Desenho e Desdobramento Estratégico como Motor de Crescimento

João Pedro Palos Alves Costa

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. José Fernando Oliveira
Orientador no Kaizen Institute: Eng. Afonso Monteiro



Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

2022-07-11

Resumo

Apesar de todo o desenvolvimento e inovação na gestão estratégica, as empresas continuam a ter muitas dificuldades em transformar a estratégia em resultados que impulsionem verdadeiramente o crescimento. De facto, são muito poucas as organizações que conseguem garantir um crescimento sustentado acima do custo de capital.

O Kaizen Institute, consultora em excelência operacional, não foi indiferente às necessidades dos seus clientes e desenvolveu um modelo de gestão estratégica baseado no método japonês *Hoshin Kanri*, o STRAT KAIZEN^{TM}. Esta metodologia resume-se num processo visual, participativo, rápido e eficaz para definir e alcançar objetivos de crescimento sustentável.

A integração num projeto de aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} em cliente, no âmbito das atividades de consultoria do Kaizen Institute, e respetivo contacto com a metodologia lançou o mote para a presente dissertação. Assim, o projeto teve como objetivo contribuir para o desenvolvimento do modelo de conhecimento do STRAT KAIZEN^{TM} através da identificação das potencialidades e fraquezas do STRAT KAIZEN^{TM}, eventuais oportunidades de melhoria e ainda de ferramentas de suporte que pudessem acrescentar valor.

A metodologia de abordagem ao problema seguiu um carácter exploratório e envolveu três vertentes: levantamento teórico, estudo de caso e recolha de testemunhos. A primeira incidiu sobre os conceitos inerentes à gestão estratégica, modelos já utilizados pelas empresas e ferramentas de suporte que pudessem constituir uma mais valia. Este passo incluiu ainda a revisão teórica do modelo de conhecimento atual do STRAT KAIZEN^{TM} com base nos materiais internos e cruzamento com referências bibliográficas. O estudo de caso teve como objetivo a observação de um caso real de aplicação por forma a perceber as fraquezas e potencialidades da ferramenta no terreno. A aplicação foi realizada numa empresa do setor da distribuição farmacêutica, a Empresa Cliente, de modo a redesenhar a estratégia para apresentar a um novo grupo comprador. Por último, efetuou-se uma recolha de testemunhos junto de consultores com vários níveis de experiência e ainda de um responsável da Empresa Cliente, com vista a perceber as dificuldades na aplicação da metodologia.

Desta forma, foi possível obter resposta aos objetivos propostos. Primeiramente, o STRAT KAIZEN^{TM} destaca-se positivamente pelo curto *lead time* no desenho estratégico. Em sentido contrário, a negligência na fase de preparação e recolha de dados foi apontada como a maior falha. Adicionalmente, foram identificadas várias oportunidades de melhoria a partir da observação da aplicação no terreno e junto das dificuldades de consultores e clientes.

As oportunidades identificadas serviram de base para a construção de sugestões de melhoria visando os problemas assinalados. Por fim, desenhou-se uma nova representação do modelo, já incluindo as propostas de melhoria, com vista a facilitar a transmissão de conhecimento tanto para clientes como para consultores.

Em suma, a presente dissertação mostrou a importância da constante evolução dos próprios modelos de gestão e da sistematização do conhecimento adquirido através das dificuldades sentidas nas sucessivas aplicações.

Abstract

Strategic Design and Deployment as Growth Driver

Despite all the development and innovation in strategic management, companies still have many difficulties in transforming strategy into results that truly drive growth. In fact, very few organizations can guarantee sustained growth above the capital cost.

The Kaizen Institute, a consulting company in operational excellence, has not been indifferent to the needs of its clients and has developed a strategic management model based on the Japanese *Hoshin Kanri* method, the STRAT KAIZEN^{TM}. This methodology is summarised in a visual, participative, rapid, and effective process for defining and achieving sustainable growth objectives.

Integration in a project for the application of STRAT KAIZEN^{TM} at a client, within the scope of the Kaizen Institute's consultancy activities, and the respective contact with the methodology, set the tone for this dissertation. Thus, the project aimed to contribute to the development of the knowledge model through the identification of the potentialities and weaknesses of STRAT KAIZEN^{TM}, possible opportunities for improvement, and also support tools that could add value.

The methodology used to approach the problem was exploratory and involved three aspects: theoretical survey, case study, and collection of testimonies. The first one focused on the concepts inherent to strategic management, models already used by companies, and support tools that could be of added value. This step also included the theoretical review of the current knowledge model of the STRAT KAIZEN^{TM} based on internal materials and cross-referencing with bibliographical references. The case study aimed at observing a real case of application to understand the weaknesses and potentialities of the tool in the field. The application was carried out in a company in the pharmaceutical distribution sector, the Client Company, in order to redesign the strategy to present to a new buying group. Finally, testimonies were collected from consultants with various levels of experience and from a manager at the Client Company to understand the difficulties in applying the methodology.

In this way, it was possible to obtain a response to the proposed objectives. Firstly, the STRAT KAIZEN^{TM} stands out positively for the short lead time in the strategic design. In the opposite direction, the negligence in the preparation and data collection phase was pointed out as the major shortcoming. Additionally, several opportunities for improvement were identified from the observation of the application in the field and from the difficulties of consultants and clients.

The identified opportunities served as a basis for the construction of improvement suggestions aiming at the identified problems. Finally, a new representation of the model was designed, already including the improvement proposals, to facilitate the transmission of knowledge to both clients and consultants.

In short, this dissertation showed the importance of the constant evolution of the management models themselves and the systematization of the knowledge acquired through the difficulties experienced in successive applications.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor José Fernando Oliveira pela motivação e rigor transmitidos ao longo do desenvolvimento do projeto.

Um agradecimento também a toda a equipa do Kaizen Institute, à equipa JQueirós por toda a preocupação. Não posso deixar de mencionar em especial o Afonso, pela tutoria e companheirismo, a Leonor, pela incansável disponibilidade e o Turno da Noite pelas magníficas tertúlias estratégicas pela noite dentro.

A todos os meus amigos, por estarem sempre prontos para ajudar, seja no desenho da dissertação ou a acompanhar-me num fino nos momentos de maior trabalho.

Para a minha querida irmã, o meu mais sincero obrigado pelo empenho e esforço na revisão desta dissertação.

Um agradecimento final aos meus pais, por serem os melhores e pelo apoio incondicional em todo os momentos.

"The time is always right to do what is right."

Martin Luther King Jr.

"Strategy without process is little more than a wish list."

Robert Filek

Conteúdo

1 Introdução **1**

1.1 O Kaizen Institute . . . 1
1.1.1 Filosofia KAIZEN™ . . . 1
1.1.2 Princípios KAIZEN™ . . . 1
1.2 Enquadramento do Projeto e Motivação . . . 2
1.3 Objetivos do Projeto . . . 3
1.4 Metodologia . . . 4
1.5 Estrutura da Dissertação . . . 4

2 Revisão de Literatura **7**

2.1 Conceito de Estratégia . . . 7
2.1.1 Origem da Palavra . . . 7
2.1.2 Definições de Estratégia . . . 8
2.1.3 Níveis de Estratégia . . . 8
2.1.4 Estratégias Genéricas por Michael Porter . . . 10
2.1.5 Inovação de Valor e Estratégia Oceano Azul . . . 10
2.1.6 Eficiência Operacional não garante Crescimento . . . 11
2.2 Gestão Estratégica . . . 12
2.2.1 Benefícios da Gestão Estratégica . . . 12
2.2.2 Fases do Processo de Gestão Estratégica . . . 13
2.2.3 Dificuldades de Implementação Estratégica . . . 15
2.3 Modelos de Gestão Estratégica . . . 16
2.3.1 Gestão por Objetivos . . . 17
2.3.2 OKR - Objetivos e Resultados Chave . . . 18
2.3.3 *Balanced Scorecard* . . . 19
2.3.4 *Hoshin Kanri* . . . 21
2.4 Ferramentas de Suporte . . . 24
2.4.1 Modelo das Quatro Ações | *Blue Ocean Strategy* . . . 24
2.4.2 *Value Driver Trees* . . . 25

3 Descrição do Problema **27**

3.1 O avanço do Kaizen Institute para o Desenho Estratégico . . . 27
3.1.1 A construção do modelo STRAT KAIZEN™ . . . 28
3.2 Dificuldades que o STRAT KAIZEN™ pretende responder . . . 28
3.2.1 A Dificuldade de garantir um Crescimento Sustentado . . . 29
3.2.2 A Dificuldade na Execução da Estratégia . . . 29
3.3 Caracterização do modelo atual STRAT KAIZEN™ . . . 30
3.3.1 Planeamento da Estratégia . . . 31
3.3.2 Desdobramento dos Objetivos . . . 34

3.3.3 Prioridades de Melhoria 36
3.3.4 Revisão do *Hoshin* 37

4 Metodologia **39**
4.1 Levantamento Teórico 39
4.2 Estudo de Caso 40
4.2.1 O Setor da Distribuição Farmacêutica 40
4.2.2 A Empresa Cliente 41
4.2.3 Aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} na Empresa Cliente 42
4.3 Recolha de Testemunhos 49
4.4 Proposta de Solução 50

5 Resultados **51**
5.1 Levantamento Teórico 51
5.2 Estudo de Caso 51
5.3 Recolha de Testemunhos 53
5.3.1 *Feedback* da Aplicação na Empresa Cliente 53
5.4 Desenho de Solução 55
5.4.1 Nova representação do Modelo 56

6 Discussão de Resultados **59**
6.1 Resposta às Questões de Investigação 60
6.2 Limitações e Próximos Passos 60

A *Template* de suporte à identificação dos *Drivers* de Mudança **69**

B *Templates* de suporte à Análise *Hansei* **71**

C Ferramentas da etapa de Prioridades de Melhoria **73**

D Eficiência Logística da Distribuição Farmacêutica **75**

E Cruzamento da Calendarização da Dissertação com a Aplicação na Empresa Cliente **77**

F Matriz de Topo da Empresa Cliente **79**

G *Mission Control Room* da iniciativa Indústria como Cliente **81**

H Ferramenta de Segmentação de Produtos e Laboratórios em PowerBI **85**

Acronyms and Symbols

BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
FAIR	Focus, Alignment, Integration and Review
GQCDM	Growth, Quality, Cost, Delivery and Motivation
KPI	Key Performance Indicator
MBO	Management by Objectives
NPS	Net Promoter Score
OKR	Objectives and Key Results
PDCA	Plan, Do, Check and Act
QCD	Quality, Cost and Delivery
TQM	Total Quality Management
TTI	Target to Improve
VDT	Value Driver Tree
VMI	Vendor Managed Inventory
VOC	Voice of the Customer

Lista de Figuras

1.1 Modelo de Conhecimento KAIZEN™ Business System (Fonte: Kaizen Institute, 2022a) . . . 3
1.2 *Gantt Chart* com a calendarização das várias fases . . . 4

2.1 Estratégicas Genéricas por Michael Porter (Fonte: Adaptado de Porter, 1982). . . 11
2.2 Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger (Fonte: Adaptado de Wheelen and Hunger, 2012) . . . 13
2.3 A Interação dos seis *silent killers* da estratégia (Fonte: Adaptado de Beer and Eisenstat, 2000) . . . 16
2.4 As Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard* (Fonte: Adaptado de Kaplan and Norton, 1992) . . . 20
2.5 Modelo "FAIR"de *Hoshin Kanri* (Fonte: Adaptado de Tennant and Roberts, 2001) 23
2.6 Estrutura Típica de uma Matriz X (Fonte: Barnabè and Giorgino, 2017) . . . 24
2.7 Modelo das Quatro Ações (Fonte: Adaptado de Kim and Mauborgne, 2005) . . . 25
2.8 Exemplo de construção de uma *Value Driver Tree* (Fonte: Adaptado de Fay et al., 2014) . . . 26

3.1 Processo STRAT KAIZEN™ (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) . . . 30
3.2 Construção das curvas de valor através de um gráfico *boxplot* (Fonte: Kaizen Institute, 2021b) . . . 32
3.3 Raciocínio Lógico de base à Matriz X de Topo (Fonte:Kaizen Institute, 2021a) . 34
3.4 Desdobramento das Prioridades de Melhoria para o Nível 2 (Fonte: Kaizen Institute, 2021a) . . . 36
3.5 Modelo de Conhecimento STRAT KAIZEN™ (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) . 37

4.1 Dados Históricos e Projeção de Volume de Negócios e AOP da Empresa Cliente . 42
4.2 Avaliação das Iniciativas Estratégicas do passado . . . 43
4.3 Gráfico Mekko para o setor da distribuição farmacêutica em Portugal nos anos 2016-2020 (valores em M€) . . . 44
4.4 Curvas de Valor nos Fatores de Utilidade . . . 45
4.5 Matriz *Improve, Act, Hold, Disrupt* . . . 45
4.6 Representação gráfica das Oportunidades Estratégicas . . . 46
4.7 Resumo das Iniciativas Estratégicas e Benefícios . . . 47
4.8 Plano de *Sprints* da Iniciativa Indústria como Cliente . . . 48
4.9 *Mission Control Room* de Nível 1 . . . 49

5.1 Nova Proposta de Representação do Modelo de Conhecimento STRAT KAIZEN™ 57

A.1 *Template* de suporte à identificação de oportunidades estratégicas a partir dos *drivers* de mudança com possíveis exemplos (Fonte: Kaizen Institute, 2021b) 69

B.1 *Hansei* da Estratégia #1 – Prioridades *Breakthrough* 3-5 Anos (Fonte: Kaizen Institute, 2021b) 71
B.2 *Hansei* da Estratégia #2 – Lista das Iniciativas Anuais de Melhoria (Fonte: Kaizen Institute, 2021b) 71

C.1 Exemplo de Matriz X de Topo totalmente preenchida (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) 73
C.2 Construção do *Bowling Chart* a partir da Matrix X (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) 73
C.3 Exemplo de *Bowling Chart* (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) 74
C.4 Sugestão de *layout* para a *Mission Control Room* de acordo com o ciclo PDCA (Fonte: Kaizen Institute, 2022b) 74

D.1 Redução do número de transações resultantes da adoção de um modelo de Distribuição de Serviço Completo face à Distribuição Direta (Fonte: Deloitte, 2019) . . 75

E.1 Cruzamento entre a calendarização de etapas do projeto da dissertação e da aplicação do STRAT KAIZEN na Empresa Cliente 77

F.1 Matriz X de Nível 1 da Empresa Cliente 80

G.1 Página de Abertura com hiperligações para as outras páginas 81
G.2 Página com a Agenda *standard* da reunião 81
G.3 Página de Marcação de Presenças 82
G.4 Página da Matriz X de Nível 2 82
G.5 Página do Plano de *Sprints* 82
G.6 Página do *Bowling Chart* 83
G.7 Página de Registo de Contramedidas 83

H.1 Página de Segmentação e Classificação de produtos 85
H.2 Página de Segmentação de Laboratórios 86
H.3 Página de Produtos por Área Terapêutica 86
H.4 Página de Produtos próximos à perda de patente 87

Lista de Tabelas

2.1 5 P's de Mintzberg (Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987)) 9
2.2 Definições de Estratégia de acordo com os vários autores (Fonte: Elaboração Própria) 9

Capítulo 1

Introdução

1.1 O Kaizen Institute

O Kaizen Institute é uma multinacional que presta serviços de consultoria e formação em excelência operacional a empresas e instituições públicas em mais de 60 países. A sua fundação deu-se em 1985 pelo senhor Masaaki Imai, seguindo-se a escrita do livro *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* no qual foi dado a conhecer a metodologia KAIZEN™, que teve por base o *Toyota Production System*. Em Portugal, o Kaizen Institute está presente desde 1999 (Kaizen Institute Western Europe) com uma equipa de mais de 200 consultores e algumas das maiores empresas a nível nacional em carteira.

1.1.1 Filosofia KAIZEN™

A palavra KAIZEN™ resulta da junção de duas palavras japonesas, *Kai* (mudar) e *Zen* (melhor), dando nome a uma filosofia de gestão assente na melhoria contínua e redução de desperdício. Para além de uma metodologia, o KAIZEN™ representa uma cultura transversal a toda a organização de procura de melhoria (Coimbra, 2016).

1.1.2 Princípios KAIZEN™

Os projetos de implementação KAIZEN™ baseiam-se na melhoria de processos e pretendem dotar as organizações de autonomia e conhecimento. Assim, conseguem desenvolver a sua própria cultura de melhoria contínua de uma forma sustentada e assente nos 5 Princípios KAIZEN™:

1 | Criação de Valor para o Cliente

De forma sintética, o conceito de Valor Acrescentado para o Cliente pode ser definido como tudo aquilo que o mesmo está disposto a pagar. O foco de qualquer organização deve ser o Cliente e a realização exclusiva de atividades de Valor Acrescentado, idealmente.

2 | Eliminação do *Muda*

Ohno and Bodek (2019) categorizam o desperdício (*Muda)* em sete tipos:

- Sobreprodução;
- Espera de Pessoas;
- Espera de Material e Informação;
- Movimento de Pessoas;
- Movimento de Material e Informação;
- Sobreprocessamento;
- Defeitos.

A eliminação do desperdício resulta na redução de custos desnecessários e aumento da produtividade.

3 | Envolvimento das Pessoas

A melhoria contínua obtém-se através da mudança cultural da organização, ou seja, nos hábitos praticados por todos. Assim, apenas com o envolvimento e alinhamento de toda a organização é possível atingir todo o potencial. Isto inclui abandonar a culpabilização individual dos problemas e adotar o esforço colaborativo para a sua resolução.

4 | Ir ao *Gemba*

Gemba é uma palavra japonesa para local de ação. Portanto, é utilizada para indicar o local onde se cria valor. É aqui que devem ser observados os processos e atividades com o objetivo de detetar desperdícios e oportunidades de melhoria.

5 | Gestão Visual

O ser humano retém a maior parte da informação que recebe sensorialmente através da visão. Assim, a comunicação e controlo deve, sempre que possível, ser o mais visual possível, potenciando rapidez e agilidade.

Estes 5 princípios suportam a filosofia de melhoria contínua, fomentando a autonomia das organizações no seu desenvolvimento (Imai, 1997).

1.2 Enquadramento do Projeto e Motivação

O Kaizen Institute é reconhecido no mercado por promover a excelência operacional e uma cultura de melhoria contínua, sendo uma consultora de implementação.

Face às dificuldades dos clientes em transformar a estratégia em resultados, o Kaizen Institute incluiu no seu modelo de negócio, KAIZEN^{TM} Business System, o STRAT KAIZEN^{TM}. Como está patente na Figura 1.1, a excelência na revisão estratégica é um dos pilares do modelo KAIZEN^{TM} que tem por objetivo aumentar o valor das empresas a longo prazo.

Neste contexto, surgiu a metodologia STRAT KAIZEN^{TM} como ferramenta que potencia a capacidade do Kaizen Institute em ajudar os atuais clientes bem como captar novos clientes. Além disso, ao realizar a análise completa de uma empresa, o âmbito passa a ser total, o que facilitará



Figura 1.1: Modelo de Conhecimento KAIZEN^{TM} Business System (Fonte: Kaizen Institute, 2022a)

a entrada do Kaizen Institute em áreas de atuação nas quais tem menor reputação como Recursos Humanos e Financeiro, por exemplo. Os projetos de melhoria centram-se normalmente em aumento de resultados do *core business* e crescimento de negócio, sendo que as áreas de suporte ficam esquecidas e depois não acompanham o crescimento.

Assim, e pela integração num projeto de aplicação da metodologia STRAT KAIZEN^{TM} em cliente, inserido nas atividades de consultoria do Kaizen Institute, surgiu a motivação de contribuir para o desenvolvimento do modelo de conhecimento desta ferramenta em particular.

De facto, à semelhança das dificuldades das empresas clientes em parar o trabalho diário para desenhar a estratégia organizacional e respetiva implementação, também é difícil para uma consultora desligar do ritmo dos vários projetos em curso e sistematizar o conhecimento adquirido. Além da construção da base teórica, deve ser realizada uma revalidação dessa mesma teoria com base nas oportunidades identificadas em contexto de aplicação em cliente.

Não obstante, a passagem de conhecimento é especialmente importante em consultoras dado o dinamismo intrínseco à atividade. Assim, o desenvolvimento de modelos de conhecimento para as mais diferentes metodologias ganha ainda mais relevância.

1.3 Objetivos do Projeto

O propósito da presente dissertação é contribuir para o desenvolvimento do modelo STRAT KAIZEN^{TM} enquanto ferramenta de gestão estratégica, capaz de lançar iniciativas que garantam o contínuo crescimento das organizações. Face à natureza qualitativa da meta a atingir, formularam-se as seguintes questões de investigação:

QI1: Quais são os pontos fortes e fracos da metodologia STRAT KAIZEN^{TM}?
QI2: Existem oportunidades de melhoria no modelo atual?
QI3: Existem ferramentas de suporte que podem ser uma mais valia para o modelo?

Assim, o projeto deve possibilitar a resposta às questões formuladas e obter as respetivas conclusões.

1.4 Metodologia

A abordagem ao problema teve um carácter exploratório envolvendo três grandes frentes: levantamento teórico, estudo de caso e recolha de testemunhos.

Primeiramente, a revisão teórica incidiu sobre gestão estratégica e conceitos inerentes. Aqui, procuraram-se boas práticas e dificuldades no decorrer do processo bem como ferramentas presentes na literatura. Por último, realizou-se o estudo teórico do modelo STRAT KAIZEN^{TM} com base nos materiais já existentes e cruzamento com referências bibliográficas.

Seguiu-se o estudo de caso no qual se observou a aplicação do modelo em contexto real de projeto em cliente. O estudo de caso esteve em curso durante todo o período da dissertação uma vez que a aplicação do modelo já estava em curso no cliente no momento de início do presente projeto e ainda continuou em implementação depois do fim do mesmo.

De modo a completar a análise com diferentes perspetivas, efetuou-se ainda uma fase de recolha de testemunhos com elementos do Kaizen Institute e cliente que estiverem em contacto com o STRAT KAIZEN^{TM}.

Para finalizar, sistematizou-se o conhecimento adquirido e construíram-se as devidas propostas de melhoria.

A distribuição temporal das fases seguiu o cronograma apresentado na Figura 1.2.

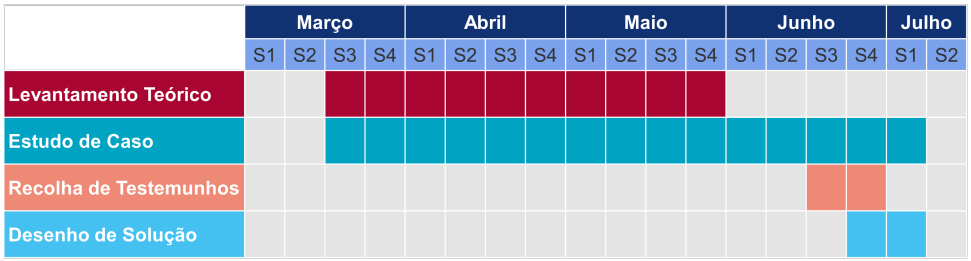


Figura 1.2: *Gantt Chart* com a calendarização das várias fases

1.5 Estrutura da Dissertação

Por forma a atingir os objetivos propostos, a dissertação divide-se por vários capítulos seguindo um encadeamento lógico.

A Revisão de Literatura (2) apresenta o levantamento teórico de conceitos inerentes ao processo de Gestão Estratégica bem como metodologias de aplicação usadas pelas empresas. Este capítulo inclui ainda o estudo de ferramentas de suporte à Gestão Estratégica.

O terceiro capítulo enquadra a problemática com a caracterização da situação atual do desenvolvimento do modelo STRAT KAIZEN^{TM}, incluindo a revisão do modelo de conhecimento já

existente. Além disso, são apresentadas as principais dificuldades das empresas que o STRAT KAIZEN™ pretende responder.

A Metodologia ocupa o quarto capítulo, no qual se apresenta de forma detalhada o processo para a obtenção de resultados, incluindo o levantamento teórico, a aplicação do modelo em caso de estudo, com a devida caracterização do setor e empresa na qual foi realizada, e recolha de testemunhos.

O capítulo de Resultados (5) resume as oportunidades identificadas no decurso do projeto e o desenho de solução para a atualização do modelo de conhecimento do STRAT KAIZEN™.

Por fim, o capítulo 6 incide na análise crítica dos resultados, culminando nas principais conclusões. São ainda apresentadas as limitações do estudo e sugestões de trabalho futuro.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como objetivo resumir o estado da arte dos capítulos endereçados na dissertação. Assim, procurou-se entender os fundamentos da Estratégia e Gestão Estratégica bem como as ferramentas já desenvolvidas.

2.1 Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia é hoje amplamente referenciado nos mais variados temas, desde o desporto até ao mundo dos negócios. De facto, o significado deste conceito evolui ao longo do tempo e foi generalizado a todas as áreas do quotidiano.

2.1.1 Origem da Palavra

Procurando a etimologia da palavra de modo a entender este comportamento, esta resulta das palavras gregas *stratos* e *agein*, significando exército e conduzir ou comandar, respetivamente. O substantivo grego *strategos* partilha ainda a mesma origem e significa general.

Assim, na sua raiz, a palavra estratégia remetia para a ação de conduzir ou comandar exércitos, responsabilidade atribuída por norma aos generais (Ghemawat, 2002).

Ainda antes dos gregos mas em consonância com a associação militar, Sun Tzu escreveu *The Art Of War*, sendo apontado como um dos primeiros trabalhos em estratégia e que ainda hoje continua a ser estudado em liderança empresarial (Grant, 2016).

2.1.1.1 Introdução no Mundo Corporativo

De facto, as empresas, tal como os exércitos, necessitam de estratégia para ter um propósito, alocar recursos de forma eficiente e coordenar as decisões dos vários agentes (Grant, 2016).

Apesar disso, apenas após a Segunda Guerra Mundial, o conceito de estratégia foi consistentemente estendido à realidade empresarial, já que as empresas foram forçadas a adaptar-se a um ambiente competitivo mais instável (Bracker, 1980). De acordo com Ansoff (1969), estas mudanças no ambiente empresarial foram devidas a dois grandes motivos: uma aceleração na mudança

interna das empresas e a explosão da aplicação de tecnologia na gestão. A elevada taxa de mudança obrigou as empresas a tentar antecipar a mesma para serem bem sucedidas. A incorporação crescente de tecnologia ofereceu ferramentas analíticas para o processo de tomada de decisão que melhorou a capacidade dos gestores em lidar com a incerteza crescente (Ansoff, 1969).

2.1.2 Definições de Estratégia

Harrison et al. (1945) foram os primeiros autores contemporâneos a interligar o conceito de estratégia e o contexto empresarial no desenvolvimento da Teoria de Jogos. Desde aí, vários autores deram o seu contributo para a definição de estratégia (Bracker, 1980).

De acordo com Chandler (1963), estratégia é um processo que envolve a definição de objetivos de longo prazo e a respetiva alocação dos recursos necessários para atingir essas metas. Por sua vez, Ansoff (1969) define estratégia como um conjunto de regras de suporte à tomada de decisão que guiam o comportamento organizacional. Steiner and Miner (1977) associam estratégia à definição da missão e objetivos da organização bem como políticas para os atingir.

Iverson and Andrews (1987) aponta a estratégia como um conjunto de direções claras que guiam o negócio, tendo por base um diagnóstico da realidade envolvente. Ou seja, a estratégia é reflexo da empresa em saber quando, como e onde deve competir, contra quem e porquê. De acordo com Porter (1982), a estratégia pressupõe a previsão e organização de forma estruturada e ordenada da sequência de decisões que a empresa enfrenta ao longo do tempo, suportando o posicionamento da mesma no seu ambiente interno e externo. Na mesma linha, Hsieh and Chen (2011) concetualizam estratégia como a direção tomada pela empresa a longo prazo, cujos recursos devem responder da melhor forma às necessidades do mercado, exigências dos *stakeholders* e ao ambiente de mudança constante.

Para Mintzberg et al. (2002), a estratégia é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Este autor acrescenta ainda 5 possíveis definições de estratégia, mostrando que o mesmo pode seguir várias conceções (Mintzberg, 1987). As definições ficaram conhecidas como os 5 P's de Mintzberg e encontram-se resumidas na Tabela 2.1.

Assim, a estratégia é uma ferramenta complexa mas que constitui um importante apoio para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas (Ansoff et al., 2019). Por forma a averiguar uma conceção comum entre os vários autores e a evolução do conceito, as diferentes definições encontram-se resumidas na Tabela 2.2.

Da análise da Tabela 2.2, identificam-se semelhanças entre os vários autores no processo de construção da estratégia: define-se o posicionamento da empresa depois de uma análise do ambiente em que se insere a mesma, posteriormente há uma alocação de recursos de modo a atingir os objetivos de longo prazo que daí decorrem.

2.1.3 Níveis de Estratégia

De acordo com Wheelen and Hunger (2012), usualmente são considerados três níveis de estratégia dentro de uma organização: Corporativa, de Unidade de Negócio e Funcional.

Tabela 2.1: 5 P's de Mintzberg (Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987))

Plan	Estratégia como Plano. Este é o âmbito mais comum de entendimento do conceito e define estratégia como uma diretriz ou diretrizes para enfrentar situações ou contextos particulares.
Ploy	Estratégia como Pretexto (truque). Nesta perspetiva, a estratégia é uma manobra para superar a concorrência.
Pattern	Estratégia como Padrão. Aqui, a estratégia prende-se com a coerência de comportamento, na uniformização de ações e respostas diante da volatilidade do ambiente.
Position	Estratégia como Posição. Neste caso, a estratégia procura posicionar a empresa no seu meio, num espaço de harmonia entre a organização (ambiente interno) e a envolvente (ambiente externo).
Perspective	Estratégia como Perspetiva. De acordo com esta visão, a estratégia resulta dos pensamentos, valores, cultura e relações da organização.

Tabela 2.2: Definições de Estratégia de acordo com os vários autores (Fonte: Elaboração Própria)

Autor	Definição
Harrison et al. (1945)	Série de ações que uma empresa toma de acordo com uma situação particular.
Chandler (1963)	Processo que envolve a definição de objetivos de longo prazo e a respetiva alocação dos recursos necessários para atingir essas metas.
Ansoff (1969)	Conjunto de regras de suporte à tomada de decisão que guiam o comportamento organizacional.
Steiner and Miner (1977)	Definição da missão e objetivos da organização bem como políticas para os atingir.
Iverson and Andrews (1987)	Conjunto de direções claras que guiam o negócio, tendo por base um diagnóstico da realidade envolvente.
Porter (1996)	Realização da atividade de forma diferente dos rivais ou realização de atividades diferentes dos mesmos.
Mintzberg et al. (2002)	Padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.
Hsieh and Chen (2011)	Direção tomada pela empresa a longo prazo, cujos recursos devem responder da melhor forma às necessidades do mercado.

A Estratégia Corporativa define a direção da organização e atitude quanto ao crescimento e gestão dos vários negócios ou linhas de produto.

A Estratégia de Unidade de Negócio realça a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços da empresa no mercado servido por essa unidade de negócio.

A Estratégia Funcional representa a abordagem de uma área funcional para alcançar os objetivos corporativos ou da unidade de negócio através da maximização da produtividade dos seus recursos.

2.1.4 Estratégias Genéricas por Michael Porter

Porter (1982) aponta três estratégias diferentes que permitem obter vantagens competitivas, embora por caminhos bastante diferentes. Entenda-se vantagem competitiva como a capacidade de uma empresa em atuar de uma ou mais formas que a concorrência não consegue ou não conseguirá igualar (Kotler, 2012).

As duas primeiras resultam das vantagens competitivas mais básicas que uma empresa pode possuir: Baixo Custo ou Diferenciação. A combinação destas com a abrangência do mercado alvo, resulta na terceira, Foco ou Segmentação, com as duas variantes, Foco no Custo e Foco na Diferenciação.

Na liderança de custos, a organização deve lutar para ser o *player* com o mais baixo custo de operação da indústria. Esta vantagem de custo pode advir, por exemplo, de economias de escala, propriedade tecnológica ou acesso preferencial a matérias primas.

Em caso de Diferenciação, a empresa procura oferecer algo único para o cliente no seu mercado. Assim, há uma seleção de atributos mais valorizados pelos clientes e um posicionamento de acordo com essas necessidades em troca de um preço mais elevado.

A terceira estratégia é a Segmentação e difere das outras na medida em que tem um alvo específico dentro de uma indústria. Isto é, ao selecionar um segmento particular, a estratégia passa por adaptar a oferta a este pequeno grupo de modo a obter uma vantagem competitiva, mesmo não sendo possível obtê-la para toda a indústria. A estratégia de Segmentação tem ainda duas variantes. No caso do Foco no Custo, a empresa procura uma vantagem de custos no seu segmento. Por outro lado, o Foco na Diferenciação procura a diferenciação no segmento particular.

As três estratégias encontram-se sintetizadas na Figura 2.1. Porter (1982) acrescenta que perseguir mais do que uma estratégia ao mesmo tempo leva a que a empresa fique presa entre as alternativas, isto é, não consegue atingir nenhuma das vantagens competitivas. O autor defende o seu ponto de vista com a dificuldade de uma empresa obter simultaneamente um baixo custo e diferenciação.

2.1.5 Inovação de Valor e Estratégia Oceano Azul

Em discordância, Kim and Mauborgne (2005) defendem que o caminho para o sucesso de acordo com sua Estratégia Oceano Azul é quebrar o *trade-off* Valor-Custo apresentado por Porter (1982) através da inovação de valor.

Os autores apontam que a inovação de valor ocorre quando há um impacto positivo das iniciativas da empresa, tanto na estrutura de custos como na proposta de valor oferecida aos clientes. A



Figura 2.1: Estratégicas Genéricas por Michael Porter (Fonte: Adaptado de Porter, 1982).

redução de custos é possível através da atenuação ou eliminação de atributos alvo de competição e, por outro lado, o aumento do valor para o cliente através da criação e fortalecimento de atributos nunca oferecidos. Por fim, o valor superior será potenciador do volume de vendas e, consequentemente, ganhos em economias de escala, permitindo à empresa manter uma vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) defende que a posse de uma vantagem competitiva prende-se com a implementação de uma estratégia de criação de valor diferente das estratégias implementadas pelas empresas concorrentes.

Kim and Mauborgne (2005) realçam ainda a importância de combinar valor e inovação para o sucesso da empresa. Isto é, inovação sem valor está geralmente associada a tecnologia e avanços que o comprador ainda não está disposto a pagar. Quanto a valor sem inovação, este tende a gerar melhorias incrementais que não são suficientes para sustentar uma posição dominante no mercado.

2.1.6 Eficiência Operacional não garante Crescimento

A estratégia e a eficiência operacional são ambas essenciais para o sucesso de qualquer empresa, no entanto, o seu funcionamento é muito diferente (Porter, 1996). Segundo o autor, a eficiência operacional traduz-se na capacidade de uma empresa realizar com melhor performance as mesmas atividades que os seus rivais. Assim, inclui todas as práticas que permitem a uma organização uma melhor utilização dos seus *inputs* quando comparada com a concorrência, por exemplo, através da redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos. Por oposição, o posicionamento estratégico significa diferenciar-se dos rivais, seja através de diferentes atividades ou da realização das mesmas atividades de forma diferente.

As melhorias constantes na eficiência operacional ajudam no aumento da margem de lucro mas poucas empresas conseguem manter uma posição competitiva durante um período de tempo prolongado. Porter (1996) justifica-se com a rápida difusão das boas práticas, o que permite à concorrência imitar novas tecnologias, ferramentas de gestão, entre outras. Além disso, esta difusão é ainda acelerada pelo suporte de consultores e especialistas da área.

O mesmo autor aponta ainda que a competição baseada exclusivamente na eficiência operacional, recorrendo a *benchmarking*, resulta em lucro de soma zero, preços estáticos ou em declínio e pressão na estrutura de custos das empresas que limitam os investimentos. Em concordância,

Kim and Mauborgne (2005) argumentam que a concentração na superação dos concorrentes leva a abordagens imitativas em vez de inovativas. Segundo os autores, as empresas devem procurar oferecer aos clientes um acréscimo significativo de valor que torne a concorrência irrelevante. Também Hamel (1998) concorda que contornar a concorrência, ao invés de a enfrentar é o caminho para o sucesso. Assim, tanto as estreantes no mercado como as empresas já consolidadas devem tentar reformular o modelo setorial em vigor.

2.2 Gestão Estratégica

A evolução da estratégia empresarial foi fomentada maioritariamente pelas necessidades das empresas e não tanto pelo desenvolvimento de conhecimento. O aumento da imprevisibilidade entre 1970 e 1980 levou a que as empresas deixassem de conseguir planear os seus investimentos e necessidades num horizonte de 3 a 5 anos. Assim, abandonou-se o foco no planeamento em favor do desenho de estratégia. Esta mudança para o que se viria a chamar gestão estratégica definiu a maximização da performance como o objetivo primário das empresas (Grant, 2016).

A gestão estratégica pode ser definida como a ciência que formula, implementa e avalia decisões multidisciplinares que permitem à organização alcançar os seus objetivos (David, 2011). Segundo Goodstein et al. (1994), é o processo pelo qual a liderança de uma organização visiona o seu futuro e cria os procedimentos necessários para o atingir. De acordo com Gluck et al. (1982), a gestão estratégica é uma abordagem sistemática que liga o planeamento estratégico ao quotidiano da gestão operacional do negócio.

Rumelt and Lamb (1984) defendem que a gestão estratégica é um processo contínuo que avalia e controla quais os mercados em que a empresa deve competir, estuda a concorrência e estabelece objetivos para a ultrapassar. Além disso, declara que as estratégias devem ser reavaliadas periodicamente de modo a averiguar a sua implementação e se ainda se adequam às circunstâncias que rodeiam a organização. Em linha com esta visão, Hallett et al. (1990) acrescenta que os objetivos devem permitir à empresa superar os seus concorrentes atuais bem como os concorrentes futuros. Para Dess et al. (2019), gestão estratégica combina as análises, decisões e ações que uma organização deve tomar de modo a criar e manter vantagens competitivas.

2.2.1 Benefícios da Gestão Estratégica

A prática da gestão estratégica abre os horizontes das organizações, possibilitando o lançamento de iniciativas disruptivas para o futuro, a criação de uma cultura responsiva à mudança e o foco na otimização da performance e qualidade dos processos (Wells, 2000). Segundo Kotler and Armstrong (1994), um planeamento estratégico efetivo distingue as empresas bem sucedidas e permite que estas respondam a um mercado em constante mudança.

De acordo com David (2011), a gestão estratégica torna as organizações mais proativas na definição do seu próprio futuro ao invés da abordagem reativa tradicional. O autor defende que o

grande benefício é alinhar tanto gestores como funcionários numa missão para crescer a organização. Este resultado é conseguido através de uma melhor comunicação, maior perceção dentro da empresa e um maior compromisso.

2.2.2 Fases do Processo de Gestão Estratégica

De acordo com Dess et al. (2019), a gestão estratégica inclui três processos contínuos: análises, decisões e ações. Assim, a análise deve englobar o ambiente interno e externo da organização bem como os seus objetivos estratégicos. De seguida, deve-se decidir em que mercados a empresa deve competir e de que forma o fará. Por último, devem ser tomadas as ações respetivas à implementação da estratégia, com a alocação de recursos e desenho organizacional necessários. Kotler and Armstrong (1994) aponta que o planeamento estratégico é cíclico e envolve análise, planeamento, implementação e controlo.

A maioria da literatura atual acrescenta também o quarto passo de avaliação e controlo. Apesar desta adição, alguns autores continuam com três fases, incluindo a análise do ambiente na etapa de formulação da estratégia. O sistema mais consensual é o modelo de Gestão Estratégica de Wheelen and Hunger (2012) e compreende quatro fases: análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controlo. O resumo do modelo encontra-se na Figura 2.2.

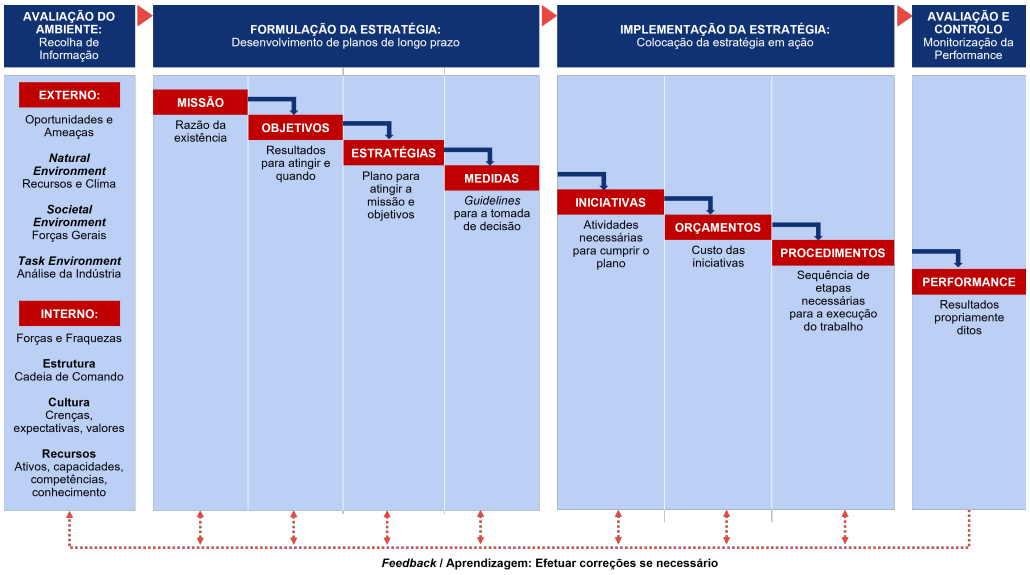


Figura 2.2: Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger (Fonte: Adaptado de Wheelen and Hunger, 2012)

Da análise da Figura 2.2, pode-se verificar que além do encadeamento das fases, há interação entre as mesmas baseada na aprendizagem. Efetivamente, o passo de avaliação e controlo só é útil se espoleta as devidas alterações para melhorar as fases anteriores.

Diagnóstico

De acordo com Dess et al. (2019), a primeira fase do processo, à qual dá o nome de Análise Estratégica, consiste no estudo do ambiente interno e externo da empresa bem como o alinhamento do mesmo com a visão da organização. É um trabalho de preparação que permite uma execução mais eficiente das fases seguintes. Esta etapa deve começar com a análise externa, já que, desta forma, a análise interna poderá ser melhor suportada e direcionada às condições externas (Mintzberg et al., 2002).

A forma mais simples de realizar a análise ambiental é através da análise SWOT (acrónimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). O ambiente externo consiste nas Oportunidades e Ameaças exteriores que podem influenciar a organização, como por exemplo o contexto sócio-económico. O ambiente interno pode ser obtido a partir das Forças e Fraquezas já que são intrínsecas à organização e incluem a estrutura da empresa, a cultura e os recursos (Wheelen and Hunger, 2012).

Formulação da Estratégia

A fase de formulação da estratégia consiste na definição da missão e visão da empresa bem como dos objetivos a alcançar e o tipo de estratégias para as atingir. A missão é o propósito ou razão para a existência da organização e deve explicitar o contributo da mesma para a sociedade (Wheelen and Hunger, 2012). A Visão vai além da missão e indica as aspirações da organização, aquilo que se pode tornar (Campbell and Yeung, 1991).

Os objetivos são os resultados esperados das atividades planeadas. Assim, devem ser definidos através de verbos indicando uma ação, quando esta deve ser cumprida e com uma medida quantitativa se possível (Wheelen and Hunger, 2012). Um estudo do psicólogo Matthews (2015) mostrou que a escrita dos objetivos e a responsabilização perante os outros, tem um efeito positivo significativo na capacidade de os alcançar.

Cummings and Davies (1994) realçam que a missão, a visão, os objetivos e as estratégias devem ser construídos de modo a que se reforcem mutuamente, garantindo o alinhamento da organização.

Implementação da Estratégia

Por sua vez, a implementação consiste nas ações que materializam a estratégia formulada, incluindo a definição de mecanismos de controlo, desenho organizacional e liderança (Dess et al., 2019).

David (2011) também defende que este passo é o responsável por mobilizar todos os elementos da organização para colocar a estratégia formulada em prática. Para isso, é necessário criar uma cultura que suporte a estratégia, desenvolver uma estrutura organizacional eficiente, redirecionar os esforços de marketing, desenvolver sistemas de informação adequados e adequar a remuneração dos trabalhadores à performance da organização.

Avaliação e Controlo

A última fase do processo surge da necessidade dos gestores em saber quando as estratégias não estão a ser bem sucedidas (David, 2011). O mesmo autor indica três atividades fundamentais

na avaliação: (1) rever os fatores internos e externos que serviram de base para a criação da estratégia atual, (2) medição da performance, e (3) lançamento de contramedidas.

Feedback

Retomando a Figura 2.2, o modelo de gestão estratégica inclui um processo de aprendizagem entre as várias fases. As setas presentes na parte inferior da imagem e que ligam as várias fases, representam a passagem de informação e conhecimento para as fases anteriores do modelo. Ou seja, à medida que a organização desenvolve estratégias, é comum dar um passo atrás para corrigir algo que foi decidido anteriormente. A título de exemplo, uma fraca performance indicada pela avaliação e controlo, mostra que algum passo no desenho ou implementação da estratégia não foi corretamente efetuado (Wheelen and Hunger, 2012).

2.2.3 Dificuldades de Implementação Estratégica

A implementação é frequentemente considerada como o passo mais difícil na gestão estratégica (David, 2011). O autor reforça ainda que o sucesso da implementação da estratégia depende da arte dos gestores em motivar os seus funcionários.

De acordo com os estudos de Beer and Eisenstat (2000), as dificuldades da implementação da estratégia não são causadas pela falta de competência ou compromisso dos funcionários. O mesmo autor apresenta ainda seis barreiras à implementação da estratégia, que foram os obstáculos mais frequentes na sua pesquisa:

- Estilo de liderança da gestão de topo *laissez-faire*
- Falta de clareza da estratégia e prioridades conflituosas
- Ineficiência da equipa de gestão de topo
- Ausência comunicação vertical
- Fraca coordenação entre funções, mercados ou fronteiras
- Desenvolvimento de liderança inadequado

Estas barreiras são classificadas como *silent killers* já que raramente são endereçadas ou apresentadas de forma propositada. A interação das seis barreiras, representada na Figura 2.3, cria um círculo vicioso que intensifica a dificuldade gerada por cada uma individualmente.

Os autores defendem que a maior probabilidade de sucesso das empresas reside em transformar os *silent killers* em seis capacidades chave.

Para responder à primeira barreira, a gestão de topo deve criar um estrutura organizacional clara em torno dos objetivos da empresa mas que permita também aprender com o *feedback* dos níveis hierárquicos mais baixos. Brenes et al. (2008) reforçam que o envolvimento e participação ativa na implementação da estratégia são fatores críticos para o sucesso da mesma. Os gestores devem influenciar a cultura organizacional e não os funcionários de forma individual já que o seu comportamento deriva da cultura que prevalece na empresa (Bushardt et al., 2007).

O segundo elemento é descrito como definição insuficiente da estratégia por Giles (1991). A falta de clareza estratégica é um problema frequente para os gestores, embora a gestão estratégica

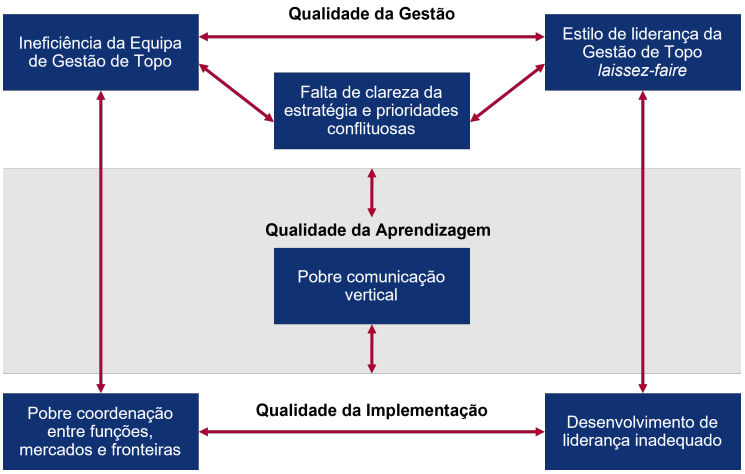


Figura 2.3: A Interação dos seis *silent killers* da estratégia (Fonte: Adaptado de Beer and Eisenstat, 2000)

tenha por objetivo o alinhamento (Grundy, 2012). De forma a construir uma estratégia clara para todos os níveis, os gestores de topo devem formular a estratégia num ambiente de discussão em grupo, incluindo os níveis mais baixos.

A ineficiência da gestão de topo pode ser sinónimo de falta de conhecimento ou capacidade para implementar a estratégia (Hrebiniak, 2008). A determinação do papel da gestão na implementação pode ajudar a combater esse elemento.

A fraca comunicação vertical é o quarto elemento, tarefa que Kaplan and Norton (2005) incluem como parte da gestão estratégica. Em toda a cadeira hierárquica deve existir uma base de diálogo aberto e bidirecional em prol da organização (Beer and Eisenstat, 2000).

O quinto elemento é a coordenação entre funções. Hrebiniak (2008) define esta falha como a necessidade de integração e realça que é um pré-requisito para atingir os objetivos da organização. Para garantir a coordenação, as atividades das equipas devem ser integradas em virtude dos clientes, produtos ou mercados (Beer and Eisenstat, 2000).

Por último, os gestores de nível médio devem ser capazes de inspirar e desenvolver as capacidades das pessoas que lideram através do empoderamento das mesmas (Beer and Eisenstat, 2000). Em concordância, os estudos de Salih and Doll (2013) indicam que a adoção de um estilo de liderança participativo contribui positivamente para a implementação da estratégia.

2.3 Modelos de Gestão Estratégica

Por forma a aprofundar a realidade das ferramentas usadas para a Gestão Estratégica, estudaram-se vários modelos, entre os quais a Gestão por Objetivos, metodologia pioneira e que serviu de base para vários modelos, os OKR - Objetivos e Resultados Chave popularizados pela Google, o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri*, que serve de base ao modelo STRAT KAIZEN^{TM}.

2.3.1 Gestão por Objetivos

A Gestão por Objetivos (em inglês, *Management by Objectives*) é uma metodologia para definir objetivos organizacionais para um determinado período, conceber planos para os implementar e avaliar periodicamente o progresso nesses objetivos (Bell, 1980). A primeira utilização do termo é atribuída a Peter Drucker, um dos maiores teóricos na área de estratégia empresarial, no seu livro The Practice of Management em 1954 (Palmer, 1971). De acordo com Odiorne (1974), "a gestão por objetivos vai além de um conjunto de regras e procedimentos, ou mesmo um método de gestão, é uma forma particular de pensar em gestão".

O sistema de Gestão por objetivos é um processo cíclico e promove a interação entre superiores e subordinados (Palmer, 1971). O primeiro passo consiste na construção ou revisão dos objetivos da organização, que devem derivar da missão e visão da empresa. Os objetivos devem ser operacionais, isto é, passíveis de serem traduzidos num desempenho e tarefas associadas (Drucker, 1976). De seguida, os objetivos da organização devem ser convertidos em objetivos específicos para os funcionários.

De acordo com Doran (1981), estes objetivos devem ser SMART (*specific, measurable, assignable, realistic, time-related*). Ou seja, devem ter uma área de atuação específica, um indicador que permita medir o seu progresso, um responsável atribuído, um desafio realista e passível de ser atingido e um intervalo de tempo para serem atingidos. Os objetivos podem ser definidos ao nível do departamento, secção ou até mesmo individual mas devem ser consistentes com os objetivos da organização. Para isso, devem ser definidos por acordo mútuo entre os superiores e os subordinados (Palmer, 1971).

A Gestão por Objetivos implica uma revisão regular da performance de modo a possibilitar eventuais medidas corretivas. O *feedback* é um elemento essencial deste modelo de gestão e deve ser bidirecional. Isto é, os gestores devem dar espaço aos funcionários para sugerirem eventuais alterações aos objetivos mediante alterações nas circunstâncias da empresa (Palmer, 1971). O último passo é a avaliação da performance dos funcionários. Esta avaliação será a base da atribuição ou não de recompensa aos funcionários. Aqui, deve existir uma conversa honesta sobre o que foi e não foi alcançado pelo funcionário (Thomson, 1972).

Benefícios da Gestão por Objetivos

A adoção deste sistema pode potenciar o compromisso pessoal dos funcionários com a organização já que estes tomam parte na construção dos objetivos e percebem como o seu trabalho individual contribui para a organização (Bell, 1980). Além disso, há um melhor controlo e coordenação da organização dado que se clarifica o que cada um tem que fazer e como as partes interagem. Os objetivos individuais permitem aumentar o autocontrolo de cada funcionário mas também permitir à gestão saber quem é produtivo de forma consistente ou não (Thomson, 1972). Ainda resultante numa melhor gestão, a comunicação acrescida entre níveis hierárquicos fomenta a possibilidade de ensino e aprendizagem entre os vários níveis. Assim, os níveis superiores podem perceber melhor as valências da sua equipa e ajudar a otimizar a sua performance (Bell, 1980).

Limitações da Gestão por Objetivos

Ntanos and Boulouta (2012) apontam o excesso de procedimentos rotineiros e burocráticos, que geram *feedback* excessivo em todo o sistema. Por outro lado, os autores indicam que o sucesso do método está em muito dependente da capacidade de liderança e comunicação dos gestores.

Caso este sistema seja aplicado em organizações com baixos níveis de compromisso, existe o risco dos funcionários "contornarem"o sistema através do estabelecimento de objetivos confortáveis, isto é, que não são um verdadeiro desafio, ou cumprirem apenas os requerimentos mínimos (Cardona and Rey, 2022).

Por outro lado, Deming (2019) recomenda a abolição completa do método, defendendo que gera pressão nos funcionários e cria um clima de gestão por medo. Cardona and Rey (2022) concordam com esta visão realçando o potencial de uso indevido por parte da gestão de topo.

Ainda na visão de Deming (2019), a classificação não recompensa tentativas de melhoria ao sistema mas apenas quem tem boa performance no sistema atual. O autor acrescenta ainda que favorece apenas a performance de curto prazo, exemplificando com a definição de objetivos de produção. Neste caso, os funcionários têm tendência a usar todos os meios para atingir o objetivo, mesmo que isso signifique uma pior qualidade, tendo impactos negativos a longo prazo na organização.

2.3.2 OKR - Objetivos e Resultados Chave

Niven and Lamorte (2016) definem OKR como uma *framework* de pensamento crítico que procura continuamente assegurar que os funcionários trabalham em conjunto, direcionando os seus esforços para contribuir de forma mensurável para a melhoria da organização.

A ferramenta que viria a dar origem aos OKR foi desenvolvida e implementada por Andy Grove, quando dirigia a Intel, tendo como base a Gestão por Objetivos de Peter Drucker. Posteriormente, John Doerr, antigo executivo da Intel, ensinou a utilizar esta ferramenta nas *start-ups* em que investiu, com destaque para a Google (Wodtke, 2016).

Como escrever bons OKR

Um objetivo deve descrever uma meta qualitativa que impulsione a organização, respondendo à pergunta "O que queremos fazer?". Assim, deve ser conciso, temporal (geralmente trimestral) e inspirador, ou seja, gerar entusiasmo na equipa (Niven and Lamorte, 2016). De acordo com Wodtke (2016), um objetivo funciona como a missão, tendo como diferença aplicar-se a um período de tempo mais curto. Além disso, a autora destaca ainda outra característica importante, os objetivos devem ser realizáveis pela pessoa ou equipa que os estabeleceu de forma independente.

O sistema de OKR deve ter como principal característica oferecer foco à organização. Para isso, o número de objetivos deve manter-se baixo (Doerr, 2018). Em concordância, Grove (2020), aponta que "a arte da gestão reside na capacidade de escolher entre as várias atividades de aparente igual importância, as duas ou três que potenciam a organização muito além das outras".

Por sua vez, o resultado chave é uma declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo (Niven and Lamorte, 2016). Assim, deve responder à questão "Como saberíamos se atingimos o nosso objetivo?", podendo ser definidos entre um a cinco resultados chave por cada objetivo (Wodtke, 2016). A mesma autora acrescenta que, por consequência dos objetivos serem tensionados, os KPI devem ser difíceis mas não impossíveis. Isto é, caso sejam demasiado ambiciosos, a equipa pode sentir-se pressionada em demasia e desistir. Por outro lado, caso sejam demasiado fáceis conduzem a empresa à estagnação. Mesmo que alguns dos objetivos sejam falhados, estimulam a resolução de problemas e criação de soluções disruptivas (Doerr, 2018).

Os OKR devem ter uma construção simples e os resultados chave devem justificar como os vamos atingir. Doerr (2018) sugere o seguinte exemplo, baseado num caso da cidade de Syracuse, Nova Iorque:

Objetivo: Atingir a sustentabilidade fiscal

Resultado Chave 1: Reduzir a variância do fundo orçamental de 11% para 5%

Resultado Chave 2: Investir 95% do capital autorizado para projetos até ao final do ano fiscal

Resultado Chave 3: Gastar 95% dos subsídios para donativos em donativos do ano fiscal anterior

Benefícios dos OKR

Primeiramente, a utilização desta *framework* permite o foco de toda a organização em torno de um objetivo comum, que se tudo for bem feito, é aquilo que realmente é prioritário para a empresa. Além disso, a transparência imposta pelo estabelecimento de uma direção estratégica contribui para o alinhamento multidisciplinar, isto é, entre as várias partes da empresa (Doerr, 2018). Por último, é uma *framework* bastante simples e, por isso, de fácil implementação.

Em concordância, Mello (2016) indica que a transparência transmitida pelos OKR contribui para o alinhamento e compromisso perante os objetivos. O autor justifica que o compromisso é positivamente influenciado porque as pessoas sabem o impacto que o seu trabalho tem na estratégia global.

Limitações dos OKR

Em organizações presentes em ambientes muito dinâmicos, as oportunidades surgem de repente, o que pode tornar o período de atualização trimestral demasiado longo (Hoerger, 2020). Este autor aponta ainda que, embora pareça um método simples à primeira vista, a falta de um guia técnico para implementação dos OKR permite subjetividade que dificulta a utilização.

Uma das dificuldades associadas a estabelecer OKR é o efeito de *sandbagging*, isto é, os trabalhadores tendem a forçar os gestores a negociar metas mais fáceis de modo a aumentar a probabilidade de os conseguirem atingir (Mello, 2016).

2.3.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e estratégia da organização num conjunto de indicadores de desempenho que serve de base a um sistema de medição e gestão estratégica (Ka-

plan and Norton, 1996). Esta ferramenta foi introduzida pela primeira vez em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton num artigo publicado na revista *Harvard Business Review*.

Apesar de originalmente ser um sistema de mensuração de performance, o BSC rapidamente evolui para um modelo de gestão estratégica. Kaplan and Norton (1996) identificam quatro processos de gestão na sua implementação: tradução da visão, comunicação e ligação, planeamento do negócio e *feedback* e aprendizagem. A tradução da visão permite construir consenso em torno da direção e estratégia da organização. O resultado desta etapa é o desdobramento da estratégia em termos operacionais, isto é, o desenho dos BSC. Por sua vez, a comunicação e ligação implica comunicar a estratégia para toda a estrutura, fazendo a conexão entre objetivos departamentais e individuais. O planeamento do negócio consiste na alocação de recursos e definição de prioridades de acordo com as metas estratégicas. Em último lugar, o processo de *feedback* e aprendizagem tem como objetivo transmitir o conhecimento estratégico para toda a organização, tornando a gestão estratégica um processo contínuo.

As 4 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

O BSC resume num único documento os indicadores de performance em quatro grandes perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento; como está identificado na Figura 2.4. Cada uma delas tem o seu conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da visão da organização (Kaplan and Norton, 1992).

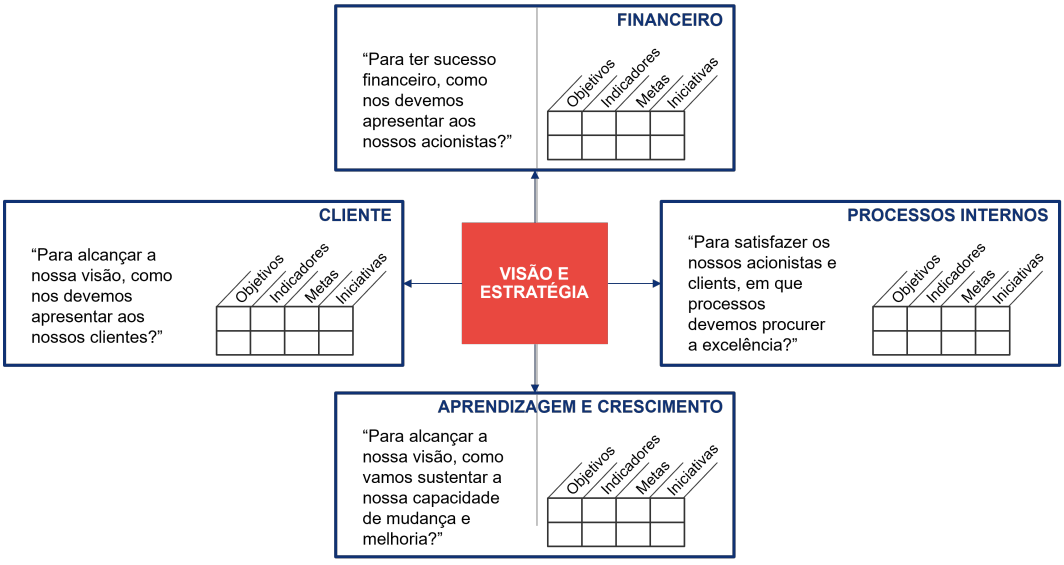


Figura 2.4: As Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard* (Fonte: Adaptado de Kaplan and Norton, 1992)

Perspetiva Financeira

Os indicadores desta perspetiva monitorizam se a estratégia está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, como, por exemplo, rentabilidade, crescimento ou valor para os acionistas. De acordo com Kaplan and Norton (1996), as organizações podem seguir duas estratégias básicas nesta perspetiva: crescimento da receita, através de novos mercados e produtos, por

exemplo; e produtividade, procurando a melhoria da eficiência das operações de modo a reduzir custos.

Perspetiva do Cliente

Aqui, o objetivo é medir o valor real que a empresa entrega ao cliente através de indicadores de satisfação, retenção, entre outros. Esta etapa pressupõe a definição dos mercados e segmentos que a organização quer almejar.

Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva identifica os processos críticos para a concretização dos objetivos das perspetivas anteriores. Isto é, mede a criação de condições internas para que a organização ofereça simultaneamente valor para os clientes e para os seus acionistas.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

A aprendizagem de uma organização prende-se com a capacidade de se tornar cada vez melhor (Garvin, 2007).

Benefícios do *Balanced Scorecard*

Ao combinar as perspetivas financeiras, do consumidor, de processos internos e aprendizagem da organização, o BSC ajuda os gestores a desenhar as relações interdepartamentais dentro da sua empresa. Assim, facilita o contorno de eventuais silos funcionais e melhora a resolução de problemas (Kaplan and Norton, 1992).

O BSC é uma ferramenta focada na gestão estratégica e mensuração de performance que envolve os seus utilizadores no processo estratégico (Rafiq et al., 2020). O autor acrescenta ainda que o envolvimento das pessoas garante maiores probabilidades de sucesso.

Limitações do *Balanced Scorecard*

O BSC pode exigir mudanças significativas na cultura das organizações. A implementação desta ferramenta requer compreensão, compromisso e disponibilidade para assumir responsabilidade (Chavan, 2009). A autora acrescenta ainda que o modelo é de difícil implementação e exige muitos recursos e esforço para conseguir um resultado que conduza ao crescimento da organização.

Neely et al. (2002) critica o modelo do BSC por desconsiderar o ambiente externo e vários *stakeholders* importantes para o negócio como fornecedores, parceiros e até a própria concorrência.

2.3.4 *Hoshin Kanri*

Hoshin Kanri é um método de planeamento e desdobramento de objetivos estratégicos com foco em quatro grandes tarefas. Em primeiro lugar, deve garantir o foco da organização na visão estabelecendo prioridades estratégicas anuais críticas para o sucesso. Depois, alinhar essas iniciativas com o plano de ações e procedimentos em vigor. Em terceiro lugar, integrá-los na gestão diária da organização. Por último, criar um processo estruturado de revisão do progresso (Witcher and Butterworth, 1999).

Com origem no Japão, a palavra *Hoshin* significa metal brilhante que aponta uma direção e, *Kanri*, por sua vez, significa gestão ou controlo. Na maioria das traduções, *Hoshin Kanri* é definido como desdobramento estratégico (Cudney, 2018). A primeira introdução do conceito no Ocidente, traduzido para *Policy Management*, foi feita por Akao (2004) que define o método como um meio para unir forças e mentes dentro de uma organização para melhorar a performance de forma contínua através da rápida adaptação à mudança.

De acordo com Witcher and Butterworth (1999), o *Hoshin Kanri*, enquanto sistema de gestão que integra os princípios de *Total Quality Management* (TQM), pode ser representado por um ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) mas com etapas desfasadas. Assim, os autores defendem que a melhor aproximação é o ciclo *Focus, Alignment, Integration, Review* (FAIR):

Focus

Esta fase começa com a análise das estratégias anteriores de modo a melhor definir a direção da empresa. De seguida, deve ser estabelecida a visão, os objetivos de negócio de longo prazo associados e as iniciativas estratégicas anuais que permitem atingir esses objetivos. De acordo com Coimbra (2016), os objetivos devem ser ambiciosos, justificando com as seguintes razões:

- O aumento contínuo das expectativas dos clientes exige essa ambição;
- A concorrência não é estável;
- Forçar a mudança de paradigma.

Alignment

A segunda fase permite o alinhamento da organização, dando visibilidade a todos os níveis dos objetivos a cumprir. Para isso, é necessário efetuar o desdobramento das prioridades estratégicas em meios e metas para a sua concretização. O processo de desdobramento deve ser feito tendo por base o método *catchball*, que consiste num processo iterativo de debate de ações e objetivos em cada nível até que seja alcançado o consenso, bem como um plano para atingir os objetivos, garantindo o compromisso de toda a organização. O consenso é crítico para a implementação do *Hoshin* e requer uma comunicação contínua e bidirecional (Tennant and Roberts, 2001).

Integration

O trabalho diário dos funcionários deve contribuir para o sucesso das iniciativas estratégicas da organização. Assim, esta fase prende-se com a integração do plano de ações, isto é, a implementação propriamente dita, no dia a dia da empresa (Witcher, 2003).

Review

Por último, estabelece-se os mecanismos de controlo para aferir o progresso entre o que foi planeado e o real estado de implementação. Esta revisão tem essencialmente dois momentos: o diagnóstico mensal, no qual o foco é o processo e as causas raiz dos problemas para o lançamento de contramedidas e; a revisão anual da gestão de topo, esta já mais focada em indicadores de resultado e com o intuito de avaliar a performance da estratégia de modo a decidir as iniciativas futuras.

A Figura 2.5 resume a aproximação entre o ciclo PDCA e as fases do modelo FAIR de *Hoshin Kanri*.

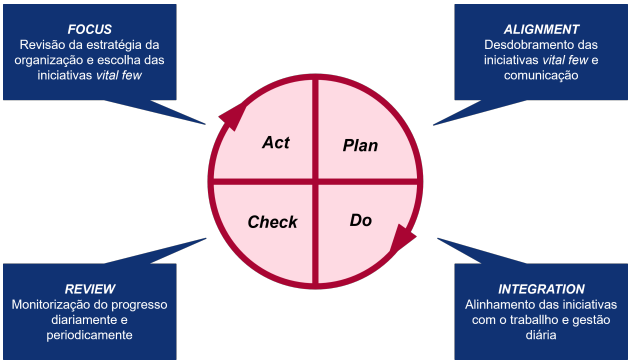


Figura 2.5: Modelo "FAIR"de *Hoshin Kanri* (Fonte: Adaptado de Tennant and Roberts, 2001)

Matriz X

A aplicação da Matriz X é uma das formas mais populares de implementar *Hoshin Kanri*. A Matriz X inclui objetivos de longo prazo, estratégias, iniciativas e responsabilidades (Akarsu et al., 2018). O objetivo final deste exercício é oferecer uma metodologia normalizada para traduzir objetivos estratégicos de longo prazo em estratégias, iniciativas táticas de melhoria e métricas de controlo (Barnabè and Giorgino, 2017).

Assim, a construção da Matriz X compreende várias etapas:

- Identificação das estratégias a implementar;
- Definição de objetivos estratégicos de longo prazo, em relação às metas a atingir;
- Desenvolvimento de táticas, ou iniciativas específicas de melhoria que permitam atingir os objetivos;
- Identificação das métricas chave de curto prazo úteis para a monitorização e controlo da implementação.

A Figura 2.6 apresenta uma estrutura típica da Matriz X.

Benefícios do *Hoshin Kanri*

O *Hoshin Kanri* garante a transparência estratégica, o que se traduz na capacidade da gestão em saber a qualquer instante como as operações estão a contribuir para os objetivos. Além disso, garante ainda o foco na sustentabilidade dos resultados através da melhoria dos processos (Witcher, 2003).

Quando comparado aos sistemas de planeamento tradicional, o *Hoshin Kanri* destaca-se por promover a integração dos objetivos estratégicos com a gestão tática do dia a dia, a melhoria da comunicação interna bem como o aumento da disponibilidade para o estabelecimento dos objetivos (Tennant and Roberts, 2001).

Limitações do *Hoshin Kanri*

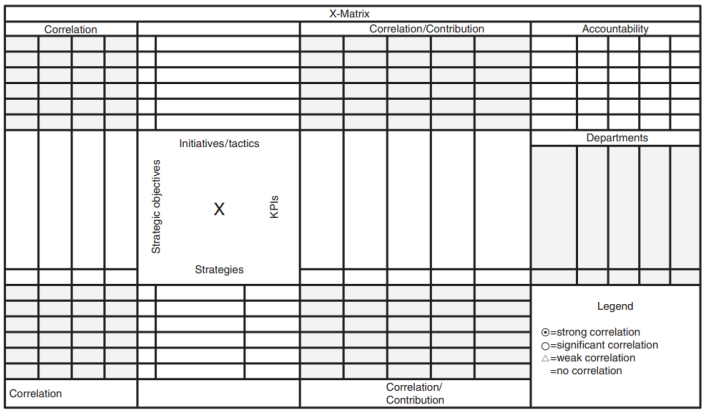


Figura 2.6: Estrutura Típica de uma Matriz X (Fonte: Barnabè and Giorgino, 2017)

De acordo com Tennant and Roberts (2001), a efetiva aplicação do *Hoshin Kanri* requer o domínio do processo de *catchball* para a construção de consenso, de modo a conseguir um bom desdobramento dos objetivos. Além disso, o autor realça ainda que a falta de hábito a reuniões periódicas entre a gestão de topo é um dos fatores que pode condicionar a aplicação da metodologia.

Kesterson (2017) alerta também que a implementação do *Hoshin Kanri* pressupõe familiarização com a melhoria contínua, já que resulta na aplicação de várias ferramentas. Uma vez que a metodologia implica o envolvimento de todos, a resistência à mudança e a falta de uma cultura de melhoria podem constituir barreiras à implementação.

2.4 Ferramentas de Suporte

Foram ainda estudados instrumentos auxiliares que poderiam constituir uma mais valia na aplicação do STRAT KAIZEN^{TM}.

2.4.1 Modelo das Quatro Ações | *Blue Ocean Strategy*

Kim and Mauborgne (2005) sugerem o uso de uma ferramenta complementar na análise das curvas de valor, o Modelo das Quatro Ações ou Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar. De acordo com os autores, esta análise no seu global é não só um instrumento de diagnóstico como também um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. A Figura 2.7 sintetiza o modelo.

De acordo com esta aproximação e tendo por base a aferição das reais necessidades dos clientes, devem ser distinguidos os fatores conforme a ação a desencadear. Ou seja, os atributos de menor valorização pelo consumidor devem ser passíveis de eliminação ou redução da performance de modo a obter poupanças de custos. Por outro lado, de forma a ir de encontro às necessidades dos clientes, definem-se os atributos a criar ou melhorar a proposta de valor. Assim, é possível a redefinição da oferta de valor atual e a construção de uma nova curva. O cruzamento destas técnicas analíticas com os princípios da estratégia Oceano Azul permitirá às empresas eliminar

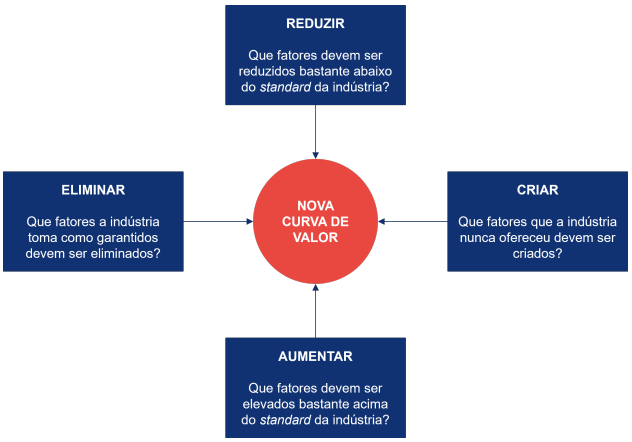


Figura 2.7: Modelo das Quatro Ações (Fonte: Adaptado de Kim and Mauborgne, 2005)

os limites impostos pela concorrência e conquistar mercados inexplorados (Kim and Mauborgne, 2005).

2.4.2 *Value Driver Trees*

A *Value Driver Tree* (VDT) é uma ferramenta de visualização do modelo de negócio que permite a conexão entre métricas de valor, preocupação da gestão e dos *stakeholders*, e os *drivers* operacionais, isto é, aquilo que pode ser alterado de modo a impactar o valor gerado (Cambitsis, 2013). De acordo com Akkiraju and Zhou (2012), os *drivers* de valor são variáveis que influenciam o valor da empresa ou o valor de uma métrica de performance em análise. O autor acrescenta que para este exercício ser útil para análise, é importante compreender quais os *drivers* que têm o maior impacto no valor de modo a suportar as decisões da gestão quanto a áreas com performance abaixo do esperado, decisões de investimento e planos de ação. Na Figura 2.8 é possível observar um exemplo do desdobramento de métricas obtido na construção das VDT.

Esta ferramenta permite compreender o verdadeiro impacto de decisões tomadas ao nível dos custos, produção e, em última instância, o valor criado. Assim, expõe a lógica do negócio, ao integrar atividades e variáveis ao longo da cadeia de valor de modo a determinar o impacto no valor final gerado (Lane and Wylie, 2014).

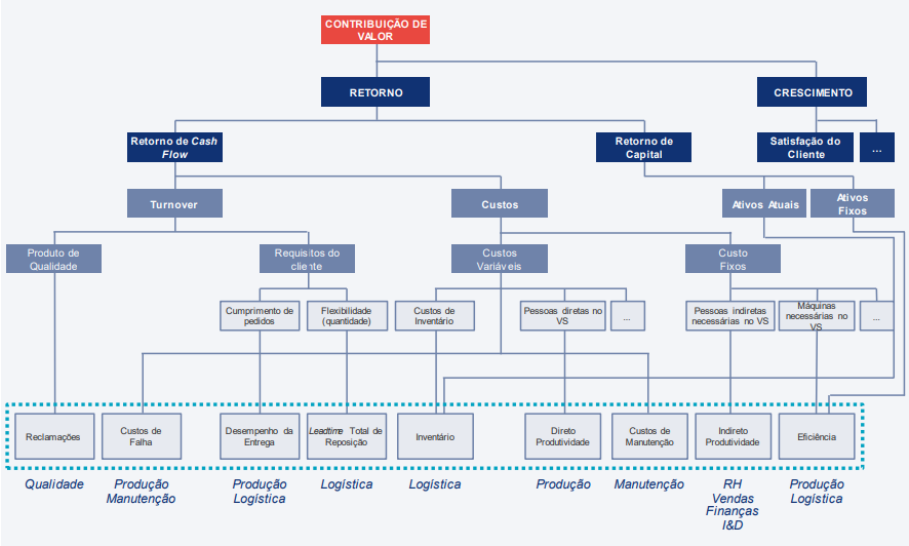


Figura 2.8: Exemplo de construção de uma *Value Driver Tree* (Fonte: Adaptado de Fay et al., 2014)

Capítulo 3

Descrição do Problema

A metodologia KAIZEN™ surgiu tendo como referência o *Toyota Production System* e foi construída na base da aprendizagem adquirida na indústria de produção discreta. Essa natureza valeu ao Kaizen Institute a reputação de consultora operacional, sendo que as atividades de consultoria centravam-se essencialmente em projetos de implementação.

Apesar disso, hoje em dia o pensamento KAIZEN™ é aplicável tanto a nível pessoal como profissional e aos mais diferentes setores de atuação. De facto o KAIZEN™ Business System já foi expandido para todas as vertentes de gestão de uma empresa bem como áreas funcionais e setores, desde *Marketing* à Logística. No entanto, esta expansão foi gradual e o desenho estratégico, em discussão na presente dissertação, é um movimento recente.

3.1 O avanço do Kaizen Institute para o Desenho Estratégico

Tendo por base o método japonês *Hoshin Kanri*, o Kaizen Institute começou a utilizar a Matriz X nos seus clientes por volta de 2010. A Matriz X, apresentada no 2 tem várias versões, sendo que a versão utilizada inicialmente continha os Indicadores no Norte da matriz. Após algumas iterações, percebeu-se que o desdobramento estratégico favorecia apenas a desmultiplicação de indicadores ao longo da organização e não efetivas ações de melhoria. Ou seja, havia um desdobramento de mecanismos de controlo à semelhança da ferramenta de *Balanced Scorecard* mas não uma verdadeira operacionalização da estratégia. Assim, adotou-se uma nova versão com o Norte da Matriz X preenchido com as Prioridades de Melhoria. Desta forma, garante-se o desdobramento de ações efetivas de melhoria e não apenas de indicadores.

Ao longo dos anos, a utilização desta ferramenta foi bastante bem sucedida para garantir a implementação de estratégias já desenhadas. Era frequente os clientes pedirem ajuda ao Kaizen Institute para "dar vida"à estratégia que tinha sido desenhada em conjunto com outra consultora de teor mais estratégico. Não obstante, e dada a natureza KAIZEN™ de constante melhoria, foi identificada como oportunidade a extensão das atividades de consultoria ao desenho estratégico, parte que precedia o desdobramento e implementação.

3.1.1 A construção do modelo STRAT KAIZEN™

Na tentativa de entrar num mercado com *players* já bem estabelecidos, a abordagem do Kaizen Institute foi bastante diferente. A abordagem tradicional das consultoras estratégicas resulta num relatório extenso denominado plano estratégico, o qual as empresas têm, normalmente, dificuldade em transformar em resultados dado o seu pouco envolvimento no processo.

Assim, e respeitando os princípios KAIZEN™, foi desenvolvida uma metodologia pragmática e ágil. O desenho da estratégia deve assim ser realizado em *workshop* garantindo a orientação para o cliente e o envolvimento de todos, promovendo assim o alinhamento da organização. Esta etapa de desenho foi acrescentada às fases já existentes e aplicadas em cliente, desdobramento, implementação e controlo para assim dar origem ao STRAT KAIZEN™.

No final de 2017 foi desenvolvida a primeira versão do modelo de conhecimento STRAT KAIZEN™ para dar suporte teórico à atividade, sistematizando as ferramentas do método japonês *Hoshin Kanri* já utilizadas. Naturalmente, no ano de 2018 o modelo foi alvo de revisões estruturais com base na validação em projetos reais de aplicação em cliente. Depois disso, apenas em 2020 ocorreu uma alteração que se centrou na inclusão da Inovação de Valor no modelo, conceito essencial na Estratégia de Oceano Azul de Kim and Mauborgne (2005).

Em 2019, foi publicado o livro *Strat to Action: O método KAIZEN™ de levar a estratégia à prática*, que introduz alguns conceitos do STRAT KAIZEN™ (Bastos, 2019). Este livro, editado pelo Kaizen Institute, pretende ser um guia pragmático, direto e intuitivo para os líderes conseguirem guiar a sua organização até aos resultados *Dantotsu* (palavra japonesa que significa "melhor dos melhores").

Assim, passados quatro anos da última revisão estrutural do modelo e depois de vários projetos em cliente, considerou-se relevante a revalidação do modelo em linha com o espírito KAIZEN™ de melhoria contínua.

Apesar da existência de um livro publicado, este pretende ser um guia de introdução ao conceito para os líderes, ou seja, de compreensão fácil e intuitiva. O modelo de conhecimento interno da empresa e de suporte à atividade deve ter um carácter científico e detalhado não só para servir de base aos consultores mas também para garantir uma efetiva passagem de conhecimento. De facto, a passagem de conhecimento é crítica para uma consultora de gestão dado que, em última instância, a proposta de valor que oferece é precisamente conhecimento (Lahti and Beyerlein, 2000).

3.2 Dificuldades que o STRAT KAIZEN™ pretende responder

A perceção das dificuldades no processo de desenho e execução estratégica obtida junto dos clientes do Kaizen Institute foi o motivo de desenvolvimento da metodologia. De facto, estas dificuldades são comprovadas pela literatura, como se mostra de seguida.

3.2.1 A Dificuldade de garantir um Crescimento Sustentado

Primeiramente, entenda-se por crescimento sustentado a capacidade de crescer simultaneamente em receitas e lucros ao longo de um extenso período de tempo. Simultaneamente, o retorno dado aos acionistas tem que superar o custo de capital (Zook and Allen, 2010).

Depois de analisar o comportamento de mais de 2000 empresas em 12 países desenvolvidos e com economias emergentes, no período de 1998 a 2008, Zook and Allen (2010) concluíram que apenas 12% das empresas conseguiram ganhar acima do custo de capital. Nesse mesmo estudo, ganhar acima do custo de capital foi definido como um crescimento real (ou seja, depois da inflação) de 5,5% no total de retorno para os acionistas. Por oposição, o mesmo estudo aponta que 90% das empresas analisadas tinham objetivos muito superiores a esses níveis.

Collins (2001), na pesquisa que conduziu para a escrita do livro *Good to Great*, concluiu que apenas 9% das empresas entre 1965-1995 superaram continuamente a média de valor do mercado acionista por mais de uma década.

Analisando os questionários anuais efetuados pela Gartner desde 2016 a 2022, o crescimento foi continuamente classificado como a primeira prioridade estratégica dos executivos (Gartner, 2022).

3.2.2 A Dificuldade na Execução da Estratégia

Um estudo citado pela *Harvard Business Review* que abordou mais de 400 CEOs apontou, de uma lista que incluía temas como inovação, instabilidade geopolítica e crescimento, a excelência na execução da estratégia como o maior desafio dos líderes das empresas (Sull et al., 2015).

De facto, Kaplan and Norton (1996), no livro *The Balanced Scorecard*, conclui que 90% das empresas falham em executar as suas estratégias com sucesso. Mais recentemente, um questionário realizado pela Bridges Business Consultancy ao longo de cinco anos em empresas do Sudeste Asiático validou a mesma percentagem, indicando que 9 em cada 10 estratégias não são implementadas com sucesso (Speculand, 2007). Um outro estudo da mesma empresa do ano de 2012, efetuado em empresas maioritariamente norte americanas, indica que 80% dos líderes acreditam que a sua empresa é boa no desenho da estratégia mas apenas 44% acredita que a empresa é boa na implementação da estratégia.

Do questionário realizado por Cobbold and Lawire (2001), concluiu-se que, apesar da quase totalidade (97%) das empresas possuir uma visão estratégica, apenas 33% das organizações consideram que têm um sucesso estratégico significativo. Os resultados notaram ainda que 80% dos gestores acreditam ter a estratégia correta mas apenas 13% deles conseguem implementá-la com sucesso.

Motivos de Falha na Implementação da Estratégia

Os resultados de um estudo da Bridges Business Consultancy aponta três principais motivos de falha na implementação da estratégia: garantir que os funcionários mudem o seu curso de ação, alinhar a implementação com a cultura da organização e ganhar o apoio dos funcionários

(Speculand, 2012). O mesmo questionário demonstra que apenas 5% dos líderes acreditam que os funcionários tem uma compreensão básica da estratégia da organização.

Em linha com estas conclusões, Sull et al. (2015) apontam que a comunicação não é sinónimo de compreensão. Como exemplo, indica um estudo próprio no qual 84% dos funcionários da empresa disseram ter claras as prioridades da organização, mas apenas 55% dos gestores intermédios conseguiram nomear uma das cinco maiores prioridades da empresa.

De acordo com Foster and Kaplan (2011), a implementação de sistemas de controlo pode ser um obstáculo à mudança, na medida em que criam hábitos defensivos, não encorajando a diversidade de opiniões e a expressão de posições contrárias aos superiores.

Da análise da literatura, conclui-se que as motivações que levaram à construção do modelo STRAT KAIZEN^{TM} são ainda uma dificuldade presente. A maior parte das empresas não consegue garantir um crescimento sustentado acima do mercado e isso está patente nas preocupações dos líderes (Gartner, 2022). Mais do que a estratégia produzida não gerar crescimento, o processo falha na própria execução da estratégia. Isto é, as empresas não são bem sucedidas na implementação da sua estratégia, falhando por vários motivos como, por exemplo, a falta de alinhamento. Assim, é vital focar a estratégia no essencial tendo por base a centralidade no cliente e realizar um fácil desdobramento em iniciativas.

Como tal, a existência de uma ferramenta, que permite construir uma estratégia de sucesso e transformá-la em resultados que impulsionem a organização, é uma necessidade urgente das empresas. Assim, o contributo para o desenvolvimento do STRAT KAIZEN^{TM}, que é o objetivo da presente dissertação, pretende a afirmação da metodologia como o principal instrumento de gestão estratégica.

Para tal, é importante ter em conta que a última alteração estrutural ao modelo foi há mais de quatro anos, em 2018. Assim, a revisão do modelo é relevante para identificar as fraquezas do STRAT KAIZEN^{TM} em atender às necessidades dos clientes e, assim, perceber as oportunidades de melhoria.

3.3 Caracterização do modelo atual STRAT KAIZEN^{TM}

O STRAT KAIZEN^{TM} é um processo para definir e alcançar objetivos de crescimento sustentável com cultura KAIZEN^{TM} e resultados de excelência (Bastos, 2019). O levantamento teórico apresentado nesta secção teve por base materiais internos do Kaizen Institute, a bibliografia associada à construção do método e à metodologia KAIZEN^{TM} e, sempre que possível, o cruzamento com outras referências. O processo STRAT KAIZEN^{TM} tem por base o método japonês *Hoshin Kanri* e engloba 4 fases, que estão representadas na Figura 3.1.



Figura 3.1: Processo STRAT KAIZEN^{TM} (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)

Começando no Planeamento da Estratégia, esta etapa tem como objetivo definir a direção estratégica da organização. A partir dessa direção, são estabelecidos os objetivos das iniciativas estratégicas e feito o respetivo Desdobramento Estratégico. Depois, avança-se com a implementação das Prioridades de Melhoria definidas e estabelecem-se os mecanismos de avaliação e Revisão do *Hoshin*.

3.3.1 Planeamento da Estratégia

A primeira fase do STRAT KAIZEN™ tem como objetivo definir o "Verdadeiro Norte"da organização e descobrir oportunidades estratégicas para atingir essa meta com base no contexto de mercado e estudo das preferências do cliente.

Preparação

Antes das sessões de definição da visão, deve ser feita a devida recolha de dados de modo a melhor caracterizar a situação atual da indústria e da organização. A análise deve ser o mais completa possível e, para isso, podem ser recolhidos vários tipos de dados:

- Estrutura e Cultura Organizacional;
- Dados Económico-Financeiros;
- Documentos da Estratégia Atual;
- Dados e Mapas de Mercado;
- Caracterização da Dinâmica Competitiva da Indústria;
- Estudo Voz do Consumidor (VOC);
- Registos de Eficiência Operacional.

Por sua vez, a realização do estudo VOC permite centrar o negócio no cliente e perceber como a organização se posiciona face às suas expectativas (Bastos, 2019). O processo compreende os seguintes passos:

- Segmentação Criativa;
- Determinação dos fatores de utilidade e seleção dos concorrentes;
- Questionário VOC;
- Construção das Curvas de Valor;
- Priorização dos fatores de utilidade;
- Entrevistas VOC.

Assim, a estrutura do Questionário VOC deve começar com a recolha de informação que permite identificar o segmento. Depois, a classificação do serviço prestado pela empresa nos vários fatores de utilidade bem como a prestação da concorrência. De modo a priorizar os fatores de utilidade, os inquiridos devem ainda classificar por ordem de importância os vários fatores bem como serviços potencialmente diferenciadores (Griffin and Hauser, 1993). Por último, deve também ser incluído o *Net Promoter Score* (NPS).

A partir dos dados recolhidos, constroem-se as curvas de valor da indústria por segmento e identificam-se os fatores críticos de utilidade para o consumidor. As curvas de valor, componente básico do desenho de estratégia, são uma representação gráfica da performance relativa da empresa nos fatores de competição da indústria (Kim and Mauborgne, 2005). Para a construção das curvas, podem ser usados gráficos *boxplot* de acordo com as regras patentes na Figura 3.2.

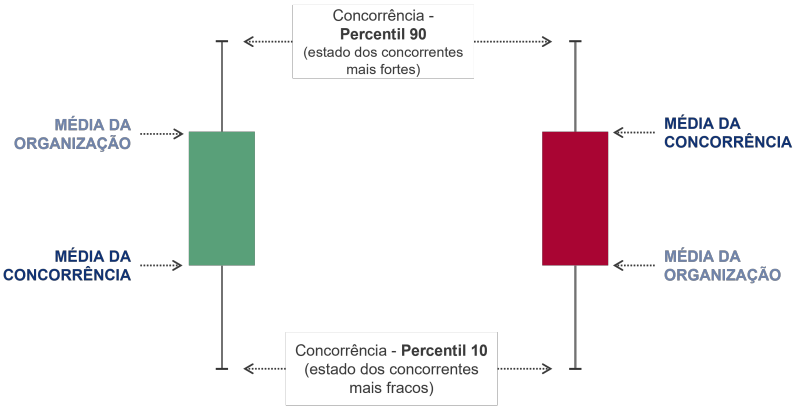


Figura 3.2: Construção das curvas de valor através de um gráfico *boxplot* (Fonte: Kaizen Institute, 2021b)

Identificados os fatores críticos, as entrevistas VOC devem ser desenvolvidas com essa orientação, de modo a obter uma perspetiva mais qualitativa no que é realmente importante para o consumidor (Griffin and Hauser, 1993). O foco destas entrevistas deve ser os fatores de utilidade e os serviços diferenciadores.

A etapa de preparação deve ainda incluir uma auditoria KAIZEN^{TM} na qual é avaliada a excelência operacional através dos resultados Qualidade, Custo e Entrega (QCD) e a cultura de melhoria contínua já existente (Imai, 1997). Assim, estão reunidas as condições para avançar para o desenho da estratégia.

Desempenho e Ambição

O primeiro passo é definir o Desempenho e Ambição da Organização. Ou seja, devem ser observados os resultados históricos, construindo um mapa de vendas e lucros por ano. Adicionalmente, devem ser representadas as decisões estratégicas ou investimentos mais significativos do passado (por exemplo, lançamento de novos produtos, aquisições, entrada em novos mercados). Depois, devem ser identificadas as tendências evolutivas e entender quais as causas raiz que geraram esses movimentos. Tendo por base todos estes dados, a equipa deve projetar a ambição para os próximos 3 a 5 anos. Para uma análise mais completa, podem ser usadas outras métricas e objetivos Crescimento, Qualidade, Custo, Entrega e Motivação (GQCDM).

Análise *Hansei*

De seguida, é realizada uma reflexão crítica (*hansei)* da estratégia atual e passada (Liker and Meier, 2006). Assim, devem ser listadas as iniciativas estratégicas presentes e passadas e classificadas quanto à sua real implementação. Esta análise subdivide-se em duas, uma primeira parte em

que se listam as iniciativas estratégicas a três anos e uma segunda na qual se listam as iniciativas do presente ano.

As iniciativas a três anos devem ser registadas e classificadas nos vários fatores, tais como o acréscimo de valor esperado para o cliente, diferenciação e os impactos que geraram. Por último, devem ser identificadas oportunidades associadas à formulação da estratégia.

Num segundo momento, deve ser avaliado o grau de implementação do plano estratégico em curso. Para isso, devem ser listadas as prioridades de melhoria anuais e indicado o seu estado de implementação, bem como aquilo que correu bem, o que correu mal e as lições retiradas daí. Adicionalmente, deve ser tomada a decisão de continuidade para o ano seguinte. Nas Figuras B.1 e B.2 do Anexo B encontram-se *templates* de suporte à realização deste exercício.

Iniciativas Estratégicas

Antes de mais, entenda-se por iniciativa estratégica um programa discricional que ajuda a organização a cumprir os seus objetivos estratégicos (Kaplan and Norton, 2005). Assim, a equipa deve procurar oportunidades estratégicas com impacto disruptivo e consensual no Negócio tendo por base 5 fatores potenciadores do crescimento:

- Presença nos Mercados;
- *Drivers* de Mudança;
- Inovação de Valor;
- Excelência Operacional;
- Cultura KAIZEN™.

Existem vários mecanismos para encontrar oportunidades nos diferentes campos. Para realizar a análise do mercado, podem ser usados Gráficos *Mekko*. Analisando a dinâmica de mercado, devem-se averiguar as mudanças mais significativas nos canais comerciais ou *players*, como por exemplo a entrada numa nova área de produto por um *player*.

De modo a caracterizar os fatores de mudança, a equipa deve refletir sobre as grandes alterações do setor no último ano. Quanto à dinâmica competitiva, é importante entender os movimentos da concorrência que geraram ou podem gerar alterações nas quotas de mercado. Podem ser exemplos o lançamento de produtos, fusões e aquisições entre *players* ou até investimentos em Investigação e Desenvolvimento. Paralelamente, deve ser acompanhada a inovação tecnológica e regulamentação, prestando atenção a eventuais avanços nestas áreas. Focando no cliente, impõe-se perceber as mudanças de comportamento de compra e propostas de valor, tentando identificar eventuais necessidades não satisfeitas, por exemplo. Por último, não devem ser descuradas mudanças internas que possam ter impactado o mercado. No final, deve ser possível ter os fatores que melhor caracterizam as alterações recentes no ambiente externo. Na Figura A.1 do Anexo A, pode ser observado um *template* de suporte a esta reflexão com possíveis exemplos de comportamentos a realçar.

A inovação de valor prende-se com a redefinição da proposta de valor para o cliente, tendo por base as suas necessidades. Assim, devem ser utilizados os dados resultantes do exercício VOC.

Por outro lado, devem ser estudados os resultados QCD para averiguar a excelência operacional, os paradigmas existentes e eventuais. Finalmente, a cultura de melhoria contínua já existente na empresa tem de ser alvo de auditoria.

3.3.2 Desdobramento dos Objetivos

O segundo passo da metodologia operacionaliza a estratégia. Isto é, desta fase resulta um plano de ação de modo a atender aos objetivos estratégicos definidos anteriormente. Assim, o processo de pensamento crítico nesta fase deve incluir:

- 1: O quê? - Decidir os objetivos das iniciativas estratégicas de 3 a 5 anos;
- 2: Quão longe? - Determinar os objetivos *breakthrough* anuais;
- 3: Como? - Identificar prioridades *breakthrough*;
- 4: Quanto? - Determinar os TTI - *Targets to Improve*;
- 5: Quem? - Identificar recursos.

A lógica deste raciocínio pode ser sintetizada na Matriz X de Topo, como está explícito na Figura 3.3. Esta ferramenta permite rapidamente perceber a estratégia da organização e respetivo desdobramento numa só página (Cudney, 2018).

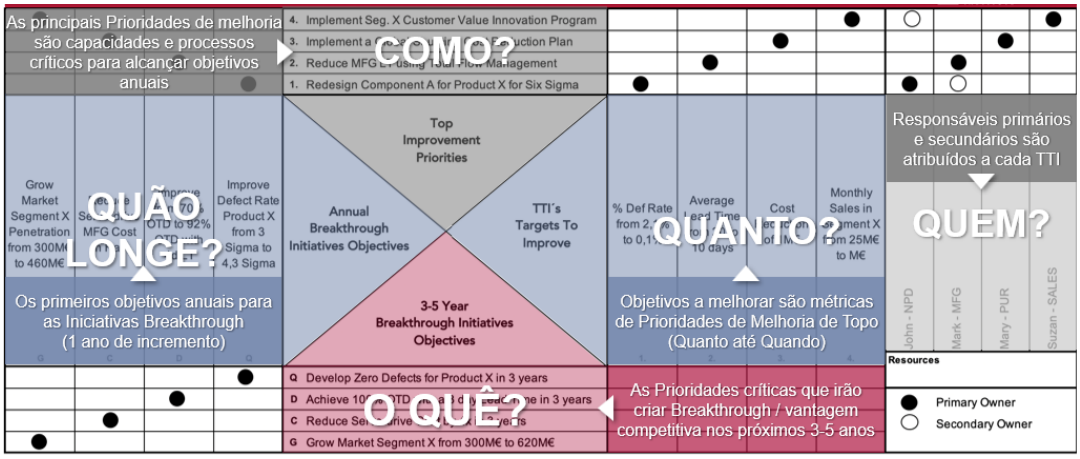


Figura 3.3: Raciocínio Lógico de base à Matriz X de Topo (Fonte:Kaizen Institute, 2021a)

Objetivos Estratégicos 3-5 anos | Sul da Matriz X

O Sul da Matriz X apresenta as iniciativas estratégicas e os seus objetivos que surgem da revisão da estratégia (Larsen et al., 2021). Os objetivos devem ser tensionados de modo a obrigar a empresa a pensar de forma diferente. Wodtke (2016) indica que uma probabilidade *a priori* de 50% de concretização do objetivo é um bom nível de tensão.

Objetivos Anuais | Oeste da Matriz X

O Oeste da Matriz X indica até onde a organização tem que ir no primeiro ano para atingir os objetivos de 3 a 5 anos (Cudney, 2018). Assim, devem ser definidos de acordo com o princípio de

front-end-loading, isto é, a maior parte do objetivo deve ser atingido logo no primeiro ano (Leth et al., 2019). É ainda importante garantir que os objetivos anuais excedem os objetivos orçamentais de modo a que, mesmo que os mesmos não sejam alcançados, se obtenham melhores resultados que o orçamento (Bastos, 2019).

Prioridades de Melhoria | Norte da Matriz X

As principais prioridades de melhoria são capacidades e processos críticos para alcançar os objetivos anuais. Estas prioridades devem ser orientadas para a criação de processos sustentáveis e permitir um controlo mensurável. Assim, indicam o caminho para atingir os objetivos anuais (Cudney, 2018).

A Análise do *Value Stream* é uma análise profunda para encontrar as ações de melhoria necessárias para alcançar uma situação desejada (Coimbra, 2016). Portanto, quando realizada previamente, pode facilitar a identificação das prioridades de melhoria .

***Targets to Improve* | Este da Matriz X**

Para popular o Este da matriz, é necessário estabelecer *Targets to Improve* para cada uma das prioridade definidas no Norte (Larsen et al., 2021).

É importante distinguir o conceito de *Targets to Improve* (TTI) e *Key Performance Indicators* (KPI). Os TTI medem como está a ser criada uma vantagem competitiva sustentável, isto é, avaliam a criação do processo e são geralmente objetivos tensionados. Por sua vez, os KPI fazem parte da gestão diária medindo o serviço ao cliente ao dia de hoje, isto é, a correspondência às expectativas.

Responsáveis pelas Iniciativas | Extremo Este da Matriz X

Por último, para finalizar a construção da Matriz X de Topo, é necessário identificar os responsáveis pela melhoria, ou seja, quem gere os recursos de modo a obter o maior impacto nas Prioridades de Melhoria (Larsen et al., 2021). A escolha não deve ser condicionada pelo gráfico organizacional e pode ser ainda atribuído um responsável secundário caso seja necessária colaboração interdepartamental, por exemplo (Bastos, 2019).

Assim, com a Matriz X totalmente preenchida pode-se avançar para o desdobramento da mesma para os vários níveis. É possível encontrar um exemplo de Matriz X de topo completa na Figura C.4 do Anexo C.

O desdobramento deve ser feito pela rota mais rápida para o ponto de impacto, ou seja, não deve ter mais de dois níveis. O ponto de impacto é onde o Plano de Ação trata as causas raiz. Em geral, o desdobramento deve ser feito até ao *Value Stream* Líder, isto é, um canal de negócio claro da organização com um responsável (Coimbra, 2016).

A metodologia pressupõe uma discussão participativa e o lançamento de iniciativas pelo menos nos três primeiros níveis da organização (Coimbra, 2016). Por outras palavras, este processo deve ser realizado pelas próprias equipas a partir do *Hoshin* de topo adotando uma postura de *catchball* (da Silveira et al., 2018). Ou seja, a liderança de topo lança um objetivo e a equipa contrapõe subdivindo-o em objetivos da sua área de atuação e que acham possíveis de atingir (Su and Yang, 2013).

O método de desdobramento é a rotação da matriz, o que significa que as prioridades de melhoria e os objetivos anuais são transferidos para o nível inferior, como exibido na Figura 3.4. Desta forma, lança-se a construção das matrizes intermédias que depois devem ser desenvolvidas pelas respetivas equipas seguindo a mesma lógica da Matriz X de topo (Bastos, 2019).

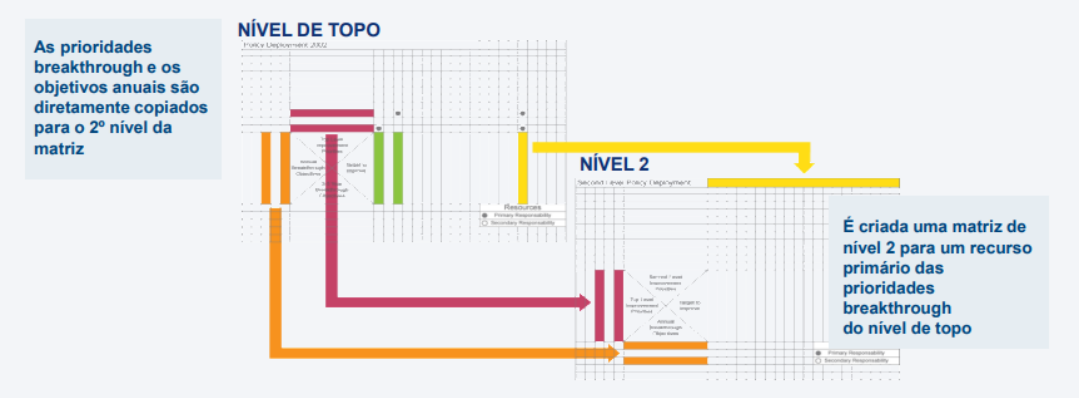


Figura 3.4: Desdobramento das Prioridades de Melhoria para o Nível 2 (Fonte: Kaizen Institute, 2021a)

Chegado ao ponto de impacto, deve ser criado o plano de ação para cada Prioridade de Melhoria e respetiva equipa (Cudney, 2018). Este plano deve identificar os vários Eventos KAIZEN™ que possibilitam a implementação e visão definida. Deve ser ainda feita a calendarização e atribuição de responsáveis às várias tarefas.

Os Eventos KAIZEN™ são sessões de trabalho focadas num tópico a melhorar e juntam uma equipa multidisciplinar. Têm uma duração definida, objetivos claros e seguem uma metodologia normalizada de resolução de problemas (Imai, 1997).

3.3.3 Prioridades de Melhoria

O terceiro passo consiste na execução propriamente dita das iniciativas lançadas nos passos anteriores.

De modo a controlar o impacto das ações em curso, deve ser construído um mecanismo de controlo, o *Bowling Chart*, no qual devem ser listadas as Prioridades de Melhoria e respetivos objetivos Hoshin para cada mês (Cudney, 2016). Assim, deve ser construído um *Bowling Chart* para cada Matriz. Pode ser consultado um exemplo de *Bowling Chart* e do método de construção do mesmo a partir da Matriz X nas Figuras C.3 e C.2 do Anexo C, respetivamente.

Tal como em todos os projetos de implementação KAIZEN™, deve ser criada uma *Mission Control Room* para a realização das reuniões *Hoshin*. Esta sala, inspirada no conceito japonês de *obeya room*, deve permitir o *follow-up* visual do estado do projeto (Morgan and Liker, 2006), incluindo o plano de ação para cada prioridade de melhoria no ponto de impacto e o *Bowling Chart* de cada matriz (Bastos, 2019). Na Figura C.4 do Anexo C encontra-se uma proposta de *layout* da *Mission Control Room* seguindo o ciclo PDCA.

3.3.4 Revisão do *Hoshin*

Por forma a controlar a implementação e o progresso relativamente aos objetivos, estabelece-se um processo mensal de seguimento do *Hoshin*. Assim, todos os meses deve existir uma reunião para cada matriz *Hoshin* com o objetivo de desencadear uma reação rápida em caso de desvios nos TTI ou dificuldades na implementação (Bastos, 2019). Nestes casos, devem ser lançadas contramedidas depois de identificada a causa raiz dos problemas. As contramedidas têm como objetivo corrigir desvios ao plano (Leth et al., 2019).

As reuniões de Revisão do *Hoshin* devem ser estruturadas de baixo para cima. Ou seja, primeiro devem realizar-se as reuniões no último nível de desdobramento (ponto de impacto) e depois, os níveis sucessivamente acima até ao nível de topo (Bastos, 2019).

Anualmente, deve ser feita ainda uma avaliação do processo de *Hoshin* de modo a melhorar a sua aplicação (Cudney, 2018). Deve ser validada a eficácia na execução dos objetivos e a sustentabilidade da integração do processo com a gestão diária. Além disso, deve ser feito um autodiagnóstico da aplicação nas várias fases a aferir o cumprimento de todas as etapas.

A Figura 3.5 resume o modelo de conhecimento atual do STRAT KAIZEN™ com as fases já apresentadas.



Figura 3.5: Modelo de Conhecimento STRAT KAIZEN™ (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)

Capítulo 4

Metodologia

A abordagem ao problema pode resumir-se em três grandes frentes: Levantamento Teórico, Estudo de Caso e Recolha de Testemunhos. Estas três fases permitiram a identificação de oportunidades de melhoria e aspetos a ter em conta no desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica. Por último, desenhou-se uma proposta de novo modelo baseada numa série de recomendações que visam os problemas identificados nas fases anteriores.

De forma mais detalhada, o Levantamento Teórico realizado em primeira instância teve como objetivo a introdução à Gestão Estratégica e a diferentes modelos, incluindo o STRAT KAIZEN^{TM}. O Estudo de Caso que se seguiu teve o propósito de avaliar no terreno a aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} e perceber num contexto real eventuais oportunidades de melhoria. Por fim, foi ainda realizado um passo de recolha de testemunhos de modo a identificar dificuldades na aplicação do modelo junto de consultores e clientes.

4.1 Levantamento Teórico

Primeiramente, a pesquisa bibliográfica incidiu sobre os conceitos básicos inerentes ao Desenho Estratégico, por forma a criar uma base de conhecimento sólida. De seguida, o levantamento teórico continuou com a Gestão Estratégica, nos benefícios trazidos pela sua adoção, as etapas que compõem o processo e em que consiste cada uma de acordo com os vários autores. Foram também mencionadas as principais dificuldades sentidas pelas empresas no decorrer deste processo. De modo a abrir horizontes e procurar boas práticas já existentes, estudaram-se vários modelos de Gestão Estratégica abordados na Literatura e ferramentas de suporte que poderiam constituir uma mais valia para o modelo. Os modelos em estudo foram a Gestão por Objetivos, os OKR - Objetivos e Resultados Chave, *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.

Por fim, efetuou-se a revisão teórica do modelo de conhecimento atual do STRAT KAIZEN^{TM} a partir dos materiais internos do Kaizen Institute. Esta revisão incluiu a leitura de parte da bibliografia associada à construção do modelo e a pesquisa de literatura de suporte aos materiais. Ou

seja, foi realizado um exercício inverso à construção do modelo, partindo do resultado final (modelo atual) procuraram-se referências de base ao mesmo. Assim, foi possível um entendimento profundo do modelo para garantir uma efetiva contribuição para o mesmo.

Esta etapa permitiu ganhar conforto com a dinâmica da gestão estratégica e preparar uma base de conhecimento não só para a própria aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} no terreno mas também para a adoção de uma postura de espírito crítico perante essa mesma aplicação.

4.2 Estudo de Caso

Por forma a avaliar a aplicação da metodologia no terreno e identificar oportunidades de melhoria, tomou-se como caso de estudo um projeto num cliente do Kaizen Institute. Este projeto teve como objetivo desenhar a estratégia de crescimento para os próximos 3 anos usando a metodologia STRAT KAIZEN^{TM}. A empresa em questão atua no setor da Distribuição Farmacêutica em Portugal e será doravante apelidada de "Empresa Cliente".

4.2.1 O Setor da Distribuição Farmacêutica

De acordo com a definição legal, a distribuição por grosso de medicamentos compreende toda a atividade de abastecimento, posse, armazenagem ou fornecimento de medicamentos destinados à transformação, revenda ou utilização em serviços médicos, unidades de saúde e farmácias, excluindo o fornecimento ao público (Decreto-Lei n.º 176/2006, de 30 de agosto).

Segundo o estudo da Deloitte (2019), efetuado para a ADIFA - Associação de Distribuidores Farmacêuticos, o modelo de distribuição farmacêutica de serviço completo é o meio preferencial de abastecimento das farmácias, empregando mais de 1300 colaboradores e realizando uma média superior a 11 mil entregas por dia.

O modelo operativo da Distribuição Farmacêutica de Serviço Completo cria um ponto intermédio na cadeia de abastecimento entre os laboratórios e as farmácias, o que resulta numa simplificação da rede de distribuição de medicamento face ao modelo de Distribuição Direta (abastecimento direto de um laboratório para uma farmácia). Este ponto intermédio possibilita a agregação de encomendas de diferentes laboratórios numa só entrega resultando também numa redução dos custos para as farmácias e na pegada ecológica do setor. A Figura D.1 do Anexo D resume a comparação dos dois modelos.

A alta regulação imposta ao setor obriga a grandes investimentos, particularmente, em atualizações de equipamentos e software informático. De facto, as alterações à legislação e os descontos concedidos às farmácias contribuíram para a redução das margens do setor em 23% quando comparados os valores de 2005 e 2017 (Deloitte, 2019).

As margens curtas e a elevada competição põem em causa a sobrevivência das empresas do setor. Nos últimos anos, houve várias aquisições de *players* mais pequenos precisamente na tentativa de conseguir crescer o negócio. Como resultante destes movimentos, o mercado ficou mais concentrado, com as duas maiores empresas a deterem quase 50% do mercado.

4.2.2 A Empresa Cliente

A Empresa Cliente é uma empresa de comercialização e distribuição por grosso de produtos farmacêuticos, de cosmética, perfumaria, dietética, medicina natural, dispositivos médicos, acessórios para farmácia e matérias-primas relacionadas.

Com sede no distrito do Porto mas presença em todo o país, a empresa surgiu em 1946 como resultado da integração de várias empresas do setor da distribuição farmacêutica em Portugal. Desde 1993, a Empresa Cliente faz parte de um grupo internacional, líder europeu no comércio, logística e prestação de serviços farmacêuticos e cuidados de saúde. Por sua vez, este grupo pertence a uma multinacional americana, líder mundial na prestação de cuidados de saúde. Assim, a Empresa Cliente junta a experiência nacional ao conhecimento internacional do grupo em que está inserida, sendo totalmente gerida por uma equipa portuguesa.

A Empresa Cliente emprega cerca de 500 colaboradores e possui 6 centros de distribuição que garantem a cobertura de todo o território nacional. Para isso, conta com 160 veículos que garantem a distribuição de um portefólio com mais de 23 mil referências diferentes às farmácias.

Em 2016, a Empresa Cliente adquiriu uma rede de farmácias independentes - Farmácias X -, num movimento de diferenciação vertical que complementa os serviços já oferecidos às farmácias e fortalece a rede de clientes. Atualmente, conta com cerca de 170 farmácias e oferece vários serviços farmacêuticos bem como formação para os colaboradores das farmácias.

O volume de vendas da Empresa Cliente, em 2021, foi superior a 500 milhões de euros, resultando numa quota de mercado de 23,3%, o que vale a posição de segundo maior distribuidor farmacêutico em Portugal.

O Motivo da Revisão Estratégica

Ainda em 2021, o grupo europeu a que a Empresa Cliente pertence anunciou um acordo para a venda de parte das suas operações na Europa, incluindo Portugal. O comprador é um dos maiores grupos europeus na área da distribuição farmacêutica com sede na Alemanha, presença em 26 países e mais de 160 centros de distribuição.

Como representante das operações em Portugal, a Empresa Cliente integrar-se-á no Grupo Comprador. Da parte do Grupo Comprador, este é um movimento importante no crescimento da companhia, entrando em países nos quais ainda não tinha atividade e minimizando desta forma a exposição do Grupo a flutuações dos mercados. Neste contexto, a administração da Empresa Cliente pediu ajuda ao Kaizen Institute de modo a desenhar uma estratégia sólida para apresentar à administração do Grupo Comprador.

Até à data do projeto, a empresa não tinha um modelo estruturado de gestão estratégica. O desenho de estratégia centrava-se apenas no exercício de Orçamentação Tradicional, baseado em dados financeiros e projeções de mercado, sem atender às reais necessidades dos clientes nem desencadear efetivas ações de melhoria para atingir os objetivos.

Em suma, o caso representado é prova da falta de ferramentas das empresas para uma efetiva formulação e implementação estratégica e permite a identificação de oportunidades de melhoria no *Gemba*, de acordo com os princípios KAIZEN^{TM}.

4.2.3 Aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} na Empresa Cliente

A aplicação inclui quatro fases: Planeamento da Estratégia, Desdobramento dos Objetivos, Prioridades de Melhoria e Revisão do *Hoshin*. À data do início do projeto de dissertação, a aplicação na Empresa Cliente já estava em curso, precisamente no arranque da fase de Desdobramento de Objetivos. Assim, não foi possível a observação do Planeamento da Estratégia pelo que a descrição apresentada resulta do estudo da informação produzida durante esta fase, de materiais de *report* de fecho da fase e explicações dos consultores do Kaizen Institute envolvidos.

A calendarização das fases de aplicação do STRAT KAIZEN^{TM} na Empresa Cliente e o respetivo cruzamento com a realidade do presente projeto pode ser observada na Figura E.1 do Anexo E.

Planeamento da Estratégia

A primeira etapa envolveu uma preparação inicial de recolha e tratamento de dados para a melhor condução das etapas a seguir.

Performance e Ambição

Nesta fase, foi conduzida a análise aos resultados históricos e projeção dos resultados alvo, ambos sumarizados na Figura 4.1. AOP significa, na nomenclatura da Empresa Cliente, *Adjusted Operating Profit*.

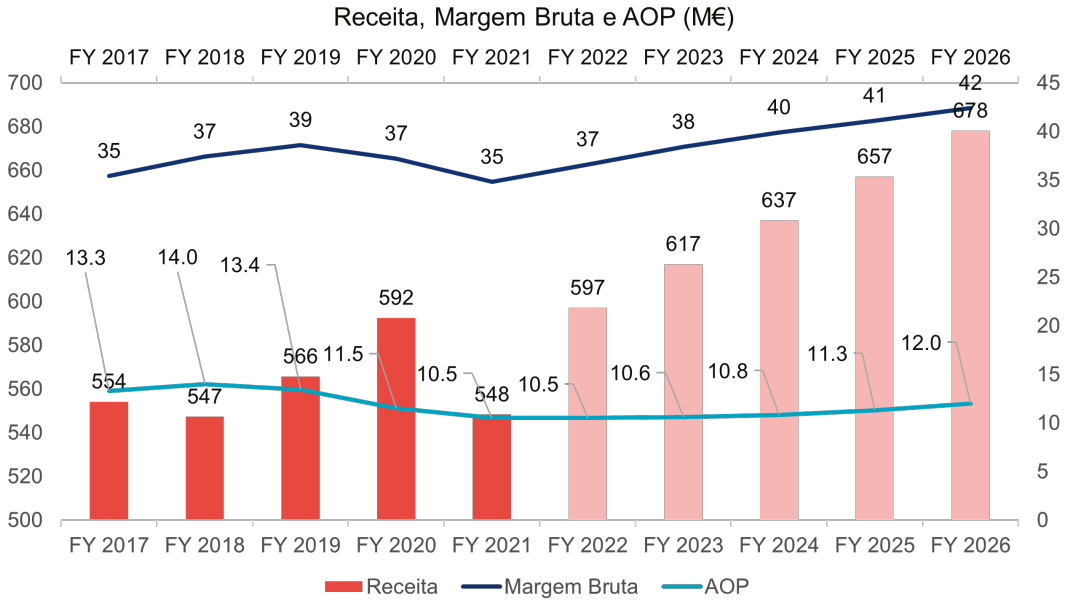


Figura 4.1: Dados Históricos e Projeção de Volume de Negócios e AOP da Empresa Cliente

Pelo estudo do gráfico, percebe-se o impacto significativo da pandemia em 2020, com um crescimento anormal do volume de negócios. Apesar disso, a equipa apontou como limiar mínimo para o final de 2022, o valor dos resultados de 2019, de modo a excluir o efeito da pandemia.

Assim, a equipa definiu a seguinte ambição:

- Ser o Líder de Mercado no fim de 2024;
- Manter o mesmo AOP (%).

Reflexão Estratégica (*Hansei*)

De modo a avaliar o processo de desenvolvimento de estratégia atual, foram listadas várias iniciativas passadas e em curso, com o intuito de estabelecer lições aprendidas e contramedidas, como pode ser consultado na Figura 4.2.

LISTA DE PRIORIDADES DE MELHORIA	AVALIAÇÃO	O QUE CORREU BEM	O QUE CORREU MAL	LIÇÕES APRENDIDAS E CONTRAMEDIDAS
Projeto *Sunrise* (abertura e fecho de armazéns)		Gestão de Projeto Rápida adaptação ao context pandémico		Melhor distribuição dos armazéns
Investimento em melhoria e desenvolvimento (Indústria)				Empresa Cliente depende em muito da Indústria Farmacêutica Percecionar Indústria como Cliente
Aquisição do grupo Farmácias X		Adaptação ao mercado Integração IT	Saída de dois fundadores do grupo Elevada Valorização *Timing* (devia ter acontecido mais cedo)	Vantagem de ser o primeiro a comprar um grupo de farmácias Elevado impacto do choque cultural Gestão de grupos de farmácias
Projeto *Moonshot* (lançamento de iniciativas disruptivas)		Valorização Contribui para a integração do grupo Farmácias X	Resistência a projetos mais disruptivos	Visibilidade de novas oportunidades de negócio Tomar riscos e não ter medo de falhar Novas Metodologias (*Agile*)
Investimento e foco em Grupos		Ferramentas Recuperação do atraso	*Timing* (devia ter acontecido mais cedo)	Necessidade de inovação e diversificação Vantagem de ser o primeiro Necessidade de medida para avaliar o sucesso
Investimento em IT		Rápida adaptação ao context pandémico		

Figura 4.2: Avaliação das Iniciativas Estratégicas do passado

Nesta fase concluiu-se que apesar da implementação da estratégia nos últimos anos ter sido satisfatória ainda existiam oportunidades de melhoria:

- A aquisição do Grupo Farmácias X foi a iniciativa com pior classificação;
- Alguns projetos ajudaram a perceber que a Empresa Cliente precisa de ser disruptiva para ser bem sucedida nos próximos anos;
- A Empresa Cliente deve investir na melhoria das relações com a indústria farmacêutica (percecionar a indústria como cliente).

Oportunidades Estratégicas

Para a procura de oportunidades estratégicas estudaram-se duas das alavancas da estratégia defendidas pelo STRAT KAIZEN^{TM}: Presença nos Mercados e Inovação de Valor.

De modo a analisar a evolução nos mercados foi construído o gráfico Mekko para os últimos 5 anos, como está representado na Figura 4.3.

Como resultado identificaram-se os seguintes riscos, oportunidades e aspetos a ter em conta:

- Crescimento do Concorrente E que se começa a estabelecer como *player* importante e que tem uma estratégia totalmente diferente (estratégias de baixo custo e *pricing*);
- O Concorrente A estava a perder quota de mercado até que começou a recuperar em 2018;
- Alto risco da aquisição do Concorrente D por parte dos outros *players*;

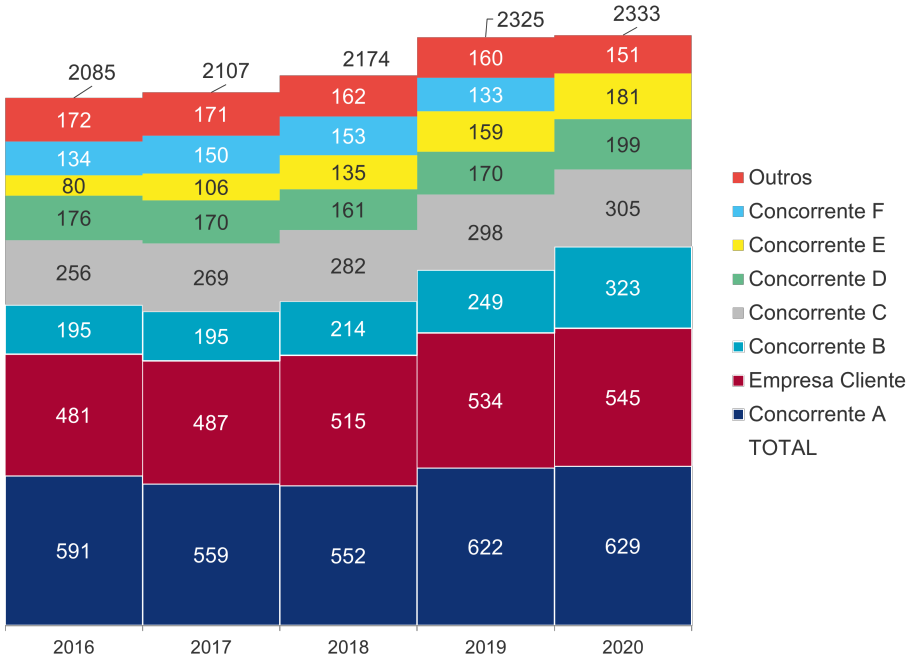


Figura 4.3: Gráfico Mekko para o setor da distribuição farmacêutica em Portugal nos anos 2016-2020 (valores em M€)

- A aquisição do Concorrente F por parte do Concorrente B não foi bem sucedida na manutenção integral do volume de negócio combinado das duas empresas.

Além deste mapa, foram ainda realizados gráficos *Mekko* para as vendas da Empresa Cliente por armazém e por tipo de produtos e analisadas as vendas e clientes por distrito. Daqui, resultou que há uma grande relação entre a localização dos armazéns e a capacidade de ganhar quota de mercado. Além disso, identificou-se como oportunidade o aumento de quota nos produtos PARA, nomenclatura interna para produtos de parafarmácia, já que o mercado está em crescimento. Face a diferentes padrões de compra, a adoção de uma estratégia diferenciada por distrito também se realçou como oportunidade.

Quanto à inovação de valor, de modo a garantir a centralidade no cliente no desenho do serviço, efetuou-se o exercício de Voz do Cliente (VOC). Este exercício engloba três análises diferentes para avaliar a perceção do consumidor quanto ao serviço: mapeamento da experiência do consumidor (análise interna), questionário VOC (análise quantitativa externa) e entrevistas VOC (análise qualitativa externa).

Primeiramente, foram mapeados vários serviços, tendo resultado como oportunidade a melhoria do processo de devoluções. De seguida, o questionário VOC teve como objetivo analisar os fatores de utilidade para o cliente, tendo sido recolhidas um total 126 respostas junto das farmácias. A classificação permitiu a construção da curva de valor representada na Figura 4.4.

Daqui, depreende-se que os fatores de utilidade a endereçar são: o preço cobrado, a frequência de entregas de acordo com as expectativas, a gestão das devoluções e a oferta de serviços complementares e inovadores.

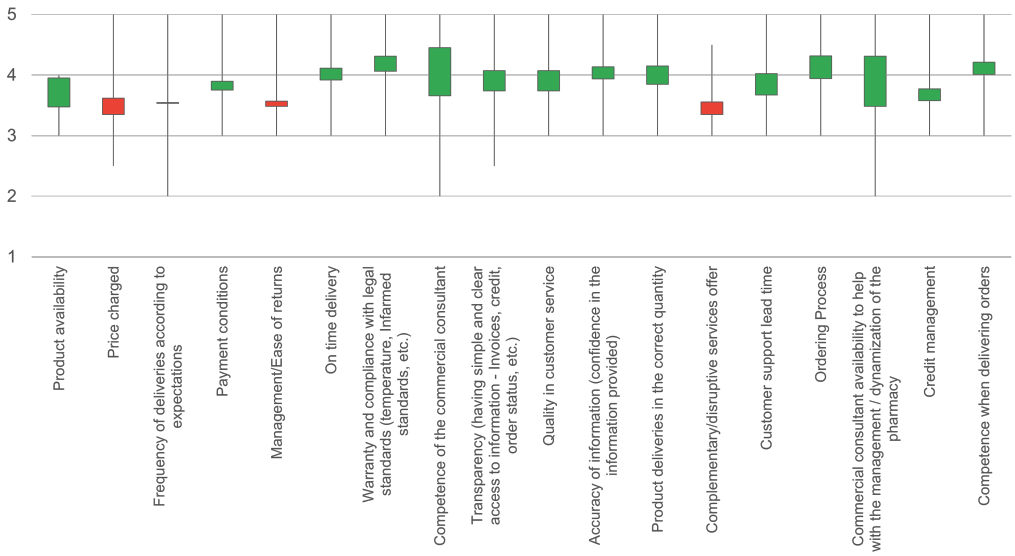


Figura 4.4: Curvas de Valor nos Fatores de Utilidade

Efetuou-se um exercício adicional de 24 entrevistas a farmácias centrada nos fatores de utilidade que foram determinados como relevantes no estudo anterior. Os resultados obtidos foram resumidos na matriz *Improve, Act, Hold, Disrupt* de acordo com a quantidade e divergência dos *insights*, representada na Figura 4.5.

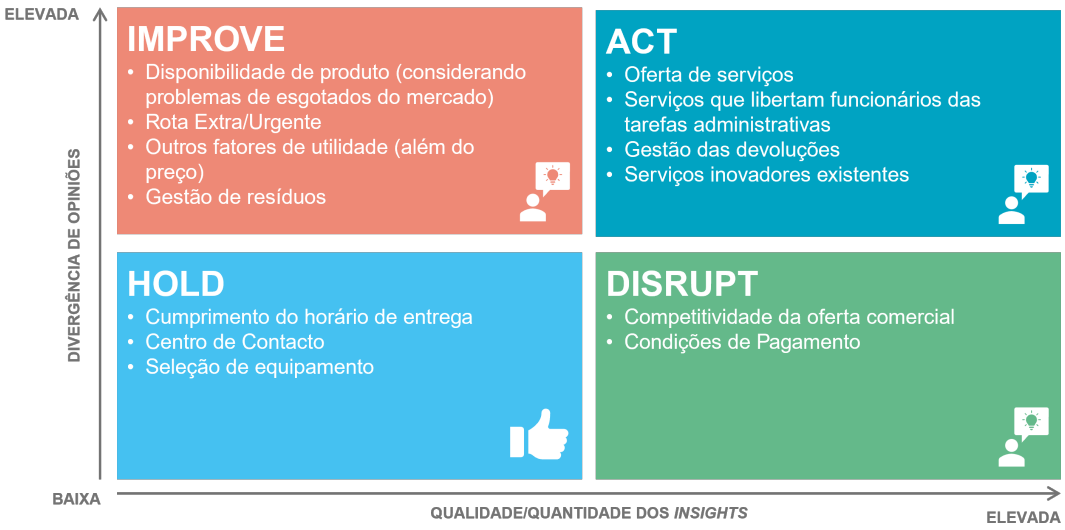


Figura 4.5: Matriz *Improve, Act, Hold, Disrupt*

Para finalizar a análise, as oportunidades identificadas foram agrupadas em 21 *clusters* de modo a compreender quais são as principais iniciativas estratégicas.

What Winner Looks Like

Para a determinação das iniciativas estratégicas, os *clusters* de oportunidades foram classificados quanto à distância ao *core business* e impacto potencial, como está patente na Figura 4.6.

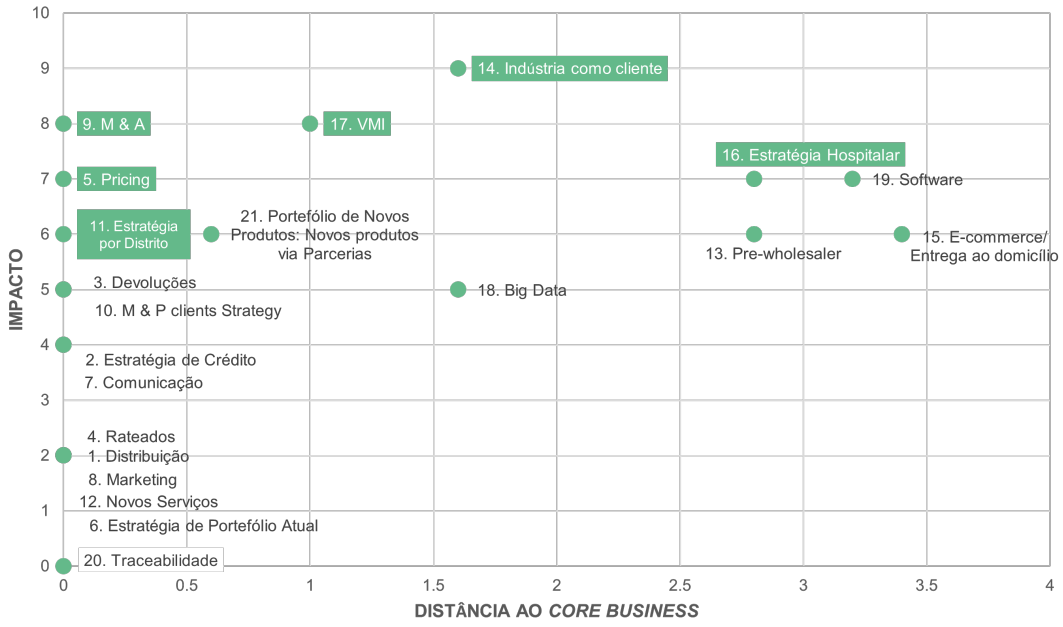


Figura 4.6: Representação gráfica das Oportunidades Estratégicas

As oportunidades estratégicas foram escolhidas de modo a garantir um elevado impacto e um bom balanço entre as oportunidades estratégicas mais distantes do *core business* e as mais próximas ao dia a dia. Assim, as oportunidades escolhidas foram: *Pricing*, M & A (estratégia de Fusões e Aquisições), Estratégia por distrito, Indústria como Cliente, Estratégia Hospitalar e Serviço VMI (*Vendor Managed Inventory*), identificadas a verde na Figura 4.6. Depois desta seleção, o objetivo passou por identificar as principais iniciativas estratégicas para desenvolver nos próximos anos, os respetivos impactos financeiros e benefícios associados, evidente na Figura 4.7.

Desdobramento dos Objetivos

Para a construção do *Hoshin* de Topo e respetivo desdobramento utilizou-se a Matriz X. Assim, em primeiro lugar, definiu-se o Sul da Matriz, que representa as iniciativas estratégicas escolhidas e os respetivos objetivos a três anos:

- **VMI |** Usar o serviço VMI para potenciar a retenção e aumentar as vendas de 7,9 M€ (13 farmácias) para 195 M€ (200 farmácias);
- **Indústria como Cliente** Melhorar a relação com a Indústria de modo a aumentar o *sell out* e as vendas de 0 para 16,5 M€ em 35 novos produtos;
- **Custos *Supply Chain* |** Reduzir os custos internos da *supply chain* nas operações de receção, transferências e devoluções em 0,359 M€;
- **Farmácias X |** Aumentar a margem bruta global de 2,8 M€ para 3,6 M€ (aumentando o número de farmácias) e o AOP de 0 para 0,5 M€.

OPORTUNIDADE ESTRATÉGICA	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	VENDAS	QUOTA DE MERCADO	AOP	CAPEX	OPEX	RISCO
9. M&A	Aquisição de um concorrente para aumentar a quota de mercado de 23,5% para 29,5% (ou 32,5%)	+ 135 M€ | Concorrente E + 205 M€ | Concorrente D	+6 pp +9 pp	2.06 M€* 3.14 M€*	10 10	5 5	10 10
5. *Pricing*	Uso de estratégias de pricing para aumentar a quota de mercado nos produtos NET de 16,6% para 23%	+ 18,5 M€	-	0 €	3	6	9
17. VMI	Usar o Serviço VMI para aumentar a retenção e aumentar as vendas de 7,9 M€ para 195 M€ (a usar o serviço)	+ 23 M€	0,85 pp	0.35 M€*	3	5	5
11. Estratégia por distrito	Desenvolvimento de estratégias por distrito nos distritos com menor quota de mercado para aumentar as vendas de 54,7 M€ para 94,5 M€	+ 40 M€	1.7 pp	0.61 M€*	7	5	7
14. Indústria como cliente	Melhorar a relação com a indústria para aumentar o *sellout* e as vendas de 0 para 16,5 M€ em 35 novos produtos	+ 16,5 M€	-	0.25 M€*	2	6	6
	Aumentar as vendas de 0 para 7,6 M€ ao substituir o *Pre-Wholesaler* na cadeia de abastecimento	+ 7,6 M€	-	0.12 M€ (33%)	7	5	7
Custos Internos	Reduzir os custos internos nas operações de receção, transferências e devoluções em 355 K€	-	-	0.36 M€ (poupança)	1	4	3
16. Estratégia Hospitalar	Centralização das farmácias hospitalares: aumentar as vendas de x para y (via novos serviços para hospitais)	+ 936K€	-	0.46 M€ (Sales-Opex)	6	5	8
Farmácias X	Aumento da margem bruta de 2.8 M€ para 3.6 M€ (aumentando o número de farmácias) e o AOP de 0 para 500 K€	-	-	0.5 M€	5	2	5

AOP considering 1,53% (average next 3 years forecast)*

Figura 4.7: Resumo das Iniciativas Estratégicas e Benefícios

Para simplificar a apresentação, tomar-se-á como exemplo a iniciativa Indústria como Cliente, sendo que a totalidade da Matriz X de Topo pode ser consultada no Anexo F. Assim, depois de definir os objetivos a três anos, preencheu-se o Oeste da Matriz com os objetivos anuais para as iniciativas estratégicas. No caso da **Indústria como Cliente** resultou o seguinte objetivo:

- Melhorar a relação com a Indústria de modo a aumentar o *sell out* e as vendas de 0 para 8,5 M€.

Posteriormente, foram identificadas as prioridades de melhoria de modo a atender aos objetivos estabelecidos e que popularam o Norte da Matriz:

- Definir processos para aumentar as vendas de produtos específicos;
- Criar ou desenvolver rotinas de análise de dados;
- Desenhar um processo interno para estabelecer parcerias com laboratórios.

Para terminar a Matriz X de Topo, foram ainda preenchidos os TTI, atribuídos os devidos responsáveis e feita a ligação entre os vários quadrantes da matriz. Os *Targets to Improve* definidos foram os seguintes:

- Número de novos laboratórios parceiros igual a 4;
- Número de novos produtos com parceria igual a 18;
- Quota da Empresa Cliente (%) nos produtos com parceria acima de 30%.

Assim, depois de realizado este processo para todas as iniciativas estratégicas, concluiu-se a realização da Matriz X de Topo, que pode ser consultada no Anexo F. De seguida, procedeu-se ao desdobramento para o nível seguinte por rotação da matriz para cada uma das iniciativas, ou seja, resultando num total de 4 Matrizes de Nível 2, neste caso.

Antes da construção das matrizes, efetuou-se uma *Value Stream Analysis* a cada uma das iniciativas de modo a caracterizar a situação atual e identificar oportunidades de melhoria. A partir daqui, foi possível desenhar o plano de ação de modo a atingir os objetivos pretendidos para o primeiro ciclo. Os ciclos de implementação foram definidos com a duração de três meses e *sprints* de 15 dias, de modo a dar tração ao projeto. Isto é, para o processo definido como prioridade do ciclo, foram desenhadas e calendarizadas as várias tarefas a realizar por forma a ir de encontro aos TTI definidos. Cada ação devia ser exequível num *sprint*, ou seja, em 15 dias. Além disso, estabeleceu-se um mecanismo de gestão de projeto, *Sprint Review*, no qual era feito o acompanhamento das tarefas em curso e concluídas, de modo a perceber o progresso e corrigir eventuais atrasos. De modo a aproximar a realidade da empresa ao mecanismo a implementar, usou-se também a ferramenta *Microsoft Planner* que já era usada pela equipa para a Gestão do Projeto para a monitorização das tarefas.

O plano de ação apresentado na Figura 4.8 apresenta o estado das tarefas do primeiro ciclo para a iniciativa Indústria como Cliente à data de término da observação, que coincidiu com o fecho do primeiro ciclo.

KAIZEN™ INSTITUTE

Back

PLANO DE SPRINTS INDÚSTRIA COMO CLIENTE

Responsável:	*Diretor VS Indústria como Cliente*
Equipa de Revisão:	*Próxima*
Resumo do Contexto:	

AÇÕES			OBJETIVOS		AGENDA											
Tema	**Líder**	**Sprint**	**Estado**	**Impacto**	ABR-Q1	ABR-Q2	MAI-Q1	MAI-Q2	JUN-Q1	JUN-Q2	JUL-Q1	JUL-Q2	AGO-Q1	AGO-Q2	SET-Q1	SET-Q2
Segmentação e Planeamento da Prospeção	Diretor VS	Segmentação de Laboratórios e Produtos Alvo	DONE													
	Diretor VS	Segmentação de Laboratórios e Campanhas Alvo	DONE													
	Diretor VS	Definir Plano de Prospeção (contactos e reuniões)	DONE													
	Diretor VS	Processo de Revisão do Pipeline: Definição dos Alvos	FOLLOW UP													
	Diretor VS	Criar apresentação standard (template) c/ boa apresentação	ONGOING													
	Membro Equipa #1	Criar Catálogo de Serviços para Indústria	ONGOING													
Desenvolvimento de Ferramenta de Campanhas	Membro Equipa #1	Levantamento Requisitos: Ferramenta de Follow up de campanha	DONE													
	Membro Equipa #1	Decisão: Desenvolvimento Interno ou Externo da Ferramenta de Campanhas	DONE													
Business Cases Novos Serviços	Membro Equipa #1	Construir Business Case do Serviço de Marketing da Tampa da Banheira	RETRABALHO													
	Membro Equipa #1	Força de Vendas por Call Center: Criar business case	ADIAR													
	Membro Equipa #1	Linha de Apoio Terapêutico	DRAFT													
	Membro Equipa #1	Publicidade Verso da Fatura: criar business case	ADIAR													
Melhoria da organização da equipa comercial	Membro Equipa #1	Plano de Visitação: Levantamento	ONGOING													
	Membro Equipa #1	Estruturação do Processo de Visitação e Implementação (interfaces e meios complementares)	ONGOING													

Figura 4.8: Plano de *Sprints* da Iniciativa Indústria como Cliente

De modo a melhor aferir o impacto das tarefas empreendidas, as equipas acrescentaram *Targets to Improve* conforme julgaram necessário.

Prioridades de Melhoria

Por forma a controlar o progresso face aos objetivos, foram estabelecidos os vários *Bowling Charts*, primeiro o de Nível 1 e, depois, os de Nível 2.

No caso em estudo, as *Mission Control Rooms* foram criadas de forma virtual uma vez que a equipa apresentava uma elevada dispersão geográfica. Assim, facilitou-se o acesso para todos e a adaptação também não foi entrave dada a rápida digitalização da comunicação verificada na empresa no contexto da pandemia.

Para isso, utilizou-se o *Microsoft Excel*, com acesso partilhado para todos os elementos das respetivas equipas através do *Sharepoint*. Na Figura 4.9 apresenta-se o *layout* construído para o

Nível 1 que teve por base o ciclo PDCA, com hiperligações para os vários componentes, entre os quais o *Bowling Chart* e o Plano de *Sprints*.

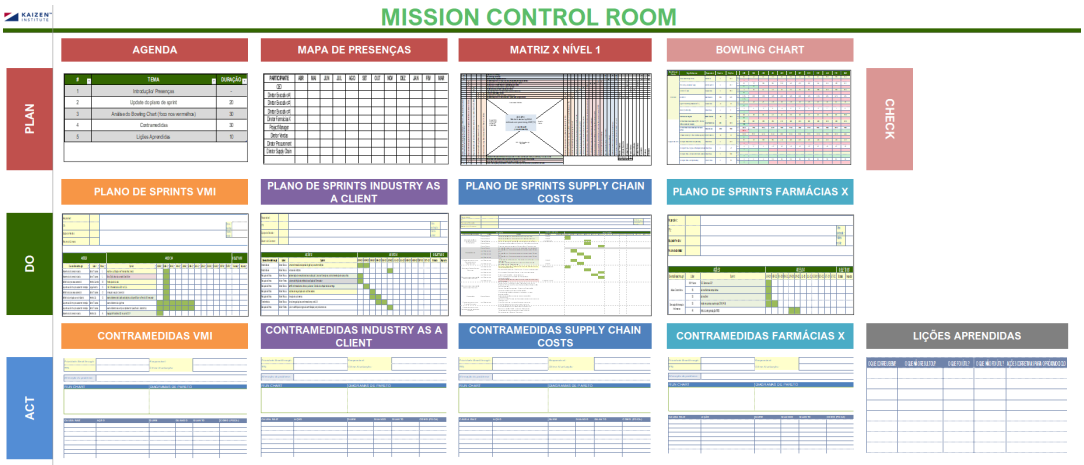


Figura 4.9: *Mission Control Room* de Nível 1

Para o Nível 2, foram também construídas as *Mission Control Rooms*. No Anexo G é possível encontrar um exemplar da *Mission Control Room* de Nível 2 para uma das iniciativas com os devidos componentes.

De seguida, avançou-se para a implementação propriamente dita com a execução das tarefas, com as rotinas já definidas. A título ilustrativo, o Anexo H apresenta o desenvolvimento de uma Ferramenta de Segmentação de Produtos e Laboratórios em *PowerBI* efetuada no âmbito da iniciativa Indústria como Cliente.

Revisão do *Hoshin*

Por forma a controlar o impacto das ações em curso, estabeleceram-se reuniões mensais de revisão de progresso para os dois níveis. Foi definida a reunião mensal de Nível 1 a realizar à primeira sexta-feira de cada mês com a duração prevista de uma hora e meia. Nesta reunião participa a Administração e os vários Líderes de Nível 2, e a agenda inclui a atualização do plano de *sprints*, a análise do *Bowling Chart* de Nível 1 com especial foco nos desvios, o lançamento de contramedidas e partilha de lições aprendidas. Por sua vez, as reuniões de Nível 2 (uma para cada iniciativa) foram definidas para as primeiras segundas feiras de cada mês (em horários não coincidentes) com a duração de uma hora. A agenda é semelhante às reuniões de Nível 1 e participa o Líder da Iniciativa e a respetiva equipa.

O exercício anual de retrospetiva do *Hoshin* não foi observado porque não se incluía no horizonte temporal do projeto de dissertação.

4.3 Recolha de Testemunhos

Numa última instância, foram também reunidas perceções quanto à aplicação do modelo STRAT KAIZEN™ junto de vários *stakeholders*. Este processo tomou a forma de entrevistas

(método qualitativo) e foi possível realizar um total de cinco. A seleção dos entrevistados foi feita de modo a obter a maior representatividade possível, tendo sido escolhidos quatro consultores do Kaizen Institute com diferentes níveis de experiência e familiarização com o modelo e ainda um elemento de uma empresa cliente responsável pela aplicação do modelo na sua empresa:

- Eng. Euclides Coimbra, *Managing Partner* do Kaizen Institute, responsável pelo desenvolvimento do modelo e por várias aplicações do modelo em cliente;
- Eng. Joel Queirós, *Senior Director* do Kaizen Institute, responsável por várias aplicações do modelo em cliente e pela aplicação do modelo na Empresa Cliente;
- Eng. Rodrigo Costa, *Senior Project Leader* do Kaizen Institute, participante em várias aplicações do modelo em cliente e na aplicação do modelo na Empresa Cliente;
- Eng. Leonor Meneses, *Consultant* do Kaizen Institute, participante na aplicação do modelo na Empresa Cliente;
- Responsável da Empresa Cliente, *Project Manager* da parte da Empresa Cliente para a aplicação do STRAT KAIZEN™, tendo estado envolvida em todas as fases.

A condução das entrevistas teve como grande objetivo averiguar os pontos fortes e pontos fracos do modelo, dificuldades na aplicação, eventuais sugestões de melhoria e passagem de conhecimento, se aplicável. No caso de entrevistas a consultores envolvidos na construção do modelo, também foi tópico o contexto de desenvolvimento do STRAT KAIZEN™.

4.4 Proposta de Solução

Por forma a endereçar os problemas identificados nas etapas anteriores, foram resumidos as várias oportunidades e pontos críticos. Primeiramente, os aspetos a ter em conta no desenvolvimento do modelo obtidos através da revisão de literatura, de seguida, as observações resultantes do estudo de caso, a aplicação do STRAT KAIZEN™ na Empresa Cliente e, finalmente, as ideias transmitidas por consultores do Kaizen Institute e cliente quanto à aplicação da metodologia.

A partir dessa análise efetuou-se uma série de recomendações de melhoria que endereçam os problemas identificados bem como a sugestão de ferramentas de apoio à aplicação da metodologia. Por fim, desenhou-se uma nova proposta de representação do modelo de conhecimento STRAT KAIZEN™ de modo a incluir essas alterações e facilitar a transmissão de conhecimento.

Capítulo 5

Resultados

Os resultados obtidos durante a execução da metodologia podem ser distinguidos quanto à origem da sua identificação, neste caso, as diferentes etapas da metodologia: levantamento teórico, estudo de caso e recolha de testemunhos. Assim, apresentam-se de seguida as respetivas ideias obtidas em cada fase.

5.1 Levantamento Teórico

Através do levantamento do modelo de conhecimento atual, foi possível identificar oportunidades de melhoria nos materiais internos. Desde logo, o resumo do modelo atual não evidencia as diferenças entre os horizontes temporais das várias fases nem do processo como um todo. Além disso, a interação entre as fases e os mecanismos que a possibilitam também não são realçados. Por último, detetaram-se ainda ambiguidades na apresentação das etapas do STRAT KAIZEN^{TM}, nomeadamente, um diagrama do processo com sete passos agrupados em duas fases, por oposição às quatro fases que mostra o modelo de conhecimento. Esta imprecisão gera dúvidas na interpretação e aprendizagem da ferramenta, dificultando a formação de consultores e clientes.

Face à literatura, as quatro fases do STRAT KAIZEN^{TM} diferenciam-se das mais comuns no processo de Gestão Estratégica. A etapa de análise do ambiente é incluída na fase de Planeamento da Estratégia, o que é revelador do pouco ênfase dado a esta etapa. Por outro lado, o Desdobramento de Objetivos, normalmente incluído na Formulação da Estratégia, é a segunda etapa do STRAT KAIZEN^{TM}.

5.2 Estudo de Caso

A participação no projeto em cliente possibilitou a deteção de pontos críticos e de dificuldade na execução do STRAT KAIZEN^{TM} bem como fatores positivos do modelo.

Pontos Positivos

O desdobramento até aos *Value Stream* Líderes permite quebrar eventuais silos funcionais já que são expostas as necessidades de intervenção de cada departamento. Ou seja, dado que a

construção das equipas foi efetuada em torno do *Value Stream* e não dependeu da organização departamental em vigor, aproximaram-se naturalmente os vários intervenientes. Por exemplo, no caso em estudo, o departamento de Compras foi integrado desde o início em duas iniciativas e mais tarde numa terceira, mesmo não sendo o responsável primário de nenhuma delas.

Além disso, o STRAT KAIZEN^{TM} garante o foco de todos na melhoria da organização, evidenciando o impacto das ações dos vários departamentos no *Value Stream* como um todo. Isto é, por vezes, ações de melhoria num determinado departamento podem dificultar as operações a jusante. O STRAT KAIZEN^{TM} permite rapidamente perceber os vários impactos e juntar os *stakeholders* na sua resolução. De facto, na Empresa Cliente, detetou-se uma grande variabilidade nas receções diárias de mercadoria, gerando picos de carga e consequente contratação de horas extraordinárias. Assim, percebeu-se que a causa raiz do desbalanceamento das chegadas residia na falta de visibilidade do Departamento de Compras sobre o problema.

No projeto em estudo, foi evidente a reatividade imposta pelo modelo. Isto é, a estrutura de desdobramento dos objetivos a três anos para uma iteração anual e, sucessivamente, ciclos de implementação de três meses com revisão mensal e *sprints* de quinze dias, permitem uma rápida resposta em caso de alterações de prioridades. De facto, em várias iniciativas foram trabalhados subprocessos que não estavam previstos para o ciclo, devido a dependências e sinergias encontradas. Além disso, a meio do ciclo, a Administração efetuou uma reunião extraordinária com os líderes de Nível 2 e equipa KAIZEN^{TM} de modo a redirecionar o foco para a receção de mercadoria. Esta operação não estava a conseguir responder ao crescimento do negócio, o que gerava dificuldades na conferência da mercadoria do dia. A chamada de atenção rapidamente desencadeou contramedidas na equipa de *Supply Chain Costs*.

Pontos Críticos e de Dificuldade

Em primeiro lugar, verificaram-se dificuldades no domínio dos conceitos associados à metodologia por parte das equipas. Por exemplo, a distinção entre TTI e KPI gerou bastante confusão, o que conduziu, por vezes, ao uso de indicadores de resultado como indicadores de processo. Essa imprecisão criou frustração na equipa já que os resultados não eram reveladores do trabalho efetuado.

A primeira reunião de Revisão do *Hoshin* foi um momento importante no desdobramento dos objetivos. Nesta reunião, como ainda não existiam resultados para avaliar, os líderes de Nível 2 apresentaram o Plano de *Sprints* e o desdobramento mensal dos TTI. Aqui, a administração (Nível 1), incentivada pelo consultor do Kaizen Institute responsável, adotou uma postura de desafio, questionando o porquê dos valores definidos e propondo sempre mais. Este foi também o único momento em que realmente existiu uma negociação entre os dois níveis na definição das metas a alcançar (*catchball*). Assim, o equilíbrio entre a negociação e a incitação garantiu que os objetivos permanecessem tensionados ao passar para o nível seguinte.

Durante a implementação das prioridades de melhoria, verificou-se o conflito entre as tarefas (*sprints*) planeadas e a gestão diária. As equipas apontaram que a duração dos *sprints*, quinze dias, era muito curta e tornava difícil a integração com a realidade do dia a dia. Por outro lado,

o prazo curto gerou "tração"no projeto, isto é, imprimiu rapidez na execução de tarefas e, consequentemente, na implementação das melhorias. Apesar disso, as equipas questionaram a possível perda de qualidade associada nas ações desempenhadas. Os *sprints* curtos foram de difícil adaptação, pois já existia uma habituação a *sprints* mais longos (um mês e meio) em outros projetos da empresa.

Foram também evidentes momentos de incompatibilidade entre os objetivos e TTI definidos no STRAT KAIZEN™ e os KPI internos, alheios à aplicação do modelo. Os vários departamentos tinham indicadores e respetiva compensação monetária associada ao cumprimento de metas para os mesmos. A necessidade de atingir estes objetivos monetários gerou entropia nas ações de melhoria. Por exemplo, o departamento de compras era avaliado no final de cada mês em função do valor da mercadoria em *stock* nesse momento. Assim, havia um incentivo a diminuir o volume de compras no final do mês, o que acabava por gerar compras extra de menor quantidade para repor *stocks* e ainda um pico de carga na receção no início do mês seguinte.

5.3 Recolha de Testemunhos

Junto dos consultores mais seniores, foi possível perceber as grandes vantagens e desvantagens da utilização do STRAT KAIZEN™ como modelo de gestão estratégica.

Face ao processo tradicional, o STRAT KAIZEN™ apresenta um *lead time* menor no desenho estratégico, em virtude da forma como é realizado, intensivo e em workshop, de acordo com os princípios KAIZEN™.

Além disso, a procura de oportunidades estratégicas é orientada para o crescimento e para a procura de novas oportunidades de mercado através dos cinco pilares, nos quais se inclui a centralidade no cliente. A aferição das necessidades reais dos clientes permite a redefinição da proposta de valor e o atendimento às expectativas do mesmo.

Em sentido contrário, a maior falha apontada centrou-se na negligência da preparação prévia ao planeamento estratégico, isto é, não é dedicado o devido tempo aos estudos preliminares. Neste passo devia ser captada a máxima informação para caracterizar o setor e a organização, sendo que alguns dados podem ser bastantes difíceis de obter, como quotas de mercado e *drivers* de mudança, por exemplo.

5.3.1 *Feedback* da Aplicação na Empresa Cliente

Uma vez que todos os entrevistados estiveram presentes em algum momento da aplicação do STRAT KAIZEN™ na Empresa Cliente, naturalmente, foram dados exemplos desse mesmo projeto. Assim, em acréscimo à entrevista com um Responsável da Empresa Cliente, foi possível reunir *feedback* quanto ao sucesso deste projeto de aplicação.

Consultores do Kaizen Institute

O exercício de Voz do Consumidor realizado foi apontado como um exercício de grande interesse e gerador de informação valiosa para a construção da estratégia. Não obstante, foi simultaneamente indicado como um ponto a melhorar em virtude desse mesmo potencial. No caso em estudo, houve dificuldade em perceber as ações a desempenhar na sequência dos resultados do VOC. Por outro lado, no sentido de reforçar a importância da ferramenta e qualidade dos resultados, foi referida a necessidade de uma melhor preparação do exercício já que, no caso da Empresa Cliente, o processo não foi alvo de grande estruturação.

Ainda na fase de preparação, o passo de avaliação KAIZEN^{TM}, não se realizou dado que a empresa já era cliente KAIZEN^{TM}. No entanto, devia ter sido efetuada pelo menos uma auditoria à excelência operacional, o que também teria contribuído com mais informação sobre os processos atuais.

O nivelamento do conhecimento entre todas as áreas foi uma dificuldade sentida no Planeamento da Estratégia. Havia uma diferença clara na proximidade à realidade operacional entre os vários líderes. Por outro lado, o envolvimento de muitas pessoas na construção do *Hoshin* de Topo foi uma mais valia, já que o conhecimento da realidade do negócio abrangia vários níveis. Além da administração e líderes de *Value Stream*, foram também incluídos elementos importantes da equipa para algumas das iniciativas.

Responsável da Empresa Cliente

A entrevista com a Responsável da Empresa Cliente permitiu apontar os seguintes pontos positivos na aplicação do STRAT KAIZEN^{TM}:

- A utilização da Matriz X funcionou muito bem no resumo e desdobramento da estratégia;
- A integração de mecanismos de controlo foi uma mais valia dado que a organização era negligente nessa fase;
- A introdução do *Microsoft Planner* para a gestão do Plano de *Sprints* facilitou a gestão das equipas interdepartamentais.

Em oposição, foram apontados também pontos negativos e de dificuldade:

- A abordagem aos vários workshops foi bastante divergente, o que não contribuiu para a clareza dos objetivos das sessões junto da equipa;
- A mensuração do impacto das possíveis iniciativas estratégicas, nomeadamente, a avaliação do risco, foi pouco criteriosa. A falta de tempo para desenvolver estudos de mercado aumentou o risco de não investimento em certas oportunidades devido à falta de informação de qualidade para tomar uma decisão;
- O estabelecimento de objetivos demasiado ambiciosos gerou frustração nas equipas, o que foi difícil de gerir ao nível dos Recursos Humanos;
- O processo de negociação (*catchball*) não foi bem aplicado, os objetivos foram impostos pela Administração;
- A falta de clareza na relação entre os objetivos de Nível 2 e os objetivos estratégicos a três anos gerou receio da insuficiência dos mesmos;

- A interligação com as metodologias já existentes falhou e gerou complexidade no domínio de conceitos semelhantes;
- A duração dos *sprints* (quinzenais) foi demasiado curta já que não há dedicação das equipas a 100% ao projeto. Por oposição, em projetos internos eram usados *sprints* de um mês e meio;
- A cultura de culpabilização do processo, isto é, evitar culpar as pessoas por desvios mas, sim, colocar pressão sobre a melhoria do processo para os prevenir, é de difícil implementação.

5.4 Desenho de Solução

Tendo por base os problemas identificados e a literatura revista, construíram-se as recomendações a implementar.

Em primeira instância, impõem-se a eliminação das ambiguidades no modelo de conhecimento atual e a clarificação do processo no mesmo, com a inclusão do horizonte temporal das várias fases, interação entre as mesmas e ferramentas a utilizar em cada uma.

Avançando para o processo em concreto, propõe-se a criação de um momento inicial de formação em conceitos STRAT KAIZEN™ e metodologias KAIZEN™. Esta formação deve anteceder as sessões de planeamento de modo a que os participantes já tenham algum conhecimento do processo antes das mesmas. De facto, Manos (2010) também realça a importância de estabelecer uma base de conhecimento das metodologias a usar antes da aplicação do *Hoshin Kanri*.

Por forma a combater uma das maiores fraquezas do modelo, recomenda-se a enfatização da fase de preparação e diagnóstico organizacional. A qualidade das decisões estratégicas tomadas depende da qualidade dos dados que suportam essas decisões. Assim, esta etapa, mesmo que morosa, é crucial para potenciar as etapas seguintes. Não obstante, o próprio modelo de conhecimento não dá a devida visibilidade a esta fase, o que também se traduz na negligência dos consultores no terreno. A falta de empenho nesta tarefa foi evidente em problemas posteriores no caso em estudo, por exemplo, a mensuração do impacto e risco das oportunidades estratégicas. A literatura também é consensual na definição desta etapa como a primeira do processo de gestão estratégica (Wheelen and Hunger, 2012). Além disso, face à dificuldade das empresas em obter informação e a necessidade de criar um processo ágil, recomenda-se a criação de mecanismos internos de recolha de dados e análises de mercado no Kaizen Institute, por via a suportar a aplicação do modelo em cliente. A recém criada *spin-off* do Kaizen Institute, Analytics by Kaizen, pode ser alvo desta responsabilidade, combinando dessa forma a capacidade de análise e tratamento de dados e a informação produzida pelas atividades do Kaizen Institute nos mais variados setores.

Ainda nesta etapa, sugere-se a realização de uma avaliação detalhada dos procedimentos organizacionais de modo a garantir a adaptação da metodologia à realidade da empresa. Isto é, devem ser estudadas as ferramentas internas de Gestão de Projeto para evitar duplicações de conceitos, a natureza do trabalho para definir eventuais alterações na duração dos *sprints* e até os mecanismos de controlo e compensação em vigor para antecipar potenciais conflitos.

Na etapas de desenho de estratégia e desdobramento de objetivos, aconselha-se a inclusão de elementos com conhecimento mais tático por forma a combater eventuais desnivelamentos entre o perfil operacional dos vários líderes. Assim, contribui-se também para uma melhor aproximação à realidade da organização, evitando correções futuras. De acordo com Tennant and Roberts (2001), o envolvimento de todos no desdobramento da estratégia por consenso permite a correta tradução dos objetivos de topo no trabalho diário.

Além das melhorias apresentadas, sugere-se, a seguir, a incorporação de ferramentas que não só facilitam a execução de certas etapas como potenciam os seus resultados.

Por forma a procurar verdadeiramente a inovação de valor e a redefinição da oferta de valor para o cliente, sugere-se a introdução da Matriz Aumentar-Reduzir-Criar-Eliminar. Esta ferramenta permite utilizar os dados produzidos no VOC e desencadear ações para os vários atributos em linha com as reais necessidades dos clientes.

A integração do exercício da *Value Driver Tree* no modelo ajuda a combater vários dos problemas identificados. A utilização desta ferramenta facilita desde logo a identificação de oportunidades e o acréscimo de valor ao longo das várias etapas e *Value Streams*. Este exercício requer, mais uma vez, a recolha de dados de qualidade, mas permite identificar rapidamente necessidades de monitorização em caso de ausência das mesmas. Apesar disso, uma vez completa, esta análise oferece conclusões valiosas que ajudam a tomar decisões orientadas por dados. Adicionalmente, é útil na quantificação do possível impacto das iniciativas estratégicas, o que enriquece o processo de decisão. Por último, esta ferramenta ajuda ainda no desdobramento dos objetivos, ajudando na interligação entre os vários níveis, fator que foi apontado como problemático pelos clientes.

5.4.1 Nova representação do Modelo

A partir das várias oportunidades identificadas, construiu-se uma nova representação do modelo de conhecimento do STRAT KAIZEN^{TM}, patente na Figura 5.1. O objetivo desta representação foi, à semelhança da Matriz X com a estratégia, resumir o modelo numa só página.

A nova proposta de representação inclui um total de sete passos, sendo que o quinto passo, desdobramento de objetivos, se subdivide em quatro fases conforme o preenchimento da Matriz X. Ainda neste passo, está evidente o processo de consenso (*catchball*) necessário para o correto desdobramento de objetivos. Adicionalmente, as ferramentas a utilizar na fase são apresentadas nos retângulos azuis junto a cada fase. O horizonte temporal dos vários passos também foi incluído, permitindo a compreensão total do processo de aplicação do modelo.

O primeiro passo surge das recomendações sugeridas e consiste numa etapa de introdução à metodologia STRAT KAIZEN^{TM}. Para isso, propõe-se a seguinte agenda:

- Introdução à Melhoria Contínua;
- Conceitos Básicos e Princípios KAIZEN^{TM};
- Introdução ao STRAT KAIZEN^{TM};
- Apresentação do horizonte temporal de aplicação;
- Explicação dos vários passos e atividades que os compõem;

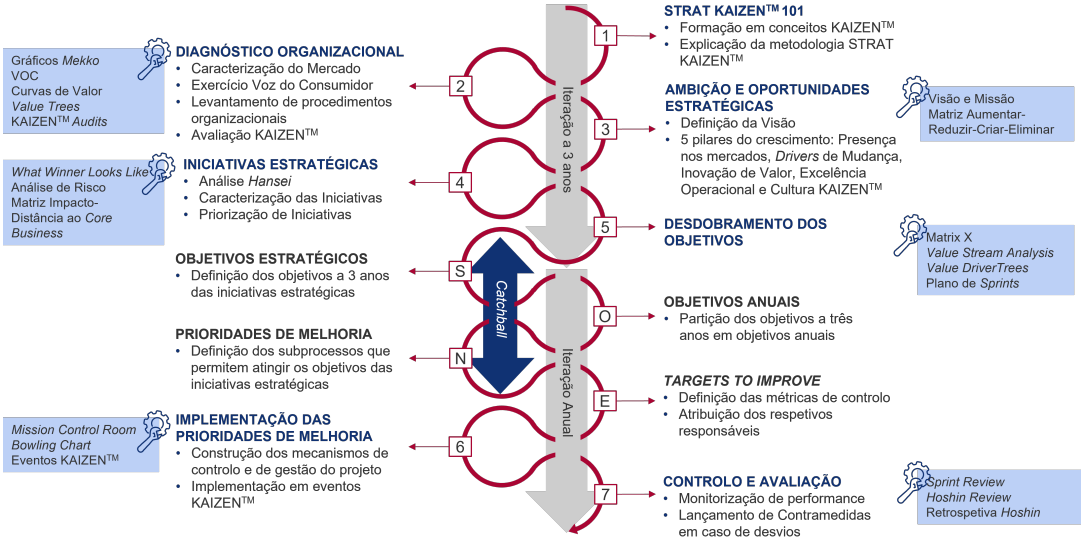


Figura 5.1: Nova Proposta de Representação do Modelo de Conhecimento STRAT KAIZEN™

- Explicação das ferramentas e entregáveis de cada etapa;
- Espaço para Questões;
- Pequeno Exercício de Desdobramento.

A introdução ao STRAT KAIZEN™ deve abordar o tensionamento dos objetivos e a necessidade de uma cultura de pressão sobre os processos e não sobre as pessoas. Por forma a tornar a sessão menos expositiva, sugere-se a inclusão de um pequeno exercício de desdobramento de objetivos nos quais os participantes são desafiados a preencher a Matriz X e desdobrar até obter o respetivo Plano de Ação. Este exercício deve focar-se no esclarecimento de duvidas como a distinção entre TTI e KPI e também a capacidade de partir tarefas em ações de menor duração de modo a incluir nos *sprints*.

A etapa de diagnóstico organizacional tem como objetivo a caracterização do ambiente interno e externo da empresa. Assim, deve ser planeada cuidadosamente a recolha de dados uma vez que a qualidade dos mesmos é crucial para as análises que se seguem. A identificação dos dados a usar em cada exercício pode ajudar a notar o esforço de medição ainda necessário para completar as análises. Por exemplo, a preparação do exercício do VOC começa com a segmentação dos clientes, então, tem que ser verificada a existência de informação para a sua caracterização. Este segundo passo inclui também o levantamento de nomenclaturas e procedimentos internos, como já referido anteriormente.

O terceiro passo consiste na formulação da ambição a três anos e procura das oportunidades estratégicas a partir dos cinco pilares do crescimento. A qualidade da execução desta etapa depende em muito da qualidade da informação produzida no Diagnóstico Organizacional. Por exemplo, as curvas de valor realizadas a partir do VOC e o respetivo cruzamento com a matriz Aumentar-Reduzir-Criar-Eliminar permite encontrar oportunidades na redefinição da proposta de valor para o consumidor (inovação de valor).

As iniciativas estratégicas que permitem à empresa atingir a ambição resultam da priorização das diferentes oportunidades em função do impacto possível. Esta etapa pode ainda incluir uma análise mais detalhada a determinadas iniciativas de modo a avaliar corretamente o seu potencial e os subprocessos para a sua construção. A Análise *Hansei*, a realizar também neste momento, permite a avaliação de iniciativas passadas e em curso quanto à sua continuidade e lições aprendidas.

O quinto passo traduz a estratégia num plano de ações, sendo utilizada a Matriz X como instrumento de desdobramento. Dada a sua importância para operacionalizar a estratégia, este processo está desmultiplicado na representação do modelo, com base nos vários campos da Matriz X. Em primeiro lugar, definem-se os objetivos a três anos das iniciativas estratégicas (Sul da Matriz) e, depois, os objetivos anuais (Este da Matriz) para essas mesmas iniciativas, momento que marca a passagem do horizonte temporal da iteração a três anos para anual. De seguida, popula-se o Norte da Matriz com as prioridades de melhoria, isto é, as capacidades e processos cuja ação de melhoria permitirá atingir os objetivos. Por último, estabelecem-se os indicadores que monitorizam o trabalho a desempenhar, *Targets to Improve*, e são atribuídos os respetivos responsáveis. Neste processo, o consenso tem um papel essencial e deve existir uma interação constante entre a Administração e os Líderes e respetiva equipa. O equilíbrio entre a postura de desafio e o consenso permitirá a correta tradução dos objetivos e a manutenção da tensão dos mesmos.

A implementação das prioridades de melhoria consiste na execução propriamente dita das ações definidas. Este passo compreende a construção dos instrumentos de gestão de projeto como as *Mission Control Rooms* e os *Bowling Charts*.

Por último, estabelecem-se os mecanismos de controlo e monitorização do progresso face aos objetivos. Assim, e com recurso a uma cultura de lançamento de contramedidas face a desvios, é possível fazer correções à estratégia. O controlo deve ser estabelecido nos vários níveis, desde a revisão dos *sprints* para garantir que não ficam ações por desempenhar, a revisão mensal de forma a lançar contramedidas face a desvios no *Bowling Chart* e ainda a Retrospetiva anual da estratégia.

Capítulo 6

Discussão de Resultados

A Gestão Estratégica envolve as análises, decisões e ações que uma organização deve tomar de modo a criar e manter vantagens competitivas (Dess et al., 2019). Embora a maior parte das empresas já tenha processos de definição de estratégia, não conseguem traduzir essa estratégia em crescimento acima do custo de capital. De facto, muitas empresas continuam com dificuldade na execução da estratégia, muito devido à fraca priorização de iniciativas e desdobramento estratégico.

As empresas ocidentais tendem a dar muito ênfase às fases iniciais de avaliação do ambiente e planeamento da estratégia, produzindo muita informação, mas acabam por descurar a própria implementação da mesma, não conseguindo traduzi-la em resultados (Jelenc et al., 2020). As empresas japonesas, por sua vez, focam-se muito na operacionalização da estratégia através de um correto desdobramento, mas tendem também a negligenciar a etapa inicial de caracterização da envolvente. As melhorias ao STRAT KAIZEN^{TM} sugeridas no âmbito desta dissertação garantem o equilíbrio entre estas duas perspetivas.

A literatura indica ainda que a simples instituição de uma prática formal de gestão e acompanhamento resulta numa melhor performance (Spender and Strong, 2014). O STRAT KAIZEN^{TM}, com os devidos contributos da presente dissertação, apresenta-se como uma ferramenta que segue um raciocínio lógico e normalizado.

Esta metodologia resulta da própria inovação de valor por parte do Kaizen Institute e oferece um grande potencial de crescimento à organização, não só pela entrada num novo mercado de desenho estratégico, como também por facilitar a venda dos projetos de implementação resultantes da aplicação do STRAT KAIZEN^{TM}. Além disso, ao olhar para as empresas como um todo, os benefícios que o Kaizen Institute pode oferecer são muito mais significativos do que projetos pontuais e limitados de melhoria.

Assim, é importante garantir que a ferramenta responde às necessidades dos clientes e está em constante desenvolvimento. Witcher (2003), na descrição do modelo de *Hoshin Kanri*, reitera que os próprios métodos de gestão devem estar em constante evolução. O espírito de melhoria contínua foi o motor do desenvolvimento desta dissertação em primeiro lugar.

No caso das consultoras, é de especial importância assegurar a passagem de conhecimento

devido ao elevado *turnover* e à rapidez de integração dos recursos humanos. Assim, os modelos de conhecimento devem permitir uma fácil perceção da realidade da metodologia. O modelo desenhado visou diretamente contornar essas dificuldades encontradas no modelo atual.

6.1 Resposta às Questões de Investigação

Retomando as questões de investigação definidas no início do projeto, apresentadas de novo a seguir, a presente dissertação permitiu a obtenção de resposta às mesmas.

QI1: Quais são os pontos fortes e fracos da metodologia STRAT KAIZEN^{TM}?

QI2: Existem oportunidades de melhoria no modelo atual?

QI3: Existem ferramentas de suporte que podem ser uma mais valia para o modelo?

Quanto à QI1, os resultados mostram os pontos fortes e pontos fracos do modelo atual do STRAT KAIZEN^{TM}, destacando-se positivamente o *lead time* do desenho estratégico face a outras ferramentas, fruto da aplicação da filosofia KAIZEN^{TM} ao mesmo. Em sentido contrário, a negligência na etapa de preparação foi considerada a maior desvantagem do modelo, pois resultou num défice de qualidade e quantidade da informação produzida para o suporte à decisão.

A metodologia resultou também numa resposta afirmativa à QI2, tendo sido identificadas, de facto, várias oportunidades de melhoria no modelo atual, não só nos materiais internos, particularmente ao nível da transmissão de conhecimento, mas, também, no estudo de caso da aplicação e entrevistas. O mapeamento destas oportunidades possibilitou a deteção de dificuldades para clientes e consultores e serviu de base à construção de soluções.

A pesquisa bibliográfica associada à identificação das dificuldades já mencionada concluiu na consideração de ferramentas com potencial de integração no modelo STRAT KAIZEN^{TM}, o que se traduz numa resposta afirmativa à QI3. Também estes instrumentos de suporte foram adicionados às propostas de soluções.

Em suma, concluiu-se pelo sucesso do projeto em atender aos objetivos propostos e na construção de um contributo efetivo para a melhoria de uma ferramenta bastante importante para a organização.

6.2 Limitações e Próximos Passos

Em primeiro lugar, deve ser tido em conta que as recomendações apresentadas tiveram por base a observação de uma só aplicação da metodologia em cliente. Isto é, de modo a aumentar a validade e até oportunidades identificadas, deviam ser analisados outros projetos de aplicação do STRAT KAIZEN^{TM}. Este processo poderia começar com um estudo retrospetivo mas a primazia deve ser dada à observação no terreno de projetos em curso.

Adicionalmente, tendo em conta que esta ferramenta é transversal a qualquer indústria, seria de particular interesse realizar essa observação em empresas de setores distintos. Neste caso,

deveria ser prestada especial atenção à proposta de ferramentas complementares que potenciem a aplicação a determinado setor.

Em particular, neste caso de estudo, realça-se o facto do horizonte temporal ser insuficiente para a verdadeira aferição do potencial da ferramenta. Isto é, o STRAT KAIZEN^{TM} estabeleceu objetivos a três anos, que foram depois tensionados para o primeiro ano mas a observação cingiu-se apenas a um ciclo de implementação de três meses. Além disso, a Empresa Cliente já era cliente do Kaizen Institute, o que já indiciava alguma familiarização com os conceitos de Melhoria Contínua.

Como maior limitação do presente projeto e, simultaneamente, sugestão de trabalho futuro, seria interessante validar a aplicação do novo modelo com as melhorias já incorporadas num projeto em cliente. Desta forma, seria possível perceber se as mesmas geram impacto positivo no cliente e na clareza de aplicação para os consultores.

Seria ainda importante a observação de uma formação interna ou externa em STRAT KAIZEN^{TM}, de modo a averiguar a capacidade de transmissão de conhecimento do novo modelo.

Por fim, revisitando de forma crítica a metodologia que conduziu a presente dissertação, dada a natureza de integração num projeto em cliente, a fase de observação da aplicação da metodologia foi simultânea a todas as outras. Para um melhor encadeamento lógico e preparação, o levantamento teórico devia ter antecedido o estudo de caso, de modo a garantir o conhecimento de aspetos críticos de gestão estratégica e o próprio modelo STRAT KAIZEN^{TM}. Assim, a observação da aplicação em cliente poderia ter sido mais proveitosa em *insights*.

Bibliografia

Akao, Y. (2004). *Hoshin kanri*. Productivity Press, New York, NY.

Akarsu, Z., Metin, O. O., Kuru, Y. Y., and Yilmaz, M. (2018). Using adapted version of hoshin matrix for selection of agile software development processes. volume 2201.

Akkiraju, R. and Zhou, R. (2012). Measuring service solution quality in services outsourcing projects using value driver tree approach. In *2012 Annual SRII Global Conference*, pages 191–200. IEEE.

Ansoff, H. I. (1969). *Business Strategy*. Modern Management Readings. Penguin Books, Harlow, England.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., and Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Springer International Publishing.

Barnabè, F. and Giorgino, M. C. (2017). Practicing lean strategy: Hoshin kanri and x-matrix in a healthcare-centered simulation. *The TQM Journal*, 29(4):590–609.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99–120.

Bastos, A.; Sharman, C. (2019). *Strat to Action - O Método KAIZEN™ de levar a Estratégia à Prática*. Springer.

Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 41(4):29–40.

Bell, M. L. (1980). Management by objectives. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 10(5):19–26.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2):219–224.

Brenes, E. R., Mena, M., and Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in latin america. *Journal of Business Research*, 61(6):590–598.

Bushardt, S. C., Lambert, J., and Duhon, D. L. (2007). Selecting a better carrot: organizational learning, formal rewards and culture - a behavioral perspective. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11:67–79.

Cambitsis, A. (2013). A framework to simplify the management of throughput and constraints. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 113:769–773.

Campbell, A. and Yeung, S. (1991). Brief case: Mission, vision and strategic intent. *Long Range Planning*, 24(4):145–147.

Cardona, P. and Rey, C. (2022). The limits of management by objectives. In *Management by Missions*, pages 35–48. Springer International Publishing.

Chandler, A. D. (1963). Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial entreprise. *Journal of Economic History*, 23(3):348–349.

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5):393–406.

Cobbold, I. and Lawire, G. (2001). Why do only one third of uk companies realise significant strategic success? *2GC Working Paper*.

Coimbra, E. (2016). *Kaizen: Uma Estratégia de Melhoria, Crescimento e Rentabilidade*. Mc Graw Hill Interamericana S.L.

Collins, J. (2001). *Good to great*. Random House Business Books, London, England.

Cudney, E. A. (2016). Development of strategic quality metrics for organizations using hoshin kanri. In Sampaio, P. and Saraiva, P., editors, *Quality in the 21st Century*, chapter 5, pages 57–68. Springer International Publishing.

Cudney, E. A. (2018). *Using Hoshin Kanri to Improve the Value Stream*. Productivity Press.

Cummings, S. and Davies, J. (1994). Mission, vision, fusion. *Long Range Planning*, 27(6):147–150.

da Silveira, W. G., de Lima, E. P., Deschamps, F., and da Costa, S. E. G. (2018). Identification of guidelines for hoshin kanri initiatives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1):85–110.

David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Prentice Hall.

Deloitte, A. . (2019). Caracterização e avaliação do impacto da distribuição farmacêutica em portugal | estudo do setor. `https://www.ordemfarmaceuticos.pt/fotos/documentos/adifa_estudo_impacto_setor_congressonacional2019_15888152555ca614cc0ee45.pdf`.

Deming, W. E. (2019). *Out of the Crisis*. The MIT Press.

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., and Lee, S.-H. (2019). *Strategic Management: Texts and Cases*. McGraw Hill.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs, the simple idea that drives 10x growth*. Portfolio Penguin.

Doran, G. (1981). There's a s.m.a.r.t way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70:35–36.

Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? a users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1):12.

Fay, M., Korovkina, N., and Grekul, V. (2014). It investments justification based on the business driver tree. *Computer Modelling and New Technologies*, 18:109–114.

Foster, R. N. and Kaplan, S. (2011). *Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market–And how to success fully transform them*. Currency.

Gartner (2022). Gartner 2022 ceo and senior business executive survey.

Garvin, D. A. (2007). Building a learning organization. In *Performance Improvement*, pages 95–112. Auerbach Publications.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1):37–74.

Giles, W. D. (1991). Making strategy work. *Long Range Planning*, 24(5):75–91.

Gluck, F., Kaufman, S., and Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 2:9.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., and Pfeiffer, J. W. (1994). Applied strategic planning: a comprehensive guide. *Choice Reviews Online*, 31(06):31–3312–31–3312.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.

Griffin, A. and Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1):1–27.

Grove, A. S. (2020). *High Output Management*. Verlag Franz Vahlen GmbH.

Grundy, T. (2012). *Demystifying strategy*. Kogan Page, London, England.

Hallett, D. J., Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (1990). Strategic management and business policy (3rd edition). *The Journal of the Operational Research Society*, 41(1):91.

Hamel, G. (1998). The challenge today: Changing the rules of the game. *Business Strategy Review*, 9(2):19–26.

Harrison, R. W., von Neumann, J., and Morgenstern, O. (1945). The theory of games and economic behavior. *Journal of Farm Economics*, 27(3):725.

Hoerger, M. (2020). Measure what matters: How google, bono, and the gates foundation rock the world with OKRs by j. doerr. *Journal of Psychosocial Oncology*, 38(5):645–647.

Hrebiniak, L. G. (2008). Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution. *Ivey Business Journal*, 72:1–6.

Hsieh, Y. H. and Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2):11–32.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw Hill.

Iverson, T. and Andrews, K. R. (1987). The concept of corporate strategy. *Public Productivity Review*, 11(2):93.

Jelenc, L., Lerner, S., and Knapić, V. (2020). Hoshin kanri - western management insights on content and process. *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*, 2:562–578.

Kaizen Institute (2021a). KBS - Hoshin Deployment.

Kaizen Institute (2021b). KBS - Strat Review.

Kaizen Institute (2022a). KBS - KAIZEN^{TM} Business System - Introduction.

Kaizen Institute (2022b). KBS - STRAT KAIZEN^{TM} - Introduction.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, 70:71–79.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business Review Press, Boston, MA.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83:72.

Kesterson, R. K. (2017). *The Basics of Hoshin Kanri*. Productivity Press.

Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia Do Oceano Azul*. Elsevier Editora.

Kotler, P. (2012). *Kotler On Marketing*. Simon & Schuster, London, England.

Kotler, P. and Armstrong, G. (1994). *Marketing Management, analysis, planning, implementation, and control, Philip Kotler*. Prentice-Hall International.

Lahti, R. K. and Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at "the firm". *Business Horizons*, 43(1):65–74.

Lane, G. R. and Wylie, B. (2014). Case study : a value driver tree as a means of integrating value drivers across disciplines and activities. In *The 6th International Platinum Conference - 'Platinum-Metal for the Future'*, pages 143–152. The Southern African Institute of Mining and Metallurgy.

Larsen, S. B., Sorth-Olsen, R., and Knudby, T. (2021). How effective vertical organizational communication impacts the success of hoshin kanri strategy implementation in medium-sized manufacturers. In *2021 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. IEEE.

Leth, S., Lerche, J., Neve, H. H., and Wandahl, S. (2019). Lessons for construction: Delivering mega project on time through culture and hoshin kanri. In *Proc. 27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*. International Group for Lean Construction.

Liker, J. K. and Meier, D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill USA.

Manos, A. (2010). Hoshin promotion. *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, 9:7–14.

Matthews, G. (2015). Goals research summary. In *9th Annual International Conference of the Psychology Research Unit of Athens Institute for Education and Research (ATINER)*, page 41.

Mello, F. S. H. (2016). *OKRs, from mission to metrics*. Qulture.Rocks.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: 5 ps for strategy. *California Management Review*, 30:11–24.

Mintzberg, H., Lampel, J. B., Quinn, J. B., and Ghoshal, S. (2002). *The strategy process*. Pearson, Upper Saddle River, NJ, 4 edition.

Morgan, J. and Liker, J. K. (2006). *The Toyota product development system*. Productivity Press, New York, NY.

Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Series. Financial Times/Prentice Hall.

Niven, P. R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results*. Wiley Corporate F&A. John Wiley & Sons, Nashville, TN.

Ntanos, A. S. and Boulouta, K. (2012). The management by objectives in modern organisations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 4(1):68.

Odiorne, G. S. (1974). Management by objectives and the phenomenon of goals displacement. *Human Resource Management*, 13(1):1–7.

Ohno, T. and Bodek, N. (2019). *Toyota Production System*. Productivity Press.

Palmer, J. (1971). Management by objectives. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 1(1):17–23.

Porter, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2):44–46.

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

Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., and 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. *Sustainability*, 12(4):1365.

Rumelt, R. P. and Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 26:556–570.

Salih, A. and Doll, Y. (2013). A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*, 8:32–39.

Speculand, R. (2007). One million pound investment and 90 percent chance of failure – would you sign off? *Strategic Direction*, 23(2):3–5.

Speculand, R. (2012). Bridges business consultancy | strategy implementation survey results 2012. Available at `https://www.slideshare.net/SpeculandRobin/strategy-implementation-survey-results-2012` (2022/06/18).

Spender, J.-C. and Strong, B. A. (2014). *Strategic Conversations*. Cambridge University Press.

Steiner, G. A. and Miner, J. B. (1977). *Management Policy and Strategy*. New York: Macmillan.

Su, C.-T. and Yang, T.-M. (2013). Hoshin kanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2):140–156.

Sull, D., Homkes, R., and Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels— and what to do about it. *Harvard Business Review*, page 13.

Tennant, C. and Roberts, P. (2001). Hoshin kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 8(4):262–269.

Thomson, T. M. (1972). Management by objectives. *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*, 20:1–4.

Wells, D. L. (2000). *Strategic Management for Senior Leaders : A Handbook for Implementation*. Department of the Navy Total Quality Leadership Office.

Wheelen, T. L. and Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth Edition*. Pearson.

Witcher, B. and Butterworth, R. (1999). Hoshin kanri: how xerox manages. *Long Range Planning*, 32(3):323–332.

Witcher, B. J. (2003). Policy management of strategy (hoshin kanri). *Strategic Change*, 12(2):83–94.

Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Cucina Media LLC.

Zook, C. and Allen, J. (2010). *Profit from the Core*. Harvard Business Press.

Anexo A

Template de suporte à identificação dos *Drivers* de Mudança

IMPULSORES EXTERNOS	SIGNIFICADO DOS IMPULSORES	EXEMPLOS	POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
Dinâmicas de Mercado / Canal	• Principais Alterações nos Canais Comerciais/ Intervenientes	• M&A com base no utilizador ou canal • Entrada em nova região/área de produto por interveniente de canal • Grande reorganização do interveniente principal do canal	• Probabilidade de (des)intermediação • A concorrência tem uma vantagem em novas áreas • Relações em risco
Dinâmica Competitiva	• O que fizeram os concorrentes (você e a concorrência) para fazer avançar o seu jogo? • O foco é nas ações/iniciativas que tomou no ano passado, movimentos	• Nova Liderança em Co XX • Produtos Lançados por XX e YY • &A: AA comprou BB • Investimentos, ou desinvestimentos, ou outro acontecimento significativo para o seu negócio • Vendas (grandes ganhos/ perdas), I&D (produtos), S&M (foco e contagem de pessoal), G&A (liderança, sistema informático...)	• Direção estratégica para sistemas • Confusão a curto prazo, vantagem de custos a longo prazo
Inovação Tecnológica e Regulamentação	• Grandes avanços na tecnologia • Grandes mudanças na inovação e movimentos competitivos no mercado via IP/ Inovação • Grandes alterações na legislação e nas regras	• Tecnologia de substituição introduzida • Novo processo reduz o custo variável • Compras / IP Ofertas • Novas leis restritivas relativas às emissões de CO2	• Um IP seguro para novas tecnologias irá definir o vencedor • A estrutura diferente do COGS levará • a um preço de custo variável • A concorrência possui acesso equivalente à tecnologia
Tendências do utilizador final	• Como se alteraram os comportamentos de compra e/ou as propostas de valor?	• Curva de adoção, mudanças regionais nas compras, consolidação das compras (por exemplo, compras em grupo) • Necessidades não satisfeitas, espaço em branco, grandes investimentos de clientes/ M&A • Aplicação a migrar do laboratório para o campo	• Fator de forma portátil e novo canal necessário para jogar
Questões específicas da empresa	• Grandes mudanças que ocorreram na sua empresa o ano passado	• Consolidação da fábrica: 72% v. indústria 85% • Principal líder de vendas na Alemanha, deixou a concorrência AA	• Partilha de perdas para XX e YY • Principais contas em jogo

Figura A.1: *Template* de suporte à identificação de oportunidades estratégicas a partir dos *drivers* de mudança com possíveis exemplos (Fonte: Kaizen Institute, 2021b)

Anexo B

Templates de suporte à Análise *Hansei*

LISTA DE INICIATIVAS DISRUPTIVAS DE 3 ANOS	**OBJETIVOS FROM-TO QUANTIFICADOS**	**VALOR** Como é que esta iniciativa cria valor para o CLIENTE	**DIFERENCIAÇÃO** Como é que o valor da iniciativa se distingue das OFERTAS CONCORRENTES	**SUSTENTABILIDADE** Como desenhámos/ ajustamos o modelo de negócio para garantir que capturamos uma rentabilidade Sustentada/ Defensável em vez de Margens Baixas	**RESULTADOS** **Impacto claro e mensurável nas:** VENDAS EBITDA CASH FLOW

Figura B.1: *Hansei* da Estratégia #1 – Prioridades *Breakthrough* 3-5 Anos (Fonte: Kaizen Institute, 2021b)

LISTA DE PRIORIDADES / PROJETOS ANUAIS DE MELHORIA	**SEMÁFORO VERDE / AMARELO / VERMELHO**	**O QUE FUNCIONOU**	**O QUE NÃO FUNCIONOU**	**LIÇÕES APRENDIDAS E DECISÃO CONTINUIDADE PROX ANO**

Figura B.2: *Hansei* da Estratégia #2 – Lista das Iniciativas Anuais de Melhoria (Fonte: Kaizen Institute, 2021b)

Anexo C

Ferramentas da etapa de Prioridades de Melhoria

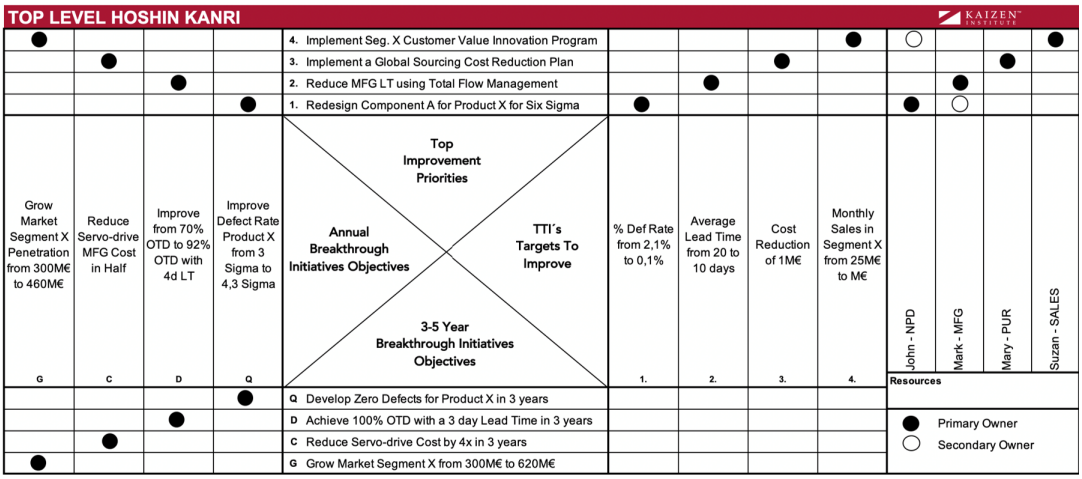


Figura C.1: Exemplo de Matriz X de Topo totalmente preenchida (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)

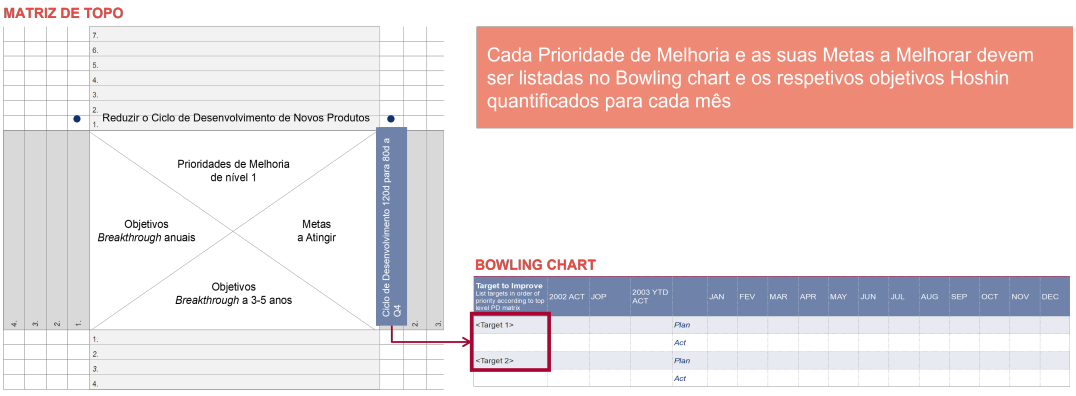


Figura C.2: Construção do *Bowling Chart* a partir da Matrix X (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)

OBJETIVO A ALCANÇAR	Ponto de Partida	Objetivo Anual	Un.		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Vendas/ FTE de 211K€ para 222K€ até dez/ano 3	211,0	222,0	Mil €	*HOSHIN*	211,9	212,8	213,8	214,7	215,6	216,5	217,4	218,3	219,3	220,2	221,1	222,0
				Atual	211,0	210,0	210,0	214,0	216,0	218,5	220,3	221,3	222,8	223,4	228,0	232,7
# Clientes c/ Margem de Contribuição < 0% de 74 a 30 até dez/ano 3	74	30	#	*HOSHIN*	70	67	63	59	56	52	48	45	41	37	34	30
				Atual	74	74	74	65	63	60	50	44	32	28	28	28
# Produtos c/ Margem de Contribuição < 0% de 204 a 100 até dez/ano 3	204	100	#	*HOSHIN*	195	187	178	169	161	152	143	135	126	117	109	100
				Atual	200	190	184	177	175	174	170	123	111	98	96	93
OTD de 91.5% para 95% até dez/ ano 3	91,5%	95,0%	%	*Hoshin*	91,8 %	92,1%	92,4%	92,7%	93,0%	93,3%	93,5%	93,8%	94,1%	94,4%	94,7%	95,0%
				Atual	89,0 %	91,0%	89,5%	91,5%	91,3%	92,3%	93,8%	93,1%	94,0%	94,5%	95,2%	95,7%
Time to Market de 35 para 18 semanas até dez/ ano 3	35	18	sem	*Hoshin*	34	32	31	29	28	27	25	24	22	21	19	18
				Atual	36	34	34	33	31	28	26	25	23	21	18	18
Inventário de 7,1M € para 6,4M € até dez/ano 3	7,1	6,4	Milhões €	*Hoshin*	7,0	7,0	6,9	6,9	6,8	6,8	6,7	6,6	6,6	6,5	6,5	6,4
				Atual	7,1	7,2	7,0	7,4	7,5	7,3	7,0	6,6	6,6	6,5	6,4	6,4
Prazo médio de cobrança de 73 para 63 dias até dez/ano 3	73	63	Dias	*Hoshin*	72	71	71	70	69	68	67	66	66	65	64	63
				Atual	73	74	73	72	70	69	70	67	65	62	61	60
Período médio de pagamento de 78 a 62 dias por dez/ano 3	78	62	[dias]	*Hoshin*	77	75	74	73	71	70	69	67	66	65	63	62
				Atual	77	77	78	76	73	70	70	65	66	64	63	62
Vendas de 89,8 M€ para 95,5 M€ até dez/ano 3	0	95 537	Mil €	*HOSHIN*	7 961	15 923	23 884	31 846	39 807	47 769	55 730	63 691	71 653	79 614	87 576	95 537
				Atual	7 848	15 729	24 024	32 558	41 119	49 540	57 754	66 282	74 624	83 042	91 632	100 024
Vitalidade: Novos Clientes vendas de 0M€ para 3M€ até dez/ano 3	0	3 000	Mil €	*HOSHIN*	250	500	750	1 000	1 250	1 500	1 750	2 000	2 250	2 500	2 750	3 000
				Atual	176	467	770	1 029	1 250	1 609	1 980	2 134	2 489	2 876	3 017	3 254
Nº Fornecedores de 32 para 15 até dez/ano 3	32	15	#	*HOSHIN*	31	29	28	26	25	24	22	21	19	18	16	15
				Atual	32	32	32	27	27	27	23	22	20	20	17	17

Figura C.3: Exemplo de *Bowling Chart* (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)



Figura C.4: Sugestão de *layout* para a *Mission Control Room* de acordo com o ciclo PDCA (Fonte: Kaizen Institute, 2022b)

Anexo D

Eficiência Logística da Distribuição Farmacêutica

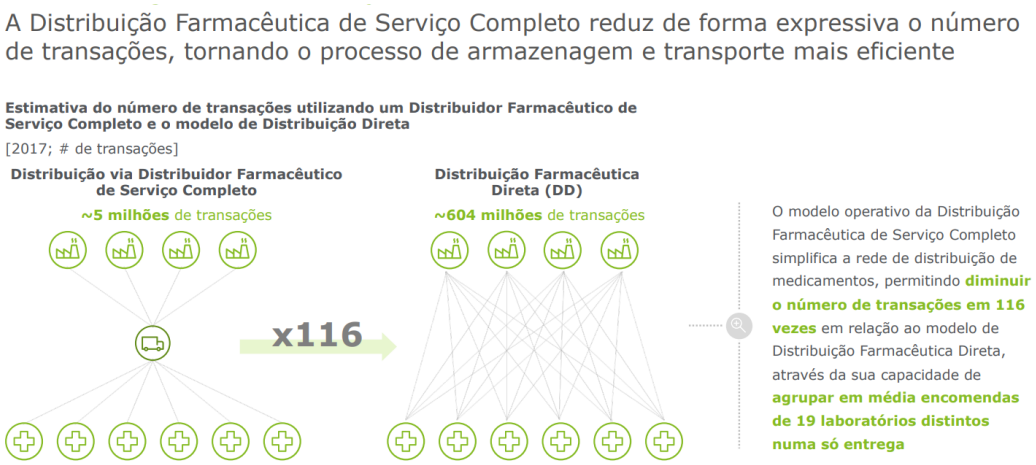


Figura D.1: Redução do número de transações resultantes da adoção de um modelo de Distribuição de Serviço Completo face à Distribuição Direta (Fonte: Deloitte, 2019)

Anexo E

Cruzamento da Calendarização da Dissertação com a Aplicação na Empresa Cliente

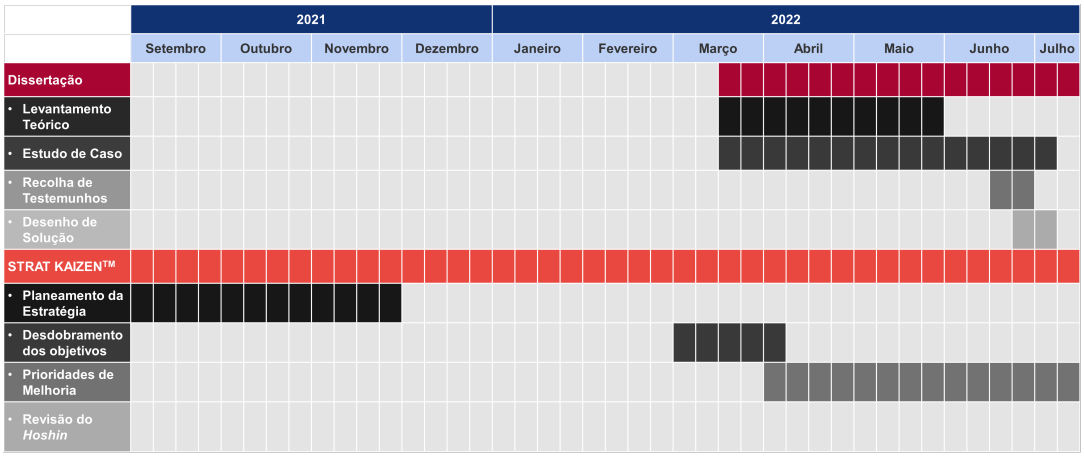


Figura E.1: Cruzamento entre a calendarização de etapas do projeto da dissertação e da aplicação do STRAT KAIZEN na Empresa Cliente

Anexo F

Matriz de Topo da Empresa Cliente

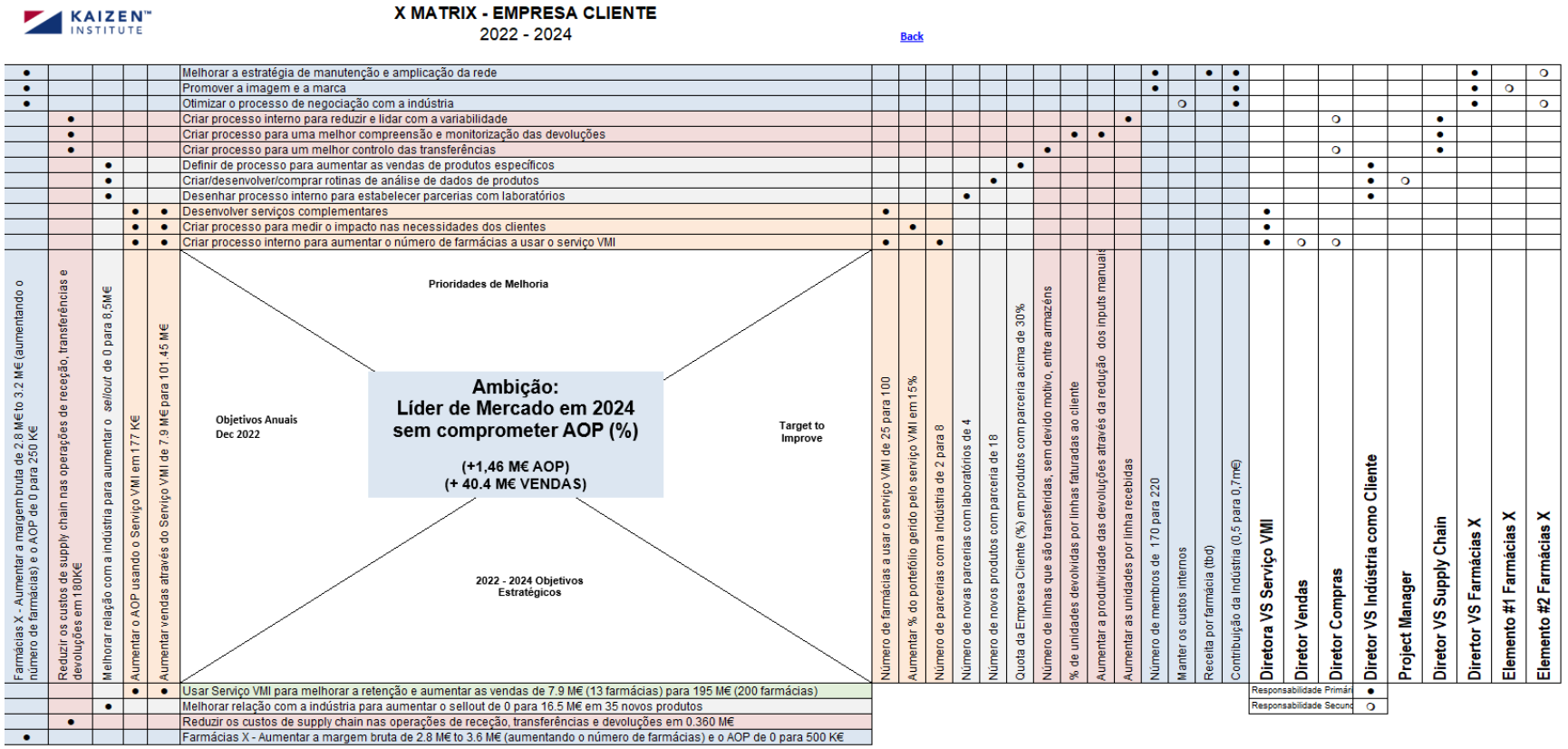


Figura F.1: Matriz X de Nível 1 da Empresa Cliente

Anexo G

Mission Control Room da iniciativa Indústria como Cliente

No presente Anexo evidencia-se a *Mission Control Room* de Nível 2 para a iniciativa Indústria como Cliente desenvolvida em *Microsoft Excel*.

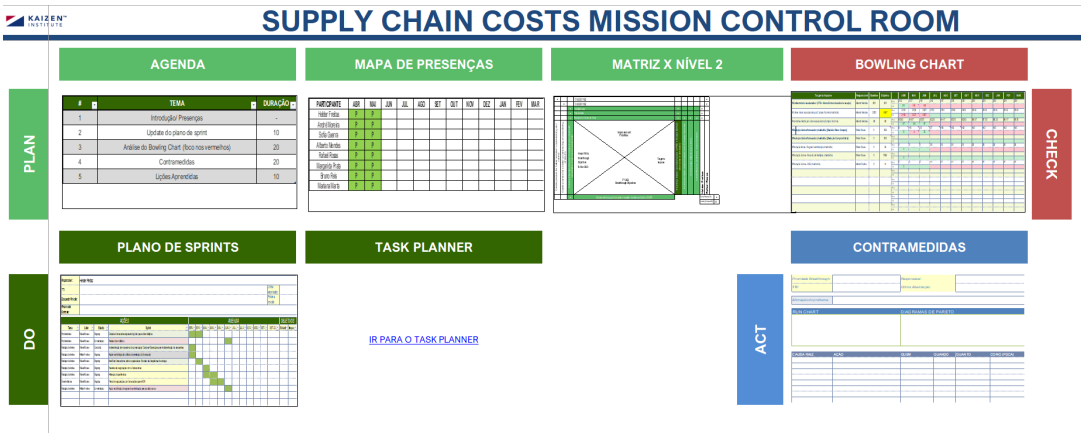


Figura G.1: Página de Abertura com hiperligações para as outras páginas

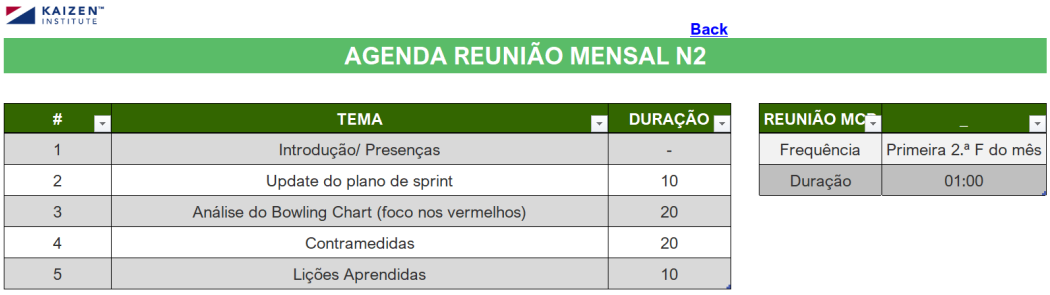


Figura G.2: Página com a Agenda *standard* da reunião



Figura G.3: Página de Marcação de Presenças

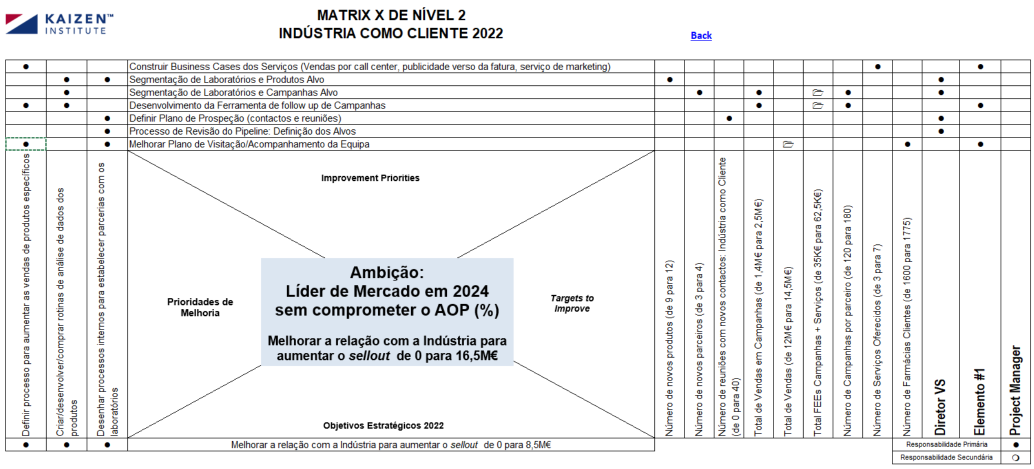


Figura G.4: Página da Matriz X de Nível 2

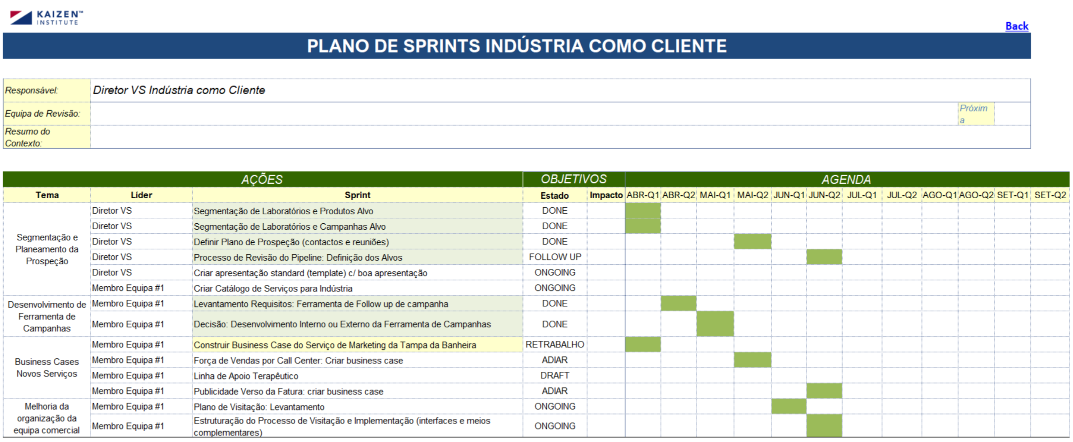


Figura G.5: Página do Plano de *Sprints*

KAIZEN™ INSTITUTE

BOWLING CHART 2022

Back

Target to Improve	Responsável	Baseline	Objetivo		ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
# Novos Produtos	Diretor VS	9	12	Plan	9	9	9	9	9	9	12	12	12	12	12	12
				Act	9	10	10									
# Novos Parceiros	Diretor VS	3	4	Plan	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
				Act	3	3	3									
# Reuniões Novos Contactos: *Industry as a Client*	Diretor VS	0	51	Plan	2	4	6	8	8	15	22	29	29	37	45	51
				Act	2	6	9									
€ Vendas em Campanha	Project Manager	1,400,000 €	2,500,000 €	Plan	138,889 €	277,778 €	416,667 €	555,556 €	694,444 €	902,778 €	1,180,556 €	1,458,333 €	1,736,111 €	2,013,889 €	2,291,667 €	2,500,000 €
				Act												
€ Venda	Project Manager	12,000,000 €	14,500,000 €	Plan	1,000,000 €	2,000,000 €	3,000,000 €	4,000,000 €	5,000,000 €	6,000,000 €	7,420,000 €	8,840,000 €	10,260,000 €	11,680,000 €	13,100,000 €	14,520,000 €
				Act												
€ FEEs Campanhas	Project Manager	35,000 €	62,500 €	Plan	3,472 €	6,944 €	10,417 €	13,889 €	17,361 €	22,569 €	29,514 €	36,458 €	43,403 €	50,347 €	57,292 €	62,500 €
				Act												
€ FEEs Serviços	Project Manager	12,500 €	25,000 €	Plan	2,083 €	4,167 €	6,250 €	8,333 €	10,417 €	12,500 €	14,583 €	16,667 €	18,750 €	20,833 €	22,917 €	25,000 €
				Act				1,000 €	2,000 €							
# Campanhas (por parceiro)	Diretor VS	120	180	Plan	10	20	30	40	50	65	85	105	125	145	165	180
				Act	10	22	32									
# Serviços de Oferta	Elemento #1	3	7	Plan	3	4	4	4	4	5	6	6	6	6	7	7
				Act	3	3	3									
# Farmácias Clientes	Elemento #1	1600	1775	Plan	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,625	1,650	1,675	1,700	1,725	1,750	1,775
				Act	1,612	1,612	1,613									
				Plan												
				Act												

Figura G.6: Página do *Bowling Chart*

KAIZEN™ INSTITUTE

Back

CONTRAMEDIDAS INDUSTRY AS A CLIENT

Prioridade Breakthrough:		*Responsável:*	
TTI:		*Última Atualização:*	

Afirmação do problema:	

RUN CHART	DIAGRAMAS DE PARETO

CAUSA RAIZ	AÇÃO	QUEM	QUANDO	QUANTO	COMO (PDCA)

Figura G.7: Página de Registo de Contramedidas

Anexo H

Ferramenta de Segmentação de Produtos e Laboratórios em PowerBI

No âmbito da iniciativa Indústria como Cliente foi desenvolvida uma ferramenta em PowerBI que permite:

- Classificar e caracterizar produtos conforme o interesse para a organização ;
- Identificar produtos de interesse nas várias áreas terapêuticas;
- Identificar distribuição do valor de mercado dos laboratórios e respetivos produtos;
- Identificar produtos próximos da perda de exclusividade.

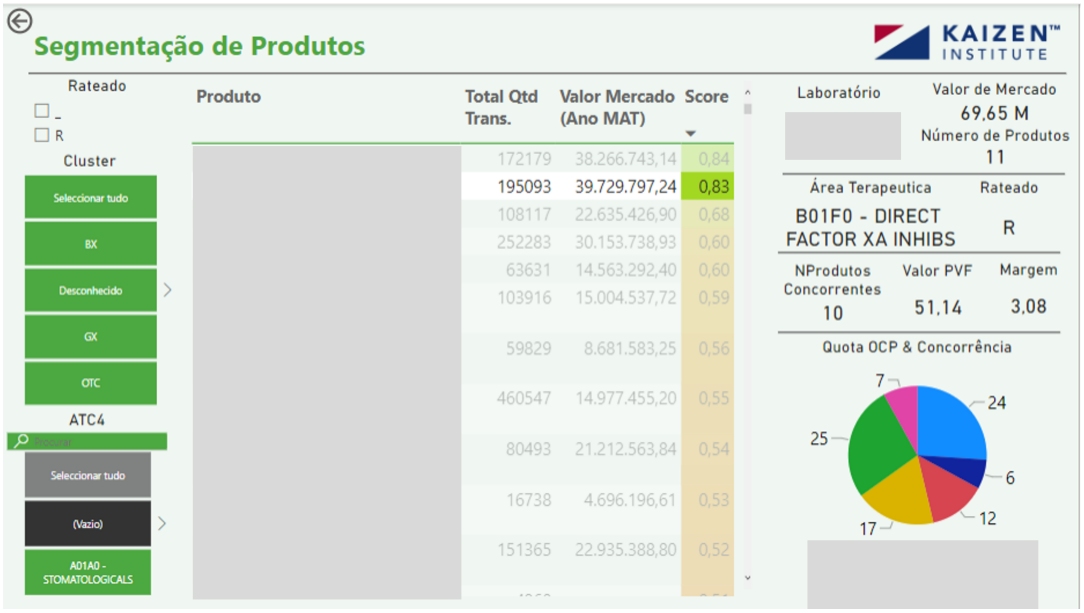


Figura H.1: Página de Segmentação e Classificação de produtos

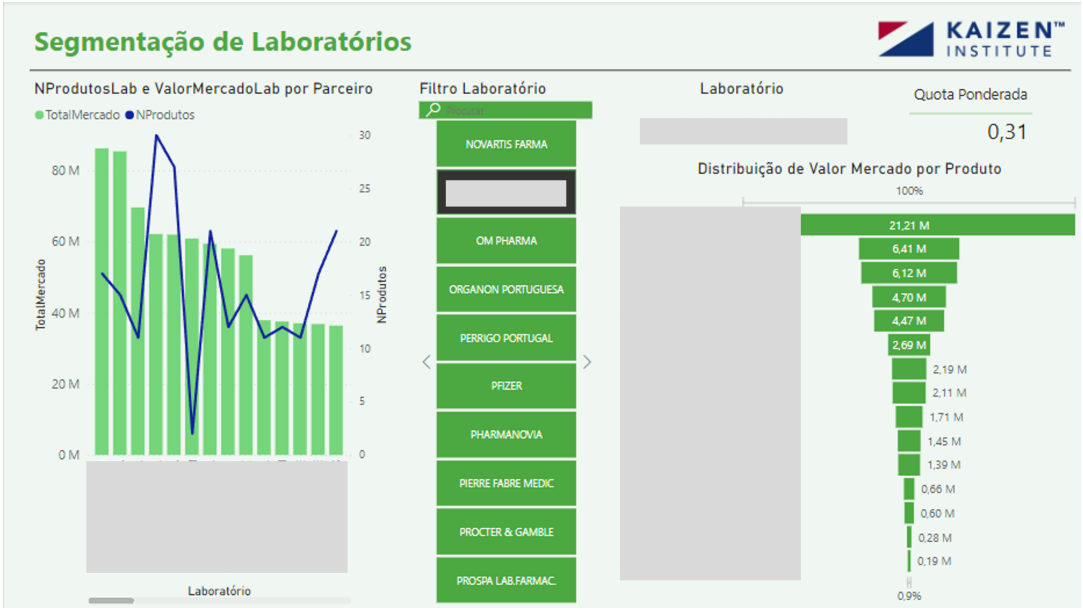


Figura H.2: Página de Segmentação de Laboratórios

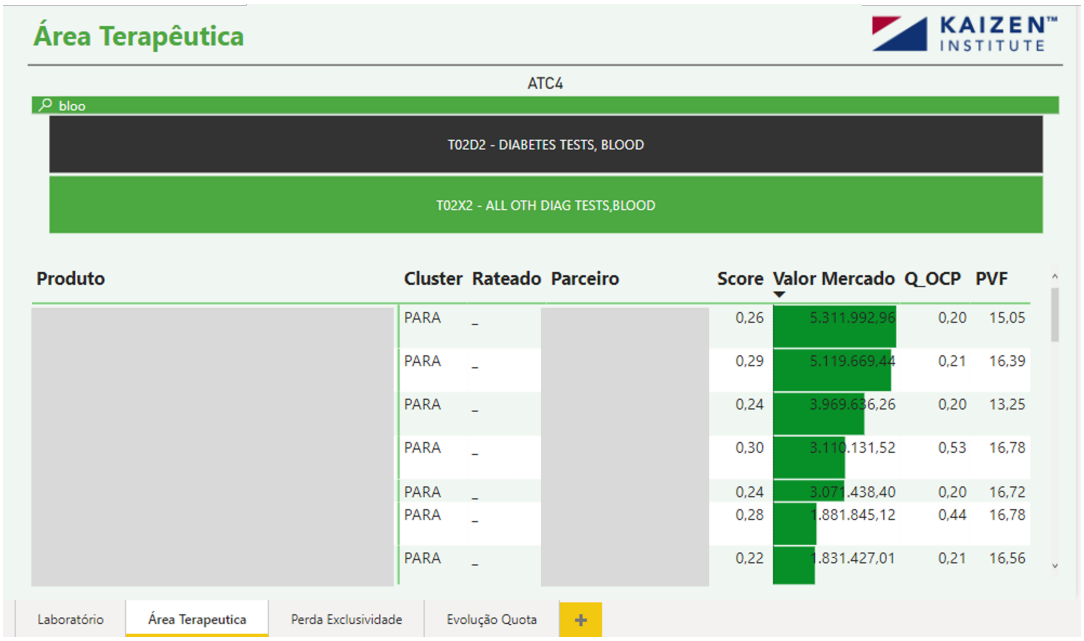


Figura H.3: Página de Produtos por Área Terapêutica

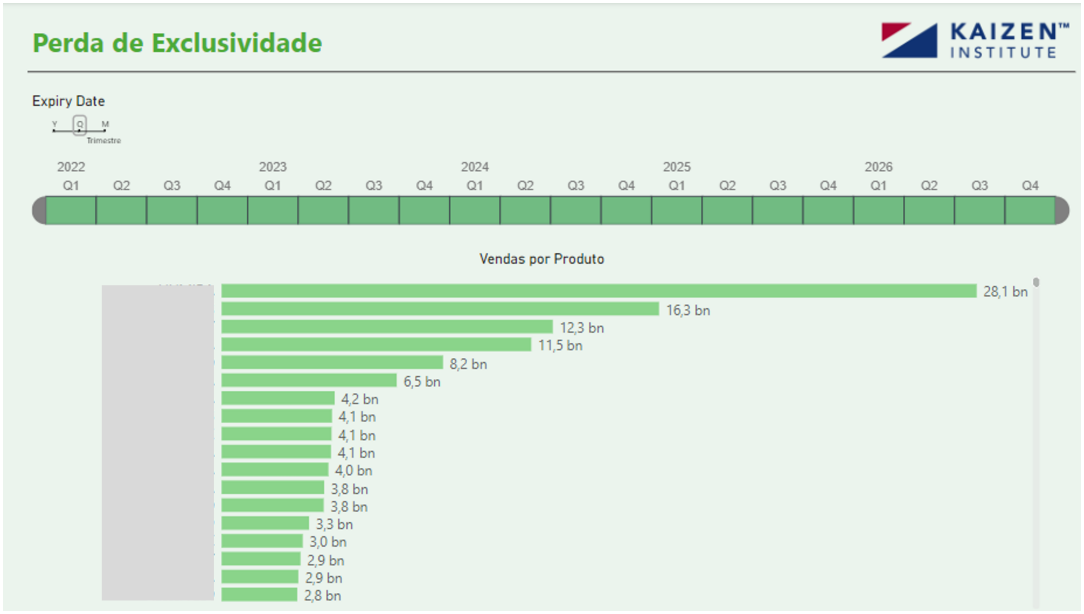


Figura H.4: Página de Produtos próximos à perda de patente