



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Playing to Win:
um estudo de caso na OLI

Sara Patrícia Pinto Teixeira

Católica Porto Business School
Abril 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Playing to Win:
um estudo de caso na OLI

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

por

Sara Patrícia Pinto Teixeira

sob orientação de
Professor Doutor Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School
Abril 2024

Agradecimentos

Nesta secção presto o meu agradecimento a quem me acompanhou durante esta jornada.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Luís Marques por todo o apoio e dedicação, ao longo destes seis meses de intenso trabalho, e por se mostrar sempre disposto em contribuir para o sucesso desta dissertação.

Em segundo lugar, agradecer à OLI pela oportunidade, em especial ao Diretor Financeiro Doutor Paulo Ribeiro pela sua disponibilidade e acessibilidade em colaborar para a presente investigação.

Por último, expresso a minha eterna gratidão à minha família e amigos por me apoiarem incondicionalmente.

Resumo

Perante o ambiente VUCA, as organizações para vencer necessitam de desenvolver e implementar Sistemas de Gestão Estratégica que apoiem e orientem o planeamento e execução da estratégia. É neste contexto que surge o modelo *Playing to Win*, desenvolvido por Alan Lafley e Roger Martin, composto por cinco questões estratégicas interligadas e que tem por objetivo guiar as organizações para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável.

Existem evidências - marcas Gillete e Swiffer - de que a adoção do *Playing to Win* conduz à formulação e implementação de uma estratégia vencedora. No entanto, na literatura não são conhecidos estudos académicos sobre a sua aplicação. Nesse sentido, considera-se pertinente a exploração da viabilidade da ferramenta estratégica no contexto português, concretamente na OLI.

O objetivo centrou-se na resposta à questão: “será o *Playing to Win* útil às organizações?”. Para tal, selecionou-se a metodologia estudo de caso descritivo e explanatório, tendo a recolha de dados sido efetuada por meio de entrevistas. Concluiu-se que em organizações com sistemas de gestão estratégica maduros, como a OLI, a aplicação do modelo é útil como parte, permitindo: promover a focalização e alinhamento estratégico da organização, através da descrição da estratégia e sua comunicação, de forma prática e clara; implementar ferramentas e processos que facilitam e apoiam a tomada de decisões estratégicas; e, fomentar a gestão estratégica de recursos. Considera-se que a implementação e controlo da estratégia poderiam ser mais aprofundadas no modelo.

Pretende-se que a investigação contribua: a nível pessoal, para um maior conhecimento sobre o *Playing to Win*; a nível organizacional, para a análise de uma possível implementação; e, a nível académico, para a literatura.

Palavras-chave: Estratégia, *Playing to Win*, Sistemas de Gestão Estratégica

Número de palavras:9743

Abstract

Faced with the VUCA environment, in order to win, organizations need to develop and implement Strategic Management Systems that support and guide strategy planning and execution. It is in this context that the Playing to Win model, developed by Alan Lafley and Roger Martin, emerges. It is made up of five interconnected strategic issues and aims to guide organizations towards achieving a sustainable competitive advantage.

There is evidence - brands Gillette and Swiffer - that the adoption of Playing to Win leads to the formulation and implementation of a winning strategy. However, there are no known academic studies in the literature on its application. In this sense, it is considered pertinent to explore the viability of the strategic tool in the portuguese context, specifically at OLI.

The aim was to answer the question: "is Playing to Win useful for organizations?". To this end, a descriptive and explanatory case study methodology was selected, and data was collected through interviews. It was concluded that in organizations with mature strategic management systems, such as OLI, the application of the model is useful as part of the following: promoting the organization's strategic focus and alignment by describing the strategy and communicating it in a practical and clear way; implementing tools and processes that facilitate and support strategic decision-making; and fostering strategic resource management. It is felt that the implementation and control of the strategy could be further developed in the model.

The research is intended to contribute: on a personal level, to greater knowledge about Playing to Win; on an organizational level, to the analysis of a possible implementation; and, on an academic level, to the literature.

Keywords: Strategy, Playing to Win, Strategic Management Systems

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura	4
1. Sistemas de Controlo de Gestão.....	4
2. Sistemas de Gestão Estratégica	5
3. <i>Playing to Win</i>	8
Capítulo 2 - Metodologia de Investigação	15
1. Metodologia	15
2. Recolha de dados	16
Capítulo 3 - Estudo de Caso	17
1. Caracterização da organização.....	17
2. Sistema de Gestão Estratégica	19
2.1 OLI	19
2.2 OLI no PTW	22
Capítulo 4 - Discussão.....	25
1. Análise crítica do SGE da OLI.....	25
2. Análise crítica da OLI no PTW	27
3. Utilidade do PTW	28
3.1 Pontos fortes e fracos.....	29
3.2 Problemas estratégicos da OLI	31
3.3 Opinião.....	33
Conclusão.....	35
Tabela Síntese	38
Bibliografia.....	39
Apêndices	42
Apêndice I - Entrevista (novembro 2023)	42
Apêndice II - Entrevista (fevereiro 2024)	48

.

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Playing to Win</i>	9
Figura 2: Fluxo Lógico da Estratégia	13
Figura 3: Processo de Engenharia Inversa.....	13
Figura 4: Organograma da OLI.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conselho de Administração da OLI	18
Tabela 2: Tabela síntese	38

Glossário

BSC: *Balanced Scorecard*

CEO: *Chief Executive Officer*

CG: *Controlo de Gestão*

CP: *Curto Prazo*

DF: *Diretor Financeiro*

KPI: *Key Performance Indicator*

LP: *Longo Prazo*

OGSM: *Objectives, Goals, Strategy and Measures*

PTW: *Playing to Win*

P&G: *Procter & Gamble*

SCG: *Sistema de Controlo de Gestão*

SGE: *Sistema de Gestão Estratégica*

VC: *Vantagem Competitiva*

VUCA: *Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous*

Introdução

O contexto VUCA, caracterizado por crescimento lento, mudanças disruptivas e elevada concorrência, afeta cada vez mais o mundo empresarial (Lafley & Martin, 2023). As organizações, para perdurarem no mercado, necessitam de uma estratégia vencedora (Martin, 2022). Assim, perante um ambiente de mudança é importante que tenham atenção às componentes estratégica e operacional, não se focando somente no CG em si (Otley, 1999).

Os SCG fornecem aos gestores ferramentas e processos para gerirem os recursos de forma a atingir os objetivos e estratégia organizacional (Malmi & Brown, 2008). Para colmatar as deficiências dos sistemas de gestão tradicionais, nomeadamente ausência de ligação entre estratégia de LP e ações de CP, emergem os SGE que têm em consideração, para a tomada de decisão e avaliação do desempenho, medidas financeiras e não financeiras (Curado & Manica, 2010). O objetivo destes assenta em integrar o planeamento com a execução da estratégia e alinhar toda a organização para o seu alcance. Assim, de forma a garantirem uma VC sustentável e um excelente desempenho e rentabilidade, as organizações devem desenvolver e implementar SGE únicos e flexíveis (Rafiq et al., 2020).

Alan Lafley (ex-presidente e ex-CEO da P&G) e Roger Martin (ex-reitor da Rotman School of Management) afirmam que as organizações para triunfarem no mercado precisam de fazer escolhas. Nesse sentido, desenvolveram uma ferramenta estratégica - o *Playing to Win* - composta por cinco escolhas cruciais, concretamente: ambição vencedora; onde jogar; como ganhar; capacidades; e, sistemas de gestão, que formam a Cascata de Escolhas Estratégicas. Caracteriza-se por ser um processo contínuo, de fluxo bidirecional, que permite às organizações construir uma estratégia vencedora de modo a alcançarem uma VC

duradoura. O lema deste sistema integrado de gestão estratégica é, tal como o próprio nome indica, jogar para vencer (Lafley & Martin, 2023).

Como exemplo de uma aplicação bem-sucedida surgem as marcas da P&G: Gillette e Swiffer (Lafley & Martin, 2023). Existem, assim, evidências de que a adoção do PTW conduz à formulação e implementação de uma estratégia vencedora no mercado. No entanto, constatou-se uma lacuna na literatura - não existe aplicação a casos práticos, além dos apresentados no livro pelos autores. Daí o interesse em explorar a viabilidade do PTW no contexto português, concretamente na OLI.

A presente dissertação procurará, deste modo, perceber: o SGE da OLI; como a organização se enquadra no PTW; e, se o modelo é útil à organização. Por conseguinte, o propósito central está assente em responder à questão: “será o PTW útil às organizações?”.

Em síntese, a investigação encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro, é apresentada a revisão de literatura que aborda as definições de SCG, os SGE e o modelo PTW. No segundo, é descrita a metodologia e a recolha de dados. No terceiro, é desenvolvido o estudo de caso: apresenta-se a OLI, descreve-se o seu SGE e a organização no modelo PTW. No quarto, é elaborada a discussão, onde se analisa criticamente o SGE da OLI e a organização no PTW e se discute a utilidade do modelo. Por fim, são expostas as conclusões e limitações da investigação e, ainda, oportunidades de investigações futuras.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

1. Sistemas de Controlo de Gestão

Na literatura não existe consenso relativamente à definição de SCG. Apesar de alguns autores partilharem juízos comuns, existe uma grande divergência entre determinadas investigações. Consequentemente, a literatura sobre SCG é bastante criticada em relação à sua conceptualização e resultados empíricos, dada a dificuldade de comparação entre estudos e de organização do conhecimento cumulativo (Malmi & Brown, 2008; Tessier & Otley, 2012).

Helsen et al. (2017) apontam uma ideia comum a todas as definições - SCG como uma forma de assegurar a persecução dos objetivos organizacionais – e indicam que as disparidades nas definições se devem: ao nível a que o controlo é exercido na organização; se os sistemas são de apoio à tomada de decisão ou de controlo dos colaboradores; e, se o cerne do controlo é estratégico ou de gestão.

A visão clássica de SCG, defendida por Anthony (1965 cit. Ferreira & Otley, 2009), decompôs o controlo em planeamento estratégico, CG e controlo operacional. Sendo, o CG caracterizado pela forma como os gestores gerem os seus recursos eficientemente de modo a alcançarem os objetivos organizacionais. Ferreira & Otley (2009) realçam que esta perspetiva institui uma divisão entre SCG e planeamento estratégico e SCG e controlo operacional e que não permite estabelecer conexões ao nível da construção e utilização dos SCG – visão restrita.

De acordo com Simons (1995, cit. Malmi & Brown, 2008), os SCG dizem respeito aos processos formais que, com base na informação, são utilizados pelos gestores com o objetivo de controlar e, se necessário, transformar os padrões das atividades da organização. Malmi & Brown (2008) partilham desta visão, exceto o facto de se focar unicamente nas rotinas e procedimentos baseados em

informação. Segundo os autores, os SCG correspondem ao conjunto de processos, normas, ferramentas e sistemas que os gestores utilizam para orientar a conduta dos colaboradores no alcance dos objetivos e estratégia organizacional. Os sistemas são concebidos por diferentes grupos na organização, com prazos e propósitos distintos, daí que Malmi & Brown (2008) fomentem a existência de um pacote de sistemas composto por uma diversidade de controlos.

Segundo Chenhall (2003 cit. Malmi & Brown, 2008), os SCG integram os sistemas de contabilidade de gestão e, ainda, outro tipo de controlos, nomeadamente pessoais e clãs, empregues para alcançar os objetivos organizacionais. Constata-se, assim, a existência de conceitos mais extensos que promovem uma visão alargada dos SCG. Ferreira & Otley (2009) defendem que os SCG compreendem todo o processo estratégico, desde a formulação à implementação. Nesse seguimento, referem-se aos mesmos como sistemas de gestão de desempenho - por considerarem ser um termo holístico relativamente ao desempenho organizacional - que englobam uma vasta gama de ferramentas e sistemas que permitem disseminar os objetivos, suportar as atividades de gestão e, ainda, fomentar a aprendizagem e mudança.

2. Sistemas de Gestão Estratégica

Os sistemas de gestão tradicionais concentram-se em medidas financeiras de CP, no entanto bons resultados financeiros não significam excelente desempenho organizacional. Além disso, na maioria das organizações o planeamento estratégico é desassociado da afetação de recursos e orçamentação - não existindo uma conexão entre as medidas financeiras e os objetivos estratégicos para o LP (Kaplan & Norton, 1996).

Na literatura surgem, conseqüentemente, críticas à qualidade e importância da informação. Sendo, os sistemas de gestão tradicionais associados a deficiências como: falta de ligação entre a estratégia de LP e as ações de CP; fragmentação entre o desenvolvimento e a implementação estratégica; e, ausência de monitorização dos objetivos estratégicos (Curado & Manica, 2010).

Por conseguinte, os sistemas de gestão devem progredir no sentido de se tornarem mais completos, desempenharem uma função estratégica e fornecerem informação relevante e de qualidade às organizações. Emergem, assim, os SGE como complemento, centrando a atenção dos gestores em medidas financeiras e não financeiras para a tomada de decisão e avaliação do desempenho organizacional. A combinação destas medidas permite às organizações constatar o seu valor atual e identificar os fatores de criação de valor (Curado & Manica, 2010).

Deste modo, um SGE compreende o conjunto de ações, decisões e planos desde a formulação à implementação dos objetivos organizacionais, sendo descrito como um processo que abrange a análise, formulação, implementação e avaliação da estratégia. Perante o contexto VUCA, caracterizado por uma forte concorrência, as organizações necessitam de desenvolver SGE inimitáveis, defensáveis e adaptáveis a fim de promoverem um excelente desempenho e maximizarem a sua rentabilidade. Para sobreviver no mercado devem, então, preocupar-se com o conteúdo das suas estratégias – busquem a obtenção de VC sustentável – e com o processo - como são formuladas e implementadas (Rafiq et al., 2020).

O BSC surge como a base de um SGE, que permite mitigar a ausência de ligação entre objetivos estratégicos de LP e as ações de CP, por meio da definição e comunicação da estratégia e sua tradução em ações (Kaplan & Norton, 1996; Braam & Nijssen, 2004). Deste modo, para além das medidas financeiras de CP,

compreende quatro processos de gestão inter-relacionados (Kaplan & Norton, 1996; Braam & Nijssen, 2004):

- esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
- comunicação da estratégia e alinhamento com os objetivos;
- planeamento empresarial: integração do planeamento estratégico com a orçamentação, promovendo uma gestão eficiente de recursos e de iniciativas; e,
- feedback e aprendizagem, através das perspetivas cliente, processos internos e aprendizagem, monitorizar periodicamente o desempenho e, se necessário, proceder a alterações na estratégia.

A capacidade de aprendizagem estratégica é o que diferencia o BSC e o torna único enquanto ferramenta de SGE. Desta forma, permite aos gestores de topo supervisionar a implementação da estratégia, averiguar a sua viabilidade e perceber as razões da mesma estar a fracassar (Kaplan & Norton, 1996). Segundo Kaplan & Norton (2001), as organizações que adotaram o BSC obtiveram excelentes resultados, em poucos anos, e viram o seu desempenho melhorar significativamente. Realçam, assim, o poder do BSC enquanto ferramenta de SGE que direciona toda a organização para a estratégia.

Existem cinco princípios de gestão que devem ser seguidos ao implementar um SGE com base no BSC, de forma a promover uma implementação eficiente e eficaz da estratégia (Kaplan & Norton, 2008; Kaplan, 2010):

- impulsionar a mudança, por meio da liderança executiva;
- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- promover o alinhamento estratégico, por meio de BSC's interligados;
- motivar a organização para fazer da estratégia uma prioridade diária;
- gerir a estratégia como um processo contínuo.

De acordo com Kaplan & Norton (2008), um problema frequente nas organizações é o não atingimento dos objetivos definidos nos planos estratégicos

– falha na implementação da estratégia – devendo-se à inexistência de conexão entre estratégica e operações. Mankins & Steele (2005) avançam que, em média, somente 60% do valor das estratégias são atingidos pelas organizações, e que na origem desta ineficácia de desempenho estão falhas ao nível do planeamento e execução da estratégia, nomeadamente: planos mal definidos; recursos mal geridos; fraca comunicação da estratégia; ações mal estabelecidas; falta de clareza na responsabilização da execução, entre outras. Deste modo, realçam a importância da formulação de uma estratégia robusta e clara, afetação de recursos aquando do planeamento estratégico e, ainda, implementação e monitorização do desempenho de forma continuada. Kaplan & Norton (2008) consideram que a solução passa pelo desenvolvimento de um sistema de gestão extensivo e integrado, de ciclo fechado composto por elementos móveis e interdependentes (Kaplan, 2010), que permita integrar o planeamento estratégico e a execução operacional. Contrariando a visão de Simon e Anthony, Kaplan (2010) defende ser importante integrar estas atividades no sistema.

De salientar a relevância da liderança para os SGE, nomeadamente o desenvolvimento da função organizacional gabinete de gestão estratégica. Este deverá ser responsável por: apoiar a conceção do sistema; colocar em prática os processos de gestão; e, alinhar a organização com a estratégia, especialmente os colaboradores – se não a compreenderem nem se sentirem envolvidos/motivados é quase certo que a sua execução fracassará (Kaplan & Norton, 2008).

3. Playing to Win

Alan Lafley (ex-presidente e ex-CEO da P&G) e Roger Martin (ex-reitor da Rotman School of Management) uniram esforços e publicaram, em 2013, um livro sobre estratégia intitulado “*Playing to Win*”, no qual descreveram o seu modelo

de gestão estratégica. A abordagem apresentada pelos autores começou a ser desenvolvida na Monitor Company e permitiu transformar estrategicamente a P&G, nomeadamente as marcas Gillette e Swiffer. O modelo compreende a Cascata de Escolhas Estratégicas, o Fluxo Lógico da Estratégia e o processo de Engenharia Inversa (figura 1) – que combinadas permitem construir uma estratégia vencedora. De realçar que, pode ser aplicado em qualquer organização, independentemente da sua dimensão e setor (Lafley & Martin, 2023).

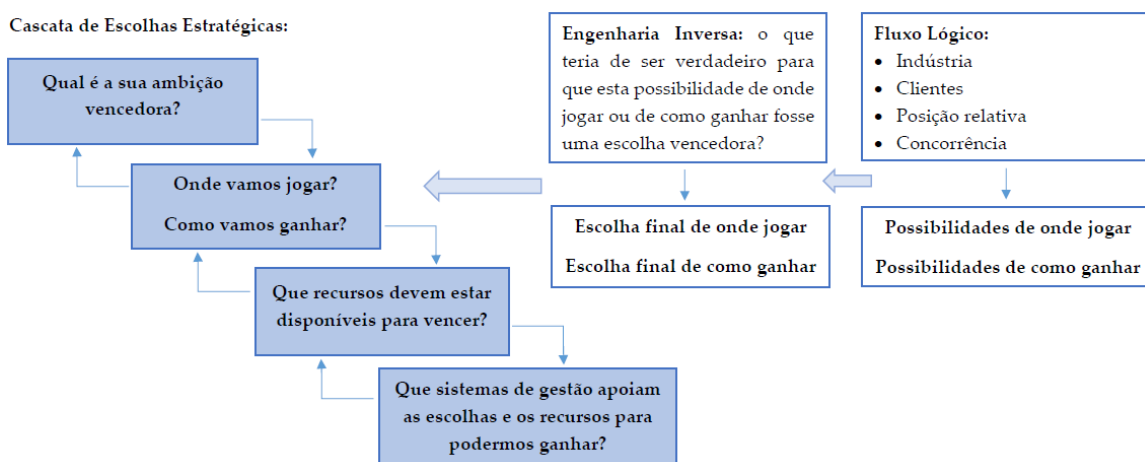


Figura 1: *Playing to Win*

Adaptado de: Lafley & Martin, 2023

Lafley & Martin (2023) definem estratégia como um conjunto de cinco escolhas encadeadas que devem ser distintas da concorrência, de forma a posicionarem a organização no mercado e gerarem uma VC sustentável. Estas formam a Cascata de Escolhas Estratégicas, onde as escolhas de nível superior fornecem o contexto e as escolhas de nível inferior influenciam e aprimoram as primeiras – daí a estratégia ser um processo não linear e repetitivo. A cascata possibilita a compreensão da estratégia organizacional por todos os indivíduos e a perceção do que é necessário realizar para alcançar a aspiração vencedora. De salientar que, uma organização pode ter cascatas encadeadas quando existem escolhas em diversos níveis organizacionais.

Todas as organizações devem jogar para vencer no mercado, somente jogar não garante a sua sobrevivência. É, nesse sentido, fundamental exprimir as intenções de vitória em declarações claras e influentes, que tenham como base a missão da organização e que espelhem o seu propósito em termos estratégicos. A definição da ambição vencedora implica a profunda compreensão do negócio, consumidores e concorrência. Esta primeira escolha permite definir o contexto das escolhas seguintes e tem como função o alinhamento estratégico da organização. Por conseguinte, carece de ser revista, contudo não deve sofrer alterações drásticas (Lafley & Martin, 2023).

As duas escolhas seguintes constituem a essência da estratégia e determinam as atividades da organização. A escolha onde jogar consiste na definição do campo de jogo. Nesse sentido, a organização deve refletir acerca dos segmentos da indústria: geografia; tipo de produto/ serviço; consumidores/ clientes; canal de distribuição; e, estágio vertical de produção. E, ainda, compreender consumidores, cenários competitivos, recursos e competências organizacionais. Sendo elementar que defina, concretamente, onde quer/ não quer jogar – nenhuma organização consegue jogar em todos os campos e satisfazer as necessidades de todos os clientes (Lafley & Martin, 2023).

A escolha como ganhar diz respeito às decisões da organização para vencer no campo de jogo selecionado. Vencer, segundo os autores, diz respeito a providenciar sustentavelmente uma proposta de valor superior face à concorrência. Nesse seguimento, as organizações devem refletir acerca do que lhes confere VC sustentável, permite satisfazer as necessidades dos clientes/ consumidores, entregar valor e posicionar de forma distinta no mercado. Esta escolha envolve a reflexão acerca do contexto dos campos de jogo, nomeadamente dinâmica competitiva e capacidades. A organização deve, ainda, ponderar se pretende vencer no mercado através de uma estratégia de diferenciação, liderança de custo ou dupla. Sendo certo que, se não conseguir

uma escolha vencedora de como ganhar deve recuar e refletir acerca de novas possibilidades de onde jogar ou abandonar o jogo. Importante referir que, as escolhas onde jogar e como ganhar devem ser tomadas em conjunto, pois reforçam-se mutuamente (Lafley & Martin, 2023).

As últimas duas escolhas suportam a essência da estratégia. No que concerne aos recursos – mapa de atividades e competências críticas, que devem estar disponíveis para que a organização se diferencie e vença nas escolhas onde jogar e como vencer - é crucial que a organização esteja ciente de quais são essências. Esta consciência proporciona foco, na medida em que a organização compreende profundamente em que recursos necessita de continuar a investir, que novos carecem de investimento e quais não são preponderantes e, conseqüentemente, devem sofrer desinvestimento. Uma organização alcança uma VC sustentável por meio da articulação dos recursos essenciais, concretamente pela forma como se relacionam e se reforçam, e suas atividades de apoio – sistema de atividades (Porter, 1996 cit. Lafley & Martin, 2023). Após ser concebido, deve ser testado em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade, para proporcionar VC. Se alguma das condições não for garantida é necessário repensar as escolhas anteriores (Lafley & Martin, 2023).

A escolha final está relacionada com os sistemas de gestão. Estes possibilitam (Lafley & Martin, 2023):

- alavancar a estratégia – conceber, reexaminar e disseminar as escolhas estratégicas pela organização;
- suportar as escolhas, recursos e competências organizacionais;
- avaliar as escolhas estratégicas e medir o alcance das ambições vencedoras.

Uma organização só é eficaz e capaz de vencer no mercado quando estes processos, estruturas e medidas são assegurados.

Os sistemas de gestão devem ser únicos, tendo em conta as características de cada organização. É fundamental que estimulem a discussão estratégica, para que surjam escolhas mais eficientes. Os autores propõem uma estrutura - o OGSM – que descreve os objetivos, metas, estratégia e medidas organizacionais. Este sistema de gestão explica e comunica de forma acessível a estratégia organizacional, particularmente as aspirações e as escolhas onde jogar e como vencer, servindo de base à discussão estratégica. Para além desta ferramenta, mensagens estratégicas simples, princípios de comunicação e reuniões de revisão estratégica devem servir de base à implementação de um sistema de gestão, cuja principal função seja o desenvolvimento, revisão e promoção da estratégia e, ainda, fomentar uma cultura de tomada de decisões estratégicas. É, também, necessária a construção e medição de sistemas com vista a reforçarem os recursos essenciais. Por último, é preponderante a identificação, tendo em conta as escolhas estratégicas, dos resultados esperados - a mensuração do alcance da estratégia implica a definição concreta de medidas e confere concentração, esforço e *feedback* (Lafley & Martin, 2023).

Lafley & Martin (2023) desenvolveram uma estrutura de pensamento estratégico – o Fluxo Lógico da Estratégia (figura 2) – que, através da reflexão acerca da indústria, clientes, posição relativa e concorrência, possibilita criar pares de possibilidades relativos às escolhas onde jogar e como ganhar.

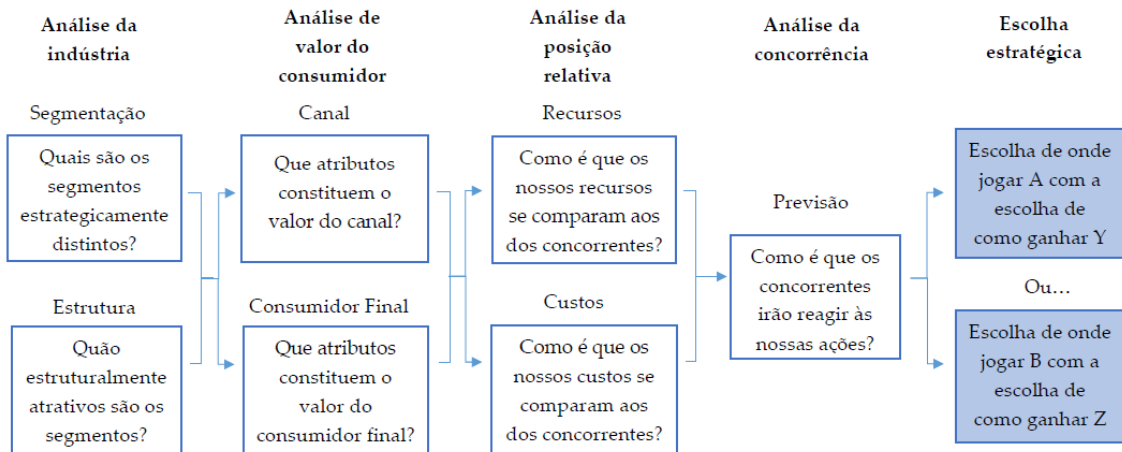


Figura 2: Fluxo Lógico da Estratégia

Fonte: Lafley & Martin, 2023

Desenvolveram, ainda, o processo de Engenharia Inversa (figura 3), no qual as possibilidades estratégicas são invertidas e se averigua, tendo por base o Fluxo Lógico, que condições teriam de ser verdadeiras para que o par de possibilidades (onde jogar e como ganhar) fosse a escolha vencedora. Deste modo, promove o debate em equipa e permite à organização reduzir possibilidades até encontrar a escolha estratégica certa para vencer no mercado (Lafley & Martin, 2023).

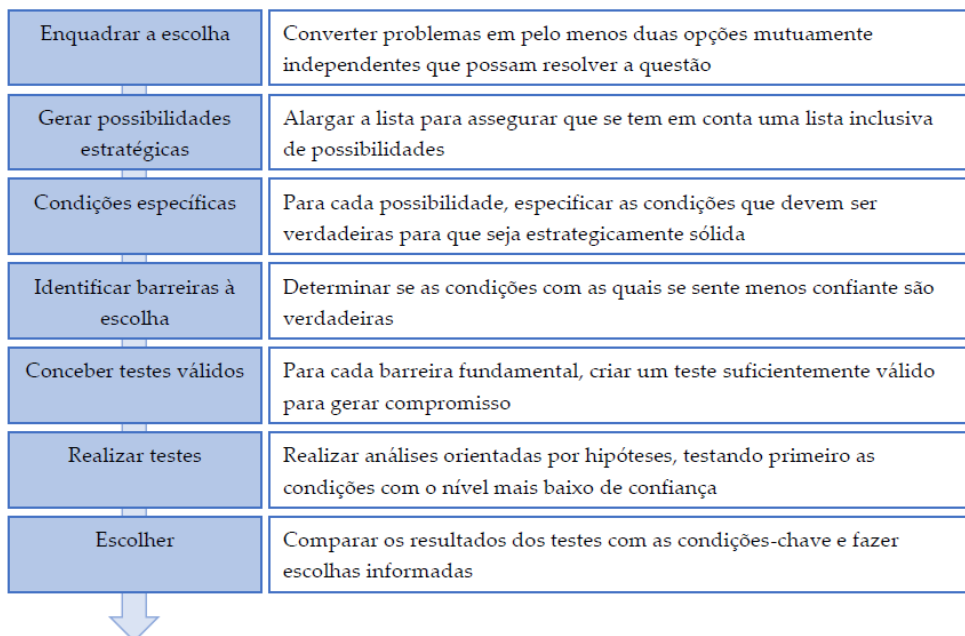


Figura 3: Processo de Engenharia Inversa

Fonte: Lafley & Martin, 2023

Concluindo, perante o contexto VUCA as organizações necessitam de se concentrar no desenvolvimento de uma estratégia vencedora, de forma a conquistar uma VC sustentável. A construção dessa estratégia envolve escolhas críticas que devem ser revistas continuamente (Lafley & Martin, 2023).

Capítulo 2 - Metodologia de Investigação

1. Metodologia

Com a finalidade de responder à questão “será o *Playing to Win* útil às organizações?”, considerou-se o método de investigação mais adequado o estudo de caso, em virtude de: se concentrar em responder a questões “como” e “porquê”; existir pouco/ nenhum controlo sobre os acontecimentos; e, investigar profundamente um fenómeno atual em contexto real - um caso (Yin, 2018).

O estudo de caso tem como principal objetivo, por meio de uma análise exaustiva, identificar os fatores que explicam os processos de uma determinada unidade (indivíduo, situação ou organização) e, posteriormente, generalizar, deduzir e tecer conclusões (Kothari, 2004). De realçar que, esta metodologia tem revelado uma preponderância crescente, nomeadamente em estudos prestigiados. No entanto, continuam a existir críticas no que ao enviesamento das informações obtidas concerne, mas que podem ser contornadas pelo investigador através da exposição de evidências e argumentos fortes (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Atendendo aos objetivos da investigação, optou-se por um estudo de caso descritivo – que visa descrever um fenómeno em contexto real - e explanatório – que permite estabelecer relações causais, concentrado em explicar o como e porquê (Yin, 2018).

A presente dissertação tem como objetivo explorar a viabilidade do PTW numa empresa portuguesa, concretamente a OLI. Diante disso, a unidade de análise é um único caso sendo, portanto, uma amostragem de conveniência.

2. Recolha de dados

O método empírico privilegiado permite estudar um caso vigente por meio de uma análise qualitativa, que envolve uma extensa e detalhada recolha de dados a partir de múltiplas fontes de informação, nomeadamente: entrevistas; documentos/ relatórios; e, observação (Creswell, 2009).

A recolha de dados teve por base entrevistas. De realçar que, as entrevistas permitem uma recolha preciosa de dados empíricos, nomeadamente perante fenómenos raros (Eisenhardt & Graebner, 2007). Por esta razão, foram o método de recolha de informação privilegiado.

Deste modo, optou-se por seguir uma abordagem de entrevista semiestruturada, com o intuito de adaptar as questões e facilitar a partilha de informação. As entrevistas foram estruturadas em duas partes: questões no sentido de compreender o SGE da OLI e, posteriormente, questões relativas ao modelo PTW, com o intuito de analisar a OLI no modelo e a sua potencial utilidade. Nesse sentido, foram realizadas duas entrevistas *online*, uma em novembro (apêndice I) e outra em fevereiro (apêndice II), com a duração de uma hora cada, ao DF da OLI - Dr. Paulo Ribeiro - que possui pleno conhecimento acerca do CG da organização.

Capítulo 3 - Estudo de Caso

1. Caracterização da organização

Fundada em 1954 a Oliveira & Irmão, S.A. passou por múltiplas áreas de negócio até se dedicar ao setor dos sistemas sanitários, nos anos 80. Em 1993 integrou o Grupo Silmar, sediado na Itália. Como resultado, a OLI – SISTEMAS SANITÁRIOS, S.A. é uma empresa portuguesa, sediada em Aveiro, com cerca de 70 anos de existência que produz e comercializa produtos no ramo dos sistemas sanitários. É líder ibérica na produção de autoclismos e os autoclismos interiores são o seu *bestseller*. De salientar que, marca presença em todo o mundo, exportando para cerca de 80 países (OLI, 2024).

A OLI tem como visão “Água, como futuro” - defendendo a sua poupança, uso eficiente, origem sustentável e consumo responsável - e como missão “Inspirados pela Água” (OLI, 2022). Deste modo, procura

diariamente inovar e evoluir no desenvolvimento e otimização de produtos que tornem a casa de banho um espaço eficiente no consumo de água e ao mesmo tempo confortável, acessível e seguro para todos, apostando no design e na tecnologia avançada (OLI, 2022, p.14).

Logo, investe incessantemente para estar na vanguarda da inovação e sustentabilidade dos produtos sanitários, tendo sido premiada inúmeras vezes, a nível nacional e internacional (OLI, 2024).

A OLI procura ser reconhecida como uma marca exclusiva e de excelência, tendo como estratégia “produzir com o máximo de sustentabilidade e eficiência, as melhores soluções para sistemas sanitários e disponibilizá-las no mercado com melhor qualidade e maior competitividade possíveis, orientada para a satisfação

total do cliente” (OLI, 2022, p.9). Os seus pilares estratégicos são: satisfação dos clientes; inovação; responsabilidade social; e, gestão financeira (OLI, 2022).

Em termos de grupo, a OLI possui duas subsidiárias na Europa (Itália e Alemanha) - encarregues de comercializar os produtos da empresa-mãe no mercado – e uma subsidiária na Rússia - unidade industrial, cujo futuro permanece incerto devido ao conflito armado Rússia-Ucrânia. Paralelamente, existe a OLI Moldes, uma unidade industrial de produção de moldes que tem por objetivo apoiar a empresa-mãe e produzir/ vender para o mercado europeu. Em 2022, fruto da estratégia de crescimento internacional, surgiu a Nordic Sanitary Systems - *joint-venture* com uma empresa norueguesa - que permite comercializar os produtos da OLI nesse mercado (OLI, 2022).

A nível económico, a OLI apresentou em 2022 um volume de negócios de 75.6M€, tendo o mercado nacional uma importância de 23.5% e o mercado internacional de 76.5%. De realçar que, a organização tem no ativo cerca de 470 colaboradores (OLI, 2022).

No que à estrutura acionista concerne, o poder é igualitário, 50% das ações são detidas pela Oliveira & Irmão SGPS, Lda e os restantes pela Valsir, SPA - pertencentes à Silmar Group, SPA. Os membros do conselho de administração e respetivas participações podem ser observados na tabela 1. Quanto à estrutura organizacional, o organigrama da empresa, presente na figura 4, tem 8 divisões e 22 departamentos (OLI, 2022).

Nome	Função	Forma de detenção	Nº de ações detidas indiretamente	% detida
António Manuel Moura de Oliveira	Presidente	Indireta	8 000	0.40%
António Ricardo Raposo Oliveira	Administrador	Indireta	246 000	12.30%
Rui Miguel Vieira de Oliveira	Administrador	Indireta	246 000	12.30%
Pier Andreino Niboli	Administrador	Indireta	180 000	9.00%
Federica Niboli	Administradora	Indireta	125 000	6.25%

Tabela 1: Conselho de Administração da OLI

Fonte: OLI, 2022

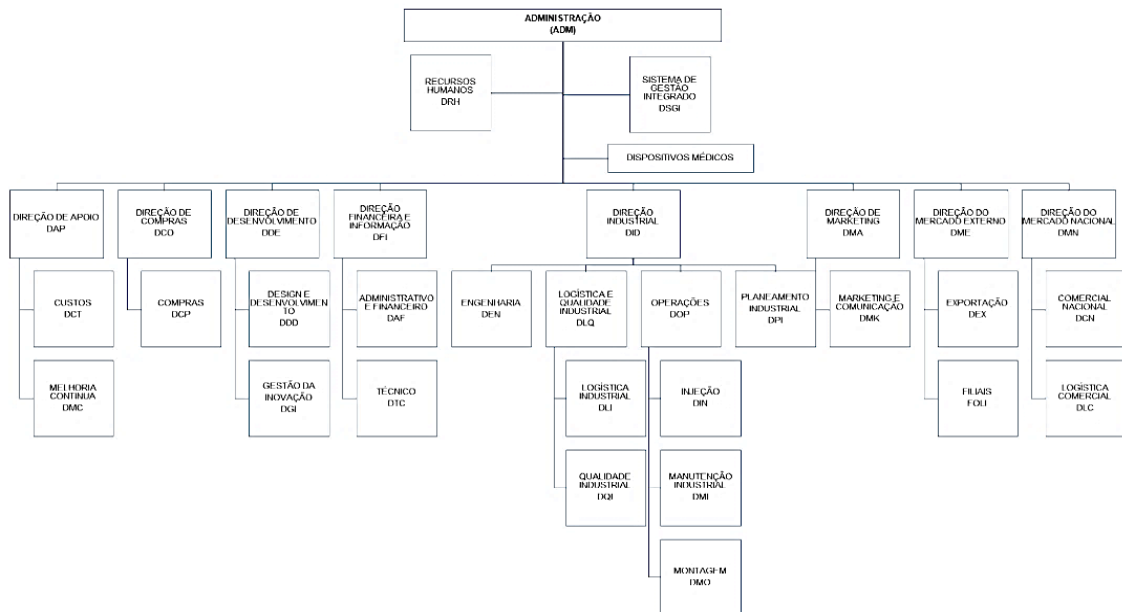


Figura 4: Organograma da OLI

Fonte: OLI, 2022

2. Sistema de Gestão Estratégica

2.1 OLI

A missão, visão e valores estão definidos e são do conhecimento geral. Na organização procuram que estes elementos não sofram alterações. Com o objetivo de as alcançar emerge a estratégia organizacional. Todos os elementos têm consciência do principal objetivo e estão alinhados em contribuir para a sua persecução.

Relativamente à formulação da estratégia, a partir de setembro é iniciado o planeamento para o ano e seguintes, sendo analisado o contexto organizacional (interno e externo), realizada a análise SWOT e, conseqüentemente, desenvolvida a estratégia. De realçar que, a estratégia e objetivos de CP são definidos numa base anual e de MLP delineados para o período 3 a 5 anos pela administração.

A estratégia centra-se em dois aspetos: primeiramente, são definidos os objetivos - que têm por base dados históricos, indicadores financeiros e não financeiros; e, de seguida, como pretendem lá chegar, os planos de ação. Desta forma, recorrendo a um conjunto de ferramentas, como o Mapa da Estratégia e o BSC, a estratégia organizacional é traduzida em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Posteriormente, cada departamento constrói o seu BSC e este, por sua vez, dá origem a BSC's individuais. Importa ressaltar que, relativamente aos indicadores, os departamentos selecionam KPI's que consideram relevantes e apresentam, ainda, um conjunto de KPI's transversais a toda a organização.

Para comunicar a estratégia utilizam o BSC como ferramenta central, pois permite garantir o alinhamento estratégico e acompanhar a evolução das perspetivas, incluindo a perspetiva sustentabilidade adotada recentemente pela organização.

A OLI elabora, no exercício anual de planeamento, um plano de vendas. Este, tendo em conta os objetivos e estratégia organizacional e, ainda, a expectativa de evolução do mercado para o período, engloba a previsão de vendas e dos recursos e competências necessárias. O orçamento é uma ferramenta do CG que lhe permite dimensionar os objetivos do ano e monitorizar o desempenho. Este revela um importante papel na organização, sendo encarado como um instrumento cada vez mais dinâmico - *rolling forecast* - de três em três meses atualizam as previsões para os próximos doze meses.

Portanto, a OLI mensalmente monitoriza a execução estratégica, acompanhando indicadores e perspetivas do BSC. Trimestralmente há lugar à revisão estratégica, com o intuito de detetar grandes desvios e de os amenizar e, ainda, analisar movimentos externos. Existem, também, reuniões de discussão estratégica, realizadas duas a três vezes por ano, pela administração e um conjunto de diretores, onde é avaliada e ajustada a estratégia e discutido o desempenho e futuro da organização. A OLI trabalha cada vez mais com cenários

para o médio e LP, nesse sentido estas reuniões são preponderantes, permitindo perceber qual tem maior peso e tomar decisões.

O CG é o responsável pelo SGE da OLI. De salientar, a existência de alguns problemas estratégicos na organização:

- ineficiência na definição/ planeamento das iniciativas estratégicas: a OLI, por vezes, tem um excesso de iniciativas estratégicas a decorrer simultaneamente. Isto afeta a capacidade de execução da organização – torna-se menos eficiente - porque a sua atenção e recursos são dispersos por muitas iniciativas e, conseqüentemente, não existem recursos suficientes/ adequados para as suprir;
- recursos mal geridos: na OLI, não existe um grupo formalizado de colaboradores encarregue de gerir os seus recursos e competências de forma estratégica. Os departamentos acompanham, através de métricas, o desempenho da organização e, se verificarem que existe excesso/ falta de capacidade numa determinada zona avaliam a situação e reagem, com o objetivo de inverter a tendência o mais rapidamente possível. Para além disso, tal como mencionado, por vezes não existem recursos suficientes/ adequados para suprir as iniciativas estratégicas;
- falta de atingimento dos objetivos estratégicos: nos últimos anos, a OLI não tem alcançados os objetivos LP definidos nos seus planos estratégicos e explicita que se deve aos eventos externos, que afetam os objetivos de médio e LP e a capacidade de os atingir.

A perspetiva de evolução futura da OLI relativamente à gestão da estratégia passa por agregar a informação disponível debaixo de um mesmo sistema de *Business Intelligence* e *Analytics* que permita aos *stakeholders* tomar decisões mais eficientes no seu dia-a-dia e baseadas em dados - diminuindo o peso da intuição. A organização considera que existe excesso de informação dispersa e que nem

sempre é fácil exibi-la e disponibilizá-la num formato legível – o que a impacta, dificultando a visão e acompanhamento da execução estratégica.

2.2 OLI no PTW

Perante o ambiente VUCA, a OLI considera fundamental a existência de uma estratégia, sendo encarada como um processo cíclico e dinâmica. A OLI joga para vencer no mercado, procurando destacar-se como uma organização inovadora que oferece soluções de qualidade superior. Vencer significa manter-se saudável, ter um percurso equilibrado e um crescimento sustentável e, sempre que se justifique, adaptar a estratégia.

Existe uma aspiração vencedora, que tem por base a missão, e que reflete o que a OLI pretende alcançar no futuro. Esta já se encontra definida, sendo claro o negócio no qual a organização atua e as áreas que valoriza para encontrar soluções que agreguem valor ao mercado. A OLI preocupa-se em colocar os clientes no centro e acompanhar a concorrência. De realçar que, a sua ambição vencedora serve de base para as restantes decisões, sendo comunicada de forma simples e clara por meio de documentos estratégicos e do BSC - que contribuem para o alinhamento - sendo anualmente revista e, se necessário, alterada. A aspiração é considerada pela generalidade dos colaboradores motivadora. Deste modo, sabem o que a organização pretende alcançar e quais os seus objetivos, tendo, assim, uma perceção concreta do que deles é esperado e tornando-os capazes de tomar determinadas decisões.

A OLI na hora de decidir onde jogar reflete sobretudo acerca da geografia e tipo de produto. Tendo, também, em consideração o segmento de consumidores, canal de distribuição e estágio vertical de produção. Analisa, ainda, clientes, cenário competitivo, recursos e competências organizacionais. Na OLI existe clareza relativamente a onde jogar/ não jogar, por exemplo não jogam em produtos com um grande impacto ambiental. De destacar que, se algo corre mal

no local onde escolheram jogar tentam perceber o que aconteceu, se se deve a fatores internos/ externos e, se é possível reverter a situação. Em caso afirmativo avançam, em caso negativo retrocedem nas escolhas e optam por tomar outra decisão.

A OLI possui VC sustentável no mercado interno - principal *player* - procurando, continuamente, oferecer propostas de valor único aos seus clientes/ consumidores. Apresenta-se com um ADN bem vincado: organização inovadora, flexível, que tem em conta as necessidades dos clientes e que é capaz de customizar, com competitividade custo. Aquando da escolha estratégica de como vencer a OLI reflete acerca do contexto dos campos de jogo, nomeadamente dinâmica do mercado, maturidade e poder de compra e, ainda, capacidades. Desse modo, no mercado europeu opta por seguir uma estratégia de diferenciação - oferecendo produtos inovadores e de alto valor acrescentado - e no Norte de Africa e Oriente opta por uma estratégia de liderança de custo - oferecendo soluções mais básicas e de baixo custo para alcançar maior presença. Outra estratégia da OLI são as parcerias industriais, que incorporam os seus produtos, e os distribuidores, que vendem o produto OLI nos respetivos mercados. Caso não consiga uma escolha confiável a OLI opta por sair do campo de jogo, reformular a solução ou procurar uma nova. De frisar que, no mercado nacional procuram estabelecer as regras de jogo e, mesmo vencendo, melhorar.

As escolhas de onde jogar e como vencer na OLI não são realizadas de forma independente. Primeiramente decidem onde jogar e de seguida, tendo em conta a escolha anterior, como irão ganhar. Perante diversas possibilidades a OLI analisa as suas capacidades e competências e averigua a notoriedade/ crescimento que a possibilidade poderá proporcionar, só depois seleciona a melhor opção.

A OLI tem consciência de quais são os recursos que lhe permitem obter VC no mercado, destacando: a capacidade de inovar, flexibilidade e agilidade e os

recursos humanos. Na organização os recursos são adaptados tendo em conta as suas escolhas, objetivos organizacionais e expectativa de evolução do mercado para o período. Nesse sentido, os colaboradores dos departamentos identificam os recursos críticos e necessidades, definindo ações, responsáveis e prazo. De realçar a existência de recursos partilhados que permitem alinhar a organização e os seus departamentos.

A OLI possui um sistema de gestão que lhe permite formular, comunicar, suportar, avaliar e monitorizar a estratégia. A forma como o sistema está estruturado e é gerido torna-o único. O BSC é a base do SGE, a partir dele realizam momentos de revisão e discussão estratégica. Este permite a tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Na OLI os resultados esperados são registados e todos os meses, tendo por base as medidas presentes neste instrumento, existe uma reunião onde o progresso é avaliado e a estratégia, se necessário, é ajustada.

Capítulo 4 - Discussão

1. Análise crítica do SGE da OLI

O departamento de CG da OLI é o responsável pelo SGE, nomeadamente pelo planeamento e execução da estratégia. O sistema guia a organização para o alcance dos seus objetivos e estratégia contribuindo, para tal, a definição clara das etapas, ferramentas e elementos que o constituem.

Existe na OLI um período de reflexão anual no qual é analisado o contexto e, posteriormente, formulada a estratégia organizacional. Para tal, empregam as ferramentas Mapa da Estratégia e BSC com o intuito de traduzir a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Daí o BSC, tal como apurado na revisão de literatura, ser a base do SGE, pois permite ligar os objetivos de LP da organização e ações de CP (Kaplan & Norton, 1996; Braam & Nijssen, 2004).

De realçar que, os níveis superiores definem o BSC organizacional e, posteriormente, os departamentos dotados de autonomia definem os seus próprios BSC's - isto permite comunicar de forma clara os objetivos e estratégia e alinhar a organização, nomeadamente através de indicadores.

O DF concorda com Kaplan & Norton (2001) relativamente ao facto de a implementação do BSC potenciar um aumento do desempenho organizacional, nomeadamente aumentar a visibilidade entre intervenientes e departamentos sobre o desempenho da organização e, ainda, obter maior quantidade e qualidade de informação.

O orçamento na OLI tem o papel de prever vendas e necessidades de recursos e competências para o ano e, principalmente, de acompanhar os objetivos e estratégia. De realçar que, o *rolling forecast* tem ganho cada vez mais relevância

na organização, por permitir agilidade na gestão da estratégia e dos objetivos a atingir.

O SGE da OLI concentra-se em medidas financeiras e não financeiras, que se encontram ligadas à estratégia, para a tomada de decisão e avaliação do desempenho, tal como defendido por Curado & Manica (2010). De destacar, a crescente importância das medidas não financeiras na organização, nomeadamente ligadas à sustentabilidade e meio ambiente – o que vai de encontro ao propósito organizacional.

A etapa de avaliação e controlo tem um grande enfoque na OLI. Existem momentos de monitorização da execução, revisão e discussão da estratégia agendados ao longo do ano.

Na OLI, por vezes, surgem alguns problemas estratégicos, tal como mencionado. Kaplan & Norton (2008) e Mankins & Steele (2005) reconhecem-nos e enfatizam que na sua origem poderá estar a falta de ligação entre planeamento e execução estratégica.

Importa sublinhar que o SGE da OLI se caracteriza por ser abrangente, ter um papel estratégico e conceder informação relevante, permitindo avaliar e orientar a organização da melhor forma para o alcance da estratégia - características apresentadas por Curado & Manica (2010) que possibilitam combater as deficiências patentes em muitos sistemas de gestão tradicionais.

A OLI segue os cinco princípios de gestão publicados por Kaplan & Norton (2008), deste modo encaram a gestão estratégica como um processo cíclico. Os autores chamam a atenção para o desenvolvimento da função gabinete de gestão estratégica, responsável pelo SGE e alinhamento organizacional. Posto isto, perante um sistema tão complexo e que envolve tantos processos e ferramentas, seria aconselhável o desenvolvimento desta função dentro do CG da OLI.

Em suma, apesar dos problemas mencionados, considera-se o SGE da OLI maduro e útil, permitindo-lhe direcionar toda a organização para o mesmo fim,

a consecução da estratégia. De salientar que, os processos e ferramentas encontram-se bem definidos e possibilitam-lhe formular, implementar e monitorizar a estratégia.

2. Análise crítica da OLI no PTW

O PTW, desenvolvido por Alan Lafley e Roger Martin, teve no mundo empresarial um grande sucesso, tendo sido implementado por grandes organizações, nomeadamente a P&G em marcas como Gillete e Swiffer. No entanto, tal como mencionado, não existe aplicação a casos práticos, para além dos exemplos apresentados no livro pelos autores. Nesse sentido, o propósito desta dissertação centrou-se em perceber se o PTW será efetivamente útil às organizações, concretamente à OLI.

Relativamente à primeira escolha – ambição vencedora - a OLI já a coloca em prática, sendo claro para toda a organização quais são as aspirações em termos estratégicos, permitindo alinhar e dar contexto às escolhas seguintes. De realçar que, a OLI atua no mercado tendo sempre em mente ganhar – o que vai de encontro à ideia defendida por Lafley & Martin (2023) de que as organizações para serem bem-sucedidas no mercado necessitam de fazer escolhas, sendo a decisão mais importante optar por, tal como o nome do modelo indica, jogar para vencer.

Quanto às escolhas onde jogar e como ganhar, que formam o cerne da estratégia, a OLI, também, toma estas decisões. Primeiramente, define onde jogar e, para tal, analisa os segmentos da indústria concentrando-se sobretudo na geografia e tipo de produto. De salientar, o facto de a organização clarificar onde quer jogar e onde não quer – pois, as organizações necessitam de se focar em determinados segmentos para vencer no mercado (Lafley & Martin, 2023). De

seguida, decide como irá lá ganhar, formulando uma proposta de valor única, tendo em conta a dinâmica do mercado e as suas capacidades. Deste modo, a OLI tem consciência de que estas duas escolhas se reforçam mutuamente, estando uma dependente da outra.

No que diz respeito à quarta escolha, a OLI diverge do modelo. É certo que, quando toma as decisões anteriores reflete acerca de que recursos e competências necessita para vencer, mas não existe uma gestão estratégica, uma composição/compreensão profunda do seu sistema de atividades, nem uma avaliação do mesmo em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade, de forma a garantir VC sustentável.

Quanto à última escolha, os sistemas de gestão da OLI permitem-lhe formular, comunicar, suportar, avaliar e monitorizar a estratégia organizacional, tal como mencionado no estudo de caso. De realçar que, a OLI deve desenvolver sistemas de gestão que visem promover/ suportar os seus recursos.

Em síntese, é possível constatar que a OLI coloca em prática as três primeiras etapas do modelo PTW, o mesmo não se pode afirmar acerca da quarta escolha. Relativamente à quinta escolha, possui um sistema de gestão abrangente e complexo, no entanto necessita de desenvolver estruturas que sustentem os seus recursos essenciais.

3. Utilidade do PTW

Lafley & Martin (2023) defendem que para uma organização vencer no mercado é necessário formular uma estratégia vencedora e, posteriormente, tomar decisões que a suportem e contribuam para uma implementação bem-sucedida. Esta é a base do PTW, um sistema integrado de gestão da estratégia, que compreende cinco escolhas encadeadas, que formam a Cascata de Escolhas

Estratégicas. Caracteriza-se por ser um modelo bastante formal - que envolve a tomada de decisões fundamentadas, tendencialmente analíticas - no qual a fase de formulação (quatro primeiras escolhas da cascata) é bastante extensa quando comparada com a fase de implementação e monitorização da estratégia (última escolha).

3.1 Pontos fortes e fracos

Da análise, foi possível constatar que, tal como diversos modelos de gestão estratégica existentes, o PTW revela um conjunto de pontos fortes que cativam a atenção para uma potencial aplicação, contudo existem, também, pontos a melhorar.

Primeiramente, destaca-se a sua utilidade em termos de focalização e alinhamento estratégico. O PTW é modelo bem estruturado, em formato de cascata, com etapas e processos claramente definidos e, no qual, a tomada de decisão é fundamentada e tendencialmente analítica. A sua representação visual permite, numa página, de forma prática, simples, clara e concisa descrever a estratégia organizacional e como a suportar - concretamente: ambição vencedora; onde jogar; como ganhar; com que recursos; e, com que sistemas de gestão – permitindo que qualquer membro a compreenda e perceba como a alcançar (Lafley & Martin, 2023). Deste modo, permite que a organização se concentre no que é realmente essencial para alcançar as suas aspirações vencedoras, promovendo, conseqüentemente, escolhas mais eficientes e eficazes. O PTW orienta, assim, os esforços organizacionais para a consecução da estratégia. Isto vai de encontro ao fim último dos SCG - direcionar os colaboradores no atingimento dos objetivos e estratégia organizacional (Malmi & Brown, 2008). O DF considera que este é o principal ponto forte do PTW, pois permite que a organização se concentre no que é efetivamente importante e seja mais eficiente.

Salienta-se, também, a utilidade das ferramentas e processos desenvolvidos por Lafley & Martin (2023) que visam apoiar as organizações e simplificar as suas escolhas estratégicas. O Fluxo Lógico da Estratégia oferece uma visão holística e integrada do contexto organizacional. Numa só ferramenta possibilita a reflexão acerca da indústria, clientes, posição relativa e concorrência, permitindo a avaliação do panorama estratégico e, conseqüentemente, a formação de pares de possibilidades de onde jogar e como ganhar. Deste modo, auxilia o processo de tomada de decisão e promove eficiência. Por sua vez, o processo de Engenharia Inversa, que ao inverter as possibilidades estratégicas formuladas e questionar acerca do que teria necessariamente de ser verdadeiro para que o par de possibilidades em análise fosse a escolha vencedora, permite excluir possibilidades até a organização encontrar a melhor escolha. Desta forma, ao seguir as suas etapas uma organização encontra de forma mais eficiente e eficaz o par de escolhas vencedor.

No que concerne à Cascata de Escolhas Estratégicas, realça-se a utilidade da quarta escolha. O PTW defende que as organizações devem refletir acerca dos recursos críticos que lhes permitem diferenciar e suportar as escolhas de onde jogar e como vencer. Estes recursos devem-se reforçar mutuamente e, em conjunto, com as atividades de apoio formar um sistema de atividades - sendo fundamental, a sua avaliação em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade para garantir VC (Lafley & Martin, 2023). Desta forma, permite que as organizações, tendo em conta a estratégia, compreendam profundamente que recursos devem continuar a desenvolver e em quais devem investir/desinvestir – promove foco, ganho eficiência e eficácia e, ainda, investimento consciente nos recursos críticos. De realçar que, fomenta a existência de recursos partilhados ao longo da organização, tendo em conta os recursos essenciais – promovendo, ainda, o alinhamento estratégico (Lafley & Martin, 2023). Deste

modo, considera-se que esta escolha é uma mais-valia ao alavancar a gestão estratégica dos recursos.

Relativamente aos pontos fracos do modelo, importa destacar a falta de importância dada às fases de implementação e controlo da estratégia. O modelo desenvolve aprofundadamente a fase da formulação estratégica - que compreendem as quatro primeiras escolhas estratégicas, nomeadamente ambição vencedora, onde jogar, como ganhar e definição dos recursos essenciais - mas, a quinta escolha parece ser descorada. É esta última escolha que aborda os sistemas de gestão encarregues de formular e comunicar a estratégia, suportar os recursos e, ainda, medir e avaliar a estratégia, logo considera-se que deveria ter maior destaque/ ser mais desenvolvida no modelo, pois sem estes não é possível uma organização ser bem-sucedida no mercado.

3.2 Problemas estratégicos da OLI

No estudo de caso, foram identificados e descritos alguns problemas estratégicos que a OLI enfrenta. Nesse sentido, considera-se pertinente apurar se o PTW poderia ser útil e contribuir para a sua resolução.

Quanto ao excesso de iniciativas estratégicas a decorrer simultaneamente, que sugerem um problema de ineficiência ao nível da definição/ planeamento das mesmas - reconhecido na literatura por Mankins & Steele (2005) como uma das causas da falta de alcance da estratégia - considera-se que o PTW, uma vez que tem como característica central a focalização e alinhamento da organização para o que é essencial, poderá ser útil à OLI - na medida em que direciona a organização para se focar apenas no que é realmente primordial para a sua estratégia. Desta forma, ao seguir o PTW e definir, concretamente, as suas ambições, onde irá jogar, como irá ganhar e o seu sistema de atividades, a organização delimita a sua área de foco e, conseqüentemente, define e planeia as iniciativas estratégicas de forma mais ponderada e fundamentada, tendo sempre

em mente a sua relevância para o alcance das aspirações vencedoras. Deste modo, o PTW permitirá à OLI priorizar as iniciativas, realizando primeiramente as que são efetivamente essenciais, e, com isto, ser mais eficiente na execução.

Quanto ao problema dos recursos mal geridos, Mankins & Steele (2005) reconhecem que recursos mal alocados ou a sua falta geram uma ineficiência de 7,5% do desempenho para alcançar a estratégia. Considera-se que o PTW poderia ser útil e fornecer à OLI apoio de âmbito estratégico na gestão dos seus recursos e competências. O PTW promove a articulação dos recursos essenciais da organização com as suas escolhas de onde jogar e como vencer, permitindo restringir o campo de foco e de investimento (Lafley & Martin, 2023). Desta forma, a organização preocupa-se em perceber em que recursos atuais necessita de investir, que recursos necessita de desenvolver e quais já não necessita e, conseqüentemente, pode eliminá-los – estimula a eficiência em termos estratégicos, operacionais e financeiros. Esta visão transversal e holística não é fácil de alcançar, exige muita coordenação e uma profunda compreensão do sistema de atividade da organização. Nesse sentido, o desenvolvimento de um grupo formalizado de pessoas na OLI que tenha como função a gestão do sistema de atividades, que fomente os recursos essenciais, a forma como estes se reforçam e as suas atividades de apoio, e que o avalie em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade para garantir VC poderá ser bastante útil à organização.

Por fim, em relação à falta de atingimento dos objetivos estratégicos de LP, que segundo Kaplan & Norton (2008) é um problema comum nas organizações, a OLI afirma que se deve aos eventos externos bruscos, como o caso dos conflitos armados que afetam o seu contexto. Contudo, tendo em conta a análise do seu SGE e, de acordo com Mankins & Steele (2005) pode, também, estar relacionado com falhas ao nível do planeamento e execução estratégica, como os problemas mencionados anteriormente - nesse caso, tal como apurado, o PTW poderia ser

útil. De realçar que, o PTW promove a formulação de uma estratégia forte e clara, a alocação de recursos aquando do planeamento estratégico e, ainda, a implementação e monitorização do desempenho de forma continuada, fatores mencionados por Mankins & Steele (2005) como importantes para este efeito. Kaplan & Norton (2008) defendem que a solução do problema supramencionado assenta no desenvolvimento de um SGE abrangente e integrado que fomente o alinhamento entre planeamento estratégico e execução operacional. De realçar que, esta ligação entre estratégia e operações poderia ser mais aprofundada no modelo.

3.3 Opinião

É certo que se deve ter em atenção para que a implementação de um novo sistema não crie na organização complexidade e atritos, nem conduza à duplicação de custos e tarefas, no entanto considera-se que a aplicação do PTW como complemento ao SGE da OLI poderia ser bastante útil à organização.

Em primeiro lugar, a OLI, tal como mencionado, já se encontra familiarizada com as três primeiras questões estratégicas do PTW, colocando-as em prática, concretamente: ambição vencedora, onde jogar e como vencer. Em segundo lugar, este modelo engloba instrumentos que visam apoiar a organização e simplificar as suas escolhas estratégicas. Considera-se o Fluxo Lógico da Estratégia uma ferramenta útil para a OLI, na medida em que permite agrupar múltiplas análises numa só ferramenta e possibilita formular hipóteses de onde jogar e como vencer de forma mais eficiente. Por sua vez, considera-se o processo de Engenharia Inversa útil pois poderia permitir à OLI, ao seguir as suas etapas, encontrar de forma mais eficiente e eficaz a escolha final de onde jogar e de como ganhar. Em terceiro lugar, o PTW visa a profunda compreensão dos recursos essenciais, tendo em conta a estratégia – escolhas de onde jogar e como vencer, promovendo a sua gestão eficiente. Para além disso, promove o desenvolvimento

de um sistema de atividades – articulação dos recursos críticos e suas atividades de apoio - e a sua avaliação em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade para garantir VC (Lafley & Martin, 2023). Deste modo, esta escolha estratégica poderia ser uma mais-valia para a OLI.

Considera-se a principal utilidade do modelo o facto de promover a focalização e alinhamento estratégico. O PTW é um modelo bem estruturado, em formato de cascata, com etapas bem definidas e fundamentadas. Este permite, através da sua representação visual, descrever e comunicar, numa página de forma prática, simples e clara, a estratégia organizacional e como a suportar - permitindo que todos os elementos da organização a compreendam e saibam como alcançar (Lafley & Martin, 2023). Ademais, permite concentrar e alinhar a organização para o que é essencial a fim de alcançar as ambições vencedoras, promovendo escolhas mais eficientes. Deste modo, considera-se que o PTW poderia ser para a OLI uma ferramenta útil, nomeadamente de comunicação da estratégia organizacional, permitindo focar e alinhar toda a organização na sua consecução.

De salientar, ainda, a utilidade do PTW relativamente aos problemas estratégicos da OLI, nomeadamente: excesso de iniciativas estratégicas e ineficiente gestão de recursos.

Posto isto, tendo em conta a maturidade do SGE da OLI, o conjunto de ferramentas, processos, práticas e rotinas bem estabelecidas que permitem que a organização formule, implemente e monitorize a sua estratégia com sucesso, considera-se que o PTW poderia ser útil à OLI, complementando o seu SGE. Deste modo, constata-se a utilidade da sua aplicação, em organizações com SGE maduros como o da OLI, como parte e não como um todo.

Conclusão

No contexto empresarial, existem diversos modelos que visam a gestão da estratégia. O PTW é mais um desses modelos. Desenvolvido por Alan Lafley e Roger Martin consiste num sistema integrado de gestão da estratégia, em formato de cascata, que compreende cinco escolhas estratégicas encadeadas e que tem por objetivo a formulação e implementação de uma estratégia vencedora (Lafley & Martin, 2023).

Como na literatura não existia aplicação a casos práticos, para além dos exemplos apresentados no livro pelos autores, considerou-se importante a exploração da viabilidade do PTW no contexto português, concretamente na OLI. Deste modo, a revisão de literatura procurou abordar os SCG, compreender os SGE e a sua importância e, por fim, apresentar o *Playing to Win*, nomeadamente descrever as suas etapas, processos e ferramentas. Por meio da metodologia estudo de caso e recolha de dados através de entrevistas, procurou-se compreender o SGE da OLI, perceber como a OLI se enquadraria no PTW e apurar se o PTW seria útil à organização. O objetivo da dissertação centrou-se em responder à questão de investigação: “será o PTW útil às organizações?”. Nesse sentido, concluiu-se que, em organizações com a maturidade da OLI, com SGE maduros, a revisão do PTW tornou evidente a utilidade da sua aplicação como parte.

O PTW é um modelo bem estruturado que envolve etapas claramente definidas e a tomada de decisões estratégicas fundamentadas. Desta forma, considera-se que a sua principal utilidade esteja assente nas características do próprio modelo, o facto de promover a focalização e alinhamento estratégico da organização. Este permite descrever a estratégia organizacional e como a suportar e comunicá-la através da sua representação visual, de forma prática,

simples e clara, permitindo que todos os membros da organização a compreendam e percebam o que tem de ser feito para a alcançar (Lafley & Martin, 2023). Para além disso, permite alinhar todos na organização a concentrarem-se no que é essencial para o alcance das aspirações vencedoras, direcionando os esforços organizacionais para a consecução da estratégia.

Realça-se, também, a utilidade das ferramentas e processos que o PTW engloba, nomeadamente o Fluxo Lógico da Estratégia e o processo de Engenharia Inversa, que apoiam as organizações e simplificam a tomada de decisões estratégicas, promovendo escolhas mais eficientes e eficazes.

De salientar, ainda, a utilidade do PTW relativamente aos recursos organizacionais. O modelo fomenta a compreensão profunda dos recursos essenciais da organização, tendo em conta a estratégia, promovendo a sua gestão eficiente. Além disso, promove o desenvolvimento do sistema de atividades e sua avaliação em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade de forma a garantir VC à organização.

Contudo, importa ressaltar que existem pontos do modelo a melhorar. Destaca-se o facto de o modelo desenvolver bastante as quatro primeiras escolhas estratégicas, que correspondem à formulação estratégica, descurando a implementação e monitorização da estratégia. Considera-se, assim, que a última escolha estratégica deveria ser mais aprofundada no modelo.

Relativamente às limitações do estudo, destaca-se a falta de literatura sobre o PTW, tendo a presente investigação seguido o manual desenvolvido pelos autores. Evidencia-se, ainda, a falta de familiarização com a organização, esta investigação teria sido mais rica se fosse realizada em contexto de estágio, permitindo o contacto direto com a cultura da organização e o seu SGE. De realçar, também, a dificuldade de agendamento de reuniões com diferentes colaboradores da OLI, por motivos de excesso de trabalho na organização.

Como sugestão de investigação futura recomenda-se a exploração da viabilidade do PTW noutras organizações e, em diferentes contextos, de forma a contribuir para a literatura sobre a aplicação e utilidade do modelo e permitir a comparação entre estudos.

Tabela Síntese

Questão de Investigação
Será o modelo <i>Playing to Win</i> útil às organizações?
Enquadramento Teórico
Desenvolveu-se uma revisão de literatura que aborda as múltiplas definições de Sistemas de Controlo de Gestão, desde as mais restritas às mais amplas. De seguida, procurou-se compreender os Sistemas de Gestão Estratégica e sua importância para as organizações. E, por fim, apresentou-se o modelo de gestão estratégica em análise – o <i>Playing to Win</i> – no qual, se descreveu as suas etapas, processos e ferramentas.
Resposta à Questão de Investigação
Em organizações com a maturidade da OLI, com sistemas de gestão estratégica maduros, a aplicação do <i>Playing to Win</i> é útil como parte, permitindo: promover a focalização e alinhamento estratégico da organização, através da descrição da estratégia organizacional e sua comunicação, em formato cascata, de forma prática, simples e clara; implementar ferramentas e processos que facilitam e apoiam a tomada de decisões estratégicas; e, fomentar a gestão estratégica de recursos.
Sugestões de Melhoria
Considera-se que as etapas de implementação e monitorização da estratégia devem ser aprofundadas no modelo. Concretamente a última escolha estratégica, pois é esta que aborda os sistemas de gestão encarregues de formular e comunicar a estratégia, suportar os recursos e, ainda, medir e avaliar a estratégia. Logo, considera-se que deveria ser desenvolvida, pois sem estes não é possível a organização ser bem-sucedida no mercado.
Limitações e Contributos
Relativamente às limitações, destaca-se: a falta de literatura sobre o PTW; a falta de familiarização com a organização - a investigação seria mais rica se realizada em contexto de estágio; e, a dificuldade de agendamento de reuniões com diferentes colaboradores da OLI. Como sugestão de investigação futura recomenda-se a exploração da viabilidade do PTW noutras organizações e, em diferentes contextos, de forma a contribuir para a literatura sobre a aplicação e utilidade do modelo e permitir a comparação entre estudos.

Tabela 2: Tabela síntese

Fonte: Elaboração própria

Bibliografia

- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37, 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.04.007>
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. In *SAGE Publications, Inc.* (3^a). SAGE Publications.
- Curado, C., & Manica, J. (2010). Management control systems in Madeira island largest firms: Evidence on the balanced scorecard usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 652–670. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.32>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31, 410–435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 35–48. www.hbr.org
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *American Accounting Association*, 15(1), 87–104.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. In *New Age International Publishers* (2^a). New Age International Publishers.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2023). *Gerir para Vencer*. Clube do Autor, S.A.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 121–132.
- Martin, R. (2022, July 11). *My love/hate relationship with VUCA*. Medium. <https://rogermartin.medium.com/my-love-hate-relationship-with-vuca-f4cfb2a45436>
- OLI. (2022). *Relatório integrado de gestão*. <https://www.oli-world.com/download/230620102013388.pdf>
- OLI. (2024). *Empresa OLI - Sistemas Sanitários, S.A.* <https://www.oli-world.com/pt/empresa/a-oli/>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-Smart. *MDPI Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^a). SAGE Publications.

Apêndices

Apêndice I - Entrevista (novembro 2023)

Parte I: Sistema Atual da OLI

1. Perante o ambiente VUCA em que se vive, considera que ter uma estratégia é fundamental para que a organização vença no mercado e alcance VC sustentável?
2. O que é para a OLI uma estratégia? Como caracteriza a estratégia organizacional?
3. Como é desenvolvida a estratégia organizacional? Que etapas envolve? Quem está envolvido no processo? Como é formulada a estratégia (como é que decidem onde e como competir no mercado)? Que fatores têm em consideração?
4. Como se processa o planeamento estratégico (transformação da estratégia em objetivos, medidas e iniciativas)?
5. Utilizam alguma ferramenta de CG para guiar a formulação e implementação da estratégia (ex: Mapa da estratégia, BSC, etc.)?
6. Como é comunicada a estratégia? De que forma é garantido o alinhamento estratégico de toda a organização?
7. Como são motivados os colaboradores para fazerem da estratégia uma prioridade?
8. Como é que a organização passa da formulação para a operacionalização da estratégia?
9. Como é implementada/executada a estratégia?
10. Como é monitorizada a estratégia/performance organizacional?
11. A estratégia é considerada um processo cíclico na organização?
12. Que problemas existem a nível estratégico na organização?

13. Como caracteriza o SGE da OLI? Qual a sua utilidade? Que vantagens e desvantagens confere à organização? O que mudaria?

14. Na organização existe uma perspectiva de evolução futura no que concerne à gestão da estratégia?

Parte II: *Playing to Win* (Lafley & Martin, 2023)

Relativamente à primeira escolha da cascata que envolve a definição da ambição vencedora da organização:

1. A organização opta por vencer no mercado ou limita-se a jogar? O que é ganhar para a organização?

2. Existe uma aspiração vencedora? Como é definida/formulada? O ponto de partida dessa aspiração é a missão da organização?

3. A aspiração vencedora está definida em torno das pessoas, ou seja, o consumidor/cliente está no centro? Considera-a motivadora e inspiradora para funcionários e consumidores?

4. Existe uma definição clara do negócio em que a OLI atua? A empresa define concretamente o que quer fazer e o que não quer fazer?

5. Como é que a aspiração vencedora da organização é comunicada? Os colaboradores têm contacto diário com a aspiração?

6. De que forma garantem o alinhamento com a aspiração vencedora?

7. Como passam para a execução?

8. A aspiração vencedora organizacional é adaptada ao longo do tempo?

9. A organização preocupa-se em ganhar com os consumidores mais importantes e contra os melhores concorrentes? Têm em conta as necessidades dos consumidores e sabem de que forma as satisfazer?

10. Analisam a concorrência? Investigam o vosso melhor concorrente, procuram perceber em termos de estratégia o que está a fazer?

11. De que forma é medido o progresso relativamente à aspiração vencedora?

12. Considera que uma aspiração vencedora definida de forma simples e clara e que seja bem comunicada contribui para o alinhamento estratégico da organização? Dado que, se todos na organização souberem qual é o propósito da organização em termos estratégicos, as ações dos colaboradores são percebidas de forma distinta e são, mais facilmente medidas.

Relativamente à segunda escolha da cascata onde jogar:

1. Como são formuladas na organização as hipóteses de onde jogar?

2. De acordo com o PTW, uma organização para definir onde irá competir estrategicamente deve refletir acerca: geografia; tipos de produto; segmento de consumidor; canal de distribuição; e, estágio vertical de produção. Para além disso, é importante compreender consumidores, cenário competitivo, recursos e competências organizacionais.

2.1 Concorda? Considera que definir deste modo o espaço de atuação permite à organização se focar no que realmente é relevante?

2.2. Os fatores descritos estão bem definidos e são claros na organização? A OLI define concretamente onde quer jogar e onde não quer jogar?

3. Se algo corre mal no local escolhido para jogar o que fazem?

Relativamente à terceira escolha da cascata como ganhar:

1. Considera que a OLI tem uma vantagem competitiva sustentável?

2. De que forma a organização escolhe como vencer em cada campo de jogo?

2.1. Segue uma estratégia de baixo custo?

2.2. Segue uma estratégia de diferenciação?

2.3. Segue uma estratégia dupla: preço premium e custos de produção baixos?

2.4. Outras formas: aquisição de empresa, parceiras, etc.

3. Para a organização a dinâmica da indústria é definida e imutável?

4. Na OLI é desenvolvida a capacidade de pensamento estratégico, de forma a refletir acerca das diversas formas de ganhar e alternativas para vencer o fracasso? A organização esforça-se por criar escolhas sobre como ganhar?

5. A OLI procura continuamente estabelecer as regras do jogo e, mesmo que esteja a ganhar procura fazer sempre melhor? E quando não está a ganhar, muda as regras do jogo?

6. Caso a organização não consiga uma escolha confiável sobre como ganhar, procura um novo campo de atuação ou sai do jogo?

As melhores estratégias são aquelas em que as escolhas de onde jogar e como ganhar são consideradas em simultâneo e se reforçam mutuamente (Lafley & Martin, 2023):

7. A OLI toma estas decisões em conjunto? Em caso negativo, considera que seria útil para a organização?

8. Considera relevante que a organização, também, estabeleça estratégias para as linhas de negócios e funções tendo em conta a estratégia organizacional?

9. Os autores propõem a estrutura denominada de Fluxo Lógico da Estratégia, considera que esta estrutura permitiria à OLI elaborar possibilidades sustentáveis de onde jogar e como ganhar?

10. Desenvolveram, ainda, o processo denominado de Engenharia Inversa, considera que este processo facilita a tomada de decisão? Considera que a sua implementação seria útil para a OLI?

Relativamente à quarta escolha da cascata que recursos devem estar disponíveis para vencer da maneira escolhida:

1. A organização possui um sistema de atividades - um conjunto integrado e mutuamente reforçado de recursos que sustentam as escolhas de onde jogar e como vencer - que permite alcançar uma VC sustentável?

1.1. O sistema de atividades é adaptado às escolhas da organização?

2. Como é que a organização identifica e constrói/desenvolve os seus recursos críticos para vencer? Esses recursos estão bem identificados, são claros para toda a organização?

3. Considera importante a articulação dos recursos essenciais da organização com as escolhas de onde jogar e como vencer, na medida em que permite delimitar o campo de foco e de investimento da organização, ou seja, a empresa pode se concentrar investir nos recursos atuais, desenvolver recursos necessários e eliminar aqueles que não são essenciais para a estratégia?

3.1. A organização possui um plano de ação para os recursos, com o intuito de definir como e onde investir em cada recurso, de forma a contribuir para VC?

4. No que concerne aos sistemas de atividades, os autores defendem que é relevante avaliá-los em termos de viabilidade, diferenciação e defensabilidade. Se estas características forem garantidas o sistema é vencedor, caso contrário a organização necessita de rever as escolhas e proceder a uma reformulação.

4.1. A OLI avalia estes fatores? Considera relevante?

5. Considera que a existência de um sistema de atividades contribui para o alinhamento estratégico da organização, dado que um dos princípios é a existência de recursos partilhados?

Relativamente à quinta escolha da cascata que sistemas de gestão são necessários para vencer:

1. A OLI possui sistemas de gestão que apoiem as escolhas e competências organizacionais?

2. Concorda ser essencial medir o progresso relativo às aspirações vencedoras, desenvolvimento de recursos e criação de sistemas de gestão de forma a toda a organização se concentrar nos resultados e obter feedback?

3. Na organização os resultados esperados são escritos e existe um intervalo de valores predefinido que indica se a organização foi bem-sucedida ou não?

4. Na organização existem reuniões de discussão estratégica? Se sim, em que consistem?

4.1. Existe algum documento que seja a base dessas discussões e explique os objetivos, metas, estratégias (onde jogar e como vencer) e medidas da organização de forma clara, simples e acessível a todos?

4.2. As escolhas estratégicas críticas são comunicadas de forma clara e simples para que sejam bem compreendidas e colocadas em prática no resto da organização?

5. Como se caracteriza a cultura organizacional em termos de comunicação? É fomentado o diálogo, a partilha de ideias e o pensamento estratégico?

6. Considera que um documento que contenha os objetivos, metas, estratégias e medidas da organização, reuniões de revisão da estratégia (debater ao longo do ano e manter o foco nas escolhas críticas) e uma cultura de investigação constituem um sistema de gestão que apoia a criação, análise e comunicação da estratégia e que fomenta o alinhamento e a tomada de decisões estratégicas? Considera útil/aplicável na OLI?

7. Na organização todas as unidades de negócio ou funções têm medidas específicas (dimensão financeira, consumidor e interna) relacionadas com o contexto organizacional e as escolhas dessa própria unidade?

8. Considera que é melhor cada organização escolher as suas medidas de desempenho ou ter apenas uma medida de criação de valor ao nível da organização e utilizá-la em todos os negócios e ao longo do tempo pois proporciona um desempenho mais equilibrado, consistente e fiável?

9. Tendo em conta as principais características deste sistema de gestão estratégica, considera-o melhor ou pior do que o sistema atual da OLI? Considera este modelo útil?

Apêndice II - Entrevista (fevereiro 2024)

Parte I: Sistema Atual da OLI

1. Como é definida a estratégia e os objetivos para o CP?
2. Existe uma estratégia para o LP? Por quem é definida? É comunicada a toda a organização?
3. Os objetivos são estabelecidos com base em quê?
4. Os objetivos são elaborados pelos departamentos e analisados de acordo com a estratégia e objetivos organizacionais? Com que frequência são revistos?
 - 4.1 Os planos seguem o mesmo método?
5. Ao nível da formulação estratégica analisam o contexto organizacional? Que ferramentas utilizam?
6. Como é colocada a estratégia em prática?
7. Que papel tem o orçamento na organização?
8. Considera o SGE da OLI útil e importante para a mesma? Porquê? Quais os pontos fortes e fracos a destacar?

Parte II: *Playing to Win* (Lafley & Martin, 2023)

1. Como é comunicada a aspiração vencedora da organização?
2. Na OLI a aspiração vencedora serve de base para as decisões?
3. Na reunião passada, referiu que os fatores tidos em consideração na OLI para decidir onde jogar são a geografia e tipo de produto. O PTW oferece uma visão mais holística, a organização necessita de refletir acerca: geografia, tipo de produto, consumidores/ clientes, canal de distribuição e estágio vertical de produção. E, ainda, compreender consumidores, cenário competitivo, recursos e competências organizacionais. Considera que ao aplicar o PTW a OLI poderia ser mais eficiente nas suas escolhas de onde jogar?
4. A OLI define concretamente onde quer jogar e onde não quer jogar?

5. Como se traduz a VC da OLI no mercado interno?
6. No mercado nacional procuram continuamente vencer (estabelecer as regras de jogo). E nos restantes mercados?
7. Em mercados sofisticados a OLI adota a estratégia de diferenciação?
8. Considera que a existência de uma só ferramenta que incorpora um conjunto de instrumentos que permite analisar a indústria, clientes, posição relativa e concorrência facilita a tomada de decisão acerca de onde jogar e como ganhar? Considera que esta ferramenta do PTW poderia ajudar a OLI nas suas escolhas? Considera necessária a análise de mais alguma perspetiva?
9. Perante diversas possibilidades de onde jogar e como ganhar como é que a OLI seleciona a escolha sustentável? Considera que se invertesse as possibilidades e questiona-se acerca de que condições teriam de ser verdadeiras para que o par de possibilidades fosse a escolha vencedora, permitiria à OLI reduzir as possibilidades até encontrar a escolha certa para vencer no mercado? Considera que facilitaria o processo de tomada de decisão?
10. Como é que a OLI gere os seus recursos e competências?
 - 10.1 Como são alocados na organização?
 - 10.2 Existe uma equipa encarregue de identificar os recursos críticos e elaborar um plano de ação para os mesmos?
 - 10.3. O sistema de atividades é adaptado consoante as escolhas da organização?
 - 10.4. Como é avaliado o sistema de atividade?
11. Considera que o PTW poderia ser útil e apoiar a organização na gestão estratégica de recursos, uma vez que este permite que as organizações estejam cientes de quais são os recursos e competências essenciais e em quais necessita de investir e desinvestir – confere foco, eficiência e permite a articulação dos recursos e atividade de apoio de forma a gerar VC sustentável?

12. Referiu na reunião anterior que a OLI precisa de uma ajuda de âmbito mais estratégico na gestão dos recursos e competências. Em que medida?

13. Que sistemas de gestão existem na OLI?

14. Considera o sistema de gestão da OLI único?

15. Como é fomentado o pensamento estratégico na organização?

16. Os departamentos têm medidas específicas relacionadas com o contexto organizacional e as escolhas desse departamento?

17. Cada departamento escolhe os seus KPI? Existe a insistência por parte de alguns departamentos em KPI que não são relevantes?

18. Nas reuniões de discussão estratégica quem participa? Com que frequência são realizadas? Qual o intuito?

19. Relativamente ao PTW, no que é que a OLI se revê?

19.1. Quais os pontos fortes do PTW?

19.2. Quais os pontos fracos do PTW?

19.3. Quais as mais valias que o PTW poderia trazer para a OLI?

19.4. O que considera que não se enquadrariam na OLI de todo?

20. Considera que a OLI tem focalização da equipa na performance estratégica? A OLI consegue se focar sempre na parte estratégica ou, por vezes, as rotinas e a parte operacional sobrepõem-se?

21. Na reunião anterior referiu que na OLI, por vezes, surgem grandes desvios face ao planeado. Como explica isto? Porquê que acontece? Considera que o PTW poderia ajudar?

22. Um problema estratégico indicado foi a falta de eficiência na execução. Pode aprofundar? Como explica isto? Porquê que acontece? Considera que o PTW poderia ajudar?

23. Outro problema estratégico identificado foi a gestão de recursos. De que forma se expressa na organização? Considera que ao aplicar o PTW fariam melhor?

24. Afirmou que a perspetiva de evolução futura relativamente à gestão da estratégia na organização, passa por obter mais informação e tomar decisões mais baseadas em factos, com o intuito de se tornar mais eficiente e diminuir o peso da intuição na tomada de decisão. Porque considera que existe um grande peso da intuição na tomada de decisão? Considera que o facto de o PTW ser um método mais formal, onde a formulação da tomada de decisão é fundamentada e tendencialmente analítica, pode reequilibrar os riscos de tomada de decisão por intuição?

25. Existe falta de informação na organização ou a informação encontra-se dispersa na organização? Como é que isto impacta a organização?

26. Existe falta de alinhamento entre departamentos?

27. Existe compreensão pelos departamentos das prioridades e interesses da organização?