

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

A matriz-X como elemento integrador entre a definição e a
implementação estratégica

BRUNO EMANUEL MENDES CORREIA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

A matriz-X como elemento integrador entre a definição e a
implementação estratégica

BRUNO EMANUEL MENDES CORREIA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR MÁRIO ROMÃO

Co-ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JORGE VAREDA GOMES

OUTUBRO - 2019

“You can do anything, but not everything”

– *David Allen*¹ –

“Strategy without process is little more than a wish list”

– *Robert Filek*² –

¹ David Allen – Consultor e autor do *best seller* “Getting Things Done”

² Robert Filek – Consultor, especialista em transações complexas

GLOSSÁRIO

- BSC – Balanced Scorecard.
- CA – Conselho de Administração.
- CEO – Chief Executive Office (Diretor Executivo).
- GB – Gestão de Benefícios.
- GP – Gestão de Projetos.
- GPP – Gestão do Portefólio de Projetos.
- GRB – Gestão da Realização de Benefícios.
- HK – Hoshin Kanri.
- KPI – Key Performance Indicator.
- PMI – Project Management Institute.

RESUMO

Este trabalho de investigação explora novas dimensões sobre a estratégia corporativa com um foco claro no alinhamento estratégico e na definição de projetos. Para a estratégia corporativa, o nível da gestão de portefólio de projetos, oferece processos, ferramentas e conhecimentos que ajudam as empresas a estar alinhadas entre os diferentes níveis da estratégia (corporativo, negócio e operacional) e a alcançar os objetivos dos seus programas e projetos. Todas as organizações procuram constantemente adaptar-se às regras do mercado, desenvolvendo um conjunto de ações disruptivas, potenciadas através de projetos.

No nível da Gestão de Portefólio de Projetos, as causas para o insucesso podem ser bastante diversificadas e a falta de um alinhamento entre níveis estratégicos, pode ser uma dessas causas. Assim, o estudo, numa ótica de projeto, avaliou o uso de uma ferramenta (matriz-X) cujo objetivo da sua aplicação é, alinhar os objetivos da organização com a implementação das iniciativas estratégicas, identificar as atividades mais importantes e listar métricas a alcançar.

O presente trabalho procurou perceber como é que a implementação da ferramenta matriz-X, ao nível da gestão de portefólio de projetos, conduz à criação de valor ao nível estratégico, e como é que essa matriz pode ajudar uma organização ao nível do seu planeamento estratégico e no resultado dos seus projetos. O trabalho baseou-se num projeto de uma empresa de tecnologias de informação (“Empresa Q”), onde se pretendeu analisar o fenómeno acima descrito, no respetivo contexto. Foi conduzido usando-se uma abordagem de investigação qualitativa, com recurso a entrevistas, questionários e observações diretas.

Graças ao trabalho de campo realizado com o presente projeto, a “Empresa Q”, estendeu o seu exercício estratégico até a um nível operacional, onde se desenvolveu a construção de três matrizes-X e onde se constatou que a matriz-X consegue continuar o processo de planeamento estratégico até ao nível da implementação da estratégia da “Empresa Q”.

Palavras-Chave: Gestão de Projeto; Gestão de Portefólio de Projetos; Alinhamento Estratégico; Matriz-X; Valor

ABSTRACT

This investigation work explores new insights into corporate strategy with a clear focus on strategic alignment and on project definition. For corporate strategy, the level of project portfolio management offers processes, tools, and knowledge that help companies to be strategically aligned between the different levels of strategy (corporate, business and operational) and to achieve the goals of their programs and projects. Every organization constantly seek to adapt to the market rules, developing disruptive actions which are powerful through projects. One of the biggest concerns of companies is in identifying the group of projects that brings the maximum value to the organization.

At the level of project portfolio management, the root causes for the non-success could be quite diverse, and the lack of strategic alignment could be one of those causes. Thus, the study, in the perspective of project, evaluated the use of a tool (X-matrix) where the main goal of the X-matrix application is to align the main goals with the strategic initiatives, identify the core activities and list the KPI to improve.

This paper sought to understand how the implementation of the X-matrix tool at project portfolio management level leads to value creation at the strategic level and how this matrix can help an organization, at the strategic planning level, and in the outcome of their projects. The work was based on a project of an IT company (“Empresa Q”), which aimed to analyze the phenomenon described above, within its context. It was conducted using a qualitative research approach, using interviews, questionnaires and direct observations.

Thanks to the groundwork developed with this project the “Empresa Q”, amplified her strategic exercise until an operational level, where we build three X-matrix and where were founded findings that the X-matrix could proceed with the process of strategic planning until the level of the strategy implementation, of the “Empresa Q”.

KEYWORDS: Project Management; Project Portfolio Management; Strategic Alignment; X-matrix; Value

ÍNDICE

Glossário.....	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Agradecimentos	vii
1. Introdução	1
2. Revisão Bibliográfica	3
2.1 Planeamento Estratégico.....	3
2.2 Níveis Estratégicos	4
2.3 Alinhamento Estratégico entre Níveis Estratégicos	6
2.4 Modelos e Ferramentas de Gestão para o Alinhamento Estratégico.....	10
2.4.1 Balance Scorecard.....	10
2.4.2 A matriz-X de Hoshin Kanri.....	11
2.4.3 O BSC e a Matriz-X para o Alinhamento Estratégico.....	16
2.5 Pontos de contacto entre Gestão de Projetos e a Estratégia	18
3. Âmbito do Projeto.....	23
3.1 Objetivo	23
3.2 Metodologia.....	24
3.2.1 Entrevistas.....	26
3.2.2 Questionários	27
4. Enquadramento do Projeto.....	27
4.1 Enquadramento da Empresa	27
4.2 Apresentação	27
4.3 Contexto Histórico.....	28
4.4 Modelo de Governo	28

5.	Análise dos Resultados	29
5.1	Diagnóstico do Processo de Definição Estratégica “Empresa Q”	29
5.2	Enquadramento da Matriz-X para a Implementação da Estratégia na “Empresa Q”	30
5.3	Recolha de Evidências durante a Investigação.....	32
6.	Resultados e Análise Crítica	32
7.	Discussão, Conclusão, Limitações, Contributos e Trabalho Futuro.....	34
8.	Referências Bibliográficas	37
9.	Anexos	i
9.1	Anexo-Plano de Projeto.....	i
9.2	Anexo-Guião para Questões de Pré-Diagnóstico	iii
9.3	Anexo-Guião para as Questões das Entrevistas	iv
9.4	Anexo-Guião para o Questionário.....	vii
9.5	Anexo-Tratamento de Dados “Questionário”.....	viii
9.6	Anexo-Matriz-X Nível 2 – Projetos Especiais (Fonte: “Empresa Q”, 2019)	ix
9.7	Anexo-Modelo Organizativo (Fonte: “Empresa Q”, 2019)	x
9.8	Anexo-As Cinco Foças de Porter da “Empresa Q” (Fonte: “Empresa Q”, 2019)	x

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Planeamento Estratégico (Fonte: Kerzner, 2019)	3
Figura 2 - Níveis estratégicos (Fonte: Hossain et al., 2012).....	5
Figura 3 – O Ciclo da Estratégia de Negócio (Fonte: PMI, 2019)	9
Figura 4 – O modelo “FAIR” de Hoshin Kanri (Fonte: Tennant & Roberts, 2001)	11

Figura 5 – O Processo de Gestão de Hoshin e o PDCA (Fonte: Meier, Michael, & Singley, 2010).....	12
Figura 6 – Hoshin Kanri (Fonte: Pinto, 2014).....	12
Figura 7 – A Matriz-X (Fonte: Sharman & Bastos, 2018)	14
Figura 8 – O Desdobramento da Matriz-X (Fonte: Sharman & Bastos, 2018)	15
Figura 9 - O BSC e o HK (Fonte: Witcher & Chau, 2007)	17
Figura 10 – Modelo de Governo da “Empresa Q” (Fonte: “Empresa Q”)	29
Figura 11 - Matriz-X Nível 1 – Coordenação Geral (Fonte: “Empresa Q”, 2019) ..	30
Figura 12 - Matriz-X Nível 2 – Marketing (Fonte: “Empresa Q”, 2019).....	31
Figura 13 – Ampliação do Mapa Estratégico (Fonte: Empresa “Q”).....	33

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Perguntas-Chave a cada Nível Estratégico (Fonte: Hossain et al., 2012)	5
Tabela 2 – Comparação entre BSC e o HK (Fonte: Asan & Tanyaş, 2007)	16
Tabela 3 – Exemplo I do método de triangulação (Fonte: Empresa “Q”).....	25
Tabela 4 - Exemplo II do método de triangulação (Fonte: Empresa “Q”).....	26

AGRADECIMENTOS

Neste capítulo, irei ilustrar, por palavras, a admiração e o respeito - dois exemplos de sentimentos despoletados pelo hemisfério esquerdo do nosso cérebro, o lado emocional, o lado das *soft skills* e que nos torna seres humanos; em relação àqueles que me ampararam. Não posso deixar de sentir admiração pelos profissionais, que entre a sua agenda profissional e pessoal, arranjaram a disponibilidade e o interesse em me guiar pelo caminho certo, durante o período desta investigação; e é com base nessa admiração que possuo o respeito por todos aqueles que fizeram parte deste projeto, ainda que estes desconheçam o seu envolvimento e/ou a sua importância no mesmo.

Em primeiro lugar, gostava de demonstrar a minha gratidão ao Dr. José Ferreira e à Prof.^a Ana Sérgio, que me acompanharam praticamente desde o momento zero; e de agradecer profundamente aos orientadores, Mário Romão e Jorge Gomes, que me facultaram as diretivas necessárias para apresentar uma maior robustez no meu TFM.

Às duas pessoas mais importantes da minha vida, cujas suas presenças representam os baluartes dos meus valores, à minha mãe, que muitas vezes me suportou e me aconselhou a manter o foco, a persistir, a ir à luta, à minha namorada, Joana de Sousa, que por um longo período tempo não pode contar com a minha atenção, e ainda assim não deixou de me apoiar. Às duas, que aturaram momentos de incerteza, de mau humor e de desabafos. Sem vós, concluir esta etapa não seria possível.

Aos meus sogros e cunhada, que sempre me suportaram e sempre tiveram uma plena compreensão pelos tempos difíceis que foram atravessados.

Ao meu grande amigo, Tiago Vilarinho, que partilhou comigo a sua experiência - uma partilha (de alguém que passou pelas mesmas “dores”) que me ajudou a compreender as várias fases de um TFM.

À minha entidade empregadora, Atos, que me proporcionou tempo para concluir este projeto.

À minha restante família e amigos, que tiveram a paciência e a compreensão pela minha falta de tempo e pela minha indisponibilidade.

A todos sem exceção, Muito Obrigado!

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, devido a fenômenos como a globalização, os avanços tecnológicos e as crises financeiras, as empresas enfrentam um sem número de desafios que colocam em causa não só a sua existência, mas também o cumprimento da sua missão e visão. Para dar resposta aos desafios provocados pelo mercado em que estão inseridas, estas devem tomar medidas estratégicas que lhes permitam responder aos desafios de forma eficiente e a ir ao encontro da sua missão e visão (Costa, 2017).

As opções estratégicas adotadas pelas organizações obrigam recorrentemente a mudanças, por vezes condicionadas por barreiras culturais ou herança de recursos, que estão relacionadas com programas e projetos que criam melhorias inexistentes (inovações) e que devem ir na direção definida pela estratégia (Romano, 2014).

De acordo com Burnes (2017), a mudança é um fator presente e constante na vida de uma empresa, em todos os níveis estratégicos (corporativo, negócio e operacional). Esse fator é causado pela relação bilateral que as empresas estabelecem com o mercado; isto é, as empresas são sistemas abertos que recebem *inputs* do ambiente exterior e depois de transformados devolvem como *outputs* de novo ao ambiente exterior. Os projetos acabam por ser o veículo que vai permitir alcançar as mudanças necessárias.

Estudos recentes reportam um aumento no número de empresas que usam os projetos como princípio organizativo principal para o alcance dos seus objetivos operacionais e da sua estratégia (Miterev et al., 2017). Contudo, para que os projetos alcancem os seus objetivos, e contribuam ativamente para os objetivos estratégicos da organização, é necessário um alinhamento estratégico (Forbes, 2009).

Segundo Crawford (2010), estratégias frágeis resultam em fracassos planos de execução. Frequentemente, projetos com um propósito claro têm pouca ou nenhuma ligação com a estratégia corporativa, o que demonstra um défice no alinhamento estratégico, e isto deve-se à falta de uma Gestão de Portefólio de Projetos - responsável por mapear a estratégia aos projetos e por monitorizar portefólio e projetos, de forma a garantir que os projetos continuam a abordar iniciativas estratégicas, mesmo quando essas iniciativas mudam com o tempo. Turner et al. (2013), defende que a gestão de portefólio evidencia a priorização de programas e projetos e o alinhamento estratégico.

Para Kathuria et al. (2007, p. 504) “o alinhamento estratégico, requer um entendimento das metas e objetivos da organização, partilhado entre os gestores e os diversos níveis das várias unidades da hierarquia organizacional”.

De acordo com Korsen (2019), a literatura das últimas décadas, revela uma preocupação acerca do modo como se alcança um alinhamento estratégico. A questão tem vindo a ser investigada por diferentes perspetivas, recorrendo a diferentes modelos e ferramentas de gestão.

Barnabè & Giorgino (2017), referem-se à matriz-X de Hoshin Kanri (HK) como sendo um modelo de gestão estratégica, capaz de ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias, a definir os seus objetivos, a desenvolver iniciativas estratégicas e a identificar indicadores de desempenho. A implementação deste modelo de gestão estratégica (matriz-X), abrange diferentes níveis e os diferentes departamentos de uma organização, garantindo, deste modo, que toda a organização está alinhada com os objetivos estratégicos (Kambosev, 2017).

Em termos de motivações académicas, o presente projeto, foi de encontro com uma vontade em aprofundar conhecimento numa metodologia como a matriz-X, no que diz respeito a motivações pessoais, tratou-se de conseguir aprofundar esse mesmo conhecimento junto do mercado e de uma empresa com visão estratégica sobre o seu futuro.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *Planeamento Estratégico*

Para Kerzner (2019), o planeamento estratégico é um processo que envolve formular e implementar uma sequência de decisões, interrelacionadas, com o objetivo de alcançar um futuro desejável para a organização.

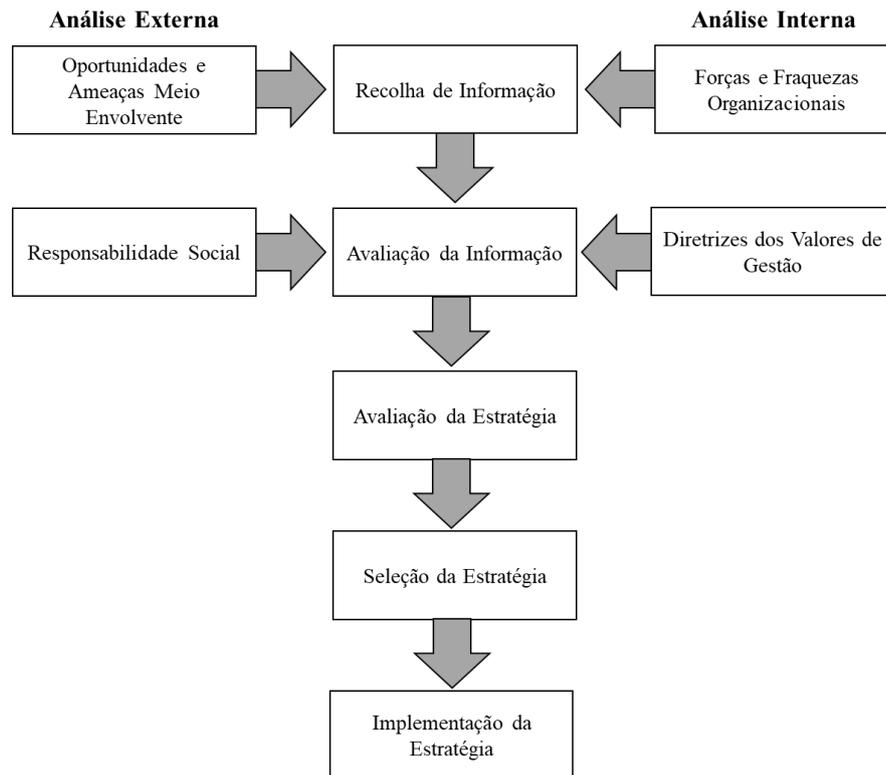


Figura 1 – Processo de Planeamento Estratégico (Fonte: Kerzner, 2019)

O processo de planeamento estratégico de uma organização (conforme Figura 1), é um meio comum e altamente eficaz para avaliar, definir e entregar uma estratégia até ao nível do portefólio (Morris & Jamieson, 2005). O processo de planeamento estratégico, usa iniciativas estratégicas para desenvolver ou transformar organizações, que são organizadas enquanto programas e projetos com metas definidas (Whittington et al., 2006).

De acordo com Mintzberg (1994), planeamento estratégico é partir em partes um objetivo ou um conjunto de intenções em passos, formalizar esses passos para que estes possam vir a ser implementados quase automaticamente e articular as consequências, ou os resultados, de cada passo antecipadamente. Segundo o mesmo autor (Mintzberg,

1994), planeamento é a elaboração da visão que o acionista maioritário já tem, não é decidir expandir para lojas de supermercado, mas definir o que expandir e quando, com quantas lojas e em que horário.

Segundo Romano (2014), a estratégia da organização é resultado do ciclo do planeamento estratégico, onde a visão e missão são traduzidas num plano estratégico, dentro dos limites dos valores organizacionais.

Papke-Shields & Boyer-Wright (2016), argumentaram que o processo de planeamento estratégico tem duas funções principais: desenvolver, integrar e coordenar um plano de ação de longo prazo, e facilitar a adaptação de esforços de longo prazo da empresa para as mudanças de meios envolventes.

O plano estratégico é subdividido num conjunto de iniciativas estratégicas que são influenciadas, em parte, pela dinâmica do mercado, clientes, fornecedores, acionistas, regulações governamentais e planos e ações dos concorrentes (Romano, 2014).

Graças às iniciativas estratégicas, os projetos são identificados muitas vezes ainda no processo de planeamento estratégico (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2016). Assim, a área do planeamento estratégico, pode ser vista como uma fonte de *inputs* à área de planeamento e Gestão de Portefólio, e por sua vez à própria Gestão de Projetos (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2016).

2.2 Níveis Estratégicos

A estratégia pode ser considerada a vários níveis (conforme Figura 2), pois detém:

- A estratégia corporativa - que se refere ao âmbito global de uma organização, neste nível a organização estará preocupada com expectativas dos acionistas e deve considerar questões geográficas;
- A estratégia de negócio - que se refere aos diferentes negócios dentro da organização e a forma como estes vão competir nos seus mercados (preço, inovação);
- A estratégia operacional - onde as organizações estão preocupadas com o como, é que as partes componentes da organização efetivamente entregam as estratégias organizativas e de negócio, em termos de recursos, processos e pessoas (Johnson et al., 2014; Romano, 2014).



Figura 2 - Níveis estratégicos (Fonte: Hossain et al., 2012)

Significando que, a estratégia nas organizações modernas, pode ser detetada em todas as ações, todos os planos e em quase todas as decisões (Callahan, Stetz, & Brooks, 2011).

A tabela que abaixo se apresenta (Tabela 1), lista um conjunto de questões de acordo com e para cada nível estratégico.

Níveis Estratégicos	Perguntas-Chave
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Em que negócios devemos estar? • Que negócios devemos adquirir ou alienar ? • Como vamos alocar recursos entre os negócios? • Quais as relações entre negócios? • Qual é a relação comum entre negócios?
Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que vamos competir no negócio? • Qual é a missão do negócio? • Quais são os objetivos estratégicos deste negócio?
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Como é que as funções contribuem para a estratégia de negócio? • Quais são os objetivos estratégicos da operação? • Como é que os recursos não geridos na operação? • Que tecnologia usamos na operação? • Quais os requisitos que os colaboradores tem que ter para a operação?

Tabela 1 – Perguntas-Chave a cada Nível Estratégico (Fonte: Hossain et al., 2012)

De acordo com Hossain et al. (2012), o conjunto das estratégias do nível de negócio, deve permitir cumprir as suas estratégias, do nível corporativo, enquanto, as estratégias do nível operacional devem permitir, às estratégias do nível do negócio, cumprir as suas próprias estratégias.

De acordo com Löwstedt et al. (2018), na literatura, os projetos são muitas vezes reconhecidos como sendo meramente veículos de implementação da estratégia

organizacional. Para Löwstedt et al. (2018) - esta forma de concepção pode ser comparada com a perspectiva dominante da estratégia, “estratégia como um plano” de Mintzberg et al., segundo o qual um plano estratégico organizacional é formulado no nível superior e depois orienta o que deve ser feito nos níveis operacionais (*Top-Down*³). Além de que, a estratégia não é algo estanque e homogêneo entre contextos e tempos; é uma atividade dinâmica que é praticada e adaptada a diferentes contingências contextuais, por diferentes atores, em diferentes níveis de uma organização, podendo ser tomada em todos os níveis de uma empresa, incluindo no nível operacional, onde se operacionalizam os projetos (Löwstedt et al., 2018).

As organizações criam visões, missões e estratégias para guiar a sua direção (PMI, 2019), e a construção da estratégia não é uma tarefa exclusiva do primeiro nível de gestão (gestão de topo), a gestão intermédia e de nível inferior também devem estar envolvidos no processo de planeamento estratégico (David, 2011). É de extrema importância que os responsáveis pelo planeamento, nos vários níveis, idealmente participem e compreendam as estratégias dos outros níveis organizacionais, de forma a ajudar a garantir a coordenação, facilitação e o empenho, ao mesmo tempo que evitam a inconsistência, a ineficiência e as falhas de comunicação (David, 2011).

2.3 Alinhamento Estratégico entre Níveis Estratégicos

O foco no alinhamento estratégico permite às organizações contemplar a sua longevidade, e a perceber quão alcançáveis são as suas visões para o futuro (Morrison et al., 2012).

De acordo com Musawir et al. (2017), o conceito de alinhamento estratégico, também surge no guia de práticas para gestão de portfólios, programas e projetos do PMI.

O alinhamento estratégico é frequentemente discutido em termos do alinhamento dos projetos com a estratégia (Martinsuo & Lehtonen, 2007; Killen et al., 2008; Teller et al., 2012; Unger et al., 2012; Voss & Kock, 2013).

Thamhain (2014), diz que o alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa é o vínculo efetivo entre as operações relacionadas com o projeto e os objetivos estratégicos

³ Top-Down – Que começa nos níveis mais altos de uma organização. (Fonte: dictionary.cambridge.org)

da empresa, para alcançar resultados de projetos com maior valor e maior vantagem competitiva para a empresa.

Segundo Morrison et al., (2012), o alinhamento estratégico permite perceber a natureza de um negócio através da correlação dos processos de negócio com a estratégia, sendo que, o alinhamento estratégico é um componente vital para o sucesso de uma organização (Hossain et al., 2012).

De acordo com o PMI (2015), a gestão de portfólio acompanha projetos e programas, ao passo que, serve como meio para otimizar o seu valor (dos projetos e programas) e garantir um alinhamento estratégico.

A Gestão de Portfólio para o Alinhamento Estratégico

Segundo o PMI (2013), portfólio é uma coleção de programas, projetos ou operações geridas como um grupo para alcançar os objetivos estratégicos, e o alinhamento estratégico está relacionado com a contribuição dos projetos para os objetivos estratégicos (Rajegopal et al., 2007). Como tal, portfólios de projetos são reconhecidos como sendo de extrema relevância para o sucesso de uma empresa. Isto é comprovado, pelo fato de o somatório de todos os projetos dentro de um portfólio incorporarem o investimento estratégico de uma empresa (Unger et al., 2012).

De acordo com Archer & Ghasemzadeh (1999), como existe mais de um conjunto possível de projetos que levam ao objetivo do portfólio, devem ser considerados diferentes combinações de cenários para a decisão de portfólio.

Para Teller et al. (2012), a definição e implementação de uma gestão do portfólio de projetos, também aumenta e reforça a gestão de projeto.

Knoepfel & Martinez-Almela (2016), argumenta que a gestão de portfólio suporta a organização, assegurando que os projetos selecionados estão alinhados e suportam a estratégia corporativa, os objetivos de projetos ou programas, as dependências, os custos, os prazos, os benefícios, os recursos e os riscos otimizados.

De acordo com Knoepfel & Martinez-Almela (2016), dado o alinhamento entre os objetivos do projeto e as necessidades e objetivos dos *stakeholders*, para alcançar os objetivos organizacionais, a gestão de portfólio deve permitir às organizações maximizar o valor dos resultados do projeto, alinhando o portfólio dos seus projetos com a estratégia

de negócio. Isto significaria ter uma abordagem e um conjunto de processos onde os gestores de portfólio/projeto e patrocinadores podem tomar decisões que preenchem as expectativas dos *stakeholders* e os objetivos estratégicos organizacionais.

A alocação de recursos, de acordo com os objetivos da empresa e a análise da diferença entre o estado atual *versus* o pretendido, para tomar ações corretivas, são identificadas como aspectos fundamentais na implementação estratégica (Meskendahl, 2010). Assim, a gestão de portfólio alinha componentes (projetos, programas ou operações) com a estratégia organizacional, estruturando-os em portfólios ou sub-portfólios, para otimizar objetivos, dependências, custos, prazos, benefícios, recursos e riscos dos projetos, ou programas (Knoepfel & Martinez-Almela, 2016). É com esta visão geral que a organização consegue perceber se (e de que forma) os objetivos estratégicos estão refletidos no portfólio, e ser capaz de adotar os processos de gestão mais apropriados e decidir a alocação de recursos (Knoepfel & Martinez-Almela, 2016).

Segundo Martinsuo & Killen (2014), a pesquisa empírica em gestão de portfólio de projetos, no que diz respeito à medição do nível do sucesso do portfólio, está tradicionalmente focada em medir três aspectos principais do portfólio: maximização de valor, equilíbrio e alinhamento estratégico.

Quando uma organização define os seus objetivos estratégicos e organizacionais, cada objetivo tem um conjunto de benefícios associados (PMI, 2019). O objetivo principal da gestão de portfólios é garantir um alinhamento entre os objetivos e estratégia da organização com os objetivos do projeto (Biesenthal & Wilden, 2014; PMI, 2016), escolhendo o conjunto apropriado de programas e projetos e executá-los de forma a que se realizem os benefícios planeados e se otimize o valor organizacional (PMI, 2019), onde se pretende, estabelecer um plano operacional equilibrado, que irá ajudar a organização a atingir os seus objetivos e a equilibrar o uso de recursos para maximizar valor na execução de programas, projetos e outras atividades operacionais (PMI, 2013).

Segundo Meskendahl (2010), a gestão de portfólio de projeto, bem-sucedida, entrega benefícios para a organização que vão para além do cumprimento de tempo, custo e qualidade, atingindo maiores níveis de alinhamento estratégico.

A imagem abaixo (Figura 3), oferece uma visão geral de como a estratégia está ligada com as iniciativas de portfólio, de programas e de projetos que originam entregáveis, que

por sua vez, originam resultados que produzem benefícios e, no fim, valor para a organização (PMI, 2019).

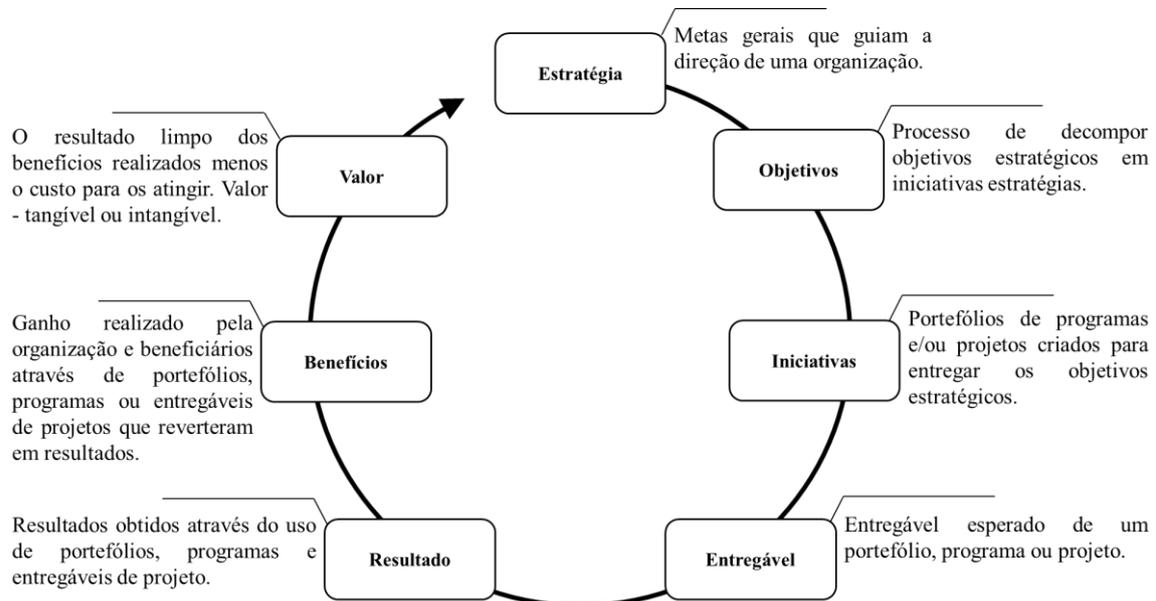


Figura 3 – O Ciclo da Estratégia de Negócio (Fonte: PMI, 2019)

O Ciclo de Vida da Gestão de Portefólio de Projetos

Baseado nos padrões de implementação de portefólio, a organização tem de definir e aprovar o seu portefólio e, depois, continuar a mantê-lo otimizado e alinhado com a estratégia organizativa (Romano, 2014).

Segundo Romano (2014), existem dois momentos essenciais no ciclo de vida da gestão de portefólio - após a aquisição da direção estratégica, e, durante o desenvolvimento do projeto. No primeiro momento, a gestão de portefólio deve criar um modelo de decisão que, baseado num claro critério de avaliação mensurável, irá ajudar a organização a escolher os projetos certos para investir. No segundo momento, aplicamos metodologias de gestão de projeto para manter os projetos na rota e de acordo com o plano.

2.4 Modelos e Ferramentas de Gestão para o Alinhamento Estratégico

2.4.1 Balance Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma estrutura multidimensional que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos mensuráveis específicos (Gomes & Romão, 2018) e é, provavelmente, a ferramenta mais usada, mundialmente, para a implementação estratégica e para a gestão de desempenho (Korsen, 2019).

De acordo com Gomes & Romão (2017), o BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização, num grupo abrangente de medidas de desempenho, facultando a estrutura para um sistema de avaliação estratégica e usando um conjunto equilibrado de medidas para desempenho financeiro e não-financeiro, que são ligadas através de uma forma causa-efeito e organizadas em quatro perspetivas.

Para Gomes & Romão (2017), o verdadeiro poder de um BSC, desenvolvido adequadamente, é vincular as métricas de desempenho com a estratégia da organização.

Segundo Asan & Tanyaş (2007), Kaplan & Norton, em 2001, expandiram o uso do BSC - de uma ferramenta para gerir a estratégia, para a criação de mapas estratégicos e alinhamento da estratégia da organização até a um nível individual. Os mapas estratégicos são descritos como a forma, como a organização mudará e explicam os fatores subjacentes à mudança (Gomes & Romão, 2017).

Asan & Tanyaş (2007) defendem que o uso de mapas estratégicos, facilita o desenvolvimento da consciência estratégica e a criação de estratégias no trabalho diário de todos.

Segundo Gomes & Romão (2017; 2018), a academia e os profissionais reconheceram vários pontos fortes na abordagem do BSC que, quando implementado e desenvolvido adequadamente, pode contribuir para uma melhoria do desempenho da organização e para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Mas, mesmo apesar do sucesso global em muitas organizações, este também atraiu algumas críticas, particularmente dos académicos.

2.4.2 A matriz-X de Hoshin Kanri

Hoshin Kanri, ajuda a controlar a direção de uma organização através da orquestração da mudança dentro da própria organização, e garante que a direção, as metas e objetivos são criados de uma forma lógica, bem definidos, claramente comunicados, monitorizados e adaptados, com base num sistema de *feedback*. O ponto forte de HK, é trazer toda a organização para um processo de planeamento estratégico (Souad et al., 2017).

Ahmed (2016), afirmou que o HK é uma estrutura de planeamento, implementação e revisão para mudanças sistemáticas planeadas.

Segundo Witcher & Butterworth (2000), o HK pode ser usado para fornecer o foco externo necessário para uma mudança revolucionária e faz com que os processos internos em toda a organização respondam rapidamente e de maneira coordenada.

Para Meier et al. (2010), o HK é uma das ferramentas usada pelas organizações para responder à questão, “como nos vamos manter competitivos ano após ano?”.

De acordo com Löfving, et al. (2015), o processo geral de HK é consistente com a metodologia PDCA⁴, onde, conforme Figura 4, na metodologia de HK, “PDCA” é denominado de “FAIR”, sendo que o “A” corresponde ao “F” (“Foco”), o “P” ao “A” (“Alinhamento”), o “D” ao “I” (“Integração”), e o “C” ao “R” (“Responsivo”), (Tennant & Roberts, 2001). Witcher (2014), descreve HK como sendo um mero PDCA aplicado ao planeamento e execução de poucos (mas críticos) objetivos estratégicos.

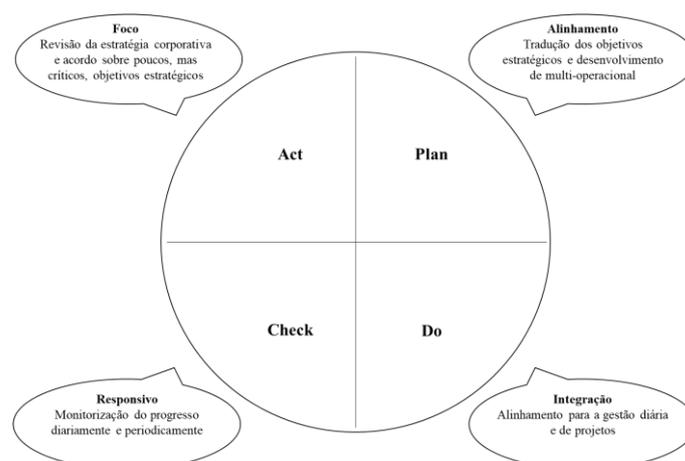


Figura 4 – O modelo “FAIR” de Hoshin Kanri (Fonte: Tennant & Roberts, 2001)

⁴ PDCA - é o processo (*Deming*), para a resolução de problemas: *Plan, Do, Check, Act* (Witcher, 2014).

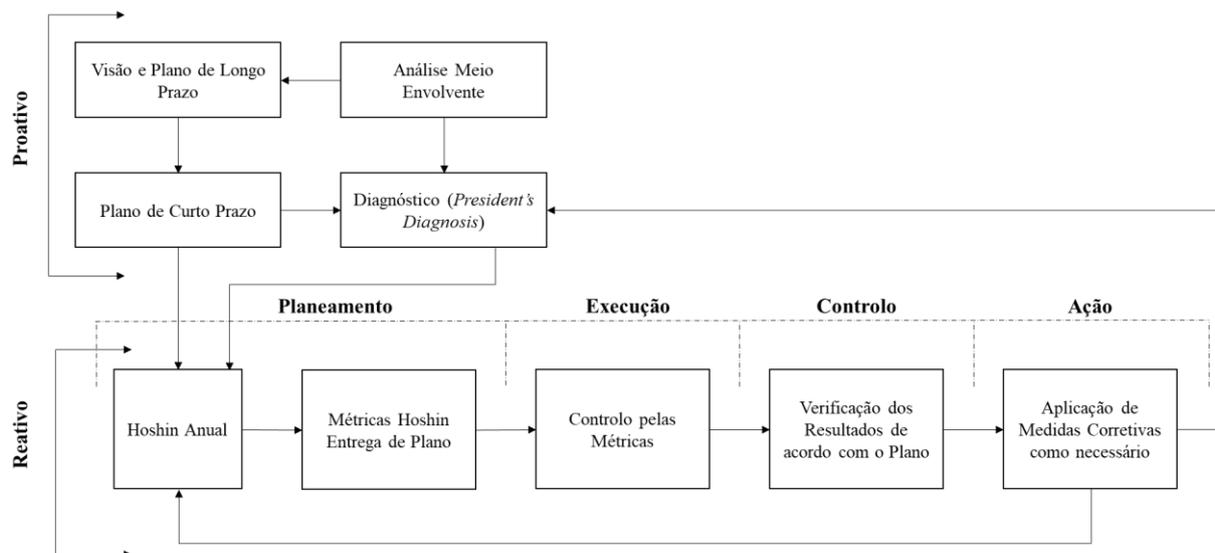


Figura 5 – O Processo de Gestão de Hoshin e o PDCA (Fonte: Meier, Michael, & Singley, 2010)

O processo de gestão de HK inclui metodologias para solução de problemas, proativas e reativas, baseadas em controlo (conforme Figura 5) (Meier et al., 2010). O HK fornece uma linguagem comum e uma abordagem ao trabalho, dando uma transparência única à gestão e ao trabalho diário (Witcher & Butterworth, 2000).

Segundo Hutchins (2008), HK representa “o que é que queremos atingir” (conforme Figura 6). O método é particularmente adaptado a estratégias que visam a rutura, através da excelência operacional (Brilman, 2000). Para Ahmed (2016), o propósito de HK é construir ações, na gestão diária, que sejam consistentes com o alcance de algumas iniciativas estratégicas e vitais, dentro de um determinado ano, sendo que, o papel do HK é facilitar o desenvolvimento e implementação da estratégia (Korsen, 2019).

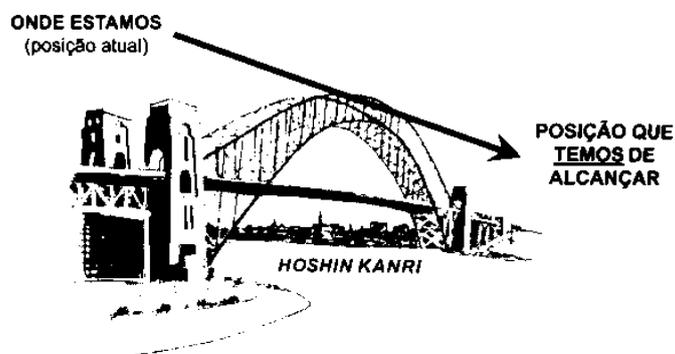


Figura 6 – Hoshin Kanri (Fonte: Pinto, 2014)

HK é uma metodologia popular para planeamento e desenvolvimento estratégico, que integra aspetos de gestão basilares numa única ferramenta, desde o planeamento estratégico até ao controlo (Chemweno et al., 2014). Segundo (Tennant & Roberts, 2001), a metodologia está concentrada em 4 tarefas principais:

- Fornecer um foco na direção corporativa, através da definição, anual, de algumas iniciativas estratégicas;
- Alinhar as iniciativas estratégicas com planos locais e programas;
- Integrar iniciativas estratégicas com a gestão diária;
- Permitir uma revisão estruturada do progresso das iniciativas estratégicas.

Para Hutchins (2008), uma organização Hoshin é vista como uma comunidade que tem objetivos comuns e em que cada participante tem uma contribuição a fazer. Pelo que, todos estão conscientes da gestão da visão (Souad et al., 2017).

Um elemento caracterizador de HK - é a forma como os temas estratégicos são comunicados, e a forma como cada entidade operacional decide o seu contributo para os objetivos estratégicos. Isto é feito através de um processo iterativo conhecido como *catchball* (Asan & Tanyaş, 2007). No processo *catchball*, executivos e gestores, ou gestores e colaboradores, interagem através de diálogo onde discutem, criam ideias e onde se desafiam mutuamente sobre como podem melhorar e contribuir para o alcance da estratégia (Korsen, 2019). Este processo requer que os gestores tenham um conhecimento claro acerca das operações e que os colaboradores desafiem os seus superiores; sendo que o seu objetivo é chegar a um acordo sobre as metas, atividades e projetos para o próximo período, e o resultado desse acordo (para cada unidade) documentado numa matriz, conhecida como matriz-X (Korsen, 2019).

De acordo com Friedli et al (2013), a principal ferramenta usada para “documentar” o estabelecimento de objetivos durante o processo de planeamento Hoshin é conhecida como matriz-X. Segundo Meier et al. (2010), a matriz-X funciona como o desenvolvimento de uma função de qualidade, baseada numa ferramenta de gestão para ligar a estratégia à execução (Ahmed, 2016).

A matriz-X de HK serve para fornecer um método lógico e visual, estabelecer um significado quantitativo às organizações e avaliar as iniciativas estratégicas. É comumente usada como um plano de projeto por grandes organizações, para

alcançarem as suas declarações de visão e missão (DeRuntz et al., 2014), e para estruturar e implementar estratégias, onde o foco do processo de planeamento estratégico deve mudar de determinar a solução para problemas que se acredita existir, para definir um processo responsivo aos problemas assumidos (Ahmed, 2016).

Os objetivos estratégicos anuais são desenvolvidos com base na visão e estratégia de longo prazo em alguns objectivos-chave (3-5) que devem ser alcançados durante o ano (Witcher, 2014).

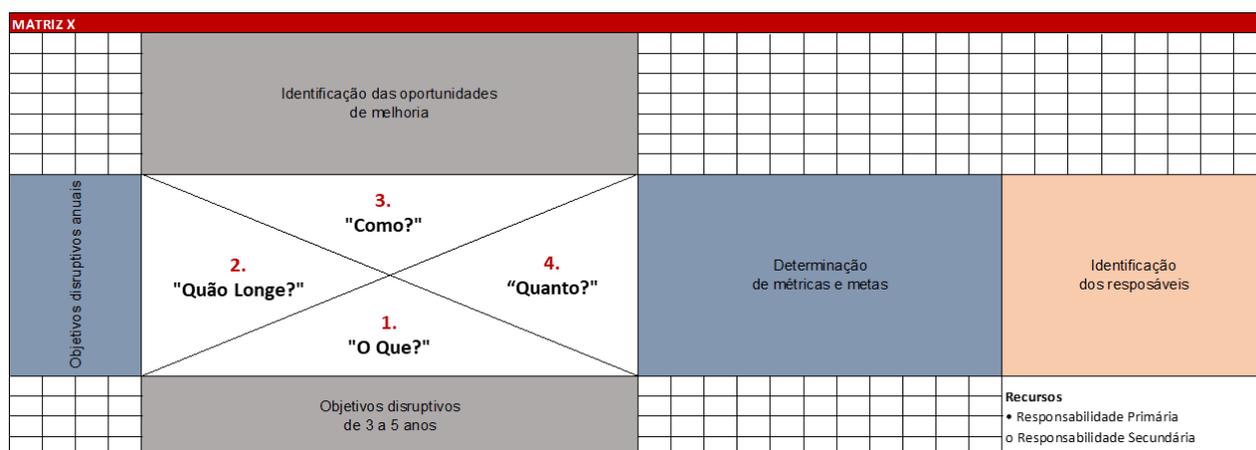


Figura 7 – A Matriz-X (Fonte: Sharman & Bastos, 2018)

Segundo Sharman & Bastos (2018), a construção da matriz pressupõe a resposta a cinco questões-chave (conforme Figura 7):

- O que quer atingir em 3 a 5 anos?
- Quão longe quer chegar, no primeiro ano?
- Como vai fazê-lo?
- Como vai medir o sucesso?
- Quem é o responsável?

Segundo Friedli et al (2013), a matriz-X captura essencialmente a ligação causal entre os objetivos estratégicos da organização (do primeiro nível), com os sub-objetivos (a um nível inferior), que, quando executados com sucesso, devem levar ao alcance dos objetivos de primeiro nível. Este processo de desdobramento permite uma responsabilização e um alinhamento aos vários níveis da empresa sobre como alcançar os resultados, o mais rapidamente possível (Sharman & Bastos, 2018). O poder do formato da matriz-X reside em dois conceitos chave: “simplicidade visual” – uma folha (física ou

digital) com o plano coletivo para alcançar os objetivos anuais ou disruptivos, e a simplicidade de decompor os objetivos para níveis subsequentes, através da rotação de 90° da própria matriz.

Esse procedimento da rotação dos 90° para decomposição de objetivos pode ser visualizado através da imagem que se segue (Figura 8).

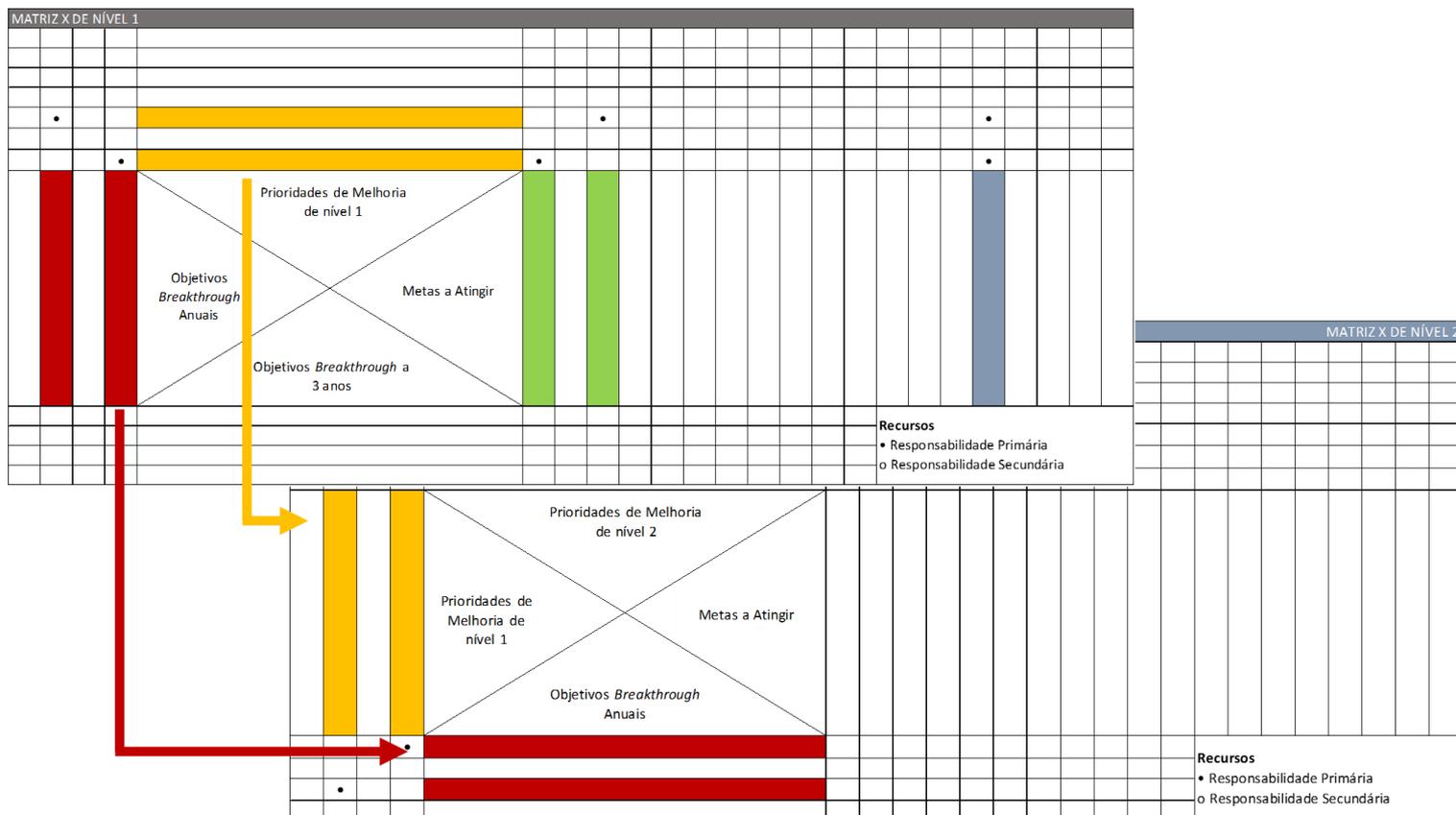


Figura 8 – O Desdobramento da Matriz-X (Fonte: Sharman & Bastos, 2018)

Segundo Meier et al. (2010), a matriz-X, se implementada eficazmente, pode trazer os objetivos e atividades da empresa de forma rápida para o alinhamento com interação social ou ambiental. Para Ahmed (2016), as estratégias escritas são comumente utilizadas como uma ferramenta para comunicar os planos de longo prazo na organização. Já para Rajegopal et al. (2007), a melhoria do alinhamento estratégico é alcançada através de uma boa definição e comunicação da estratégia da organização e incentivando o comportamento que contribui para o alcance dessa estratégia, especificando o que é realmente importante nas diferentes unidades de negócio da organização.

De acordo com Witcher & Butterworth (2000), a estrutura de organização de HK, estabelece um sentido de transparência na gestão diária, que esclarece as pessoas de como

a mudança pode ser ativamente acomodada. O fator chave é a transparência em toda a organização, quando os colaboradores entendem o propósito corporativo, podem controlar os seus próprios desempenhos, gerir o seu próprio trabalho e agir para corrigir divergências dos objetivos corporativos.

2.4.3 O BSC e a Matriz-X para o Alinhamento Estratégico

Embora o BSC e o HK tenham surgido de duas disciplinas diferentes, ambos procuram gerir o desafio de alinhar as atividades de um departamento à estratégia da organização (Korsen, 2019).

O BSC e o HK são ferramentas análogas (Asan & Tanyaş, 2007), ambas procuram um desempenho inovador, alinhamento de estratégias e metas integradas para todos os níveis dentro de uma organização, mas há partes em que diferem. O BSC é uma abordagem baseada no desempenho, que considera resultados, enquanto o HK é uma abordagem baseada em processos e concentra-se não apenas nos resultados, mas também nos meios para alcançá-los (isto é, o como). Pelo que, o BSC é percebido como sendo orientado para o alvo, e o HK como sendo orientado para os meios (Asan & Tanyaş, 2007).

Para Korsen (2019), a matriz-X de HK, em comparação com os mapas estratégicos do BSC (onde os objetivos estratégicos precisam de ser arrumados em quatro perspetivas pré-definidas, financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento), é mais flexível, uma vez que não tem pré-dimensionamentos em relação a perspetivas.

Segundo Asan & Tanyaş (2007), o BSC não é participativo mas uma abordagem *Top-Down*, e a falta de uma metodologia de implementação pode causar desvios do mérito do próprio conceito.

A tabela (3) e figura (9), que se seguem, representam as principais diferenças entre o BSC e o HK.

	Balanced Scorecard	Hoshin Kanri
Foco	Visão e Estratégia	Visão com poucos objetivos (mas vitais)
Características	Baseado em Desempenho	Baseado em Processos para o Desempenho
Orientação	Orientado no Resultado	Orientado nos Meios (para o resultado)
Forças	Ferramenta com estrutura conceituada	Processo <i>Catchball</i> , comunicativo
Limitações	<i>Top-Down</i> , não participativo	Difícil de determinar objetivos vitais

Tabela 2 – Comparação entre BSC e o HK (Fonte: Asan & Tanyaş, 2007)

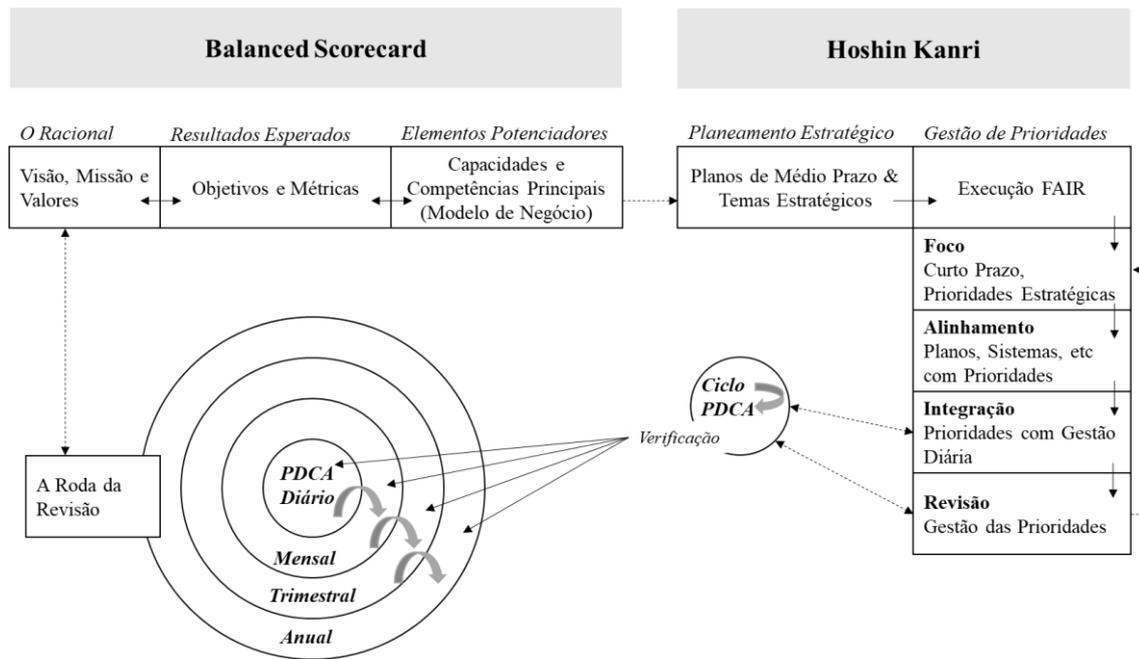


Figura 9 - O BSC e o HK (Fonte: Witcher & Chau, 2007)

Para Asan & Tanyaş (2007), os resultados correspondem aos alvos, os *drivers*⁵ (de BSC) correspondem aos meios (na terminologia de HK) e os objetivos estratégicos (de BSC) correspondem aos poucos objetivos, mas vitais (de HK).

O papel do BSC, com o mapa estratégico, é articular e evidenciar de forma visual a estratégia e a relação causa-efeito entre as quatro perspetivas: 1) financeira, 2) cliente, 3) processos internos e 4) aprendizagem e crescimento. O papel de HK, através do processo *catchball*, é facilitar a transição de objetivos entre níveis organizacionais e documentar as metas acordadas, as melhorias aos processos e os indicadores de resultados numa matriz (matriz-X) (Korsen, 2019).

De acordo com Asan & Tanyaş (2007), embora ambas as ferramentas sejam valiosas para a gestão estratégica de uma organização, é provável que, quando agregadas, se tornem mais eficientes, criando assim uma sinergia. Ao complementar os aspetos poderosos de cada ferramenta, é desenvolvida uma metodologia integrada, onde o BSC é usado para construir a estrutura e o HK para planeamento e implementação, ao passo que os resultados não se traduzem apenas em desempenho, mas também na orientação de processos.

⁵ No âmbito do BSC, os drivers representam os fatores críticos de sucesso.

2.5 Pontos de contacto entre Gestão de Projetos e a Estratégia

Romano (2014), refere que estratégia é a direção e âmbito de longo prazo, de uma organização, que alcança vantagens, num ambiente de mudança, através da configuração/alocação de recursos e competências, com o objetivo de cumprir as expectativas dos acionistas e *stakeholders*.

Todas as mudanças ou iniciativas estratégicas para desenvolver ou transformar organizações, estão organizadas por programas, com resultados definidos, e são entregues através de projetos (PMI, 2016; Gemunden et al., 2017). Pelo que, as empresas precisam garantir o sucesso dos seus projetos, através da execução da sua estratégia e ao tornar a sua visão em realidade (Serra & Kunc, 2015).

Di & Turner (2018), definiram projetos como organizações temporárias às quais são atribuídos recursos para realizar trabalho e entregar mudanças benéficas; e organizações temporárias, como uma estrutura única, nas quais recursos humanos, financeiros e materiais são organizados de uma forma inovadora, para desempenhar um âmbito de trabalho único, com determinadas especificações, dentro dos limites de custo e tempo e de modo a alcançar mudanças benéficas, por objetivos qualitativos e quantitativos.

Gestão de projetos é vista como sendo uma ferramenta efetiva para o alcance dos objetivos estratégicos, para gerir mudança organizacional e para o planeamento, execução e controlo de atividades de uma forma sistemática (Asad & Pinnington, 2014).

Para o PMI (2016), a gestão de projetos deve deter poder para identificar, abordar e corrigir, tantas áreas quanto possível (incluindo as mais estratégicas), tendo um papel na monitorização e medição dos benefícios que os projetos entregam ao negócio.

Segundo o PMI (2016), e Musawir et al. (2017), um dos objetivos fundamentais de um sistema de gestão de projetos eficaz é alinhar os objetivos dos projetos com os objetivos e estratégias de financiamento da empresa. Como os projetos são iniciados para implementar estratégias organizacionais, os seus benefícios-alvo devem estar alinhados com os objetivos estratégicos organizacionais (Artto et. al., 2008; Morris and Jamieson, 2005). Assim, uma estrutura de gestão (de projetos) forte fornece a estrutura, as funções e responsabilidades que permitem uma gestão de benefícios eficaz (Ahlemann et al., 2013; Sapountzis et al., 2009). Como resultado, isto deve garantir que os resultados do

projeto estão continuamente alinhados com os benefícios identificados no *business case* do projeto (Hjelmbrekke et al., 2014).

Para Shenhar, A. J. (2007, p.3) - “os projetos serão considerados como parte da atividade estratégia e relacionados com o negócio da empresa. As empresas do futuro irão perceber que precisam tratar os projetos de uma forma mais estratégica, ao passo que os gestores e as equipas de projeto também têm de aprender como pensar de forma mais estratégica, tornando-se responsáveis pelos resultados do negócio e não apenas responsáveis por concluir projetos”.

Segundo Musawir et al. (2017) a gestão de projetos representa um sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que permite (à organização) atingir os objetivos organizacionais.

Dyreyes (2008), define gestão de projetos como uma série de práticas, procedimentos, processos, ferramentas e comportamentos que, quando usados coletivamente, caracterizam a medida em que uma empresa cria vínculos efetivos entre excelentes práticas de gestão de projetos com excelentes práticas de negócio – tudo em nome do avanço dos objetivos estratégicos gerais da organização.

De acordo com Kerzner (2019, p.4), “As pessoas tendem a focar-se, fortemente, nas etapas para chegar à formulação da estratégia, mas não compreendem que a gestão de projetos é um sistema para implementar a estratégia”.

Hassner-Nahmias, A., & Crawford (2010), destacam ter havido um aumento do interesse e uso de projetos, como forma de instituir mudanças organizacionais, uma vez que a gestão de projeto tornou-se no principal veículo para o alcance dos objetivos estratégicos, dos benefícios e do valor para o negócio (Kerzner, 2019). A criação de valor é um elemento central para a estratégia de negócio (Mittal & Sheth, 2001; Payne & Holt, 2001).

O valor de um projeto advém das funções implícitas e explícitas criadas pelo projeto, que conseguem satisfazer necessidades implícitas e explícitas dos *stakeholders* (Zhai et al., 2009). Assim, o desafio das empresas é conciliar a gestão interna de projetos com a estrutura organizacional, de forma a garantir que a gestão de projetos está alinhada com os objetivos organizacionais estratégicos (Too & Weaver, 2014). Daí que, o

desenvolvimento e a profissionalização da área de gestão de projetos é uma forte tendência no futuro (PMI, 2017; PwC, 2012).

A Avaliação dos Projetos através de Valor, Sucesso e Benefício

Segundo Martinsuo & Killen (2014), o ponto de partida para a métrica de valor é muitas vezes baseado nos objetivos organizacionais de lucro a longo prazo, no retorno sobre o investimento ou na probabilidade de sucesso, através de algum outro objetivo estratégico.

Winter & Szczepanek (2008) e Patanakul & Shenhar (2012), defendem que os projetos e programas são considerados como processos criadores de valor, quer num processo, produto ou serviço final.

Enquanto a definição de valor de projeto não for universalmente acordada, em termos financeiros, a medida tradicional para medir valor é o retorno sobre o investimento (Martinsuo & Killen, 2014). As métricas financeiras são atrativas devido à fácil criação e comparação de dados, contudo reconhece-se que os benefícios financeiros não são a única parte do valor de projeto (Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001).

Para Thiry (2001), o valor pode ser gerível, medido e controlado. A gestão de valor é usada para alcançar o “melhor valor para o dinheiro” e para encurtar a distância entre as expectativas dos *stakeholders*. Gestão de valor foi proposta como uma forma apropriada para alcançar benefícios de projetos, devido ao envolvimento de múltiplos *stakeholders* que causa complexidade, através das variadas expectativas de valor (Thiry, 2001). Ibbs, C. W. (2000), reconhece a fórmula do retorno sobre o investimento, como sendo um método válido para medir o valor. O retorno sobre o investimento calcula e contrasta os benefícios quantificáveis com os custos quantificáveis de um investimento, ao longo da sua vida útil. Este método tem a vantagem de incluir o valor do tempo (em dinheiro), e é bem entendido por executivos e direção. Porém, o uso deste método, por si só, é incompleto, pois “falha” ao medir o risco associado ao investimento de capital (Ibbs. C. W, 2000).

No que diz respeito ao sucesso do projeto, este é visto como a realização de uma combinação particular de medidas objetivas e subjetivas, manifestadas no critério de sucesso e medido no final do projeto (Muller & Jugdev, 2012). Mas, devido ao sucesso do projeto não estar inteiramente ligado ao triângulo de ferro (custo, cronograma e

âmbito/qualidade), as taxas de sucesso continuam a não atingir as expectativas (Jugdev & Muller, 2005).

De acordo com Serra, & Kunc (2015), o sucesso do projeto é um componente vital do sucesso do negócio.

Andersen (2014), distingue o sucesso na gestão do projeto e o sucesso do produto do projeto. O primeiro representa o critério tradicional – triângulo de ferro, enquanto o segundo engloba a satisfação dos objetivos estratégicos do dono do projeto e as necessidades de outros grupos de *stakeholders*, incluindo o utilizador/cliente do projeto (Baccarini, 1999). Martens, et al. (2018), refere que o sucesso dos projetos está relacionado com os objetivos e benefícios que estes fornecem à organização como um todo, enquanto o sucesso da gestão de projetos está relacionado com ação direta de um gestor de projetos na aplicação de ferramentas, conforme o âmbito, prazo e custo de cada projeto. A definição de sucesso tem vindo a ser diversificada ao longo do tempo. Historicamente, a compreensão do critério do sucesso do projeto, tem evoluído, desde o conceito simplista do triângulo de ferro, para algo que abrange muitos critérios de sucesso, como a qualidade, a satisfação dos *stakeholders* e a gestão do conhecimento (Atkinson, 1999; Jugdev & Muller, 2005; Muller & Jugdev, 2012). Como não existe um consenso evidente do que é o sucesso nos projetos, as equipas de gestão de projeto precisam definir claramente como avaliar o sucesso de cada projeto (Serra & Kunc, 2015).

A par com as inúmeras interpretações, existe um crescimento no reconhecimento, por parte de académicos e profissionais de gestão de projeto, que o critério de sucesso no tradicional triângulo de ferro (custo, cronograma e âmbito/qualidade) está incompleto (Andersen, 2014; Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; PMI, 2016). Como o foco dos projetos muda da criação de produto para criação de valor (Winter et al., 2006), é necessário expandir estes critérios para incluírem toda a gama de valor entregue por um projeto, que cobre não só os resultados de curto e médio prazo do projeto, mas também os benefícios (PMI, 2016). Apesar do papel evidente que os projetos têm na implementação de estratégias de negócio, as empresas ainda avaliam projetos apenas pela sua eficiência (custo, cronograma e âmbito/qualidade) e não pelos benefícios gerados, e muitas empresas afirmam que os benefícios são muito difíceis de medir (Zwikael &

Smyrk, 2012), especialmente benefícios, que não são imediatamente entregues, com o final do projeto (Yu et al., 2005).

De acordo com Serra, & Kunc (2015), o sucesso do projeto é um componente vital do sucesso do negócio. Porém, as noções de sucesso e insucesso de projetos podem ser contestadas, dependendo do contexto. Por exemplo, o cancelamento de um projeto devido a mudanças das condições do negócio pode não indicar necessariamente um insucesso (Jenner, 2015). Como tal, os projetos podem ser bem ou mal sucedidos, dependendo de como os projetos alcançaram os seus objetivos, e dependendo da forma como eles foram geridos (Kivilä et al., 2017). Pelo que, para lidar com a complexidade do sucesso do projeto, existe a necessidade de o conceptualizar como uma construção multidimensional (Shenhar et al., 2001).

Serra & Kunc (2015), demonstraram uma ligação entre o planeamento estratégico e execução, usando gestão e realização de benefícios como um fator de sucesso. Para Musawir et al. (2017), a gestão de benefícios, também conhecida por realização e gestão de benefícios, é definida como um conjunto de processos que garantem que os projetos, programas e portefólios incorporam os requisitos da estratégia de negócio, no próprio negócio, de modo a criar valor de uma forma significativa e sustentável. A abordagem holística para a gestão de benefícios começa na fase de seleção do projeto, onde líderes executivos, donos do negócio e profissionais de projeto colaboram para identificar os potenciais benefícios das oportunidades do investimento (PMI, 2016). Os benefícios-alvo são depois declarados e formalizados no *business case* de cada projeto, para serem aprovados pelo patrocinador do projeto (Chih & Zwikael, 2015; Jenner, 2015). Estes benefícios-alvo são subsequentemente analisados, revistos e alinhados com as necessidades dos *stakeholders* relevantes, durante o curso do projeto (PMI, 2016).

Para o PMI (2019), um benefício é definido como um ganho realizado pela organização através do produto de portefólios, programas e projetos que originam resultado; valor é o resultado líquido da realização de benefícios menos o custo para alcançar esses benefícios.

De acordo com Zwikael & Smyrk (2012), um benefício é definido como um fluxo de valor que ocorre quando os resultados de um projeto são usados pelos clientes do projeto; e é a razão pela qual as empresas desenvolvem investimentos (em projetos), e o último

entregável de projeto (Musawir et al., 2017). Os benefícios suportam a estratégia organizacional ao diminuir as diferenças entre o valor corrente e o valor desejado (Serra & Kunc, 2015).

Investigações recentes em gestão de projetos defendem cada vez mais a necessidade de as empresas se focarem no alinhamento estratégico para uma realização dos benefícios de projeto (Breese, 2012; Jenner, 2015; PMI, 2016).

3. ÂMBITO DO PROJETO

3.1 *Objetivo*

O processo que desencadeou o atual trabalho teve início desde logo com uma definição clara de propósito - perceber o valor da matriz-X. Com o avançar do processo e através da revisão de literatura, foram retirados indícios profícuos, relacionados com uma oportunidade de investigação, e, por conseguinte, para a elaboração das questões a que se pretendia responder. As questões foram a estrutura para este estudo, servindo de elementos balizadores no caminho da investigação e daquilo que seria âmbito de projeto.

Sendo que as questões a que se pretende responder, são o núcleo central de qualquer trabalho de investigação, e uma vez que estas surgem através da identificação de lacunas na literatura existente, o que este projeto visa investigar é, fundamentalmente, o seguinte:

1. Como é que a implementação da ferramenta matriz-X na gestão de portefólio de projetos conduz à criação de valor ao nível da implementação da estratégia?
2. Como é que a matriz-X pode ajudar uma organização, ao nível do seu planeamento estratégico e no resultado dos seus projetos?

No caso da questão de investigação 1 – a revisão de literatura não é clara. Falta existência de evidência científica-académica que relacione, quer direta ou indiretamente, a ferramenta matriz-X com um PMO estratégico. Este facto suscitou ao investigador o interesse em aprofundar a matéria de estudo.

Na verdade, aos olhos do mundo académico-científico, a própria matriz-X não está tão aprofundadamente estudada como outro tipo de ferramentas de planeamento estratégico, como por exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC). Ainda que, a origem da matriz-X date da década 1950/60, e segundo a literatura, esta tenha contribuído para o Japão ultrapassar os efeitos nefastos da Segunda Guerra Mundial, não existe um número

significativo de artigos científicos a evidenciar de forma clara e inequívoca os efeitos positivos para uma organização ao implementar esta ferramenta de alinhamento.

Do ponto anterior compreende-se que, conseqüentemente e de uma forma natural, não exista literatura que relacione a matriz-X a outras áreas de estudo.

No caso da questão de investigação 2, a literatura existente evidencia a matriz-X como uma ferramenta capaz de controlar e gerir objetivos chave para a organização. Porém, e uma vez que é notória a lacuna de artigos científicos que evidenciem, o uso desta ferramenta para uma melhoria do planeamento estratégico e, por consequência, um aumento dos resultados dos projetos, é expectável obter tal evidência através do presente projeto.

A procura pelas respostas às questões de investigação colocadas no âmbito do projeto, visa um objetivo geral comum, capturar entendimento acerca do espaço, de uma ferramenta como a matriz-X, no processo de planeamento estratégico de uma organização.

3.2 Metodologia

Para Hudson e Ozanne (1988), metodologia é a forma como se responde às questões de investigação. A metodologia inclui não só as técnicas de recolha de dados, mas também, o desenho de investigação, o enquadramento, os temas, os relatórios entre outros.

Sendo o presente trabalho um projeto sobre uma empresa de tecnologias de informação, onde se pretende analisar ou compreender um determinado fenómeno juntamente com seu o contexto, este será conduzido por um método de investigação qualitativa, com recurso a entrevistas e questionários.

Segundo Kaplan & Maxwell (2005), o objetivo da pesquisa qualitativa é perceber questões ou situações particulares, juntamente com o contexto em que elas se inserem. Portanto, o investigador deve, por isso, descrever o contexto onde os fenómenos ocorrem (Nevado, 2009).

Para alcançar o entendimento daquilo que se está a investigar, a pesquisa qualitativa é conduzida nas definições naturais e faz uso de dados na forma de palavras, ao invés de números. Os métodos qualitativos, que são primeiramente indutivos, são úteis quando o

investigador deseja estudar questões que não são facilmente padronizáveis em entidades, ou para examinar as dinâmicas de um processo, mais do que as características estatísticas (Kaplan & Maxwell, 2005).

Na elaboração e concretização das entrevistas e questionários, Yin (1994) recomenda estabelecer um protocolo que guiará a recolha de dados.

Segundo Nevado (2009), o objetivo é chegar o mais perto possível do mundo dos negócios e interpretá-lo, olhando também para os problemas que aquele mundo encerra. Deste modo a enumeração dos entrevistados recaiu numa escolha lógica sobre os elementos considerados chaves e determinantes - para a estratégia e futuro da organização. Assim, seguindo a abordagem de Patton (2002), o investigador, optou por incluir no grupo de entrevistados um administrador e dois quadros superiores da “Empresa Q⁶”.

Assim, a lista de entrevistados com referência ao cargo e funções, é a que se segue:

- Entrevistado A: “JC”, Administrador: Coordenação Geral da Organização;
- Entrevistado B: “JF”, Quadro Superior I: Projetos Especiais;
- Entrevistado C: “CC”, Quadro Superior II: Marketing.

Deste modo, para dar maior confiança aos resultados e a todo o processo, o investigador, através de um processo de triangulação (conforme exemplificado nas tabelas 3 e 4) que se focou em contrapor e verificar as informações de cada entrevistado, realizou as mesmas perguntas a cada entrevistado.

Como é definido e medido o sucesso?	
<i>Entrevistado</i>	<i>Afirmação</i>
Quadro Superior I: Projetos Especiais	“Através de monitorização: qual é o plano e onde estamos?”
Quadro Superior II: Marketing	“Eu diria que é pelas vendas.”
Administrador: Coordenação Geral da Organização	“No sentido principal/master, aquilo que é mais relevante para nós, neste momento, é a taxa de crescimento. “

Tabela 3 – Exemplo I do método de triangulação (Fonte: Empresa “Q”)

⁶ De modo a preservar o anonimato, o nome da empresa foi substituído.

Como é que o BSC através das iniciativas estratégicas, garante a definição de projetos, isto é, detalha realmente o que tem de ser feito, e interliga esses projetos, que resultam dessas mesmas iniciativas, às metas e objetivos definidos na estratégia pelo Conselho de Administração?	
<i>Fonte</i>	<i>Afirmação</i>
Quadro Superior II: Marketing	“Atualmente, isto não é bem feito! Eu julgo que essa parte não está muito trabalhada.”
Documento Interno: Silva, 2012	“Organizações com um processo formal de execução da estratégia têm um melhor desempenho do que as organizações sem este processo.”

Tabela 4 – Exemplo II do método de triangulação (Fonte: Empresa “Q”)

3.2.1 Entrevistas

Como técnica de recolha de dados, o investigador, de modo a facultar alguma liberdade de resposta ao entrevistado, e paralelamente, evitar a perda de informação relevante para a matéria em investigação, optou por entrevistas do tipo semi-estruturado⁷, com temas a abordar e recurso a um protocolo que serviu de guião para as entrevistas.

No ato da entrevista, como introdução de conversa, estas iniciaram-se com a apresentação do investigador e dos objetivos da investigação, de forma breve, aproveitando para salientar a garantia da confidencialidade das respostas facultadas, e para pedir autorização para gravar a sessão em suporte digital.

No que respeita ao conteúdo das entrevistas estas tiveram como objetivo principal a recolha de pistas com utilidade para as questões de investigação. Numa primeira fase, foram colocadas uma série de questões de âmbito genérico, com o objetivo de enquadrar o entrevistado no tema em causa e a recolher as primeiras impressões acerca da estratégia da organização e da gestão de portefólio de projetos.

Posteriormente, foram colocadas questões relacionadas com o principal objetivo do estudo.

⁷ O investigador, dispõe do conteúdo destas entrevistas devidamente transcrito.

3.2.2 Questionários

O inquérito por questionário⁸ foi outra técnica de recolha de dados utilizada após a apresentação e construção da ferramenta matriz-X, cujo objetivo principal foi contrapor e/ou confirmar a literatura e, por conseguinte, capturar evidências conclusivas para a investigação, pelo que, a população alvo do questionário foi a mesma população alvo das entrevistas.

No que respeita ao conteúdo do questionário, este foi desenvolvido com base em cinco questões de resposta aberta, onde se pedia ao sujeito, que estava a ser avaliado, para manifestar a sua opinião em relação ao tema da pergunta.

4. ENQUADRAMENTO DO PROJETO

4.1 Enquadramento da Empresa

A seleção da empresa alvo de estudo recaiu essencialmente sobre duas premissas. A primeira relaciona-se a uma decisão do investigador em contribuir, de uma forma positiva para o desenvolvimento e desempenho operacional de uma organização, através da elaboração de um estudo académico-científico. A segunda relaciona-se com a vontade, da própria empresa, em se desfiar sobre matérias relacionadas com o planeamento e alinhamento estratégico. Neste sentido, e com o colmatar de duas vontades, a “Empresa Q”, dispôs-se a disponibilizar os recursos e a informação necessária, para no final obter um trabalho de investigação com valor e utilidade para a empresa.

4.2 Apresentação

A “Empresa Q” é uma empresa multinacional do setor das tecnologias de informação, que presta serviços de consultoria e desenvolvimento informático. Com 3 décadas de existência e de cunho Português – é uma empresa que oferece produtos de *software* desenhados à medida das necessidades dos clientes, tendo sido pioneira na forma como produz *software*. Usfruindo de um produto que produz *software*, a “Empresa Q”, tem a capacidade de construir produtos de *software* de uma forma hiper ágil e simples. Desenvolve a sua atividade de produção de *software*, através de uma plataforma que criou na década de 90.

⁸ A Análise de conteúdo poderá ser consultada no anexo 9.5 do presente documento.

Atualmente, conta com 120 colaboradores que prestam serviços a um vasto conjunto de clientes (nacionais e internacionais), um portefólio de 600 produtos e 12 áreas de especialidade que, no seu conjunto, geram um volume de negócios de 4 milhões de euros.

Com a sede instalada em Lisboa, a “Empresa Q”, tem escritórios na Alemanha, Moçambique e Timor-Leste e clientes espalhados por diversos continentes. Em Portugal, tem um posicionamento forte na área da Administração Pública.

4.3 Contexto Histórico

Criada em 1989 e através de um pedido de projeto para desenvolver um sistema de avaliação de projetos do setor primário, chamado “Qalfpro”⁹, nasce a “Empresa Q”, que começava a dar os primeiros passos na inteligência artificial. O “Qalfpro” permitiu a cada especialista multiplicar a sua produtividade diária em 41 vezes, sendo que, o nível de produtividade e a qualidade oferecida pelo modelo de decisão chegou mesmo a despertar o interesse de outras indústrias.

Com o “Qalfpro”, a procura por um aumento significativo de produtividade através do uso de tecnologias de informação já estava instalada de forma definitiva na “Empresa Q” e a sua missão torna-se em “desempenhar um papel de liderança na revolução tecnológica do nosso tempo e na transformação digital do mundo”.

Em 1990, começou a usar modelos e inferência para o desenvolvimento de *software* complexo e assim nasce a sua plataforma criadora de *software*.

4.4 Modelo de Governo

A estrutura de administração da “Empresa Q” segrega a propriedade da gestão da empresa por um conselho de administração (CA) composto por 7 membros acionistas; um CEO (Chief Executive Office) representado pela Dr.^a “CM” membro do CA e detentora de 29,84% da empresa, e dois administradores, também eles membros do CA, Dr. “JC” e o Dr. “AC”, e detentores de 34,78% e 29,64%, respetivamente. Em conjunto, o CEO e os administradores detêm 94% das ações da “Empresa Q”.

A imagem que se segue (Figura 10), ilustra o modelo de governo da “Empresa Q”.

⁹ De modo a preservar o anonimato da empresa, o nome do projeto foi substituído

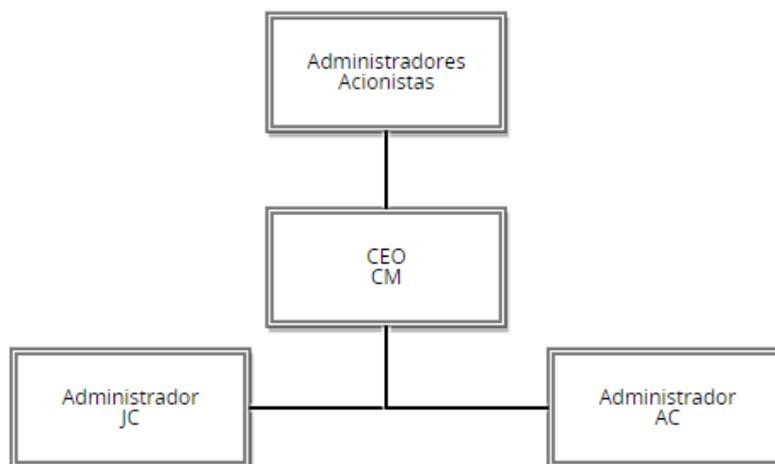


Figura 10 – Modelo de Governo da “Empresa Q” (Fonte: “Empresa Q”)

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Diagnóstico do Processo de Definição Estratégica “Empresa Q”

Devido às características do tipo de setor (público), de grande parte, dos clientes da “Empresa Q”, é nas primeiras semanas do início do ano que se inicia o processo de definição estratégica. Este processo (interativo), entre CA e os responsáveis de área, desenrola-se ao longo de três semanas, e termina com apresentações das várias áreas num formato Ignite¹⁰ (Entrevistado A, 2019).

A “Empresa Q”, além de ter a ferramenta BSC e mapa estratégico como um produto integrante do seu portfólio de produtos, e de ainda possuir uma área de especialização sobre o mesmo, faz uso do seu produto como a ferramenta para a reflexão estratégica interna, essencialmente, com dois propósitos: comunicar a estratégia do ano corrente, e garantir que os objetivos, a configuração e a gestão departamental, a gestão de funções ou a gestão de processos, apoiam a estratégia (Entrevistado A, 2019).

O mapa estratégico é atualizado uma vez por ano, através da reflexão estratégica iniciada pelo o conselho de administração. Os resultados da revisão são consolidados e inseridos na estratégia e descritos no mapa estratégico (Entrevistado B, 2019), onde a relação causa efeito entre as quatro perspetivas do mapa estratégico, tem implícito a relação entre os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos.

¹⁰ Ignite – é um tipo de formato para apresentações, onde o apresentador discursa enquanto os slides vão sendo apresentados automaticamente, tipicamente, com uma duração máxima de 5 minutos.

Segundo o Entrevistado A (2019), foi com o desenho do mapa estratégico que ganharam um conjunto de competências interessantes, que lhes permite olhar para o mapa da estratégia e conseguir perceber falhas fundamentais na formulação da estratégia. Conforme mencionado, o mapa estratégico é usado para um exercício feito uma vez ao ano, e para “depositar” ideias de iniciativas estratégicas. Contudo, essas ideias/iniciativas não são acompanhadas de forma sistemática e regular (Entrevistado C, 2019).

Este processo de definição estratégia, ainda que interativo é muito *Top-Down* (Entrevistado B e C, 2019), e está limitado pela sua área de atuação, isto é, gestão e visão de topo. Desta forma, parece existir a necessidade e oportunidade para enquadrar uma ferramenta que estructure e opere a implementação da estratégia.

5.2 Enquadramento da Matriz-X para a Implementação da Estratégia na “Empresa Q”

De acordo com Barnabè & Giorgino (2017), a matriz-X ajuda as organizações a “traduzir” os seus planos de longo prazo em iniciativas e objetivos de curto prazo. Segundo o Entrevistado B (2019), a matriz-X vale por fazer a ligação entre eixos estratégicos, através das iniciativas e projetos que a sustentam.

Para o grupo de entrevistados, foi ao nível da implementação da estratégia que a matriz-X se demonstrou útil para a definição e operacionalização dos projetos resultantes de iniciativas estratégicas, em especial, quando monitorizado o desempenho das iniciativas e projetos resultantes do seu desdobramento.

À questão sobre o modo como se dava a definição de projetos resultantes do planeamento estratégico, foi possível recolher o seguinte: “O BSC tem uma componente que só tem iniciativas, que de resto podemos lá colocar as iniciativas que nós quisermos, agora uma coisa são ideias e uma outra coisa é concretização de ideias. Mas, eu julgo que isso passa muito pela ação de cada um” (Entrevistado C, 2019). Segundo a literatura, a matriz-X funciona como o desenvolvimento de uma função de qualidade, baseada numa ferramenta de gestão para ligar a estratégia à execução (Ahmed, 2016).

À questão sobre o modo como, através do BSC, se garantia a definição de projetos e se interligava esses projetos às iniciativas estratégicas ditadas pelo BSC, foi possível recolher o seguinte: “Atualmente, esta parte não é bem feita! Julgo que essa parte não está muito trabalhada. Acaba por ser feito algo *ad hoc* e sensorial, ao invés de ser feito numa

lógica construtiva. Eu diria que esta parte teria de melhorar” (Entrevistado C, 2019). De acordo com a literatura, a matriz-X captura a correlação entre os objetivos estratégicos da organização (do primeiro nível), com os sub-objetivos (a um nível inferior), que, quando executados com sucesso, devem levar ao alcance dos objetivos de primeiro nível (Friedli et al., 2013). Este processo de desdobramento, resultante do trabalho de campo realizado, pode ser consultado e comprovado pela a figura 11 e 12 (constantes nas páginas seguintes).

Do resultado das observações, constatou-se que, os “objetivos breakthrough a 3 anos”, são correspondentes aos objetivos do BSC (da empresa “Q”), e os “objetivos breakthrough anuais”, são correspondentes às iniciativas do BSC (da empresa “Q”).

Segundo Sharman & Bastos (2018), uma das características basilares da matriz-X é a simplicidade visual, uma folha, física ou digital, com o plano coletivo para alcançar os objetivos. À questão relativa ao desdobramento da matriz-X, para a continuidade do processo estratégico, foi possível recolher o seguinte: “Outra dificuldade que se sente aqui. Antigamente não tínhamos indicadores, agora temos 300 indicadores, e uma coisa está mal, mas a outra também está mal” (Entrevistado C, 2019). Ainda no que diz respeito à simplicidade visual, segundo o Entrevistado A (2019), “a matriz-X pode ser uma excelente forma, simples, para “apresentar” a empresa a potenciais investidores”.

De acordo com o Entrevistado C (2019), a construção da matriz é “um exercício espetacular para transparecer o que é pretendido e para as pessoas saberem o que tem de fazer (e como medir), que algumas das vezes, não sabem”.

MATRIZ X - "Empresa Q" - NÍVEL 2																							
					Implementar (mais) Iniciativas ("EQD", Conselho Consultivo, etc)					o													
					Acompanhamento Comercial (Visitias, Proximidade)					o													
					Melhorar Componente Técnica & Comercial (Acompanhamento de projeto antever problemas que colocam em causa a satisfação)					o													
					Formar as pessoas para trabalhar o seu "Marketing"					o													
					Iniciativa de Outsourcing (Novos Mercados e Novas Visões)					o													
					Iniciativa Interna (Desmobilização Interna)					o													
					Formar com a Academia					o													
					Parcerias (numa lógica de reconhecimento e notoriedade) com Universidades PT					o													
Promover o Reconhecimento do Cliente/Prémios Co-Inovação Criar Growth Hacking Mindset Aumentar a equipa de Customer Success Aumentar a equipa de produção em 30%/ano Aumentar a equipa de I&D em 100%/ano	Prioridades de Melhoria de nível 2 Prioridades de Melhoria de nível 1 Metas a Atingir Objetivos <i>Breakthrough</i> Anuais					Aumentar o Nº de Parcerias com Universidades de X para Y	Aumento do nº de Formadores de X para Y	Rácio desmobilização interna de X	Volume de Negócio Canal GHT XX M	Formação em Marketing Pessoal com taxa de Aprovação >80 %	Rácio de inquéritos respondidos de X para Y	Rácio de nº de visitas comerciais (de acompanhamento) de X	Aumentar o Nº de iniciativas/ano: de X para Y	Gestão	Qualidade	Gestão de Projetos	Employer Branding, Recrutamento e Gestão de Pessoas	Academy	I&D	Produção de Sistemas	Customer Success	Marketing	Growth Hacking Team
					50 clientes/parceiros que nos adoram/ano									Recursos • Responsabilidade Primária o Responsabilidade Secundária									
					Ser conhecido em 100 grandes clientes (que gastam anualmente mais de 5M€ em software) e entrar em 10 deles/ano																		
					Produtizar 50 soluções do portefólio e usar o canal Internet para as vender																		
					Investir 10M€/ano em mercados muito grandes US, DE, UK (produção e vendas)																		

Figura 12 - Matriz-X Nível 2 – Marketing (Fonte: “Empresa Q”, 2019)

5.3 Recolha de Evidências durante a Investigação

Embora o presente projeto de investigação não tenha sido implementado, de modo a se comprovar a total eficácia e/ou eficiência da matriz-X, no combate a fragilidades reconhecidas pela própria “Empresa Q”, foi possível capturar evidências sobre o interesse em adotar a matriz-X e onde a sua aplicação (nas palavras de quem conheceu a matriz-X), poderia contribuir, de forma positiva, no combate dessas mesmas fragilidades.

No que diz respeito à comunicação da missão da “Empresa Q”, foi demonstrado desejo em afixar a missão em cada uma das salas para as pessoas não se esquecerem (Entrevistado A, 2019). A matriz-X, quando impressa e exposta dentro da organização, transmite a missão e visão da empresa.

À questão sobre se os colaboradores percebem o seu papel na organização e como estes suportam o sucesso, foi identificado o seguinte: “Sim e não, a “Empresa Q” tem tudo para ser muito confusa para as pessoas.” (Entrevistado A, 2019); “Os membros seniores, sim” (Entrevistado B, 2019).

No entanto, a população alvo deste estudo, quando questionados se acreditavam, que a matriz-X ajudava a que os colaboradores percebessem o seu papel na organização e como estes suportam o sucesso da organização e na comunicação dessas missões, foi identificado o seguinte: “Sim (Entrevistado B e C, 2019), na perspectiva em que comunica de forma simples a visão estratégica e a visão de operacionalização em cada setor” (Entrevistado B, 2019).

6. RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

O papel do BSC, através do mapa estratégico, é articular e demonstrar a estratégia com a relação de causa-efeito entre as quatro perspetivas, inovação, processos, clientes e financeira, criando assim um entendimento e interpretação dos objetivos estratégicos. Contudo, esta ferramenta apresenta limitações para a definição de projetos resultantes dos objetivos estratégicos. Isto é, “falha” ao passar da definição estratégica para a implementação da estratégia, detalhando realmente o que tem de ser feito, e ao interligar esses dois níveis ou momentos distintos, o que leva à necessidade de ter uma ferramenta como a matriz-X para estabelecer essa passagem, onde esta passagem é vista também como uma ampliação ao mapa estratégico conforme figura 13.

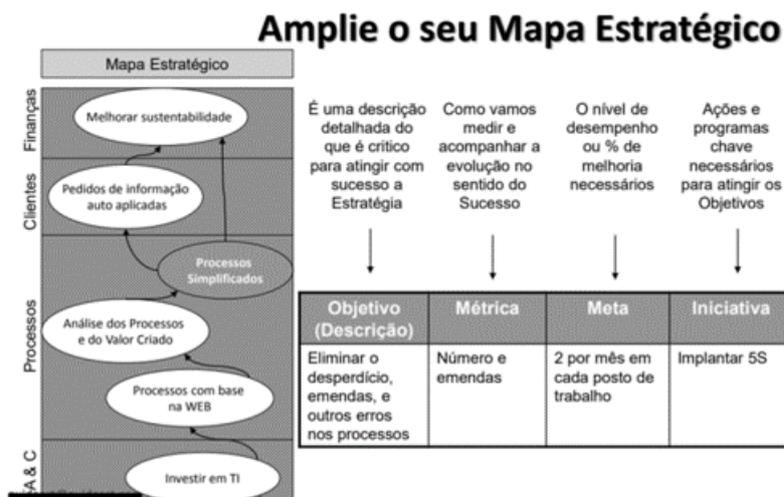


Figura 13 – Ampliação do Mapa Estratégico (Fonte: Empresa “Q”)

Outra das limitações do BSC constatada (Entrevistado C, 2019), é a vasta quantidade de indicadores do BSC que têm de ser geridos e controlados.

O papel de HK é facilitar o processo, entre os diferentes níveis organizacionais, para a definição de projetos e iniciativas estratégicas, durante o processo *catchball*, documentando o resultado numa matriz, que estabelece a relação entre os objetivos “locais” com os objetivos estratégicos, os responsáveis de cada objetivo e o resultado a atingir. Deste modo, a matriz-X ajuda na continuação do exercício estratégico para uma definição e operacionalização de projetos resultantes de iniciativas estratégicas.

De um ponto de vista holístico, a partir das trocas culturais capturadas durante o trabalho de campo (isto é, das entrevistas, questionários e observações) na “Empresa Q”, foi possível perceber que a “Empresa Q”, sobretudo o nível da administração, está fortemente comprometida com a ferramenta BSC e é uma ferramenta muito importante para a “Empresa Q”, facto, que talvez, se deva à “Empresa Q” ter uma área de especialização na ferramenta BSC, e por ser um produto do seu portefólio de produtos. No entanto, o nível dos quadros superiores, reconhecem existir espaço para a existência de outras ferramentas.

Ainda com o trabalho de campo, foi possível perceber que a “Empresa Q” tem muitas iniciativas estratégicas e muitos objetivos durante o ano, contudo a métrica mais valorizada é a taxa de crescimento (as vendas), significando que, embora as iniciativas sejam identificadas no início do ano, as direções e operações estão focadas na venda,

levando a que não exista um verdadeiro acompanhamento das iniciativas e que estas sejam subvalorizadas.

Com o presente estudo, foi ainda possível perceber que, à semelhança do que aconteceu com o BSC, pode a matriz-X vir a transformar-se numa ferramenta de uso interno e, quiçá, integrar o portefólio de produtos e serviços da empresa “Empresa Q”.

7. DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES, CONTRIBUTOS E TRABALHO FUTURO

A implementação da estratégia é um relevante desafio para as organizações. Se a gestão de topo, representada pelo grupo de acionistas, CEO e administradores, é a responsável pela criação da visão e pela seleção da estratégia, é nos níveis operacionais onde se implementa a estratégia. Num lado, temos a idealização do que se pretende atingir, no outro a implementação e concretização da ideia. Portanto, caso estes dois eixos não estejam alinhados, a estratégia da organização pode ficar comprometida. Foi com base neste desafio, que as organizações enfrentam, que surgiu o propósito deste projeto, que se tratou em explorar se a matriz-X (ferramenta de âmbito mais operacional), quando usada em conjunto com outras ferramentas de gestão estratégica, como o BSC, potencia o alinhamento estratégico.

Este estudo avaliou, em contexto real, através da “Empresa Q”, o nível de aceitação de uma ferramenta para implementação estratégica, onde surpreendentemente a “Empresa Q” reviu-se na ferramenta (matriz-X) e reconheceu a limitação (do BSC), para implementar e acompanhar os seus projetos. Para responder às questões, o estudo, através de uma metodologia qualitativa e pela “auscultação” de pessoas ligadas à definição e implementação estratégica da “Empresa Q”, foi conduzido como um exercício estratégico.

Pretendeu-se encontrar resposta a duas questões, a primeira das quais, como é que a implementação da ferramenta matriz-X na gestão de portefólio de projetos conduz à criação de valor ao nível da implementação da estratégia? Pelo que se constatou, que de facto, existe, atualmente, na “Empresa Q”, espaço para uma ferramenta de implementação estratégica como a matriz-X, uma vez que vai preencher um “vazio” na organização e, deste modo, contribuir para a criação de valor na perspetiva da continuação do exercício estratégico iniciado com a ferramenta BSC; a segunda, como é que a matriz-X pode ajudar uma organização ao nível do seu planeamento estratégico e no resultado dos seus

projetos? Pelo que se constatou que a “Empresa Q”, neste momento, tem o seu foco na métrica das vendas e na sua taxa de crescimento. No entanto, o acompanhamento dos seus projetos e iniciativas estratégicas é feito de uma forma “emocional”, isto é, consultado de quando em vez, sendo que a implementação de uma ferramenta como a matriz-X iria criar todo um processo de rotina para acompanhamento e *feedback* sobre as suas iniciativas e projetos. Conclui-se assim, que a implementação desta ferramenta poderia efetivamente ajudar a “Empresa Q” no resultado dos seus projetos.

Através do presente trabalho, quer pela revisão de literatura como da recolha de informação no terreno, é possível concluir que ambas as ferramentas, BSC e matriz-X, procuram ajudar, as organizações, no desenvolvimento da sua estratégia. Contudo, as duas abordagens evidenciam diferentes particularidades. O BSC (com o mapa estratégico) é uma ferramenta que oferece um quadro estratégico global da organização, já a matriz-X é uma ferramenta que oferece um desdobramento dos objetivos estratégicos para um nível mais operacional. Ainda sobre a particularidade das duas ferramentas, através da observação no contexto real, para o preenchimento da matriz-X, verificou-se ser um “novo” exercício e não uma transcrição de informação entre as duas ferramentas.

Do projeto realizado com a “Empresa Q”, verifica-se que a implementação da matriz-X pode ajudar a organização em alguns pontos do seu dia a dia, por exemplo, a definir projetos, correlacionando-os com os objetivos definidos pelo CA e a estabelecer um processo de acompanhamento do estado desses mesmos projetos.

Conclui-se ainda que a matriz-X pode complementar o exercício iniciado pelo BSC, oferecendo um processo flexível para a definição e acompanhamento de projetos, ao mesmo tempo que ajuda a resolver alguns problemas relacionados com alinhamento estratégico. Não obstante, o presente estudo apresenta limitações e a necessidade em desenvolver um projeto que vise a implementação efetiva, na organização, da matriz-X. A maior limitação é talvez o facto, deste trabalho ter sido conduzido com recurso à apresentação e desenho da ferramenta (matriz-X), em dois níveis hierárquicos, como exercício, mas não a uma completa implementação da abordagem de HK. Pelo que, é perentório investigar a implementação da abordagem de HK e da ferramenta numa ótica de projeto (onde se avalie a gestão de mudança, riscos), e a validação de mais resultados provenientes de outras investigações, de forma a retirar-se uma conclusão generalista. A

segunda limitação identificada, é a investigação em apenas duas áreas de uma organização (Projetos Especiais e Marketing).

Este projeto contribuí com evidências empíricas para a adoção da matriz-X de Hoshin Kanri e para a relação desta com o BSC. O presente projeto demonstrou que a matriz-X pode, efetivamente, complementar o uso do BSC, e mostrou como é que responsáveis de área podem usar as duas ferramentas. Responsáveis de área reconheceram um equilíbrio entre a abordagem *Top-Down* do BSC, com a abordagem de *Bottom-Up* da matriz-X, para a formação e implementação da estratégia.

Para além de, aprofundar e consolidar os resultados obtidos com este projeto, investigações futuras, poderão comparar diferentes ferramentas de gestão, de diferentes autores, de forma a identificar se os resultados e conclusões são semelhantes.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahlemann, F, Hesselmann, F., Braun, J., & Mohan, K. (2013). Exploiting Is/It Projects' Potential -Towards A Design Theory for Benefits Management. *Association for Information Systems*, (2013), 1–13.
- Ahmed, H. O. K. (2016). A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(16), 1-37. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p158>
- Andersen, E. S. (2014). Value Creation Using the Mission Breakdown Structure. *International Journal of Project Management*, 32, 885–892. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.11.003>
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An Integrated Framework for Project Portfolio Selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Arto, K., Kujala, J., Dietrich, P., Martinsuo, M., 2008. What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26, 4–12.
- Asad, F., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Asan, Ş. S., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(9), 999–1014. <https://doi.org/10.1080/14783360701592604>
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <http://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Barnabè, F., & Giorgino, M. C. (2017). Practicing Lean strategy: Hoshin Kanri and X-Matrix in a healthcare-centered simulation. *TQM Journal*, 29(4), 590–609. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2016-0057>
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-Level Project Governance: Trends and Opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005>

- Breese, R. (2012). Benefits Realisation Management: Panacea or False Dawn? *International Journal of Project Management*, 30(3), 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão: no Centro do Desempenho*. Silabo.
- Burgess, F. T. (2001). *A General Introduction to the Design of Questionnaires for Survey Research* (1.1). University of Leeds.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-398357-2.00026-9>
- Callahan, K. R., Stetz, G. S., & Brooks, L. M. (2011). *Project Management Accounting: Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc. <http://doi.org/10.1002/9781118269046>
- Chemweno, P., Pintelon, L., & Muchiri, P. (2014). Hoshin Kanri: A Strategic Approach to Maintenance Performance Management. *Maintenance Performance Measurement and Management*, 149–155.
- Chiarini, A. (2016). *Understanding the Lean Enterprise*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19995-5>
- Chih, Y. Y., & Zwikael, O. (2015). Project Benefit Management: A Conceptual Framework of Target Benefit Formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>
- Costa, C. (2017). Global Economic Integration Risks and Challenges. *Banco de Portugal*
- Crawford, J. K. (2010). *The Strategic Project Office* (2nd ed.). PM Solutions. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b10153>
- David, R. F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson.
- DeRuntz, B., Kowalchuk, R. K., & Nicklow, J. W. (2014). Hoshin Kanri X-Matrix Drives Engineering Leadership Program Success. *ASCE Annual Conference & Exposition*, 1–12.
- Di, P., & Turner, J. R. (2018). Entrepreneurial Opportunity Pursuit Through Business Model Transformation: A Project Perspective. *International Journal of Project Management*, 36(7), 968–979. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.07.001>
- Dyreyes, J. (2008). *Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy*. University of Oregon, 1-116.
- Forbes. (2009). Strategy and Operations in the Enterprise: Closing the Alignment Gap. *Forbes Insights*, 1–14.

- Friedli, T., Basu, P., Bellm, D., & Werani, J. (2013). *Leading Pharmaceutical Operational Excellence*. Springer, 1-541. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35161-7>
- Gemünden, H. G. (2017). From the Editors Isomorphism: A Challenge for the Project-Based Organization. *Project Management Journal*, 48(5), 3–8. <http://doi.org/10.1177/875697281704800501>
- Gemunden, H., Lehner, P., & Kock, A. (2017). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>
- Gomes, J., & Romão, M. (2017). How the Balanced Scorecard Helps Improve Business Performance and Gain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 7(2), 44–61. <https://doi.org/10.4018/ijeei.2017070103>
- Gomes, J., & Romão, M. (2018). Gaining Sustainable Competitive Advantage: Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Computers in Clinical Practice*, 3(1), 13–26. <https://doi.org/10.4018/IJCCP.2018010102>
- Hassner-Nahmias, A., & Crawford, L. (2010). Competencies for Managing Change. *International Journal of Project Management*, 1–20.
- Hjelmbrekke, H., Lædre, O., & Lohne, J. (2014). The Need for a Project Governance Body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661–677. <http://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0012>
- Hossain, S., Sohrab, K., Jamshid, N., & Mahmood, A. (2012). Alignment in the Organizations Strategy Window (concentration on business strategy and operations strategy). *African Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.5897/ajbm12.523>
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14, 508-521. <http://dx.doi.org/10.1086/209132>
- Hutchins, D. (2008). *Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement*. Gower, 1-287. <https://doi.org/10.1007/s00146-009-0203-8>
- Ibbs, C. William. (2000). Measuring project management's value: new directions for quantifying PM/ROI®. *Paper presented at PMI® Research Conference 2000: Project Management*.
- Jenner, B. S. (2015). Why Do Projects ‘Fail’ And More to The Point What Can we do About It? The Case for Disciplined, ‘Fast and Frugal’ Decision-Making. *Project Management Journal*, IV(III), 1–18.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Regnar, P., & Angwin, D. (2014). *Fundamentals of Strategy* (3rd ed.). Pearson
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 34(4), 19–31. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>
- Kambosev, N. (2017). X-Matrix Combining with Lean/Six Sigma for Company Great Results. *FDIBA*, 1, 1–3.
- Kaplan, B., & Maxwell, A. J. (2005). *Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems*. Evaluating the Organizational Impact of Healthcare Information Systems. Springer, 30-55.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503–517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kerzner, H. (2019). *Urban Transportation Planning in the United States*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-77152-6_12
- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Project Portfolio Management for Product Innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(1), 24–38. <http://doi.org/10.1108/02656710810843559>
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable Project Management Through Project Control in Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>
- Knoepfel, H., & Martinez-Almela, J. (2016). Future Trends in Project, Programme and Portfolio Management. *Proceedings of the International Expert Seminar in Zurich, Switzerland on 18th – 19th February 2016*
- Korsen, H. E. B. (2019). Balance Scorecard and Hoshin Kanri: Why and how they might be used together. *Creative Commons*, 143–162.
- Löfving, M., Melander, A., Andersson, D., Elgh, F., & Thulin, M. (2015). Initiation of Hoshin Kanri in SMEs using a tentative process. *22nd International Annual EurOMA Conference*.
- Löwstedt, M., Räisänen, C., & Leiringer, R. (2018). Doing Strategy in Project-Based Organizations: Actors and Patterns of Action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889–898. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.002>
- Martens, C., Machado, F., Silva, F., & Freitas, H. (2018). Linking Entrepreneurial Orientation to Project Success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>

- Martinsuo, M., & Killen, C. P. (2014). Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, 45(5), 56–70. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of Single-Project Management in Achieving Portfolio Management Efficiency. *International Journal of Project Management*, 25(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>
- Meier, R., Michael, W., & Singley, R. (2010). Using the Hoshin X-Matrix to Align Corporate Strategy with Projects, Risks, and Quality Metrics. *Spring*, 36(1).
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 16(3), 180–186.
- Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A. (2017). Mechanisms of Isomorphism in Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 48(5), 9–24.
- Mittal, B., & Sheth, J. (2001). *ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership*. McGraw-Hill, 1-265.
- Morris, P., & Geraldini, J. (2011). Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20–32. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Morris, P., & Jamieson, A. (2005). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. *Project Management Journal*, 5–19.
- Morrison, E. D., Ghose, A. K., Dam, H. K., Hinge, K. G., & Hoesch-Klohe, K. (2012). Strategic Alignment of Business Processes. *International Conference on Service-Oriented Computing*, 7221, 9–21. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31875-7_3
- Muller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical Success Factors in Projects: Pinto, Slevin, and Prescott – The Elucidation of Project Success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <http://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Musawir, A. ul, Carlos, S., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project Governance, Benefit Management, and Project Success: Towards A Framework for Supporting Organizational Strategy Implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Neely, A.D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Pearson Education Ltd., London, UK

- Nevado, P. P. (2009). ADVANCE – Centro de Investigação Avançada do ISEG ESTUDO DE CASOS: um curso de acção na investigação em Gestão. *ISEG – ADVANCE*.
- Papke-shields, K. E., & Boyer-wright, K. M. (2016). Strategic Planning Characteristics Applied to Project Management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169–179. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage Publications, 1-587.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal Management*, 12, 159–182. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>
- Pinto, Paulo J. (2014). *Pensamento Lean A Filosofia das Organizações Vencedoras*. Lidel.
- PMI, (2017). A Guide to the Project Management Body of knowledge (6th ed.). *Project Management Institute*.
- PMI. (2013). The Standard for Program Management (3rd ed.). *Project Management Institute*.
- PMI. (2015). Delivering on Strategy - The Power of Project Portfolio Management. *Project Management Institute*, 1-12.
- PMI. (2016). Focus on Benefit During Project Execution. *PMI's Pulse of the Profession*, 1-28.
- PMI. (2019). Benefits Realization Management: A Practice Guide. *Project Management Institute*, 1-95.
- PwC. (2012). Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas. *PWC*, 1-37.
- Rajegopal, S., McGuin, P., & Waller, J. (2007). *Project Portfolio Management Leading the Corporate Vision*. Palgrave Macmillan, 1-241.
- Romano, L. (2014). Corporate Strategy for Project Managers: Why Strategic Alignment and Awareness is so Important. *Project Management Institute*, 1–12.
- Sapountzis, S., Yates, K., Kagioglou, M., & Aouad, G. (2009). Realising Benefits in Primary Healthcare Infrastructures. *Emerald Group Publishing Limited*, 27(3–4), 74–87. <http://doi.org/10.1108/02632770910933116>

- Serra, C., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its Influence on Project Success and on The Execution of Business Strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Sharman, C., & Bastos, A. (2018). *Strat to Action: O Método Kaizen de Levar a Estratégia à Prática*. Kaizen Institute.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shenhar, A. J., Milosevic, D. Z., Dvir, D., & Hans J. Thamhain. (2007). Linking Project to Business Strategy Management. *Project Management Institute*, 1-247.
- Silva, G. (2012). Dinamizar e Implementar a Estratégia. *Empresa “Q”*
- Souad, D., Messaouda, C., & Maazouzi, K. (2017). Planning using Hoshin Kanri. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(4), 1–13. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v6-i4/3175>
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2012). Formalization of Project Portfolio Management: The Moderating Role of Project Portfolio Complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.020>
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*, 34(2001), 287-308.
- Thamhain, J. Hans (2014). *Managing Technology-Based Projects*. Wiley, 1-511. <https://doi.org/10.1002/9781118849958>
- Thiry, M. (2001). Sensemaking in Value Management Practice. *International Journal of Project Management*, 19(2), 71–77. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00023-5](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00023-5)
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Unger, B. N., Kock, A., Gemünden, H. G., & Jonas, D. (2012). Enforcing Strategic fit of Project Portfolios by Project Termination: An Empirical Study on Senior Management Involvement. *International Journal of Project Management*, 30(6), 675–685. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.002>

- Voss, M., & Kock, A. (2013). Impact of Relationship Value on Project Portfolio Success - Investigating the Moderating Effects of Portfolio Characteristics and External Turbulence. *International Journal of Project Management*, 31(6), 847–861. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.005>
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (2006). Practices of Strategising/Organising - Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.004>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-Funded Research Network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and Programmes as Value Creation Processes: A New Perspective and Some Practical Implications. *International Journal of Project Management*, 26(1), 95–103. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.015>
- Witcher, B. (2014). Hoshin Kanri through the Eyes of English Language Texts. *Journal of Business Studies*, 53(3), 72-90.
- Witcher, B., & Butterworth, R. (2000). Hoshin Kanri at Hewlett-Packard. *Journal of General Management*, 25(4), 70-85.
- Witcher, B., & Chau, S. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit. *Management Decision*, 45(3), 518-538. <http://doi.org/10.1108/00251740710745115>
- Yin, K. Robert. (1993). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications, (34).
- Yin, K. Robert. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications
- Yin, K. Robert. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage.
- Yu, A. G., Flett, P. D., & Bowers, J. A. (2005). Developing A Value-Centred Proposal for Assessing Project Success. *International Journal of Project Management*, 23(6), 428–436. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.008>
- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). Understanding the Value of Project Management from A Stakeholder's Project Management Perspective: Case Study of Mega-Project Management. *Project Management Journal*, 40(1), 99-109. <http://doi.org/10.1002/pmj.20099>
- Zwikael, O., & Smyrth, J. (2012). A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, 23(1), 6–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x>

9. ANEXOS

9.1 Anexo-Plano de Projeto

Empresa: “Empresa Q”

Projeto de Mestrado: “A matriz-X como elemento integrador entre a definição e a implementação estratégica”

Investigador: Bruno Mendes Correia

Objetivos do estudo de caso:

Envolto numa análise documental, na observação em terreno, em entrevistas e questionários, o presente estudo visa perceber o enquadramento e espaço da matriz-X de Hoshin Kanri, ao nível da gestão de portefólio de projetos, na estratégia de negócio.

O outro grande objetivo do estudo relaciona-se com um aportar de valor à organização utilizada na investigação.

Questões de investigação:

A investigação irá estruturar-se a partir das seguintes questões:

1. Como é que a implementação da ferramenta matriz-X na gestão de portefólio de projetos conduz à criação de valor ao nível da implementação da estratégia?
2. Como é que a matriz-X pode ajudar uma organização, ao nível do seu planeamento estratégico e no resultado dos seus projetos?

Fontes de informação:

A informação será colecionada com recurso a entrevistas semiestruturadas, questionários, observação e análise de documentos. No caso das entrevistas estas serão realizadas de uma forma descendente ao nível hierárquico, e terão uma duração variável entre 45 a 60 minutos de acordo com a disponibilidade do entrevistado.

Entrevistados:

Os entrevistados serão elegidos tendo em linha de conta quer as funções na conceção da visão estratégia quer o papel no desenvolvimento estratégico. Com estes elementos é expectável o seguinte conjunto de entrevistados:

- Um elemento (administrador) – participante ativo na definição estratégica da organização;
- Dois elementos (quadros superiores) – participantes ativos na gestão de portefólio de projetos.

Estrutura geral das entrevistas:

Explicação do projeto de investigação, entrevista, apresentação das principais características e funções principais da matriz-X

Observação:

As observações irão decorrer em sessões no terreno, através de reuniões para formulação e planeamento estratégico. Estas sessões tomarão lugar após as entrevistas e de modo a não interferirem com o dia-à-dia dos colaboradores.

Questionários:

Os questionários irão servir para comprovar informações recolhidas através da análise das entrevistas e para recolher novas informações relativas ao valor da ferramenta matriz-X para a “Empresa Q”.

Análise documental:

A investigação apenas será possível com a disponibilização de alguns documentos, nomeadamente:

1. História da Empresa;
2. Evolução da atividade e do negócio;
3. Projetos que visam o desenvolvimento do negócio;
4. Dados sobre projetos.

Plano de ação:

Plano de Ação	out-18	nov-18	dez-18	jan-19	fev-19	mar-19	abr-19	mai-19	jun-19	jul-19	ago-19	set-19	out-19
Designação do trabalho	█												
Estabelecimento da temática	█												
Definição do problema	█												
Estabelecimento das questões de investigação		█											
Determinação dos objetivos de investigação		█											
Investigação empírica			█	█	█	█							
Apresentação de projeto de investigação à Empresa							█						
Recolha de informação documental								█	█				
Preparação das Entrevistas									█	█			
Entrevista ao Administrador										█	█		
Entrevistas à Gestão de Topo												█	
Observação Direta												█	
Questionários												█	
Entrega do Trabalho Final de Mestrado													█

9.2 Anexo-Guião para Questões de Pré-Diagnóstico

- Q1. [Aquando derrapagem] O esforço/h adicional aos projetos é contabilizado?
- Q2. Todas derrapagens são para desenvolvimento de novos produtos?
- Q3. Existe categorização de derrapagens?
- Q4. Os novos projetos com necessidade a recorrer a algo que derrapou no passado são estimados com a base de esforço passado?
- Q5. Como se trabalha o ROI de cada produto do “GQ¹¹”?
- Q6. Como se "valoriza" cada produto do “GQ”? Isto é, como se chega ao valor/custo associado a cada módulo?
- Q7. Como se estima o projeto?
- Q8. De que forma cobramos tudo o que sai da "norma", através de, contratos de manutenção, novos contratos, bolsa de horas, ou outro?
- Q9. Cobramos tudo o que sai da norma?
- Q10. Qual a estratégia/visão a 3-5 anos, existe “matriz-X”?
- Q11. Qual é a definição estratégica da empresa? Seguir uma estratégia de parcerias? Entregando produtos ("fechados") a parceiros, para exploração deles, ou, separar produto “GQ” de produtos do “GQ”?
- Q12. Tendo a “Empresa Q” 3 "P's" (Produto, Projeto, Processo), quantas estratégias possui?
- Projeto - Ágil e flexível?
 - Produto - Estandarizado?
 - Processos -Mapeados e Homogeneizados? Ou outras?
- Q13. Que projetos internos de transformação organizacional existem? Existe uma área de PMO?
- Q14. Sabendo nós que todos os projetos derrapam e que os requisitos finais diferem em muito do produto final - como nos defendemos disso no processo de estimativa?

¹¹ De modo a preservar o anonimato, o nome da plataforma que produz *software* foi substituída.

9.3 Anexo-Guião para as Questões das Entrevistas

Segundo Burgess (2001), determinar as questões a serem respondidas é um elemento essencial. Segundo o mesmo autor, deve ser estabelecido um elo fundamental entre os objetivos da pesquisa e as questões individuais através das questões de investigação.

Objetivo da Pesquisa: Explorar a importância do planeamento estratégico para a “Empresa Q” e quais as ferramentas utilizadas.

Correlação entre as perguntas de investigação	Ponto de Debate	Foco da questão
[1]	Quando foi a última revisão à visão da empresa?	Encontra-se atual?
[1]	Qual a missão da “Empresa Q”?	Superar concorrência? Mais mercados?
[2]	Como pensam cumprir a missão? Quais os responsáveis? Qual o prazo?	Existe um plano base?
[1]	Quão distante é o planeamento estratégico da “Empresa Q”?	Curto Prazo ou Longo Prazo?
[2]	Quais são os <i>stakeholders</i> responsáveis pelo planeamento estratégico?	Administradores? CEO? Gestão de Topo? Todos? Vários ou um?
[1]	Que produtos/serviços deveriam fazer parte do portefólio da “Empresa Q”? E porquê? Qual o plano?	Existe um conhecimento acerca dos produtos/serviços da “Empresa Q”?
[1]	Que produtos/serviços não deveriam fazer parte do portefólio da “Empresa Q”? E porquê? Qual o plano?	Existe um conhecimento acerca dos produtos/serviços da “Empresa Q”?

[1]	Como é determinado que determinados projetos transformacionais avançam em detrimento de outros?	Pelo ROI? Publicidade/Notoriedad e? Outro?
[1]	Como são determinados os planos para estar à frente da concorrência?	A concorrência é analisada?
[1]	Quais os fatores realmente importantes para os clientes – “Empresa Q”?	Preço? Qualidade? Capacidade de resposta?
[1]	Quais desses fatores são resultado de vantagens competitivas?	Existe um autoconhecimento da própria “Empresa Q”?
[2]	Quais os projetos em curso para manter esses fatores como vantagem competitiva?	Existem projetos transformacionais?
[2]	Quais as métricas, financeiras ou não financeiras, usadas na avaliação do cumprimento da estratégia?	A estratégia “Empresa Q” é revista para percepção do sucesso?
[2]	Como é que o plano de implementação estratégica assegura que os objetivos, a configuração e a gestão departamental, a gestão de funções ou a gestão de processos, apoiam a estratégia?	Existe uma cola entre a estratégia e a empresa?
[2]	Os colaboradores percebem o seu papel na organização e como estes suportam o sucesso?	
[1]	Os colaboradores (de uma forma geral) detêm uma compreensão básica acerca dos objetivos organizacionais, das metas do departamento e de como devem trabalhar	

	ou estabelecer objetivos para apoiar o sucesso durante todo o processo?	
[2]	De que forma são os objetivos de curto e longo prazo definidos?	
[1]	Como é definido e medido o sucesso?	Dado financeiro (Volume de Negócios)? Novos mercados? N° de Colaboradores?
[2]	Como é comunicado o plano estratégico?	Descendente? Apenas e só com a atribuição dos objetivos?
[2]	Como se consegue reforçar estas informações sobre estratégia numa base regular?	Através do uso de ferramentas? Que ferramentas? Comunicação mais próxima?

9.4 Anexo-Guião para o Questionário

Q1. Tendo a “Empresa Q” uma solução/ferramenta (BSC) desenvolvida como um produto/serviço próprio e implementada internamente como uma ferramenta estratégica. Como é que à data de hoje, a partir das iniciativas estratégicas identificadas com o BSC, se dá a definição de projetos resultantes dessas mesmas iniciativas?

Q2. Como é que o BSC através das iniciativas estratégicas, garante a definição de projetos, isto é, detalha realmente o que tem de ser feito, e interliga esses projetos, que resultam dessas mesmas iniciativas, às metas e objetivos definidos na estratégia pelo Conselho de Administração?

Q3. Depois de conhecer a Matriz-X e de ver o seu desdobramento existe algum tipo de reconhecimento da sua aplicabilidade, na continuação do exercício estratégico para uma definição e operacionalização de projetos resultantes de iniciativas estratégicas?

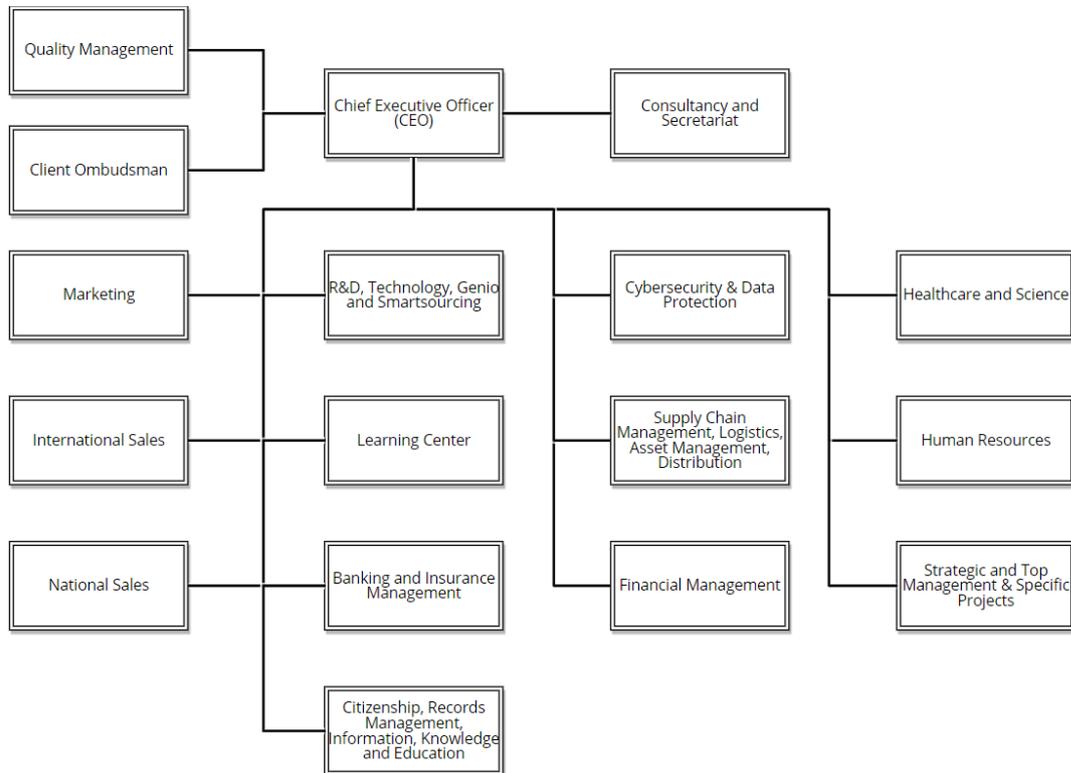
Q4. Na sua opinião, o desdobramento da Matriz-X pelo facto de manter sempre uma rastreabilidade à Matriz (Mãe) desenhada pelo Conselho de Administração, ajuda na definição e operacionalização dos projetos resultantes de iniciativas estratégicas?

Q5. À semelhança do que aconteceu com o BSC – transformação de uma ferramenta num produto/serviço próprio, com marca “Empresa Q”. A forma como a “Empresa Q” vê a Matriz-X pode levar à criação de um novo produto/serviço com valor à organização? Como exemplo, dotar o produto BSC “Empresa Q”® de uma camada evolutiva baseada na ferramenta Matriz-X, que leva as iniciativas estratégicas a quem operacionaliza de facto o projeto, isto é, à última linha da hierarquia?

9.5 Anexo-Tratamento de Dados “Questionário”

Categoria	Sub-Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Perceção sobre a matriz-X	Definição de projetos resultantes das iniciativas estratégicas	Planeamento	“um exercício espetacular para transparecer o que é pretendido e para as pessoas saberem o que tem de fazer (e como medir), que algumas das vezes, não sabem”.
	Reconhecimento da aplicabilidade da matriz-X	Comunicação	“a matriz-X pode ser uma excelente forma, simples, para “apresentar” a empresa a potenciais investidores”
		Ligação	“a matriz-X vale por fazer a ligação entre eixos estratégicos, através das iniciativas e projetos que a sustentam”.
Valorização sobre a matriz-X	Interligação entre projetos e iniciativas estratégicas	Acompanhamento débil	“Atualmente, esta parte não é bem feita! Julgo que essa parte não está muito trabalhada. Acaba por ser feito algo ad hoc e sensorial, ao invés de ser feito numa lógica construtiva. Eu diria que esta parte teria de melhorar”
	Detalhe sobre o que tem de ser feito	Concretização	“O BSC tem uma componente que só tem iniciativas, que de resto podemos lá colocar as iniciativas que nós quisermos, agora uma coisa são ideias e uma outra coisa é concretização de ideias. Mas, eu julgo que isso passa muito pela ação de cada um”.
	Valor	Utilidade	“útil para a definição e operacionalização dos projetos resultantes de iniciativas estratégicas, em especial, quando monitorizado o desempenho das iniciativas e projetos resultantes do seu desdobramento.”

9.7 Anexo-Modelo Organizativo (Fonte: “Empresa Q”, 2019)



9.8 Anexo-As Cinco Foças de Porter da “Empresa Q” (Fonte: “Empresa Q”, 2019)

Poder negocial dos fornecedores



BAIXO

Poder negocial dos clientes



ALTO

Ameça de novos entrantes



MÉDIO

Ameça de serviços substitutos



ALTO

Rivalidade



ALTO