel.
			Atualmente, faz parte do grupo Onedrive.
			Oferta de elevada qualidade e diversidade de produtos.
		Onedrive	Marca de após-venda especializada em peças para automóveis.
			Oferta de serviços de apoio técnico especializado.
			Concessionários em Angola e Portugal.
		Civiparts	Atua no mercado angolano, espanhol e português.
			Foco no <i>Aftermarket</i> .
			Oferta de um serviço diversificado e profissional.

			Importa e distribui peças e equipamentos para aplicar em camiões e autocarros de diferentes marcas.
Nors Ventures	Área de negócio que faz mediação de seguros, venda de vidros de construção, soluções ambientais, entre outros.	Sotkon	Em 2019 passou a ser detida pela Nors a 100%.
			Dedica-se ao design, fabrico e venda de sistemas modulares de reciclagem e recolha de resíduos sólidos urbanos.
			Detém diversos produtos patenteados.
			Está presente em Angola, Espanha França, Portugal e Turquia.
		Amplitude Seguros	Consultora de seguros e gestão de risco.
			Oferta de um vasto leque de serviços de consultoria e corretagem de seguros.
			Sediada em Portugal, a Amplitude Seguros afirma uma presença global através de acordos de parceria com diversos corretores.
		Vitrum	Está presente em Angola.
Foco na qualidade do atendimento ao cliente. Detém uma vasta disponibilidade de produtos. Empresa pioneira especializada na distribuição de vidro de construção.			

Tabela 2- Áreas de negócio do Grupo Nors (Tabela adaptada pelo autor)  
(Fonte: Relatório e Contas 2022)

As regiões em que a Nors atua são Angola, África, Brasil e Península Ibérica. Cada uma destas regiões é vista como unidade operacional individual liderada pelo conselho de região.

A Nors é um Grupo que atua à escala global, e que para vencer, procura manter sempre presente a sua premissa-chave: “responder, de forma transversal e integrada, às necessidades dos nossos clientes.”

### 3.4.3. Como é que a Nors espera vencer?

A Nors procura construir uma organização altamente diferenciada apoiada à escala global e capaz de servir todos os seus *stakeholders* de forma íntegra e inspiradora. O Grupo espera vencer oferecendo todo o tipo de soluções de transporte e equipamentos de construção aos seus clientes.

Para continuar a vencer, a Nors definiu um novo ciclo estratégico para 2030 que promove uma visão de futuro alicerçada em 5 pilares de atuação:

**Crescimento:** porque faz parte do ADN do Grupo e é claramente uma grande ambição para o futuro;

**Eficiência:** porque a feroz competição dos dias de hoje assim como a contínua e disruptiva velocidade de evolução tecnológica são uma das principais ameaças/preocupações da gestão estratégica da empresa;

**Transformação:** que visa definir a tecnologia e a constante evolução dos modelos de negócio da Nors como uma prioridade clara para o futuro da empresa;

**Pessoas:** que são indiscutivelmente o ativo mais importante da organização. A Nors procura construir uma empresa cada vez mais atrativa, mais inspiradora e mais próxima dos seus colaboradores;

**Sustentabilidade:** que foi identificada como um dos principais focos de prioridade internos para o futuro, procurando desenvolver e transformar a empresa numa organização que seja um motivo de orgulho para todos os *stakeholders*.

#### 3.4.4. Quais os recursos/capacidades que devem estar disponíveis para a Nors vencer?

A empresa Nors para vencer não pode abdicar da sua identidade, nem de

algumas capacidades que lhe são características:

**Inovação:** O Grupo procura perceber o contexto em que está inserido e compreender as necessidades do consumidor, de forma a oferecer as melhores soluções possíveis. A inovação afeta a forma como a Nors serve os seus consumidores e trabalha com os seus clientes comerciais. Os mercados estão constantemente a mudar devido a fatores tecnológicos, logo, é importante que esta seja uma empresa inovadora, de forma a estar melhor posicionada face à concorrência, para se conseguir adaptar e aproveitar novas oportunidades que possam aparecer.

A inovação na Nors está assente em quatro objetivos principais: garantir a constante reinvenção, oferecer uma experiência marcante e centrada no utilizador, explorar continuamente novos negócios que desafiem as fronteiras do setor e ser um defensor da sustentabilidade.

Para garantir estes objetivos a que se propõe, a Nors destaca 5 projetos internos: Nors Sun Future Blueprint (Transformação Organizacional e do Modelo de Negócio), Customer Journey (Transformação do Serviço ao Cliente), Flow (Transformação Operacional), Core (Transformação Tecnológica) e Sustainable Motions (Transformação da Sustentabilidade)

**Criação de uma marca:** O propósito da Nors: “driving trust through long-lasting relationships”, relaciona-se com a confiança que cria através da proximidade com os seus clientes. A sua proposta de valor é “we drive your relationships further”, o que demonstra elevada preocupação com o futuro e ambição de chegar mais longe.

O principal objetivo do Grupo é garantir qualidade, agilidade e transparência mantendo a confiança gerada ao longo de 90 anos.

**Habilidade de explorar mercados:** Esta capacidade diz respeito aos

relacionamentos com canais e consumidores. A Nors investe em parcerias únicas para criar estratégias de entrada em novos mercados.

A Nors está presente em vários países e continentes diferentes, o que a torna uma empresa à escala global.

**Benchmarking:** A comparação da performance do Grupo com os seus pares, permite à Nors ter uma referência e perceber a sua posição face aos concorrentes. A empresa utiliza benchmarking para perceber qual a sua posição em função dos seus concorrentes, permitindo que, tanto a organização no seu todo, como os seus colaboradores, tenham a noção da sua posição no mercado.

**Recursos Humanos:** Para a Nors conseguir vencer e alcançar o caminho estratégico a que se propõe, precisará ainda de alicerçar a sua atuação futura em equipas verdadeiramente comprometidas com a estratégia definida. As equipas devem ter uma visão clara do seu importante papel naquelas que são as suas ações de responsabilidade. Para além desta necessidade, a Nors terá de ter departamentos tanto corporativos como operacionais totalmente alinhados e devidamente coordenados pelo departamento de planeamento estratégico.

#### 3.4.5. Quais os sistemas de gestão necessários?

Os sistemas de gestão são aqueles que promovem, apoiam e medem a estratégia. Para garantir que a estratégia da Nors é aplicada, são construídas e mantidas certas medidas que garantam que a estratégia da organização passe para os restantes membros.

Atualmente, a estratégia é definida para um prazo de três ou cinco anos, dependendo da necessidade da sua revisão. Existem várias sessões de discussão

estratégica com a comissão executiva. O objetivo destas sessões é definir a estratégia e garantir o foco da organização no *core business*.

O departamento de planeamento estratégico da Nors implementou uma lógica de acompanhamento estratégico que salvaguarda o acompanhamento de todas as empresas e todas as áreas corporativas com uma periodicidade de acompanhamento adequada às necessidades do grupo.

Para além disto, o planeamento estratégico tem a colaboração da área de *business intelligence* (BI), área que está incorporada nas tecnologias de informação (TI) e que contribui para a estratégia do Grupo através da análise e monitorização de diversos indicadores. Para este efeito existe uma colaboração próxima da área do planeamento estratégico com a área do planeamento do controlo de gestão, assim como, com a área de pessoas, no sentido de salvaguardar a evolução dos indicadores e de iniciativas identificadas.

A estratégia é comunicada à organização através dos indicadores partilhados com toda a organização e é revista anualmente para perceber se é necessário realizar algum ajuste face às alterações do contexto.

Para além da estratégia global do Grupo, cada empresa tem uma estratégia própria. É sempre realizada uma reflexão estratégica para garantir que os pontos estão todos alinhados e ao longo do ano são feitos os ajustes necessários.

Relativamente ao alinhamento da estratégia global, é partilhada a informação com os diferentes quadros do Grupo, de modo a garantir que a estratégia global está alinhada com os interesses da organização.

Após a estratégia global ser definida e comunicada, cada uma das empresas determina a sua micro estratégia.

Cada empresa possui os seus mapas estratégicos. Estes mapas englobam os objetivos de curto, médio e longo prazo e identificam as principais iniciativas

estratégicas. As linhas estratégicas dão origem às linhas de orientação, que geram os planos de ação que, por sua vez, dão origem aos indicadores.

Cada membro da comissão executiva tutela um conjunto de empresas do Grupo e é responsável por comunicar as linhas estratégicas a cada empresa que tutela.

A Nors utiliza ainda um conjunto de ferramentas para efetuar o controlo de gestão do Grupo.

Em 2013 a Nors adotou o modelo *Beyond Budgeting* (BB), que é um mecanismo para efetuar o controlo de gestão do Grupo e conseguir mensurar a sua estratégia. A implementação do BB surgiu pela demora e detalhe que o processo de orçamentação tradicional (modelo atualizado anteriormente) exigia e pela sua rápida desatualização.

O planeamento em *rolling*, ou *rolling forecast*, é também uma prática utilizada pela Nors. Todos os meses os diretores executivos reúnem-se com o *controller* no sentido de perceber as diferenças de targets face ao ano anterior, para depois planear novamente os próximos 15 meses. O planeamento em *rolling* faz com que os diferentes diretores estejam constantemente a par do que se passa na empresa.

Através de um departamento de planeamento estratégico bem estruturado, e dos diversos sistemas de gestão, a Nors garante que a estratégia está a ser devidamente comunicada a todos os quadros da organização. Os sistemas de gestão são fundamentais porque monitorizam a estratégia, obrigando a empresa a manter-se no rumo da melhoria contínua.

No âmbito da metodologia PTW, a resposta a estas 5 questões estratégicas permite à Nors elaborar o esquema que segue abaixo, facilitando, assim, a análise da sua estratégia, de forma a reagir rapidamente a alterações do meio envolvente

que possam aparecer. Esta é uma ferramenta que proporciona clareza mental aos gestores na altura de decidir, para que nunca se afastem do que realmente interessa: vencer.

## ***PTW NORS***

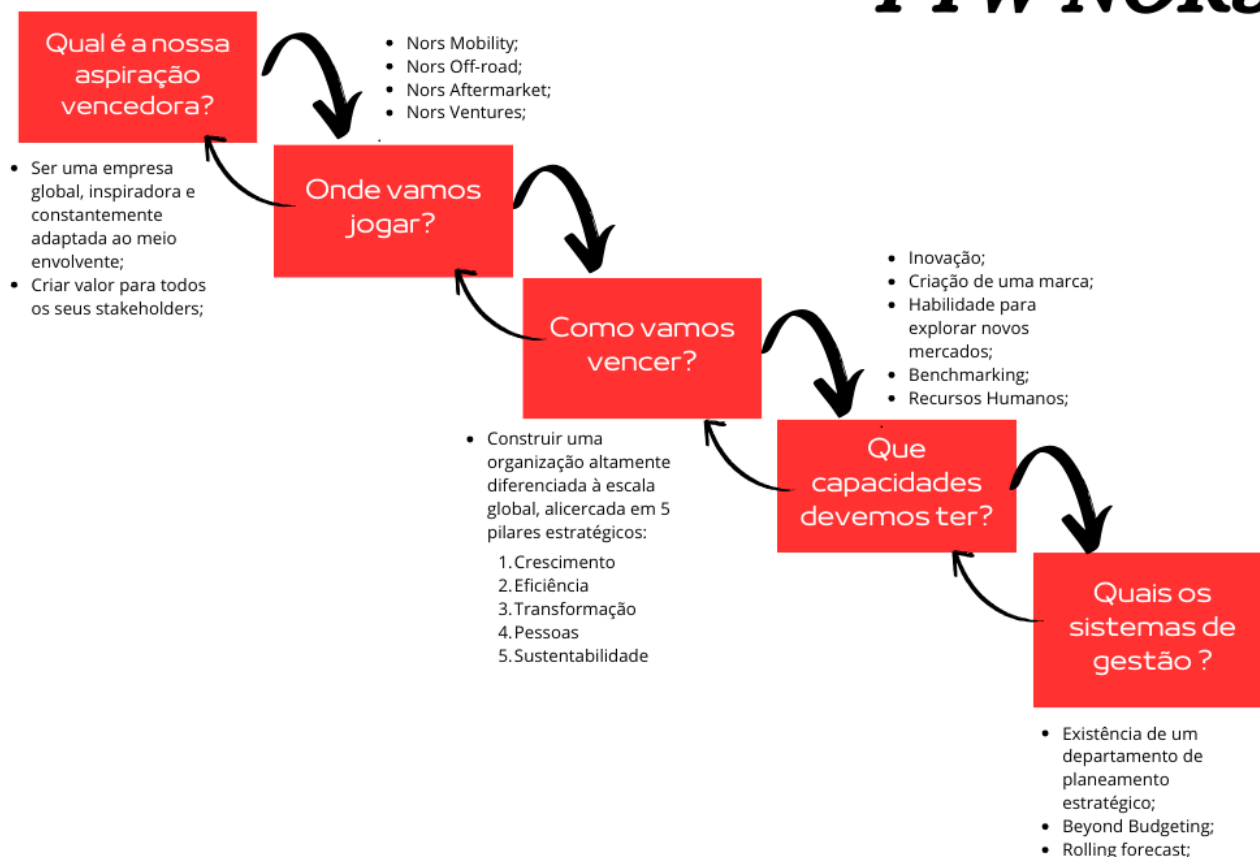


Figura 2 - Esquema "Playing to Win" – Nors

# Capítulo 4

## Discussão

Através deste estudo de caso foi possível perceber que o modelo PTW poderá ser implementado no Grupo Nors, traduzindo-se numa mais-valia para a organização, do ponto de vista estratégico, e permitindo clarificar alguns objetivos estratégicos.

Esta metodologia de gestão pode não ser aplicada no seu todo numa empresa com a maturidade da Nors, mas sim incidir sobre alguns processos. A sua adoção pode não ser transversal a toda a organização, totalmente transformadora, mas sim numa ótica de otimização de processos.

O modelo PTW agrupa 5 questões estratégicas e a relação existente entre elas pode ser entendida como uma cascata de escolhas, escolhas estas que estão constantemente interligadas. Esta cascata não é um processo linear e unidirecional, pelo contrário, a estratégia é um processo interativo em que todas as partes se influenciam mutuamente e que devem ser tidas em conta em conjunto.

A Nors não precisa de se focar em todas as 5 questões estratégicas ao mesmo tempo, pode focar-se em alguns pontos abordados pela metodologia, otimizando os seus processos já existentes e desenvolvendo novos.

Na organização em causa, as duas últimas fases do modelo “Que recursos/capacidades a Nors deve ter para vencer?” e “Quais os sistemas de gestão necessários?” poderão ser as questões estratégicas de maior impacto.

É fundamental a Nors perceber quais são as capacidades que distinguem

o Grupo de outras empresas, e refletir sobre a forma de desenvolver novas capacidades, tendo sempre em vista manter a sua vantagem competitiva.

Por outro lado, para garantir que as capacidades são mantidas continuamente, é necessário possuir sistemas de gestão. Se uma estratégia não tiver sistemas de gestão específicos que sirvam o objetivo de criar e manter capacidades distintivas, essas capacidades não serão criadas, ou perdem valor por não serem mantidas de forma sistemática.

É fundamental que todos os sistemas de gestão estejam estreitamente integrados, se reforcem mutuamente e que sejam cruciais para a vitória da organização.

A necessidade de construir respostas para as questões estratégicas impostas pela metodologia irá promover o diálogo entre os gestores, permitindo à organização ser mais dinâmica e adaptar-se mais rapidamente ao meio envolvente em que está inserida. Este modelo ajudará a organização sobretudo a ter num esquema todos os pontos-chave para criar valor e para superar a concorrência no longo prazo.

Este estudo pretende dar a conhecer uma ferramenta holística de gestão de estratégia não tradicional, e contribuir para ampliar a literatura sobre este tema, já de si escassa.

# Conclusão

## Conclusões da investigação

À crescente globalização dos dias de hoje está associada uma crescente concorrência, tornando o mundo mais volátil, incerto e complexo. O mundo está cada vez mais exigente e os gestores precisam das melhores ferramentas para enfrentar as dificuldades que lhes vão aparecendo.

Para fazer face a essas dificuldades, as organizações precisam de um rumo, precisam de uma estratégia. Ter uma estratégia é fundamental para o sucesso de uma organização, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação.

O *Playing to Win* é uma metodologia de gestão que aparece para descomplicar e criar uma definição de estratégia sensata e útil para os gestores. A estratégia não precisa de ser da competência de um pequeno grupo de especialistas, pode ser desmistificada num conjunto de 5 questões importantes que podem (e devem) ser colocadas a todos os níveis da empresa.

Assim sendo e, de forma a responder à questão de investigação apresentada: “Será a adoção da metodologia *Playing to Win* útil no caso do Grupo Nors?”, esta metodologia foi aplicada à empresa Nors, tendo como base entrevistas ao atual diretor estratégico do Grupo.

A análise realizada permitiu concluir que a adoção do PTW vai possibilitar, tal como estava previsto, um maior acesso à informação, melhorando as discussões entre os gestores do Grupo Nors.

Apesar da Nors já possuir ferramentas e modelos úteis no que toca à gestão, como por exemplo, o modelo *Beyond Budgeting*, a metodologia PTW fará com que a organização acompanhe mais de perto o contexto competitivo

tornando-se mais eficaz, assertiva e rápida nas decisões que toma.

O modelo será útil e trará vantagens à Nors do ponto de vista estratégico, auxiliando os gestores na altura de decidir, fornecendo um esquema com as principais questões estratégicas que devem ser respondidas para que a organização atinja o sucesso desejado.

## Contributos para a literatura

O presente TFM apresenta diferentes contributos para a literatura existente, nomeadamente:

- Apontando as razões pelas quais as organizações precisam de estratégia;
- Ajudando a definir o conceito de estratégia, de acordo com os estudos de dois dos mais conhecidos estrategas da atualidade;
- Apresentando uma ferramenta holística de gestão pouco tradicional, mas bem-sucedida;
- Aplicando o modelo numa organização em concreto;

Em geral, os leitores podem beneficiar deste estudo, que, não só discute a importância da estratégia, como revela a forma como dois peritos nesta temática definem e aplicam o conceito. Esta investigação torna-se também relevante, porque descreve a aplicação da metodologia PTW a uma organização em concreto, o Grupo Nors, explicando de que forma isso lhe poderá trazer vantagens competitivas.

## Limitações do estudo

A principal limitação desta investigação prende-se com o facto de haver pouca literatura disponível. Foi possível perceber que, em termos teóricos, não há muita informação sobre esta metodologia, tendo este estudo tido como base principal, o livro *Playing to Win : How Strategy Really Works* de Lafley, A. G., & Martin, R. L.

Uma vez que a obra é de 2013 e não há muita literatura recente sobre a metodologia, esta investigação carece de referências mais atuais.

Considero também que o tempo para a realização do TFM foi outra limitação, este estudo apenas se refere à aplicação do modelo PTW a uma organização, quando poderia ter sido alargado a outras empresas, outras áreas de atuação, tendo incluído um maior número de entrevistados.

Como a empresa Nors ainda não utiliza esta metodologia, não temos provas em concreto das vantagens ou desvantagens do PTW para a organização, o que representa outra limitação à investigação.

Não obstante, as limitações presentes podem dar origem a novas oportunidades de investigação.

## Oportunidades de investigação futuras

Ao longo do presente TFM foi possível perceber que existiram algumas limitações, decorrendo daí algumas oportunidades de investigações futuras.

Seria interessante estudar uma organização que aplique ou que já tenha aplicado a metodologia PTW. Só assim poderíamos medir o real impacto dessa aplicação, e perceber quais as suas vantagens e desvantagens.

Outra oportunidade de investigação assenta na tentativa de perceber quais são as principais práticas da implementação do modelo PTW e qual é a relação que existe entre os diferentes fatores de uma organização e a adoção do modelo.

# Bibliografia

Lafley, A. G. (Alan G.), & Martin, R. L. (2013). *Playing to win : how strategy really works*. Harvard Business Review Press. <https://search.worldcat.org/title/778420958>

Martin, R. (2023, July 10). *How to Prepare for Strategy. Less is More*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/how-to-prepare-for-strategy-4beaa4715c6e>

Martin, R. (2013). Strategy in a VUCA world: An interview with Roger Martin, author of *Playing to Win: How Strategy Really Works*. *Strategic Direction*, 29(10), 32–34. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2013-0089/FULL/HTML>

Martin, R. (2021, February 22). *The Motivation for Strategy. Untangling the roles of purpose, vision, mission, aspirations, and goals in strategy*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/how-to-prepare-for-strategy-4beaa4715c6e>

Martin, R. (2024, January 29). *The Strategic Leverage of Where-to-Play. Enabling Your How-to-Win*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/the-strategic-leverage-of-where-to-play-f57880fad2ec>

Martin, R. (2021, February 1). *Distinguishing How-to-Win from Capabilities in Your Strategy Choice. Utilizing the Can't/Won't Test and the Reality Check to Improve Your Strategy*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/distinguishing-how-to-win-from-capabilities-in-your-strategy-choice-fd190484ccea>

Martin, R. (2020, October 5). *The Role of Management Systems in Strategy. They are Critical to Making Sure Your Win is Really a Win*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/the-role-of-management-systems-in-strategy-571583546fbe>

Nors. (2023). História. [www.nors.com](http://www.nors.com)

Nors. (2023). Áreas de Negócio. [www.nors.com/pt-pt/areas-de-negocio/](http://www.nors.com/pt-pt/areas-de-negocio/)

Nors. (2023). Relatório e contas consolidadas a 31 dezembro de 2022.

<https://www.nors.com/pt-pt/relatorio-anual-2022/>

# Anexos

## Anexo 1 - Guião das Entrevistas

1. Qual é a aspiração vencedora da Nors?
2. Onde é que a Nors atua para conseguir vencer a concorrência?
3. Como é que a Nors espera vencer?
4. Quais os recursos/capacidades que devem estar disponíveis para a Nors conseguir vencer?
5. Que sistemas de gestão são necessários e quais são os sistemas de gestão utilizados pela Nors?
6. Como é que é definem a estratégia do Grupo? O que fazem para garantir o alinhamento da estratégia e mantê-la atualizada? Com que regularidade é revista?
7. Devido ao crescimento acentuado do Grupo, houve uma necessidade em reforçar o planeamento estratégico?
8. O departamento de planeamento estratégico permitiu aumentar a eficiência e a eficácia da organização?
9. De que forma é que definem os objetivos e as metas? De uma forma geral, são relativos ou absolutos? São mais financeiros ou não financeiros?
10. Considera que a Nors tem elevada capacidade para se adaptar às alterações do mercado? A que ferramentas recorre?

11. Quais são ferramentas utilizadas para definir a estratégia do Grupo e de que forma são comunicadas?
12. Como é que se pode explicar um crescimento tão acentuado no Volume de Negócios de 2021 para 2022?
13. Houve alguma aquisição por parte do Grupo nos anos de 2023 e 2024?
14. Como é que a Nors tenciona enfrentar o futuro do ponto de vista estratégico?

## Anexo 2 - Explicação do nome *Nors*

De acordo com informações obtidas a partir da própria organização, o nome *Nors* remete principalmente para dois pontos: primeiro para a associação ao “nós” que, por sua vez, é personalizado com o “R”, depois para “norte”, a filosofia do nome *Nors* está associada à expressão “nórdico”. Por um lado, a nível geográfico, a Nors está no norte do país e por outro lado, o nome que identifica o Grupo está associado ao “gene N” e ao ADN nórdico no qual está presente a qualidade associada às pessoas do Norte.