



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Metodologia Playing to Win

Caso de Estudo: Amorim Top Series

Daniela Tavares Saraiva

Católica Porto Business School
Julho, 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Metodologia Playing to Win

Caso de Estudo: Amorim Top Series

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

por

Daniela Tavares Saraiva

sob orientação de
Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School
Junho, 2024

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste Trabalho Final de Mestrado. Sem o incentivo e contributo dado, não teria sido possível concluir esta longa jornada.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Marques, o meu grande agradecimento por todo o conhecimento transmitido, ajuda, disponibilidade e empenho que foram fulcrais para o desenvolvimento deste estudo.

Aos participantes nas entrevistas, Dr Fernando Almeida, Dra. Sarah Pontes, Dra. Daniela Sousa, Drº José Trindade e ao Drº Carlos Ramos, elementos sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado, quero agradecer todo a colaboração e disponibilidade.

À minha família e amigos, por toda a força, incentivo, motivação e apoio incondicional, em todos os momentos. Cada um, de diferentes modos, tornou possível a concretização deste objetivo.

A todos os que me acompanharam nesta caminhada, o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

É na imprescindibilidade da estratégia para o desempenho de sucesso das organizações nos dias que correm, que se dá início a esta dissertação, considerando que vivemos num mundo cada vez mais “volátil, incerto, complexo e ambíguo”. Martin e Lafley (2013) introduziram o modelo “Playing To Win”, valorizado pela sua simplicidade e eficiência, com a intenção de oferecer uma estrutura sólida para a formulação da estratégia, de forma a que as empresas possam tornar a sua visão em escolhas estratégicas. Formular uma estratégia que seja eficaz envolve, não só analisar o ambiente interno e a envolvente de uma organização, mas também garantir que a empresa tenha flexibilidade e esteja preparada para ajustar a mesma, de maneira a responder rapidamente às alterações no mercado. A implementação bem sucedida de uma estratégia empresarial requer planeamento organizacional e compromisso a todos os níveis, sendo imprescindível o alinhamento de toda a organização com a missão e visão definidas.

Neste trabalho é abordada a questão central sobre a utilidade da implementação da metodologia “Playing to Win” na Amorim Top Series, empresa que faz parte do Grupo Corticeira Amorim, líder mundial no setor da produção de rolhas de cortiça. No sentido de dar uma resposta a esta questão, será realizado um breve enquadramento e explicação do método “Playing to Win”, desenvolvido por Roger L. Martin e A.G. Lafley, e de seguida, um enquadramento e exploração da Amorim Top Series e da sua estratégia empresarial com base em entrevistas realizadas.

Os resultados obtidos permitem responder à questão colocada no âmbito deste trabalho, mostrando que é viável a aplicação da metodologia na ATS, e que pode

ser, de facto, uma mais valia para melhorar a competitividade da empresa no mercado. Além de que, estes resultados mais do que contribuírem para a ATS, contribuem para um entendimento mais amplo sobre a aplicação da metodologia em contextos industriais específicos.

Palavras-chave: Estratégia, Playing to Win, Ótica da cascata, Amorim Top Series, Gestão

Abstract

This dissertation begins with the indispensability of strategy for the successful performance of organisations today, considering that we live in an increasingly "volatile, uncertain, complex and ambiguous" world. Martin and Lafley (2013) introduced the "Playing To Win" method, valued for its simplicity and efficiency, with the intention of offering a solid framework for strategy formulation so that companies can turn their vision into strategic choices. Formulating an effective strategy involves, not only analysing an organisation's internal environment and surroundings, but also ensuring that the company is flexible and prepared to adjust its strategy in order to respond quickly to the changes in the market. The successful implementation of a business strategy requires organisational planning and commitment at all levels, and the alignment of the entire organisation with the defined mission and vision is essential.

This paper addresses the central question of the usefulness of implementing the "Playing to Win" methodology at Amorim Top Series, a company that is part of the Corticeira Amorim Group, a world leader in the cork stopper production sector. In order to answer this question, a brief overview and explanation of the "Playing to Win" method, developed by Roger L. Martin and A.G. Lafley, will be given, followed by an overview and exploration of Amorim Top Series and its business strategy, based on interviews conducted.

The results obtained make it possible to answer the question posed within the scope of this study, showing that it is feasible to apply the methodology to ATS, and that it can in fact be an asset for improving the company's competitiveness

in the market. In addition, these results contribute to a broader understanding of the application of the methodology in specific industrial contexts.

Keywords: Strategy, Playing to Win, Cascade of Choices, Amorim Top Series, Management

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xvi
Introdução.....	18
1. Estratégia.....	20
1.1 Conceito de Estratégia	20
2. Metodologia Playing to Win	22
2.1 Contextualização da Metodologia Playing to Win.....	22
2.2 Ótica da Cascata	23
2.2.1 Aspiração vencedora	25
2.2.2 Onde jogar?.....	25
2.2.3 Como ganhar?	26
2.2.4 Capacidades chave.....	28
2.1.5 Sistemas de gestão.....	28
3. Metodologia.....	30
4. Amorim Top Series	32
4.1 Breve contextualização da Amorim Top Series	32
4.2 Metodologia Playing to Win: Caso de Estudo Amorim Top Series.....	33
4.2.1 Aspiração vencedora	33
4.2.2 Onde jogar?.....	34
4.2.3 Como ganhar?	35
4.2.4 Capacidades chave.....	35
4.2.5 Sistemas de gestão.....	36
5. Discussão	38

5.1 Discussão de resultados.....	38
5.2 Discussão das escolhas estratégicas da cascata.....	38
5.2.1 Aspiração vencedora	38
5.2.2 Onde jogar?.....	39
5.2.3 Como ganhar?	39
5.2.4 Capacidades chave.....	39
5.2.5 Sistemas de gestão.....	40
5.3 Resumo da discussão e principais contributos	40
6. Conclusão.....	43
7. Limitações e pesquisas futuras	46
Bibliografia	48

Número de Palavras: 7927

Índice de Figuras

Figura 1: Cascata de escolhas estratégicas

Figura 2: Cascata “aninhada” de escolhas estratégicas

Fonte das figuras: SILVA, João. Análise dos Impactos Ambientais na Região Norte. 2023. Disponível em:
<<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/43587/1/203439058.pdf>>

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela informativa das entrevistas realizadas

Introdução

Vivemos num mundo cada vez mais competitivo, tornando-se cada vez mais relevante implementar estratégias eficazes que permitam às empresas sobreviver e ter sucesso num mundo “VUCA”. A questão que Rice G. (2013) coloca, “Como podem executivos, marcas e organizações vencer em um mundo VUCA—um que é volátil, incerto, complexo e ambíguo?”, e para a qual um gestor, e não só, quer uma resposta.

É neste contexto de dubiedade, que surge o interesse em explorar a viabilidade da aplicação da metodologia "Playing to Win", desenvolvida por Roger L. Martin e A.G. Lafley, no ambiente empresarial. Este modelo permite às organizações a criação de estratégias coerentes e concisas através da resposta a cinco perguntas que se influenciam entre si, numa ótica de cascata, e permitem às organizações o progresso contínuo numa realidade que se encontra em constante mudança.

Esta metodologia consiste na resposta a cinco questões que quase que como em forma de guião, irão permitir à empresa definir uma estratégia que lhe garanta sucesso no mercado:

1. Qual a aspiração vencedora da organização?
2. Onde deve competir a empresa competir?
3. De que modo se pode ganhar o mercado em que está a organização inserida?
4. Quais as capacidades chave necessárias para vencer o mesmo?
5. Que sistemas de gestão são necessários para monitorizar e apoiar os objetivos estratégicos definidos?

O desenvolvimento desta dissertação tem por objetivo a resposta à seguinte questão: “É útil implementar a metodologia “Playing to Win” na Amorim Top Series?”.

A escolha desta questão baseia-se no facto da Amorim Top Series pertencer a um grupo verticalmente integrado, líder mundial da produção de cortiça , que ingressou à relativamente pouco tempo no segmento de mercado das bebidas espirituosas e quer atingir a liderança mundial no mesmo, tornando-se assim possível testar a utilidade do método nesta organização.

De forma a dar resposta à questão que levou à construção deste trabalho, será realizada uma revisão de literatura sobre a metodologia e também serão realizadas entrevistas de forma a testar a possibilidade de implementação do método na Amorim Top Series.

Este trabalho será então, dividido da forma seguinte: nos capítulos 1 e 2 será realizada a revisão de literatura, relativamente ao conceito de estratégia no capítulo 1, e relativamente à metodologia “Playing to Win”, no capítulo 2. No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da dissertação. Já no capítulo 4, será feita uma breve contextualização da Amorim Top Series e será aplicado o modelo à organização em questão. No capítulo 5, apresentam-se as principais conclusões que decorrem da aplicação do modelo e a resposta à questão de investigação. Por fim, o capítulo 6, onde se encontraram identificadas as principais limitações que surgiram na realização do trabalho, assim como, sugestões para possíveis pesquisas futuras

Capítulo 1

1. Estratégia

1.1 Conceito de Estratégia

Nos dias que correm ouvimos cada vez mais a palavra estratégia, a qual se encontra abundantemente presente, não só, mas essencialmente, na vida empresarial. Não será de surpreender, tendo em conta que vivemos num mundo cada vez mais competitivo e onde a diferenciação, seja ela de que tipo for, tem vindo a demonstrar um papel cada vez mais importante para que uma empresa seja bem sucedida. É sabido que, atualmente, uma empresa que queira sobrepor-se aos seus concorrentes, necessita de oferecer, de forma sustentada, produtos ou serviços diferenciados pela agregação de um maior valor, ou então, produtos e serviços com um valor agregado que seja comparável aos dos seus concorrentes mas que apresente um custo inferior (Porter, 1996).

Sendo a palavra estratégia, hoje em dia, uma das mais utilizadas é importante referir que é um conceito algo controverso e difícil de definir. Segundo Nicolau, a dificuldade em definir este conceito, assenta no facto do conteúdo e os processos de formação serem objeto de vários estudos e abordagens diversas, que varia consoante a forma como os autores concebem a organização e entendem o funcionamento da mesma. (Nicolau, I., 2001).

Com afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, e por isto acaba por ser difícil chegar-se a um consenso na definição deste conceito. No entanto, apesar da dificuldade em haver um conceito base, Mintzberg defende que todas as definições têm o seu valor e utilidade.

Para Porter (1996), é de realçar que este defende que elevados níveis de eficácia operacional não garante, por si só, o sucesso de uma empresa a longo prazo, considerando que os concorrentes estão sempre a um passo da inovação e facilmente podem adaptar-se. Conclui-se para este autor, que é necessário escolher um conjunto de diversas atividades, deliberadamente, de forma a obter um composto único de valor.

É de realçar que apesar das muitas controvérsias, todas as definições assentam em pontos comuns, como por exemplo, a inseparabilidade entre o meio envolvente e a organização, que por um lado condiciona mas por outro traz consigo muitas oportunidades, e também se concorda que as estratégias se podem estabelecer tanto ao nível da organização como ao nível das atividades específicas da mesma, sendo que todas as organizações têm subjacente a si uma estratégia, seja ela explícita ou implícita.

A estratégia é uma parcela com grande relevância para o sucesso empresarial mas, para que a mesma seja implementada de forma eficaz, é necessária a existência de sistemas de gestão estratégica que possibilitem o controlo do seu desempenho e performance. De acordo com Drury (2012), os sistemas de gestão estratégica são estruturas e processos que permitem às empresas definir, implementar e monitorizar as suas estratégias. Incluem toda a formulação de objetivos, implementação de planos de ação, alocação de recursos e avaliação de desempenho, assegurando o alinhamento com a visão e missão da empresa e assegurando que os objetivos definidos são atingidos.

Nesta dissertação, será apresentado o modelo “Playing to Win”, o qual foi desenvolvido por Roger L Martin e A.G. Lafley, retratando uma nova forma de ver e pensar a estratégia no meio organizacional.

Capítulo 2

2. Metodologia Playing to Win

2.1. Contextualização da Metodologia Playing to Win

Como já referido na introdução a esta dissertação, é fundamental que uma organização tenha uma estratégia bem definida para ter sucesso. No entanto, a definição de estratégia vê-se como um conceito complicado de definir para muitos. Para Roger Martin (s.d.), uma estratégia pode ser e deve ser algo simples e, também, eficaz, e para que tal seja possível, é necessário que as empresas saibam definir claramente os seus objetivos e metas a alcançar (Martin, R., s.d.).

Sendo assim, surge em 2013, o lançamento do livro “Playing to Win: How Strategy Really Works”, escrito por Roger L. Martin e A.G. Lafley, num contexto de gestão empresarial, visando oferecer *insights* sobre como implementar e formular estratégias para que uma organização tenha sucesso. Neste mesmo livro é apresentado o modelo “Playing to Win” que, segundo os autores, funciona como direcionamento para as escolhas organizacionais, sustentado por um *framework*, para possibilitar o desenho da estratégia organizacional (Lafley, A.G., & Martin, R. L., 2013).

O modelo assenta na resposta a cinco questões para a gestão da estratégia, iniciando-se com a definição das aspirações vencedoras da organização e seguindo, a partir daí, uma cascata com várias escolhas. Na perspetiva dos autores, a cascata integrada das escolhas estratégicas retrata a interdependência entre cada uma delas para definir de forma clara a estratégia que levará a organização a vingar e vencer no mercado.

A estratégia é, então, definida pela resposta clara ao conjunto coordenado e integrado das cinco questões mencionadas abaixo:

1. Quais as aspirações vencedoras da organização?
2. Onde é que se vai competir?
3. De que modo se pode ganhar o mercado em que está a organização inserida?
4. Quais as capacidades chave necessárias para vencer o mesmo?
5. Que sistemas de gestão são necessários para monitorizar e apoiar os objetivos estratégicos definidos?

Segundo os autores, ao abordar estas escolhas numa ótica de cascata, conferimos à organização um posicionamento de destaque no mercado em que esta se insere, concedendo-lhe uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes.

2.2 Ótica da Cascata

Os autores defendem que a estratégia é um conjunto de escolhas integrado, como já foi mencionado. Estas escolhas e a relação entre as mesmas pode ser entendida numa perspetiva de cascata, na qual as escolhas a montante condicionam as escolhas feitas a jusante, e as escolhas feitas a jusante influenciam e aprimoram as escolhas feitas a montante (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

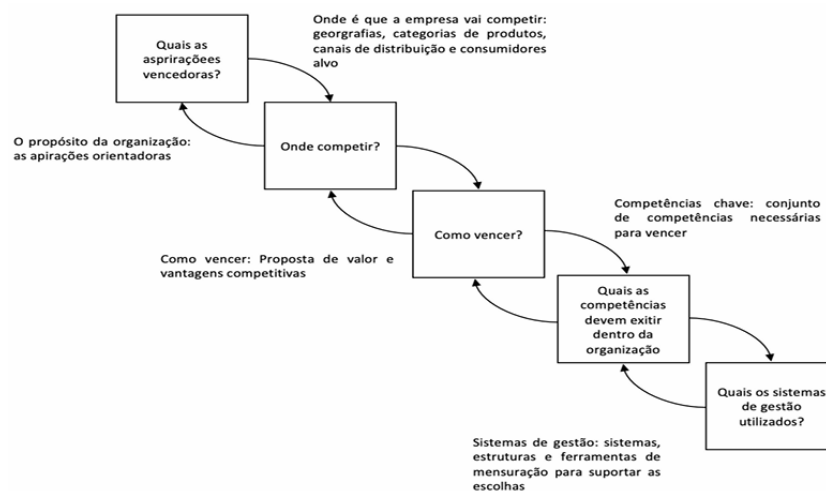


Figura 1: Cascata de escolhas estratégicas

Fonte: SILVA, João. Análise dos Impactos Ambientais na Região Norte. 2023. Disponível em:
<<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/43587/1/203439058.pdf>>

De acordo com Martin e Lafley (2013), a dimensão da organização é um fator com grande relevância a ter em consideração aquando da definição do número de cascatas. Em organizações com maiores dimensões, há então, a necessidade de coexistirem várias cascatas para os vários níveis organizacionais, que estão interligados entre si e apresentam diferentes graus de interdependência. Estas cascatas “aninhadas” representam assim escolhas feitas em todos os níveis da organização.

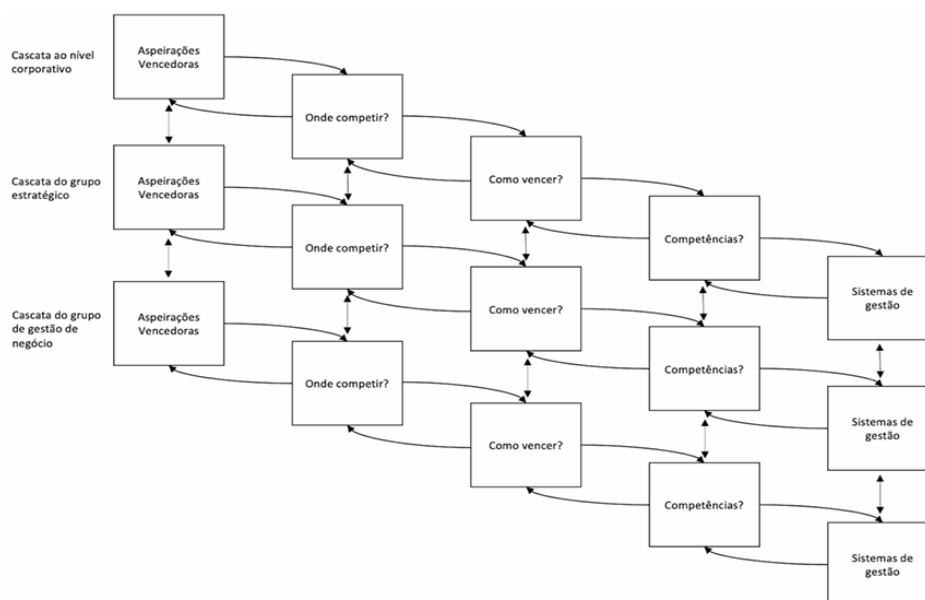


Figura 2: Cascata “aninhada” de escolhas estratégicas

Fonte: SILVA, João. Análise dos Impactos Ambientais na Região Norte. 2023. Disponível em:
<<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/43587/1/203439058.pdf>>

Segundo os autores, as escolhas da linha da frente podem não parecer tão complexas como as escolhas que um CEO enfrenta, mas a verdade é que é possível integrar as escolhas que são delineadas em cada nível da organização, sejam eles superiores ou operacionais. Além disso, Lafley e Martin (2013), assumem que esta abordagem aumenta a probabilidade de sucesso na execução

das escolhas feitas a nível corporativo, uma vez que a estratégia vai sendo refinada e criada em todos os níveis da organização.

Nos próximos subtítulos, serão apresentadas as escolhas estratégicas que contemplam esta ótica da cascata.

2.2.1 A aspiração vencedora

A aspiração vencedora, a primeira questão que se coloca nesta ótica da cascata e aquela que Lafley e Martin (2013) acreditam ser o pilar e princípio orientador da atividade da empresa. Embora este possa, claramente, ser revista e alterada, é importante que seja definida cautelosamente e com vista o longo prazo, evitando assim mudanças constantes e um conseqüente desalinhamento das diferentes escolhas estratégicas.

A definição da aspiração vencedora, ou aspirações vencedoras, provê um contexto que se torna a base para, e também, que facilita, a escolha nas restantes estratégias das questões apresentadas na cascata. Estando esta questão bem definida e estabelecida a longo prazo, abre-se a possibilidade da empresa se destacar no mercado e atingir uma liderança sustentável.

2.2.2 Onde jogar?

Logo de seguida, temos a questão onde jogar, que está intimamente ligada à questão como ganhar, e segundo Lafley e Martin (2013), ambas formam o coração da estratégia e são as duas questões mais críticas na formulação da estratégia de uma organização. Ao contrário da questão da aspiração vencedora, estas duas questões, tão relevantes, definem as atividades específicas da organização (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

A questão “onde jogar?” relaciona-se com a escolha do mercado e setor onde a empresa vai competir. De acordo com os autores, esta escolha necessita de uma análise detalhada do mercado e da indústria em que a empresa se insere, nenhuma empresa pode ser tudo para todos e ainda assim ganhar o mercado (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013). Torna-se então vital identificar os segmentos de mercado no qual a empresa vai operar, criar valor e conseguir uma vantagem competitiva sustentável, escolhendo conscientemente, para cada segmento de mercado, as categorias que melhor respondem às necessidades dos clientes.

Sendo assim, ao definir onde jogar, é imprescindível que a organização inclua na sua tomada de decisão as cinco categorias seguintes: localização geográfica, tipo de produto, segmento do consumidor, canal de distribuição e por fim, estágio vertical de produção. Cada uma destas categorias apresentará inevitavelmente pesos diferentes na decisão final, dependendo da situação da empresa.

2.2.3 Como ganhar?

Se responder à pergunta “onde jogar?” já se pode considerar uma tarefa complexa e trabalhosa, definir “como ganhar” é tanto ou mais ainda, sendo que esta é a receita para o sucesso da questão anterior, segundo Lafley e Martin (2013).

Para os autores, a forma como a organização vai ganhar no mercado tem que estar sempre interligada com a escolha feita na questão “onde jogar?”, o importante é ganhar neste domínio e não no geral (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

É fulcral que uma empresa entenda que o relevante para ter sucesso é o mercado em que se insere e a partir desse ponto, utilizar as suas capacidades de modo a obter uma criação de valor única e superior à existente nesse nicho em que atua. Este conceito, sustentado pelos autores, é entendido como vantagem

competitiva e foi apresentado por Michael Porter, em 1985. Conforme Porter (1985), uma empresa consegue atingir a vantagem competitiva de três formas distintas:

1. Estratégia de liderança de custos

Esta estratégia assenta na redução dos custos de produção, mantendo assim, baixos níveis de diferenciação. Os preços praticados são normalmente baixos o que leva à necessidade de deter grandes quotas de mercado para sobreviver na indústria. O objetivo não é ter o preço mais baixo, mas sim uma estrutura de custos mais baixa, para desta forma poder oferecer preços competitivos aos clientes e conseguir manter uma margem de lucro saudável para a empresa.

2. Estratégia de diferenciação

Ao contrário da estratégia de liderança de custos, uma organização que opte pela estratégia de diferenciação procura destacar-se na indústria onde se insere, oferecendo produtos ou serviços aos seus clientes com características únicas, que sejam extremamente valorizadas pelos mesmos. Sendo assim, os clientes estão dispostos a pagar preços mais elevados pelas peculiaridades do produto ou serviço prestados.

3. Estratégia de foco

A estratégia de foco procura satisfazer as necessidades de um nicho de mercado específico. Nesta estratégia apresentam-se duas variantes, o foco no custo, no qual a organização vai procurar uma vantagem de custo de modo a satisfazer um segmento-alvo, e o foco na diferenciação, no qual a organização vai procurar diferenciar-se para satisfazer um segmento-alvo.

2.2.4 Capacidades chave

Após as duas perguntas que formam o coração da estratégia, seguem-se as duas questões que sustentam o mesmo, segundo Lafley e Martin: 1) que capacidades chave precisamos para vencer e 2) quais os sistemas de gestão que necessitamos para apoiar a estratégia.

Para Lafley e Martin (2013), estas capacidades chave podem ser definidas como um mapa de atividades e competências que ao ser aplicadas, devem garantir a execução da estratégia no mercado em que a organização pretende competir.

É de realçar, segundo Lafley e Martin (2013), que as competências e atividades, por muito importantes que possam ser individualmente, o significativo é que sejam as fázeis e decisivas quando utilizadas em conjunto com a restante estratégia já definida na organização.

2.2.5 Sistemas de gestão

Assim como as capacidades chave, os sistemas de gestão asseguram e medem a execução da estratégia, e para Lafley e Martin (2013), apresentam-se como uma ferramenta de suporte à mesma.

Segundo os autores, os sistemas de gestão integram o conjunto de ferramentas e sistemas que permitem à organização apoiar, medir e acolher as suas escolhas estratégicas, assim como aprimorar as suas capacidades. Estes sistemas devem garantir que a mensagem estratégica é comunicada de forma transversal dentro da organização, de forma a que as ações dos envolvidos na mesma estejam alinhadas, tanto individual como coletivamente, com a visão e missão da empresa, e para que, desta maneira, possam facetar as suas competências,

proporcionando uma melhor execução da estratégia definida (Lafley, A. G., & Martin, R. L., 2013).

No próximo capítulo irá ser introduzido o caso da Amorim Top Series, caso de estudo desta dissertação no contexto da metodologia “Playing to Win”.

Capítulo 3

3. Metodologia

O estudo de caso foi a abordagem escolhida para responder à questão de investigação desenvolvida nesta dissertação, “É útil implementar a Metodologia “Playing to Win” na Amorim Top Series”. Segundo Creswell (2007), o estudo de caso é uma abordagem qualitativa que se baseia numa recolha de dados detalhada, que pode ser obtida de diversas fontes, como por exemplo entrevistas e relatórios.

Para Yin (2009), seguindo uma metodologia estruturada, pode conduzir-se um estudo de caso rigoroso e válido que contribua para a compreensão de temas considerados complexos e, o mesmo, deve ser visto como uma investigação empírica. O autor diferencia ainda três categorias de estudo de caso: exploratório, que “identifica questões de pesquisa ou hipóteses plausíveis para um estudo futuro com mais detalhe”, sendo portanto uma fase preliminar de todo um projeto mais abrangente; descritivo, que consiste na “descrição de um fenómeno ou contexto em detalhe fornecendo uma descrição detalhada de um acontecimento específico no contexto real”; e explicativo, que “explica as causas

e efeitos de um acontecimento”, sendo utilizado para entender os motivos pelos quais certos fenómenos ocorrem.

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso descritivo, visto que o objetivo seria compreender a elaboração da estratégia da Amorim Top Series, seguindo os tópicos da cascata da metodologia “Playing to Win”. Para que este estudo pudesse dar frutos, além de informação recolhida do *website* da empresa, a leitura de alguns artigos bibliográficos e o livro sobre a metodologia, “Playing to Win: How Strategy Really Works”, recorreu-se também a entrevistas com responsáveis por vários departamentos da ATS.

Para a realização destas entrevistas foram convidados então alguns responsáveis pelos diversos departamentos com a ajuda do Professor Doutor Luís Marques e do Dr. Fernando Almeida: a responsável pelo desenvolvimento de produto, Dra. Sarah Pontes, a responsável pelo departamento comercial, Dra. Daniela Sousa, o responsável pelas operações, Dr^o José Trindade, e o responsável pelo Controlo de Gestão, Dr^o Carlos Ramos. Cada um destes elementos com uma vasta experiência nas áreas específicas em que se encontram integrados e no planeamento estratégico da organização, que com os seus *insights* permitiram a realização desta análise de forma eficaz.

Data	Entrevistado	Duração
1 de março de 2024	Dr. Fernando Almeida	40 minutos
28 de março de 2024	Dr. Daniela Sousa	30 minutos
28 de março de 2024	Dr. Carlos Ramos	30 minutos
2 de abril	Dr. José Trindade	30 minutos
5 de abril	Dr. Sarah Pontes	30 minutos

Tabela 1: Tabela informativa das entrevistas realizadas

Capítulo 4

4. Amorim Top Series

4.1 Breve contextualização da Amorim Top Series

De modo a garantir que haja um fio condutor, explícito, na contextualização da Amorim Top Series, considerei relevante fazer, também, uma breve referência à história da Corticeira Amorim e da Amorim Cork, nas suas generalidades.

Com 153 anos de história, a Corticeira Amorim é um grupo verticalmente integrado, líder mundial na indústria da cortiça e responsável por um terço da produção mundial da mesma. A Corticeira Amorim apresenta um volume de negócios superior a 1021 milhões de euros em mais de 100 países, através de uma rede de dezenas de empresas subsidiárias e atingiu, no primeiro trimestre de 2024, os 234,7 milhões de euros (M€) em vendas consolidadas.

A Amorim Cork, uma das unidades de negócio da Corticeira Amorim, é o maior produtor, fornecedor e distribuidor de rolhas de cortiça também, a nível mundial. Fundada em 1922 em Santa Maria de Lamas, a Amorim Cork tem hoje subsidiárias nos principais mercados produtores de vinho como Espanha, França, Itália, África do Sul, Chile, Austrália e Estados Unidos da América.

A Amorim Top Series, é então, parte integrante da Amorim Cork, e é uma unidade especializada dedicada ao design, engenharia e produção de rolhas capsuladas para as marcas mais prestigiadas do mundo, apresentando uma linha de produtos de alta qualidade, que atua em quatro segmentos de mercado – *prestige*, *elegance*, *premium* e *classic value*. Os produtos da Amorim Top Series são fabricados com cortiça cuidadosamente selecionada e processada, de modo a garantir um desempenho superior e uma maior durabilidade. Destaca-se pela sua excelência em design, inovação e sustentabilidade, e apresenta um público-

alvo que valorize produtos de alta qualidade, designs fascinantes e que olhe com cada vez mais consciência para o meio ambiente.

Considerando a vasta presença da Amorim & Irmãos como produtor de cortiça, foi escolhido para o desenvolvimento deste estudo, o negócio dos espíritos, um dos ramos em que a da Amorim Top Series atua, sendo este uma parcela importante da oferta na indústria de bebidas alcoólicas. As rolhas de cortiça são frequentemente escolhidas para garrafas de espíritos devido às suas propriedades naturais de vedação e à capacidade de preservar a qualidade da bebida ao longo do tempo. A produção de rolhas para espíritos pela Amorim Top Series visa garantir a integridade e a qualidade do produto final, proporcionando uma experiência premium aos seus consumidores e atendendo às necessidades específicas desta indústria.

4.2 Metodologia Playing to Win: O estudo de caso da Amorim Top Series

Feita a breve contextualização da empresa escolhida para este caso de estudo, vamos então analisar o processo de definição da estratégia da Amorim Top Series, no segmento dos espíritos. Nos próximos subcapítulos vamos rever uma a uma, as escolhas da ótica da cascata, de modo a perceber a estratégia empresarial delineada pela organização neste segmento.

4.2.1 A Aspiração vencedora

Como já mencionado, a Amorim Top Series está incorporada num grupo verticalmente integrado, sendo portanto necessário que o propósito, missão e visão de todo o grupo esteja em sintonia e alinhado entre si.

Sendo a Corticeira Amorim líder mundial na indústria em que atua, e estando já habituada às luzes da ribalta pelo facto da rolha de cortiça ser “rainha” no mercado de vinhos e espumantes, a aspiração vencedora da Amorim Top Series, é obviamente não perder o lugar que é tão seu, e desafiar-se a ganhar esse lugar de topo, também, no ramo dos Espirituosos. Posto isto, o principal objetivo da organização é dar a melhor resposta às aspirações e necessidades dos seus clientes, combinando a forte preocupação pela sustentabilidade com a experiência multidimensional que a cortiça traz consigo. Segundo a visão da empresa, transformam a inspiração em visão e a arte de saborear com a mesma.

Concluimos então que, para além de fazer jus à especificações exatas e únicas de cada cliente, garantindo a melhor qualidade e integridade do produto final, a empresa visa proporcionar uma experiência premium e excepcional através dos cinco sentidos aos seus consumidores, e tem como objetivo tornar-se líder neste segmento de mercado.

4.2.2 Onde jogar?

No que diz respeito a “onde jogar” devemos ter em consideração que a Amorim Top Series já atua a nível global e a linha Top Series é reconhecida internacionalmente por fornecer soluções de alta qualidade para o encapsulamento de bebidas premium. A empresa tem uma presença global, com clientes em diversos países e uma rede de distribuição que permite atender às necessidades dos produtores de bebidas em todo o mundo.

A Amorim Top Series atua em diferentes divisões para atender às variadas necessidades dos mercados de bebidas premium. Essas divisões são estruturadas para oferecer soluções específicas para diferentes tipos de bebidas e requisitos de embalagem de acordo com as exigências do cliente.

Atualmente um dos grandes objetivos da Amorim Top Series passa por dinamizar as vendas nos Estados Unidos da América, França e Escócia, assim como abrir portas à possibilidade de um novo mapa de negócio, a criação do negócio no México.

4.2.3 Como ganhar?

Relativamente à escolha “como ganhar”, podemos concluir que a Amorim Top Series procura alcançar a vantagem competitiva no mercado em que atua através da estratégia de diferenciação do produto, e também, de serviço prestado.

A organização consegue garantir a sua vantagem competitiva, no segmento do espíritosos conjugando diferentes estratégias e fatores que a diferenciam da sua concorrência, tais como um investimento constante em inovação e tecnologia de modo a criar soluções de embalagem inovadoras, assim como a personalização e o design que asseguram, além das necessidades e desejos do cliente, a identidade da marca, e também, a sustentabilidade dos seus produtos, que é um tópico com cada vez mais importância nos dias que correm, e a ATS é uma organização mundialmente conhecida pela sua abordagem ambientalmente consciente, mantendo um compromisso com práticas sustentáveis e o uso natural da cortiça, que é, por si só, um material ecológico e renovável.

4.2.4 Capacidades chave

A Amorim Top Series detém uma série de capacidades chave que a permitem garantir a execução dos objetivos estratégicos delineados no segmento das bebidas espíritosas.

Podemos começar por referir, novamente, tópicos como a inovação, tendo em conta que a ATS utiliza uma tecnologia de ponta na produção das suas rolhas, assim como, o investimento na melhoria contínua, seja pela integração de novos

materiais, outros designs ou tecnologias melhoradas. Além disso, não podemos deixar de parte, mais uma vez, a sustentabilidade, que coloca a empresa como líder em responsabilidade social corporativa.

Ademais, o facto de deter uma rede de distribuição global, que não só permite que tenha um grande alcance no mercado, mas também possibilita uma resposta rápida às necessidades dos seus clientes.

Por fim, e talvez uma das mais relevantes, é a relação estreita que a ATS mantém com os seus clientes. Estes fazem parte dos projetos de início a fim, com uma comunicação múltipla, onde se realizam *brainstormings* nos quais se reúne as ideias e sonhos do cliente com as ideias da organização, dando origem a uma maior criação de valor.

4.2.5 Sistemas de gestão

No que diz respeito aos sistemas de gestão utilizadas pela ATS, de modo a assegurar e garantir a execução estratégica, conseguimos perceber o panorama atual da empresa, através de várias entrevistas realizadas, sendo que a entrevista realizada ao responsável pelo Controlo de Gestão da empresa foi a que melhor clarificou o tema.

Posto isto, verificamos que todos os departamentos acabam por ter uma relação muito próxima entre si, sendo o controlo de gestão o elo de ligação entre todos, funcionando este de forma “transversal”. Há uma necessidade notória de garantir que todos os departamentos estejam alinhados com a estratégia e que todos atinjam os seus objetivos individuais, para garantir que a organização como um todo atinge o seu objetivo.

Neste aspeto, é relevante mencionar que a execução estratégica é planeada a 3 anos, sendo os objetivos geralmente vagos. Sendo assim, é definido um mapa estratégico que permita uma melhor análise e avaliação do desempenho da

empresa a curto prazo (menos de 3 anos). Este mapa estratégico passa por reuniões semanais a mensais em todos os departamentos e também entre os mesmos, definindo os drivers de cada um.

Como ferramentas de avaliação de desempenho a ATS utiliza, então, o “Balanced Scorecard” (BSC), de modo a obter uma visão abrangente do desempenho organizacional e de forma a garantir o alinhamento das atividades quotidianas, entre e em todos os departamentos, com a sua estratégia de longo prazo e analisa os drivers relevantes de cada departamento da empresa para através destes entender o que pode ser melhorado. São também utilizadas ferramentas para avaliação mensal do desempenho e são realizadas análises de previsões, nas quais são feitas comparações, não só mensais, mas também face ao período homólogo. Estas previsões servem para validar e verificar se, de facto, os recursos e ações estão a ser bem alocados na organização.

Capítulo 5

5. Discussão

5.1 Discussão de Resultados

O presente capítulo tem por objetivo evidenciar as principais conclusões retiradas da análise deste caso de estudo, principalmente das entrevistas realizadas.

Durante a análise deste caso de estudo foi possível reunir informação relevante de forma a dar uma resposta à questão de investigação deste trabalho e também retratar a conceção e gestão estratégica da Amorim Top Series.

Sendo assim, no próximo subcapítulo serão apresentadas as conclusões de cada escolha estratégica da metodologia “Playing to Win” e, por fim, um resumo das principais conclusões e contributo deste trabalho no âmbito da metodologia.

5.2 Discussão das escolhas estratégicas da cascata

5.2.1 Aspiração Vencedora

Após a análise do caso da Amorim Top Series, foi possível tirar diversas conclusões, sendo uma delas o facto da empresa estabelecer a sua aspiração vencedora a longo prazo. Considerando que este caso de estudo dá enfoque no segmento dos espirituosos, a aspiração vencedora da empresa acaba por ser expandir a liderança da Corticeira Amorim, para este segmento de bebidas e dar a melhor resposta às necessidades dos seus clientes, combinando a sustentabilidade com a experiência multidimensional única que a cortiça traz consigo. Assim, a ATS encontra-se alinhada com a visão e missão do Grupo

da Corticeira Amorim, repercutindo os valores centrais do mesmo, o que facilita também a comunicação e uma boa execução da estratégia em toda a organização.

5.2.2 Onde jogar?

Relativamente à questão “onde jogar?”, a ATS apresenta um plano bem definido no ramo das bebidas espirituosas. É possível concluir, desde já, que a empresa atua a nível global no que diz respeito ao nível geográfico, e que se foca numa expansão dos mercados pré-existentes nos Estados Unidos, França e Escócia, procurando também novas oportunidades de mercado no México. Esta decisão teve por base uma análise detalhada do potencial deste mercado e também das capacidades internas da empresa para ter sucesso no mesmo.

5.2.3 Como ganhar?

No que diz respeito à questão “como ganhar?”, a ATS implementou com sucesso uma estratégia de diferenciação do produto, focando-se na inovação e melhorias contínuas, na sustentabilidade, grande parte já intrínseca à cortiça e na possibilidade de personalização, dependendo das necessidades e interesses do cliente. A qualidade que o produto detém e o compromisso com práticas ambientalmente responsáveis agregam valor, na ótica do cliente. Além de garantir uma posição competitiva no mercado, vai cada vez mais de encontro às expectativas na ótica do cliente, o que permite à ATS vencer no mercado em que atua.

5.2.4 Capacidades chave

As capacidades chave, de acordo com Lafley e Martin (2013), são consideradas ferramentas de suporte à boa execução da estratégia. É, sem dúvida alguma,

importante que as organizações tenham a consciência se as competências que detêm são úteis e relevantes à execução da estratégia previamente definida.

Relativamente às capacidades chave da ATS, sobressaltam à vista a possibilidade de investimento regular em inovação, a rede de distribuição global da qual o grupo dispõe e a sustentabilidade, grande parte já intrínseca à cortiça.

Ainda relacionado com as competências da organização, segundo Lafley e Martin (2013), o *outsourcing* é considerado uma solução mais eficiente e vantajosa para uma organização que não seja detentora das capacidades chave necessárias à execução da estratégia. No caso da ATS, havendo possibilidade de surgirem alguns períodos com picos de encomendas mais elevados, como se verificou na altura do Covid-19, esta poderia ser uma hipótese a considerar.

5.2.5 Sistemas de Gestão

Por fim, os sistemas de gestão, que segundo Lafley e Martin (2013), são considerados mecanismos essenciais para garantir a comunicação interna das estratégias definidas e medir a execução da mesmas.

Através da entrevista ao responsável pelo Controlo de Gestão, foi-nos possível entender que a ATS implementa o “Balanced Scorecard” como *framework*, que acaba por dotar a empresa de uma maior flexibilidade caso haja a necessidade de alterar objetivos ou indicadores.

Além disso, a comunicação fluida e aberta entre todos os departamentos e colaboradores da organização, assim como, a participação ativa dos clientes nos projetos, podem ser consideradas práticas que contribuem positiva e significativamente para o sucesso da estratégia, possibilitando um alinhamento com aquilo que é ambicionado tanto por parte da empresa como por parte do cliente.

5.3 Resumo da discussão e principais contributos

O resumo da discussão tem por objetivo sintetizar as matérias tratadas na discussão de resultados e com base nas mesmas dar uma resposta à questão de investigação “É útil implementar a Metodologia “Playing to Win” na Amorim Top Series?”, bem como apresentar os principais contributos do trabalho desenvolvido.

Através da revisão da metodologia feita e entrevistas realizadas a colaboradores da empresa, foi possível perceber se a metodologia seria em primeiro lugar, aplicável à empresa e por fim, se teria utilidade aplicar a mesma no sentido de facilitar a gestão estratégica.

As conclusões da discussão iniciam-se com a importância de estabelecer uma “aspiração vencedora” de longo prazo, desta forma serão necessários menos ajustes à estratégia e haverá uma maior facilidade a enfrentar a concorrência. Percebe-se que a “aspiração vencedora” da ATS está bem integrada com a missão e visão da empresa, e com o Grupo da Corticeira Amorim, o que é um ponto fulcral nesta questão. Além disso, a ATS consegue criar assim um propósito inspirador e alinhado por toda a empresa com clareza, servindo este para direcionar toda a estratégia delineada.

No que diz respeito a onde competir, a empresa atua a nível global e consegue com este modelo definir com maior precisão os mercados geográficos onde terá maior sucesso empresarial. Neste caso, a empresa definiu como foco apostar mais nos mercados dos Estados Unidos, França e Escócia, onde já atua, e colocou a possibilidade de novo negócio no México em “cima da mesa”.

Denota-se que as escolhas estratégicas “como ganhar” e “capacidades chave” se encontram bastante interrelacionadas, sendo que o “como vencer” acaba por se basear nas competências que a empresa apresenta como diferenciadoras. Como podemos ver, para ganhar no mercado a empresa apresenta fatores críticos que agregam valor ao cliente, tais como, a inovação contínua, a forte ligação com a sustentabilidade e a personalização, e dois destes constam também das

competências que mais se sobressaem, sendo elas a inovação e a sustentabilidade. Este ponto leva a questionar se a empresa se deve focar primeiro nas capacidades que detém, antes de definir como irá ganhar o mercado, ao contrário daquilo que é defendido por Lafley e Martin (2013).

Relativamente aos sistemas de gestão implementados, a metodologia sugere a aplicação de sistemas eficientes que garantam a melhor execução da estratégia possível. Neste sentido a ATS utiliza o “Balanced Scorecard” como um dos *frameworks* mais relevantes para monitorizar o desempenho da organização, complementando o mesmo com um plano de comunicação com reuniões frequentes, de forma a garantir que tudo está em linha com o definido e alinhado entre departamentos.

Esta metodologia permite à ATS analisar todas as escolhas estratégicas de uma forma mais organizada e na qual se entenda que a cada decisão tomada estamos a influenciar, e também possivelmente, alterar o curso da estratégia implementada. Permite à organização ver a estratégia como um todo que implica escolhas muito específicas e que devem ser conscientemente delineadas, assim como o impacto que diferentes decisões podem vir a ter no sucesso da execução estratégica. Mais, permite também que seja perceptível com maior facilidade a necessidade de reformulação estratégica e em qual ponto, por exemplo, as alterações serem necessários na escolha de mercado em que atua ou em como vencer esse mesmo mercado.

Por fim, este trabalho oferece uma resposta prática sobre a implementação da metodologia de gestão estratégica num ambiente corporativo. Assim, podemos concluir a eficácia e utilidade deste modelo, podendo dizer que esta dissertação apresenta *insights* sobre como grandes empresas podem adotar e adequar este sistema de gestão estratégico para se diversificar, inovar e analisar a consecução da sua estratégia no segmento de mercado em que atua.

Capítulo 6

6. Conclusões

A formulação desta dissertação consistiu, principalmente, na análise e compreensão do método “Playing to Win” e a sua aplicação à empresa Amorim Top Series, de maneira a responder à questão de investigação “É possível implementar a Metodologia “Playing to Win” na Amorim Top Series?”.

Denota-se que a definição de uma estratégia bem estruturada é essencial para o sucesso de uma organização e cada vez mais é necessário que as mesmas sejam flexíveis e reativas para poder fazer face às adversidades e obstáculos, assim como aos seus concorrentes.

Como já mencionado, a metodologia “Playing to Win” visa que uma empresa atinja o sucesso criando a sua estratégia com base na elaboração de uma resposta às seguintes 5 perguntas:

1. Qual a aspiração vencedora?
2. Onde devo competir?
3. Como ganho o mercado em que estou inserido?
4. Que capacidades chave é que detenho?
5. Que sistemas de gestão são necessários para a elaboração desta estratégia?

Com recurso ao estudo de caso descritivo, foi possível chegar à conclusão que a ATS consegue responder claramente a cada uma das cinco perguntas:

1. A Amorim Top Series aspira manter a sua liderança no setor da cortiça e expandir a mesma no segmento das bebidas espirituosas, procurando combinar a sustentabilidade que lhe é inata com a entrega de uma experiência excepcional ao cliente que apela a todos

os sentidos. Esta aspiração está completamente integrada com a visão e missão da empresa, “Nós transformamos a inspiração em visão” e “Sonhe mais alto e nós fazemos o resto”.

2. Além de já possuir uma presença global bem definida, procura fortalecer os seus vínculos em mercados como França, Estados Unidos, Escócio e possivelmente expandir para o México.
3. Atuando sob uma estratégia óbvia de diferenciação de produto, com enfoque na melhoria contínua, inovação, sustentabilidade e um design próprio que assegura a identidade da marca e a resposta às expectativas e desejos dos seus clientes.
4. O facto da ATS possuir uma tecnologia de ponta na produção, uma rede de distribuição global e estabelecer fortes relações com os seus clientes, proporciona à organização uma capacidade de resposta rápida e que vai de encontro às expectativas presentes no mercado. Detendo esta última, a relação estreita com o cliente, uma grande importância, criando um valor ainda maior ao produto final, será claramente de valorizar o envolvimento e preocupação constante com os “sonhos” do mesmo.
5. Por fim, os sistemas de gestão implementados, que como referido, estão devidamente integrados, assegurando a execução e análise da estratégia implementada em cada um dos departamentos e forma transversal, sendo esta transversalidade transmitida na sua essência pelo departamento de Controlo de Gestão.

De acordo com Roger L. Martin, há que dar uma atenção equilibrada a todas as cinco caixas da Ótica da Cascata, no entanto, é importante dar uma atenção especial à combinação “onde jogar?” e “como ganhar?”, sendo estas o coração da estratégia. É necessário que se realizem avaliações de forma a garantir a execução

da estratégia e para ajustar caso seja crucial, garantindo que todos os elementos da estratégia se complementam e reforçam mutuamente (Martin, 2014).

Baseado na opinião do autor Roger L. Martin, e também como notado durante as entrevistas, é perceptível que um seguimento mais próximo, contínuo e transversal tem um papel cada vez mais fulcral para o sucesso da execução estratégica.

Com o intuito de responder então, à questão de investigação desta dissertação, pode afirmar-se que, apesar do modelo “Playing to Win” ser no geral um modelo desconhecido para a maioria das empresas, acaba por ser aplicado consciente ou inconscientemente, implícita ou explicitamente, nas organizações e é evidente as mais valias que do mesmo advêm, facilitando e tornando mais claro todo o processo de delineação e execução da estratégia de uma organização.

No próximo e último capítulo serão abordadas algumas limitações que se foram manifestando no desenvolvimento deste trabalho, assim como, sugestões para possíveis pesquisas futuras.

Capítulo 7

7. Limitações e pesquisas futuras

No desenvolvimento deste trabalho, o objetivo seria testar a possibilidade da aplicação da metodologia “Playing to Win” para o desenvolvimento da estratégia da Amorim Top Series. No entanto, deparamo-nos logo de início com uma grande limitação que impactaria o desenvolvimento do mesmo, sendo esta o facto do método ser apresentado de uma forma bastante abrangente, não havendo ainda muitos estudos desenvolvidos disponíveis sobre o tema em questão.

Além do mais, como já havia sido referido, este modelo estratégico não é verdadeiramente conhecido pela maioria das organizações, nem de forma aprofundada nem, em grande parte, de uma forma geral, o que acabou por ser também uma limitação ao desenvolvimento desta dissertação, tendo em conta que os entrevistados acabavam por ter apenas uma vaga ideia do que trata este modelo.

Sendo assim, sugere-se que numa futura pesquisa, se faça um estudo de caso que envolva mais do que uma organização e, de preferência, que estas apresentem características gerais distintas, com o objetivo de concluir, efetivamente, se esta metodologia pode ou não ser implementada de forma útil como base da estratégia de toda e qualquer empresa.

Bibliografia

Corticeira Amorim. (n.d.). *Amorim Top Series: Capsulated Cork Solutions*. Retrieved from <https://www.amorimtopseries.com/>

Corticeira Amorim. (n.d.). Corticeira Amorim: Líder mundial no setor da cortiça. Retrieved from <https://www.amorim.com/pt/>

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

Drury, C. (2012). *Management and cost accounting*. UK: Cengage Learning EMEA.

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

Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How Strategy Really Works* Harvard Business Review Press.

Leavy, B. (2013). Where to play and how to win – strategy fundamentals the Procter & Gamble way. *Strategy & Leadership*, 41(5), 7–16. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2013-0034>

Martin, R. L. (2014). Decoding the strategy choice cascade. *Harvard Business Review*, 92(3), 72-77.

Martin, R. L. (2017). Strategic Choices Need to Be Made Simultaneously, Not Sequentially.

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

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

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

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

Rice, G. (2013). Book Review-Keeping It Real: The Role of Authenticity in Leadership and High Performance. Global Business and Organizational Excellence, 32(5), 105–110. <https://doi.org/10.1002/joe.21507>

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

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