

**A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA  
TRANSFORMADORA DE FABRICAÇÃO DE CARROÇARIAS,  
REBOQUES E SEMI-REBOQUES: ESTUDO DE CASO**

Rita Isabel Afonso Costa Teixeira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Renato Costa, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

**A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA  
TRANSFORMADORA DE FABRICAÇÃO DE CARROÇARIAS,  
REBOQUES E SEMI-REBOQUES: ESTUDO DE CASO**

Rita Isabel Afonso Costa Teixeira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Renato Costa, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018



## Resumo

A estratégia empresarial está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Tanto os gestores como as respetivas equipas estão cada vez mais conscientes da importância da estratégia nas empresas. Afinal, em tempos bons ou em tempos de crise, a empresa vitoriosa é a que se evidencia por ter uma capacidade de atuação coerente, forte e direcionada. Definir a estratégia é, assim, o ponto de partida para conseguir alcançar o sucesso.

Mas, para que a estratégia aconteça existe a necessidade de direcionar esforços, de criar planos de ação, de verificar e criar indicadores de desempenho coesos que possibilitem o acompanhamento dos resultados, de mobilizar todos os recursos humanos para que caminhem na mesma direção, de analisar os resultados e sobretudo de verificar se os recursos trazem os retornos mais benéficos para a empresa. Para isso torna-se essencial a análise estratégica das organizações para posterior verificação do nível de cada organização e para subsequentes recomendações.

Nesse sentido, este estudo propõe uma análise detalhada da estratégia empresarial de cada uma das empresas da indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques presentes nesta investigação. Tendo por base entrevistas a gestores de cada uma das empresas, o resultado do estudo possibilita uma abordagem à estratégia empresarial, através da definição e perceção de elementos essenciais como o processo de gestão estratégica e de outros conceitos interligados.

A apresentação, compreensão e análise dos elementos principais da estratégia empresarial permitiu uma investigação mais pormenorizada, e conseqüentemente, determinou as práticas e estratégias que estão a ser implementadas pelas empresas deste setor, bem como, recomendações de novas práticas a fim de criar mais valor para estas empresas.

**Palavras-Chave:** Estratégia empresarial; Indústria Transformadora de Fabricação de Carroçarias, Reboques e Semi-reboques; Estudo de Caso

## **Abstract**

The business strategy is increasingly present in the day-to-day of organizations. Both managers and their teams are increasingly aware of the importance of strategy in companies. After all, in times of bonanza or crisis, the victorious company is the one that is evidenced by its ability to act logically, strong and targeted. The definition of strategy is thus the starting point for the company to get success.

But for the strategy to happen, there is a need to direct efforts, create action plans, verify and create cohesive performance indicators that enable results to be monitored, mobilize all human resources to move in the same direction, analyze the results and above all to verify that resources bring the best returns to the company. For this, it becomes essential the strategic analysis of the organizations for later verification of the level of each organization and for the subsequent recommendations.

In this sense, this study proposes a detailed analysis of the business strategy of each one of the manufacturing companies of bodywork, trailers and semi-trailers present in this investigation. Based on interviews with managers of each of the companies, the result of the study allows an approach to the business strategy, through the definition and perception of essential elements such as the strategic management process and other interconnected concepts.

The presentation, understanding and analysis of the key elements of the business strategy has allowed for more detailed research and consequently determined the practices and strategies being implemented by companies in this sector as well as recommendations for new practices in order to create more value for these companies.

**Keywords:** Business strategy; Manufacturing Industry of Bodywork, Trailers and Semitrailers; Case study

## **Agradecimentos**

O culminar desta etapa é um momento marcante a nível académico e pessoal. A concretização desta tese só foi possível com a contribuição de várias pessoas. E por isso, quero expressar a minha gratidão a todos aqueles que me apoiaram e que me ajudaram nesta fase.

À minha família, em especial à minha mãe, pai, irmã por me terem dado todas as condições para chegar até aqui, por me terem dado todo o apoio, motivação e carinho necessário ao longo destes anos. Obrigada por estarem sempre ao meu lado! À minha avó, por toda a preocupação e ternura. A toda a minha restante família, em especial à minha madrinha Ritinha e à Balé por me terem ajudado em tudo.

Um agradecimento especial ao meu avô e à minha tia Náná, que apesar de já não estarem presentes, estão sempre comigo e que contribuíram muito para que chegasse até aqui.

Ao Pedro, por toda a compreensão, preocupação, motivação, amor e carinho dado ao longo desta jornada.

A todos os meus amigos incríveis, por estarem sempre comigo e por me apoiarem tanto. Sobretudo à Catarina, Isa, Inês, Filine e Joana. Um agradecimento também muito especial à Bárbara Miguel e Mariana Castanho, por em tão pouco tempo me ensinarem a ser mais persistente, por me ajudarem sempre e por nunca me deixarem desistir.

À Melat, ao Yosefe e à Ana Saldanha por me mostrarem o que é realmente importante.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Renato Lopes da Costa, pela orientação, transmissão de conhecimentos, disponibilidade e dedicação que permitiram tornar esta dissertação concretizável.

Agradeço, igualmente, à Zélia Silvério, Pedro Santos e Nuno Baptista, gestores das várias empresas estudadas, pela disponibilidade, compreensão e participação na parte empírica desta dissertação.

# ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
PROBLEMA DE PESQUISA/INVESTIGAÇÃO .....	2
OBJETIVOS – TEÓRICOS, EMPÍRICOS, FACE À INVESTIGAÇÃO EXISTENTE SOBRE O SETOR .....	3
ESTRUTURA DA TESE .....	5
<b>CAPÍTULO 1 – ANÁLISE DA ENVOLVENTE</b> .....	<b>6</b>
1.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA .....	6
1.2 ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA .....	9
1.2.1 CONCEITOS .....	9
1.2.2 MODELOS DA ANÁLISE EXTERNA .....	10
1.2.2.1 ANÁLISE PESTE .....	10
1.2.2.2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA .....	11
1.2.2.3 MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER.....	12
1.3 ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA .....	13
1.3.2 MODELOS DA ANÁLISE INTERNA .....	14
1.3.2.1 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR .....	14
1.3.2.2 MODELO VRIO .....	16
1.3.2.3 Os 7S DE MCKINSEY .....	17
1.3.3 SWOT I.....	18
<b>CAPÍTULO 2 – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>21</b>
2.1 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO .....	21
2.2 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS .....	23
2.2.1 DIVERSIFICAÇÃO .....	23
2.2.3 ALIANÇAS .....	24
2.2.4 FUSÕES E AQUISIÇÕES.....	25
2.2.5 OUTSOURCING .....	26
2.2.6 INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	27
2.2.7 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	28
<b>CAPÍTULO 3 – IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>30</b>
3.1 CULTURA.....	30
3.2 OBJETIVOS DE CURTO PRAZO E TÁTICAS FUNCIONAIS.....	31

3.3 POLÍTICAS DE EMPOWERMENT .....	32
3.4 ESTILOS DE LIDERANÇA .....	34
3.5 MARKETING MIX .....	35
<b>CAPÍTULO 4 – CONTROLO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
4.1 METODOLOGIAS DE CONTROLO .....	38
<b>CAPÍTULO 5 – ABORDAGEM TEÓRICA .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
6.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	55
6.1.1 CARROÇARIAS HONÓRIO.....	55
6.1.2 JORGE PIRES CARROÇARIAS.....	56
6.1.3 THERMOEUROP PORTUGAL .....	57
<b>CAPÍTULO 7 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
7.1 LINHAS ESTRATÉGICAS SEGUIDAS PELAS EMPRESAS .....	59
7.2 PRINCIPAIS FATORES DIFERENCIADORES DAS EMPRESAS RELATIVAMENTE ÀS SUAS CONCORRENTES.....	61
7.3 ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....	62
7.4 ANÁLISE DO MEIO INTERNO .....	63
7.5 LIGAÇÃO ENTRE VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA COM AS LINHAS DE AÇÃO DA EMPRESA.....	64
7.6 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO .....	65
7.7 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS .....	66
7.8 OBJETIVOS DA EMPRESA A LONGO PRAZO.....	67
7.9 CULTURA EMPRESARIAL .....	68
7.10 POLÍTICAS DE EMPOWERMENT .....	69
7.11 CONTROLO ESTRATÉGICO .....	70
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS – PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	71
CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO PARA A GESTÃO E PARA O CAMPO ACADÉMICO .....	72
EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA .....	73
LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	74
SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	74
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1:</b> OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO .....	4
<b>TABELA 2:</b> RELAÇÃO ENTRE A REVISÃO DE LITERATURA, OS OBJETIVOS E AS QUESTÕES DE PESQUISA.....	48
<b>TABELA 3:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - QUAIS SÃO AS LINHAS ESTRATÉGICAS QUE AS EMPRESAS SEGUEM NESTA INDÚSTRIA? .....	59
<b>TABELA 4:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES DIFERENCIADORES DAS EMPRESAS DESTA INDÚSTRIA RELATIVAMENTE ÀS SUAS CONCORRENTES?.....	61
<b>TABELA 5:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - AS EMPRESAS ANALISAM O SEU MEIO ENVOLVENTE? QUE MODELOS DE ANÁLISE EXTERNA UTILIZAM? QUAIS E COM QUE PERIODICIDADE OS APLICAM? .....	62
<b>TABELA 6:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - RELATIVAMENTE AO AMBIENTE INTERNO, AS EMPRESAS ANALISAM COM REGULARIDADE OS SEUS ELEMENTOS INTRÍNSECOS? PARA A ANÁLISE INTERNA AS EMPRESAS UTILIZAM ALGUM MODELO? SE SIM COM QUE PERIODICIDADE O UTILIZA E QUAL? .....	63
<b>TABELA 7:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - HÁ O CUIDADO DE FAZER UMA LIGAÇÃO EFETIVA ENTRE VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA COM AS LINHAS DE AÇÃO DA EMPRESA? OS COLABORADORES CONHECEM ESSA LIGAÇÃO? DE QUE FORMA LHE É EXPLICADA?.....	64
<b>TABELA 8:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - CONSIDERA QUE A EMPRESA SEGUE ALGUMA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO? NOMEADAMENTE BAIXO CUSTO, DIFERENCIAÇÃO OU FOCO. ....	65
<b>TABELA 9:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - AS EMPRESAS DESENVOLVEM OU PRETENDEM DESENVOLVER ALGUMAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS? QUAIS AS QUE CRIARAM MAIOR VANTAGEM À EMPRESA?.....	66
<b>TABELA 10:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA EMPRESA A LONGO PRAZO? HÁ PREOCUPAÇÃO EM ALINHAR ESTES OBJETIVOS COM A VISÃO, MISSÃO E VALORES? COMO SE DEFINEM OBJETIVOS? FAZ-SE ALGUM TIPO DE SEGMENTAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E FINANCEIROS?.....	67
<b>TABELA 11:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - COMO CARATERIZA A CULTURA DA EMPRESA? HÁ ALINHAMENTO ENTRE A MESMA E OS VALORES FORMAIS DA ORGANIZAÇÃO? COMO SE CONSTRUÍRAM ESSES VALORES? TEM NA SUA BASE OS SENTIMENTOS DOS COLABORADORES? SÃO EXPLICADOS E COMPREENDIDOS PELOS MESMOS? TEM NOÇÃO DOS MESMOS NO CONTEXTO PRÁTICO DA DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO DAS SUAS ATIVIDADES. ....	68
<b>TABELA 12:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - A EMPRESA DESENVOLVE POLÍTICAS DE EMPOWERMENT PARA OS TRABALHADORES? .....	69
<b>TABELA 13:</b> ANÁLISE DE CONTEÚDO - EXISTE ALGUM TIPO DE CONTROLO ESTRATÉGICO NA EMPRESA? SE SIM, UTILIZAM ALGUMA METODOLOGIA ESPECÍFICA? .....	70

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01:</b> ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR .....	15
<b>FIGURA 02:</b> MODELO VRIO .....	17
<b>FIGURA 03:</b> 7S DE MCKINSEY .....	18
<b>FIGURA 04:</b> SWOT I .....	19
<b>FIGURA 05:</b> CATEGORIZAÇÃO E CODIFICAÇÃO DO “CORPUS” DA ENTREVISTA PARA ANÁLISE QUALITATIVA .....	54

## Introdução

Porquê estratégia? Hoje em dia, um dos fatores mais importantes para o êxito de uma empresa é a definição clara da estratégia empresarial. Tanto gestores, como dirigentes e equipas necessitam de saber como é que a empresa se formou, como está, onde quer chegar e o que vai fazer para alcançar os seus objetivos.

Andrews (1980), numa definição muito popular, reforça a noção de estratégia como uma determinante do propósito organizacional e explicitamente observa a importância dos *stakeholders*: a estratégia corporativa é o padrão de decisões e divulga os seus objetivos, metas ou propósitos, origina as principais políticas e planos para alcançar esses objetivos, e define a gama de negócios que a organização deve perseguir, o género de organização que é ou pretende ser, e a natureza das contribuições económicas ou não que quer fazer para os seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Só um bom planeamento baseado na estratégia, bem definido a nível de indicadores e de detalhe das ações de curto e longo prazo, consegue levar a um bom posicionamento da empresa no mercado e aos resultados desejados. Gerir bem implica a implementação de ações estratégicas, da sua gestão e da procura contínua de recursos indispensáveis para que as metas sejam alcançadas. A gestão estratégica apresenta-se, assim, como um grande desafio das organizações.

As indústrias são cada vez mais complexas e estão em constante evolução, e por isso, as organizações não conseguem subsistir quando somente alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias. Independentemente do nível e área de especialidade dos gestores, eles devem conhecer e compreender os elementos básicos da gestão. Não só os gestores, como também os restantes colaboradores devem estar envolvidos no processo (Miller e Dess, 2003). A estratégia é, então, o impulso básico que aumentará o comportamento cooperativo, contribuindo para o bem-estar organizacional (Hax e Majluf, 1988).

As organizações devem, por isso, reunir todos os esforços para seguir uma estratégia, e para que esta seja bem sucedida, ela deve ser consistente com o ambiente externo da empresa e com o seu ambiente interno - objetivos e valores, recursos e capacidades, estruturas e sistemas

- pois muitas empresas falham devido à falta de consistência com o ambiente interno ou externo (Grant, 2010).

Neste sentido, a temática da estratégia será abordada na presente investigação, para averiguar e analisar a presença da estratégia na indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques. Apesar de esta indústria ainda não ser reconhecida como tal, ela é notável, interessante e apresenta muito valor, representando em 2011, segundo o estudo ao setor Metalúrgico e Metalomecânico: Diagnóstico Competitivo e Análise Estratégica, feito por Augusto Mateus & Associados, 11,4% das exportações portuguesas. Embora esta indústria evidencie uma trajetória manifestamente negativa em termos de produção e de emprego entre 2005 e 2009 devido à crise económica vivida na altura, encontra-se agora a evoluir de forma favorável. Para que a evolução seja ainda mais rápida, determinante e positiva, as empresas desta indústria devem agora usar a estratégia como um forte aliado.

### **Problema de pesquisa/investigação**

Hoje em dia, o mundo está cada vez mais marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível (Jacobides, 2010). O ambiente competitivo que se vive entre firmas, faz com que haja necessidade de se ser sempre melhor que os concorrentes. É, então, relevante que haja orientação e sentido na procura e criação de oportunidades (Ansoff, 1977). Surge aí o conceito de estratégia, que evidencia sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar os seus objetivos, e responder às oportunidades e ameaças do ambiente externo (Hofer e Schendel, 1979).

A importância da análise estratégica, também chamada de processos de gestão estratégica (*strategic management process*), nas empresas deve-se ao facto de, tal como Barney e Hesterly (2006) afirmam, esta ser gerada por uma reunião de análises e decisões que ampliam a probabilidade de a empresa escolher uma boa estratégia que trará vantagem competitiva.

A dissertação, que tem como tema “A Estratégia Empresarial na Indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques: Estudo de caso”, pretende analisar estrategicamente algumas empresas deste setor, aconselhar a aplicação de práticas estratégicas e confirmar a importância deste tipo de análise numa atividade económica pouco estudada.

O tema surge também como tentativa de colmatar as poucas investigações feitas neste setor, tentando assim recolher informações das práticas organizacionais que as empresas do setor aplicam e sugerir alterações e melhorias, caso seja necessário.

A escolha do tema justifica-se pelo facto de as empresas deste setor não terem capacidade para desenvolver um plano estratégico (por falta de tempo e por inaptidão técnica para o executar), apesar de muitas delas reconhecerem a importância da análise estratégica.

É possível identificar um conjunto de questões chave a considerar na dissertação:

- Que estratégias estão a ser usadas nas empresas?
- Que outras estratégias deveriam ser implementadas nas empresas de forma a ganharem vantagem competitiva?
- Quais são as semelhanças e diferenças das empresas em estudo?
- Qual é a empresa que melhor implementa a estratégia definida?

### **Objetivos – teóricos, empíricos, face à investigação existente sobre o setor**

Este trabalho, através de uma análise prática, tem como principal objetivo a realização de uma análise estratégica à indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques, ou seja, o propósito é compreender como está cada uma das empresas ao nível da estratégia e após isso sugerir melhorias.

Complementarmente, esta tese irá permitir aprofundar conhecimentos na área e investigar o mercado das carroçarias. Tendo em conta a ideologia de Drucker (2000) na sua obra *Management Challenges for the 21st Century*, que convida os gestores a inventar o futuro e desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, a atual investigação pretende contribuir para o progresso do conhecimento científico de estratégia empresarial na indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques através dos objetivos subsequentes – Tabela 1;

*Tabela 1: Objetivos específicos da investigação*

<b>A nível teórico</b>	<b>A nível empírico</b>	<b>Considerando a pouca investigação sobre o tema em Portugal</b>
<p>Identificar e investigar o fundamento teórico que sustenta a análise para o trabalho empírico, através do esclarecimento e definição dos principais conceitos. A evidenciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A análise da estratégia empresarial na indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques, abrangendo o modo como as empresas desta indústria compreendem o conceito;</li> <li>• Análise dos processos e práticas estratégicas aplicadas no dia-a-dia das empresas que permitem desenvolver a estratégia da mesma, através do uso de modelos;</li> <li>• Reconhecimento das etapas de desenvolvimento de um processo de gestão estratégica, e da importância de cada uma das fases;</li> </ul>	<p>Intensificar e aprofundar a investigação no âmbito da análise estratégica deste ramo da indústria através de um conjunto de novos progressos e de diferentes perspetivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar como opera e o que é a indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques;</li> <li>• Identificar quais as práticas estratégicas que melhor contribuem para o sucesso das empresas desta indústria;</li> <li>• Conhecer a perceção que os trabalhadores deste ramo da indústria têm acerca dos processos, dos objetivos, das insatisfações e dos agrados, relativamente ao trabalho nesta indústria;</li> <li>• Comparar o estado de várias empresas do setor;</li> </ul>	<p>Acrescentar informação sobre o tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar e contribuir para o desenvolvimento da literatura acerca da indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques;</li> <li>• Expor um novo estudo que permita conhecer o papel dos gestores do ramo das carroçarias, tendo em conta a análise estratégica;</li> </ul>

Fonte: Elaboração do Autor

## **Estrutura da Tese**

Após a fase introdutória, a presente tese está organizada em duas partes principais – uma de revisão de literatura (Capítulos 1,2,3 e 4) e outra de estudo empírico (Capítulo 5). De seguida, é apresentada a metodologia (Capítulo 6) e a apresentação e discussão dos resultados (Capítulo 7). A tese termina com as conclusões.

Os primeiros quatro capítulos são a abordagem bibliográfica baseada em conceitos relacionados com estratégia e com o processo de gestão estratégica. Assim, o capítulo 1 compreende o conceito de estratégia e a análise da envolvente externa e interna. O segundo capítulo e de acordo com o processo de gestão estratégica, apresenta-nos a formulação estratégica e os vários conceitos relacionados. O capítulo 3 faz um enquadramento teórico acerca da implementação estratégica e o capítulo 4 termina a revisão de literatura com a abordagem ao controlo estratégico.

O capítulo 5 pretende especificar os objetivos principais deste estudo, apresentado as principais questões que norteiam a investigação e que resultam da revisão da literatura e do pensamento crítico do autor. No capítulo 6 desenvolve-se a metodologia bem como a ilustração da análise das questões de pesquisa e a caracterização da amostra. Os resultados do estudo empírico estão apresentados no capítulo 7.

De seguida, são apresentadas as principais conclusões da investigação, as considerações finais, a experiência adquirida ao longo do estudo bem como as contribuições do trabalho para a gestão e para o campo académico e as principais limitações enfrentadas ao longo do trabalho, facultando ainda um conjunto de sugestões para investigações futuras.

# Capítulo 1 – Análise da envolvente

## 1.1 Conceito de Estratégia

A estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição de consenso (Hambrick, 1983). O termo estratégia, que veio dos gregos como um conceito com conotação militar, trouxe desde logo a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados em diversos cenários de acordo com o comportamento do inimigo (Schnaars, 1991). O termo ganhou importância com a contribuição militar, pois os princípios utilizados para combater os inimigos baseavam-se essencialmente na inteligência e nos *soft skills* das tropas e não na força e nos *hard skills* (Carvalho e Filipe 2006). Princípios estes que foram transferidos para o pós Segunda Guerra Mundial, onde a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (Bracker, 1980).

Hoje em dia a estratégia é um conceito universal e está presente nas mais diversas áreas e contextos. Pensar estrategicamente adquiriu o *status* de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não (Moore, 2000).

Compreender o conceito de estratégia torna-se muitas vezes difícil. Estratégia não é sinónimo de tática, pelo contrário, ela surge como contraposta à tática, a qual se descreve como esquema de utilização dos recursos disponíveis para uma ação específica, enquanto que estratégia é uma norma para a tomada de decisões em contexto de incógnita ou risco. É, portanto, essencial compreender o conceito com base nas diferentes definições encontradas na literatura.

Para Drucker (1954) estratégia é a análise da situação atual e de mudanças se necessárias. Enquanto que para Mintzberg (1967), a estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspetos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizagem do gestor. Mintzberg (1987) apresenta ainda, a estratégia como um conjunto de papéis que esta assume através dos 5 *P's* da estratégia. É definida como um plano (*Plan*) quando esta é uma diretriz criada para se lidar com determinada situação; como um padrão (*Pattern*) quando é uma consistência de comportamentos; como posição (*Position*) quando funciona como o ajustamento entre o exterior e o interior da empresa, definindo o que se deve ou não fazer; como perspectiva

(*Perspective*) quando opera como o modo próprio de a empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão; e como estratégia (*Ploy*) quando é apenas uma “manobra” específica destinada a superar um concorrente.

Segundo Porter (1980) a estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição de defesa numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim conseguir um retorno maior sobre o investimento. Enquanto que para Ansoff (1977) e Grant (2010) a estratégia são os planos, políticas e princípios que guiam e unificam um conjunto específico de ações de forma a atingir objetivos, estabelecendo uma posição favorável.

É de fácil percepção que qualquer definição de estratégia incide sobre o objetivo único de criação de valor, quer sobre o ponto de vista do mercado, quer do ponto de vista do acionista (Lopes da Costa, 2012). Contudo, qualquer que seja a definição, pode-se constatar a abrangência e a dificuldade de estabelecimento de fronteiras com outras matérias, áreas ou epistemologias. (Carvalho e Filipe 2006). Apesar dessas dificuldades, cada vez mais as organizações privadas e públicas das mais diversas áreas têm adotado a prática do planeamento estratégico em antecipação de que isso se traduzirá num melhor desempenho (Arasa e Obonyo, 2012)

As organizações que aplicam a estratégia apresentam um desempenho superior comparativamente àquelas que não a aplicam, sendo este facto comprovado por vários estudos (Ansoff, 1984; Arasa e Obonyo, 2012; Mankins e Steele, 2005;). E tal como Grant (2010) menciona, a estratégia tem um papel preponderante no sucesso das empresas, sobretudo devido ao principal ingrediente comum a todas as histórias de êxito ser a presença de uma estratégia bem formulada e efetivamente implementada. Contudo, o êxito da estratégia depende também da presença de algumas características: os objetivos serem simples, consistentes e de longo prazo, haver uma profunda compreensão do ambiente competitivo, existir uma avaliação objetiva dos recursos e haver uma implementação efetiva da estratégia.

A prática da estratégia empresarial concretiza-se nos processos de gestão, que se articulam no ciclo dinâmico Análise-Formulação-Implementação-Controlo. O processo de gestão estratégica consiste sobretudo em identificar e analisar os elementos da envolvente e da própria organização, correlacioná-los determinando os efeitos positivos ou negativos que daí podem resultar; escolher entre as várias opções possíveis as que se apresentam como mais interessantes, antecipando os modos como a organização e a envolvente reagirão; comunicar as

opções selecionadas, planejar as ações, mobilizar recursos, agir; e monitorizar continuamente o processo, identificando alterações da realidade, desvios do caminho estabelecido, tomando medidas corretivas ou seja, controlar. As medidas corretivas levam, frequentemente, a reiniciar o ciclo (Carvalho e Filipe 2006).

A gestão estratégica é definida como a arte e ciência de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem uma organização alcançar os seus objetivos (David, 2009). O propósito da gestão estratégica é explorar e criar novas e diferentes oportunidades para o futuro.

O processo de gestão estratégica começa quando a empresa identifica a sua própria missão e a sua proposta de longo termo. Os objetivos são marcos mensuráveis que as empresas usam para avaliar se estão a realizar as suas missões. A análise externa e interna são processos através dos quais a organização identifica as suas ameaças e oportunidades, as suas forças e fraquezas. Com a ajuda destas análises, a organização pode passar para a escolha e formulação da estratégia (Barney e Hesterly, 2006). A estratégia pode ser classificada em duas categorias: estratégias de negócio (incluindo liderança de custo e diferenciação do produto) e estratégias corporativas (onde se inclui a integração vertical, a diversificação, as alianças, as fusões e aquisições, o *outsourcing* e a internacionalização). A implementação estratégica segue-se à formulação e envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controlo de gestão, e esquemas de compensação que vão suportar a estratégia. A avaliação e o controlo possibilitam a manutenção da vantagem competitiva, que é o objetivo principal do processo de gestão estratégica.

Apesar de ser difícil saber se a empresa está a optar pela melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de erros da mesma. A melhor maneira de uma organização o fazer é escolher cuidadosamente a sua estratégia e seguir o processo de gestão estratégica. O processo de gestão estratégica que é uma sequência de análises e escolhas que aumentam a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, ou seja, escolher uma estratégia que lhe dê vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2006).

Uma organização tem vantagem competitiva quando está a implementar uma estratégia que cria valor e que não é implementada simultaneamente pelos seus atuais ou potenciais concorrentes (Barney, 1991). Essa vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável.

Neste sentido, e tendo em conta o objetivo de todas as empresas, Barney (2001) refere a estratégia como o meio para a empresa atingir o sucesso.

## **1.2 Análise da envolvente externa**

### **1.2.1 Conceitos**

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a análise ambiental consiste na monitorização, avaliação e disseminação de informação sobre os ambientes externo e interno para as pessoas chave dentro da organização. Esta etapa do processo de gestão estratégica é, para os mesmos autores, um instrumento que ajuda a empresa a evitar surpresas a nível estratégico e a garantir a sua presença a longo prazo.

A análise estratégica deve iniciar-se com a análise da envolvente externa que abrange a investigação, avaliação e recolha de informação do ambiente externo à empresa, com o intuito de identificar fatores estratégicos decisivos para o desenvolvimento da empresa. Carvalho e Filipe (2006) evidenciam que no contexto da indústria a análise externa tem um caráter fundamental, porque identifica a natureza dos negócios e compara o exterior da empresa com as empresas que trabalham com produtos/serviços similares, e que procuram os mesmos nichos de mercado.

O ambiente geral pode ser caracterizado como o conjunto de aspetos estruturais capazes de influenciar as diferentes indústrias que atuam num determinado país. Entende-se por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos têm os mesmos atributos e, portanto, competem pelos mesmos compradores (Thompson e Strickland, 1999).

Os elementos a analisar na envolvente externa são sobretudo os acionistas, o governo, os clientes, os credores, os grupos de interesses, as associações empresariais, os concorrentes, os trabalhadores, os fornecedores e os sindicatos; no ambiente global observam-se sobretudo os fatores socioculturais, a tecnologia, o ambiente político-legal e a economia em geral (Carvalho e Filipe, 2006).

A análise do ambiente externo para além de avaliar o grau de atratividade da indústria, permite também encontrar os fatores críticos estratégicos externos que influenciam a tomada de decisões e a formulação da estratégia.

A importância desta análise prende-se com o facto de as organizações serem entidades que têm relações múltiplas com outras entidades do seu meio, e, portanto, a afirmação de uma empresa perante a concorrência está sempre dependente da sua capacidade de interação com o meio ambiente (Lopes dos Reis, 2000).

### **1.2.2 Modelos da Análise externa**

Barney e Hesterly (2012) afirmam que uma das determinantes críticas das estratégias de uma empresa são as ameaças e as oportunidades do seu ambiente competitivo. Se uma empresa entender essas ameaças e oportunidades, então ela está um passo mais perto de poder escolher e implementar uma boa estratégia, ou seja, uma estratégia que leva à vantagem competitiva.

No entanto, não é suficiente reconhecer a importância de compreender as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo de uma empresa. Também é imprescindível que haja um conjunto de ferramentas que os administradores possam aplicar para completar constantemente essa análise externa como parte do processo de gestão estratégica. Essas ferramentas devem ser enraizadas numa base teórica sólida, para que os gestores saibam que não foram desenvolvidos de uma forma arbitrária.

Qualquer análise das ameaças e oportunidades que uma empresa defronta deve começar com a compreensão do ambiente geral dentro do qual a empresa opera. Este ambiente geral consiste em amplas tendências no contexto em que a empresa opera e pode ter impacto nas escolhas estratégicas da mesma (Barney e Hesterly, 2012).

A análise do meio envolvente - que tem sempre como pano de fundo os contextos geoestratégicos, políticos, sociológicos e macroeconómicos associados à globalização, bem como as respetivas tendências - estrutura-se nas análises PEST, da indústria e da concorrência, terminando com a consolidação como forma de oportunidades e ameaças (Carvalho e Filipe, 2006).

#### **1.2.2.1 Análise PESTE**

Uma das ferramentas que permite a análise das variáveis que constituem o ambiente geral das empresas (Teixeira, 2011) é a análise PEST, acrónimo para Política, Económica, Social e Tecnológica sendo que, ao longo dos anos, surgiram algumas variantes desta análise,

acrescentando mais variáveis ao acrónimo original. Um exemplo disso é a análise PESTE, aprimorada por Wheelen e Hunger (2006) sendo que os autores, tencionaram enquadrar o estudo das organizações face a um determinado ambiente, tendo em conta as dimensões (P) Político e Legal, (E) Económico e Demográfica, (S) Sociocultural e (T) Tecnológica e (E) Ecológico/ Ambiental (Environmental).

Esta análise permite aos gestores a compreensão dos fatores estratégicos que influenciam e condicionam a empresa de forma positiva ou negativa, compreendendo de que forma estes afetam a empresa.

O fator P – político e legal – analisa a estabilidade política e condições de desenvolvimento económico, os governos e os corpos governamentais a monitorizar, desenvolvimentos legais esperados, enquadramentos legais bem como outras situações políticas e legais.

O fator E – económico e demográfica – examina todos os dados macroeconómicos pertinentes como o crescimento económico (PIB), as taxas de inflação, as taxas de juro e de câmbio, as taxas de desemprego, os graus de endividamento público e privado, o investimento, entre outros.

O fator S – sociocultural – identifica sistemas de valores, níveis educacionais e de qualificações profissionais e estilos de vida.

O fator T – tecnológico – expõe os fatores tecnológicos existentes para a criação de novos produtos e processos, inclui I&D, o ritmo das mudanças em produtos e tecnologias, os inventivos tecnológicos e todos os restantes aspetos tecnológicos.

O fator E – ecológico ou ambiental – compreende vários aspetos ecológicos como os recursos naturais, as alterações climáticas e todas as preocupações ambientais que as empresas devem ter e às quais se devem adaptar.

### **1.2.2.2 Análise da Indústria**

Cada vez mais, o mundo está marcado pela globalização e pela evolução tecnológica, o que faz com que as empresas enfrentem um ambiente cada vez mais turbulento e imprevisível

(Jacobides, 2010). O ambiente competitivo que se vive entre firmas, faz com que haja necessidade de se ser sempre melhor que os concorrentes.

Um dos aspetos diferenciadores de uma empresa, e que lhe permite ganhar vantagem, é a sua capacidade de reconhecer as alterações e tendências do mercado e a sua habilidade para reagir às mesmas, antes da concorrência. Desta forma, na criação de um plano estratégico de uma empresa, é pertinente a análise da atratividade e da competitividade da indústria onde a empresa se inclui.

Segundo David Aaker (1984), a atratividade pode ser analisada através de sete dimensões: conhecimento da dimensão atual e potencial da indústria; crescimento da indústria, rentabilidade, estrutura de custos, canais de distribuição, tendências da indústria e fatores chave de sucesso. A análise destas dimensões vai permitir prever situações futuras e consequentemente auxiliar na formulação de estratégias que irão permitir alterar a estrutura da indústria e melhorar o seu lucro.

### **1.2.2.3 Modelo das 5 Forças de Porter**

Segundo Porter (1980, 1985, 2008), a rentabilidade de uma organização depende tanto da atratividade do setor como do seu posicionamento efetivo, pelo que esta ferramenta de formulação estratégica emerge como forma de auxiliar os estrategas na deteção de setores com boas previsões para o futuro, e também como forma de adequar as suas estratégias para o que acontecer posteriormente. O modelo de Michael Porter explica a atratividade de uma indústria como resultado da combinação de cinco forças: ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes.

A força coletiva das cinco determina o potencial do lucro final de uma indústria, o que determina a atratividade. Seja qual for a força coletiva, o objetivo dos gestores é encontrar uma posição na indústria onde a sua empresa se possa defender melhor contra essas forças ou pelo menos onde possa influenciá-las a seu favor (Porter, 1979).

A força ou forças competitivas mais fortes determinam a rentabilidade de uma indústria e, portanto, são de maior importância na formulação de estratégias. A abordagem de Porter consiste na análise e posterior atribuição de uma classificação a cada uma das cinco forças de

acordo com uma escala previamente definida para posterior determinação do grau de atratividade da indústria.

A ameaça de novos concorrentes está ligada à entrada de outras empresas no mercado, que têm o intuito de ganhar participação no mercado e que, muitas vezes levam à alteração de preços, custos e taxas de investimentos. A gravidade da ameaça de entrada depende das barreiras à entrada e da reação que os concorrentes podem ter face à nova chegada.

A capacidade que os clientes têm de influenciar o preço ou a qualidade do produto/serviço constitui o poder de negociação dos clientes. Quanto maior é o poder negocial dos clientes menor é a rentabilidade do negócio. O poder de negociação dos clientes é forte quando: (1) as compras de um cliente são significativas nas vendas de um fornecedor; (2) mudar de fornecedor tem baixos custos; (3) o cliente tem capacidade para incorporar a montante e produzir ele próprio o produto/serviço; (4) o produto é standard, havendo muitos fornecedores; (5) o produto/serviço representa um alto custo para o cliente.

A ameaça de produtos substitutos traduz-se em produtos que executam funções similares ou iguais. Esta força pressiona a indústria quando os preços são muito altos, quando expõem uma relação qualidade-preço superior e quando assentam em novas tecnologias.

O poder de negociação dos fornecedores indica a influência que os fornecedores têm para alterar o negócio através do preço que apresentam e praticam, através dos prazos de entrega e dos níveis de serviços que disponibilizam. Quanto maior for o poder de negociação dos fornecedores, menor será a atratividade da indústria.

A quinta força é a rivalidade entre concorrentes, isto é, a rivalidade entre as empresas da mesma indústria. Esta pode ser feita através de descontos de preços, de publicidade, do lançamento de novos produtos e de melhorias do serviço. O grau de rivalidade diminui a rentabilidade dos negócios para as empresas.

### **1.3 Análise da envolvente interna**

A segunda parte da análise estratégica é a análise interna da organização, que é uma componente essencial para o reconhecimento dos recursos e das competências da firma que lhe dão distinção e que acrescentam valor.

A análise interna assume, igualmente, um papel relevante na abordagem estratégica, sobrepondo-se mesmo, às abordagens externas em várias escolas do pensamento estratégico (Lopes da Costa e António, 2017).

A análise do meio interno implica o reconhecimento dos elementos intrínsecos à organização. E tal como Lopes da Costa e António (2017) atestam, esta abordagem é uma avaliação dos recursos, da cultura e dos valores empresariais e deve, por isso, ser considerada como fundamental no contexto da determinação do ponto de partida e ser parte integrante de todo o pensamento estratégico.

Uma análise aprofundada à empresa não pode deixar de investigar os recursos, competências e capacidades. Os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que pode usar para implementar as suas estratégias, a fim de gerar capacidade estratégica. As competências definem-se como um combinado de capacidades retidas e organizadas de forma transversal a diversas funções da empresa. É possível identificar dois tipos de competências: as distintivas e as *core*. De acordo com Selznick (1957), as competências distintivas são as coisas que a organização faz particularmente bem em relação aos seus concorrentes. Enquanto que as competências *core*, segundo Prahalad e Hamel (1990), são aquelas que fornecem uma base para entrar em novos mercados e que contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes. Por sua vez, as capacidades são a subdivisão dos recursos da organização que são definidos como ativos tangíveis ou intangíveis que ajudam a empresa a retirar o máximo benefício dos recursos que controla (Barney e Hesterly, 2006).

### **1.3.2 Modelos da análise interna**

#### **1.3.2.1 Análise da cadeia de valor**

Um outro instrumento valioso para a análise interna da empresa é a análise da cadeia de valor (Figura 01), que consiste no estudo de cada uma das atividades da empresa que criam valor.

Figura 01: Análise da Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985)

A cadeia de valor são as várias atividades que são desenvolvidas de forma encadeada, sequencial e que criam valor. As atividades que criam e acrescentam valor estão divididas em duas: as primárias (participam diretamente na execução física do produto ou na disponibilização do serviço) e as de suporte (que auxiliam a realização das atividades primárias, proporcionando a compra de materiais, a tecnologia e os recursos humanos) (Carvalho e Filipe, 2010).

De acordo com Barney e Hesterly (2012), a análise da cadeia de valor consiste na identificação das atividades desenvolvidas por uma empresa em todas as suas etapas, desde o desenvolvimento, à produção e à comercialização dos seus produtos ou serviços. Esta análise compreende três fases:

- Avaliação das várias atividades da cadeia de valor necessárias à produção de determinado produto ou serviço;
- Análise das várias ligações existentes ao longo da cadeia de valor de cada produto;
- Identificação e análise das potenciais sinergias e economias de escala existentes na cadeia de valor.

O objetivo desta ferramenta é fazer um exame à situação da empresa, ao mesmo tempo que procura identificar e melhorar as suas fontes de vantagem competitiva (Porter, 1985).

### **1.3.2.2 Modelo VRIO**

Todas as organizações procuram ter uma performance superior à das suas concorrentes. É, então, essencial que estas sejam dotadas de vantagem competitiva, o que pode ser verificado através do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).

O modelo VRIO (Barney e Hesterly, 2006) (Figura 02) possibilita a análise de todas as capacidades e recursos de uma empresa, com o objetivo de analisar o potencial de cada uma delas para gerar ou não vantagem competitiva. Desta forma, Barney e Hesterly (2006) definem quatro questões chave sobre as capacidades e recursos que auxiliam a empresa a identificar a vantagem competitiva, a saber:

- São valiosos? O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ambiental?
- São raros? São recursos controlados, atualmente, por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
- São difíceis de imitar? As concorrentes que não dispõem deste recurso enfrentam dificuldades em termos de custos para o obter ou para o desenvolver?
- A empresa está organizada para aproveitar esses recursos? Os processos da empresa estão organizados de forma a que seja possível explorar os seus recursos raros, valiosos e difíceis de imitar?

Figura 02: Modelo VRIO

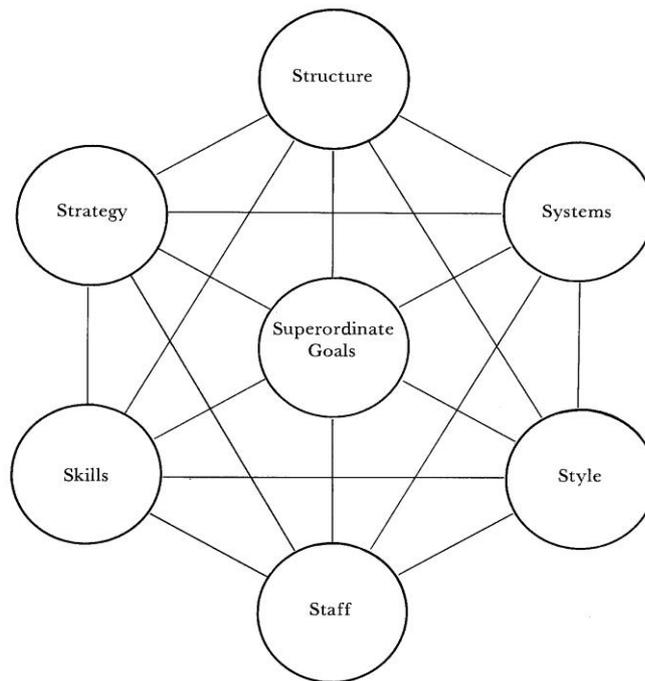
Modelo VRIO				
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2012)

### 1.3.2.3 Os 7S de McKinsey

Criado por Peters e Waterman (1980), enquanto trabalhadores da consultora McKinsey, os 7S pretendem demonstrar a importância dos objetivos estratégicos das empresas colocando no centro o S que desencadeia todos os outros, denominado de *Shared Value* ou *Superordinate goal*. Esta ferramenta (Figura 03) é composta por duas partes: os *Hard S's* (*Structure, Strategy* e *Systems*) e os *Soft S's* (*Skills, Staff, Style* e *Shared Values*).

Figura 03: 7S de McKinsey



Fonte: Peters e Waterman (1980)

Esta ferramenta analisa o tipo de estrutura (*structure*) utilizada pela empresa, e como a mesma se divide pelas diferentes atividades; que estratégia (*strategy*) está a ser aplicada de modo a cumprir os seus objetivos; quais os sistemas (*system*) próprios de funcionamento da empresa, quais os *skills* fundamentais da empresa e se estes estão inseridos na cultura da organização; quais os trabalhadores (*staff*) da empresa em termos quantitativos e qualitativos; qual a identidade e cultura da empresa que são apurados e enunciados no estilo da empresa (*Style*), e por fim o *Superordinate Goal* que enumera os valores mais importantes para a empresa tendo em conta todos os “S” atrás mencionados.

### 1.3.3 SWOT i

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que apresenta os pontos fortes (Strengths), os pontos fracos (Weakness), as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão com mais informação (Helms e Nixon, 2010).

Uma nova adaptação a esta análise, é a SWOT i (Figura 04), desenvolvida por docentes do ISCTE Business School. Esta elabora o mapa estratégico assente em pilares estratégicos

com o pressuposto de que as dimensões dos pilares constituem a base sobre a qual a estratégia é planeada. Para além disso, a SWOT i possibilita uma abordagem transversal sobre todos caminhos estratégicos e funciona como uma “lente” na medida em que, através dela podemos observar a estratégia.

*Figura 04: SWOT i*



Fonte: Plano Estratégico ISCTE (2018-2022)

Cada pilar estratégico é definido de acordo com a organização. É essencial ter em conta que na SWOT i a análise aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, vai ter impacto nos pilares estratégicos, obrigando-nos a contextualizar a análise e a colocá-la em perspetiva.

De acordo com os autores, a matriz SWOT i integra a preocupação com a sustentabilidade, pois é uma matéria que deve estar cada vez mais presente na tomada de decisão dos gestores. Hoje em dia quase todas as organizações têm valores, habitualmente até referentes às preocupações ambientais, sociais e económicas, porém ao analisar as ações das empresas fica-se com a ideia de que os valores são muitas vezes esquecidos, e quando os gestores são questionados sobre as decisões tomadas, os gestores defendem-se com o mercado.

O “mercado” obrigou-os a tomar as decisões, tenham elas ou não um impacto negativo nas pessoas que com eles trabalham ou nas comunidades em que estão inseridos.

Na SWOT i o centro são os valores e o impacto na sociedade, para que estas duas variáveis estejam sempre presentes nas tomadas de decisão. Quando, por exemplo, se analisam as ações que se podem implementar no sentido de tomar partido dos pontos fortes da empresa tendo em consideração as oportunidades do meio envolvente, deve-se sempre colocar as seguintes questões: 1) as ações estão de acordo com os valores da organização? e 2) as ações irão ter um impacto positivo ou negativo em termos ambientais, sociais e económicos? Também se deve, por exemplo, refletir até que ponto as ações irão contribuir para um aumento da desigualdade social, ou para o acelerar das mudanças climáticas (Plano Estratégico ISCTE).

Desta forma e em última instância, os gestores são os responsáveis pelas consequências das suas decisões e não os “mercados”.

## Capítulo 2 – Formulação Estratégica

A formulação estratégica constitui o desenvolvimento dos planos a longo prazo, previamente estabelecidos de acordo com a visão e missão da empresa. Inclui também a determinação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças. Por sua vez, como a empresa não possui recursos ilimitados, torna-se necessário desenvolver e analisar estratégias alternativas aos vários níveis, selecionando a mais vantajosa para realizar. (David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012):

Esta fase deve responder à questão “para onde se quer ir?”, e a resposta deve ser desenhada em função das análises internas e externas previamente feitas (Carvalho e Filipe, 2006). Para dar resposta a esta pergunta é importante que se definam e compreendam elementos como a visão, missão, valores e objetivos.

A empresa deve ter uma visão daquilo que pretende, ou seja, devem estar determinadas matérias como: a área de negócio onde vai atuar, o que a organização irá fazer para se posicionar no mercado e para se diferenciar das suas concorrentes, a estratégia e filosofia que irá adotar e os valores e princípios que vai seguir. De acordo com Lopes dos Reis (2000), após a definição da visão é necessário estabelecer a missão, que é a explicitação da primeira e que se traduz na formulação de uma declaração escrita que, de uma maneira concisa e objetiva, apresentando a estratégia e os valores da empresa. Ela é racional e conduz a ação, enquanto que a visão potencia a energia que mobiliza para a ação.

Outro elemento essencial à compreensão do interior da organização são os objetivos da mesma que, de acordo com Lopes dos Reis (2000), são entendidos como medidas de eficiência de conversão de recursos operados numa empresa, sendo que, cada objetivo deve poder ser quantificado e tem de ser considerado tendo sempre presente o período de tempo durante o qual ele deve ser alcançado. Os gerais, também denominados de *big goals*, são metas gerais que se pretendem alcançar no médio/longo-prazo.

### 2.1 Estratégias de negócio

O passo seguinte que a empresa deve dar, após o ganho de consciência do ambiente que a rodeia, é compreender claramente onde quer ir e o que deve fazer para lá chegar, para que no passo subsequente seja possível definir a estratégia (Lopes dos Reis, 2000).

O caminho estratégico que cada empresa segue é diferente segundo vários autores, contudo, para Porter (1980) o caminho estratégico consiste na criação de vantagem competitiva através de estratégias que proporcionem maior rentabilidade num dado mercado. Assim, Porter (1980) define três estratégias genéricas: baixo custo, diferenciação e foco. Estas estratégias deverão ser a fonte de vantagem competitiva da empresa perante os seus concorrentes.

É cada vez mais comum a estratégia de liderança através do baixo custo que consiste em ganhar vantagem competitiva através de um conjunto de políticas funcionais encaminhadas para o objetivo de reduzir os custos para mais baixo que a sua concorrência. A natureza da vantagem no custo varia de acordo com a estrutura da indústria, podendo ser um caso de economias de escala, de tecnologia superior ou de acesso a matérias-primas (Lopes dos Reis, 2000). Para que a empresa seja líder através dos baixos custos, ela tem que encontrar vias para que essa estratégia seja exequível ao longo dos tempos, o que implica que haja cuidados redobrados e controlos rigorosos com os gastos a fim de que a estratégia seja sustentável. Contudo, a empresa não pode descuidar do seu negócio nem pode abandonar as suas estratégias corporativas, pois uma estratégia demasiado focada em baixos custos pode levar a produtos e serviços de tão baixo preço que ninguém quererá comprar (Barney e Hesterly, 2012).

A estratégia de diferenciação pretende colocar a empresa em destaque, através de uma oferta fora do comum valorizada pelo cliente. Para diferenciar os seus produtos/serviços e acrescentar valor as empresas podem focar-se diretamente nos atributos dos seus produtos e serviços, através da alteração das suas características, da complexidade do produto, do tempo de introdução do produto e da localização, ou podem também focar-se nas relações com os clientes através de personalização dos produtos, do marketing ao consumidor e da reputação do produto, ou ainda, podem criar ligações com ou entre empresas através de canais de distribuição, de serviços e suporte (Grant, 2010).

Uma outra estratégia é a de foco, que se diferencia das outras pelo facto de esta concentrar as suas ações apenas num certo mercado/segmento da indústria ou num determinado produto/serviço. Esta estratégia abrange dois tipos: a abordagem com foco no custo, onde a empresa procura ganhar vantagem de custo no segmento escolhido; e a estratégia com foco na diferenciação, que tenta destacar a empresa das suas concorrentes através das suas características únicas.

Para além destas posições estratégicas, existe o risco de a organização tentar seguir um pouco de cada estratégia, acabando por ficar “*stuck in the middle*” (presa no meio). A posição a que Porter se refere como *stuck in the middle* é desvantajosa e de baixa rentabilidade. Contudo, há empresas que estão a adotar uma estratégia híbrida de baixo custo e de diferenciação, o que segundo Thompson e Strickland (1999), tem como objetivo principal proporcionar mais valor aos clientes, através da combinação das duas estratégias. O propósito desta estratégia é sobretudo a satisfação dos clientes a nível da qualidade e da satisfação a nível de preço.

## **2.2 Estratégias Corporativas**

### **2.2.1 Diversificação**

De acordo com Porter (1987), as estratégias corporativas consistem em duas diferentes questões: em que negócio a empresa deve estar e como os gestores devem gerir as várias unidades de negócio. Assim, elas são as iniciativas que a organização tem de forma a combinar os diferentes negócios para que assim seja possível alcançar o sucesso através da vantagem competitiva. Existem várias estratégias corporativas, sendo a diversificação uma delas.

São quatro as alternativas básicas de crescimento de um negócio. Ele pode crescer através do aumento de penetração no mercado, através do desenvolvimento do mercado, através do desenvolvimento de produtos ou através da diversificação (Ansoff, 1957). A diversificação acontece quando uma empresa entra num outro domínio de atividade, diferente do da sua atividade *core*, e explora um novo conjunto de fatores críticos de sucesso. Os gestores optam muitas vezes por esta estratégia para que haja uma maximização de valor para os acionistas. A vontade de crescer, a procura da redução do nível de risco, a vontade de uma exploração mais alargada das capacidades estratégicas e a vontade de explorar os seus recursos são outros motivos que levam a esta escolha.

Contudo, a seleção desta estratégia deve estar sempre assente na resposta a duas questões essenciais: (1) quão atraente é a indústria que se pretende entrar? ; e (2) pode a empresa estabelecer vantagem competitiva dentro da nova indústria?. Apesar de aparentemente esta estratégia ser sempre proveitosa, é necessário ter segurança no potencial lucro superior da indústria a entrar ou, pelo menos, ter confiança na capacidade da empresa em criar vantagem competitiva no novo setor (Grant, 2010).

Quando uma empresa decide atuar em várias indústrias simultaneamente, está a implementar uma estratégia de diversificação de produtos. Quando a empresa opera em múltiplos mercados geográficos simultaneamente, está a implementar uma estratégia geográfica de diversificação do mercado. Quando uma empresa implementa estes dois tipos de diversificação conjuntamente, está a implementar uma estratégia de diversificação do mercado de produtos (Barney e Hesterly, 2012).

A diversificação em geral requer novas habilidades, novas técnicas e novas instalações. Esta estratégia leva quase sempre a mudanças físicas e organizacionais na estrutura do negócio, principalmente se a empresa opta por uma diversificação não relacionada. Existem dois tipos de diversificação: a relacionada e a não relacionada, a diferença entre ambas consiste na relação dos negócios prosseguidos pela mesma. Se a empresa entra em negócios semelhantes, ou seja, se existem atividades da cadeia de valor similares em cada negócio que permitem a partilha de *know-how* tecnológico, a obtenção de custos mais baixos, a exploração da notoriedade da marca e a colaboração entre negócios, então a empresa optou pela diversificação relacionada. Se a empresa entra em negócios onde não existe relação entre as atividades da cadeia de valor, então a empresa elegeu uma estratégia de diversificação não relacionada.

A estratégia de diversificar tem como objetivo a criação de valor para o acionista, e para que a decisão seja tomada com a certeza do objetivo, existem testes essenciais que ajudam a decisão: (1) teste de atratividade da indústria, ou seja, as indústrias escolhidas para a diversificação devem ser estruturalmente atraentes; (2) teste dos custos de entrada no novo negócio, o custo de entrada não deve capitalizar todos os lucros futuros; e (3) teste *Better-off* onde ou a nova unidade ganha vantagem competitiva com o seu vínculo com a corporação, ou vice-versa (Thompson *et al*, 2013).

### **2.2.3 Alianças**

Cada vez mais as organizações precisam de colaborar entre si. O conhecimento, o expertise e as capacidades são elementos fundamentais ao funcionamento das empresas, e por isso a partilha destes elementos com outras empresas pode gerar benefícios para ambas. Daí que as empresas optem muitas vezes pelas alianças estratégicas, que segundo Grant (2010), são uma relação de cooperação entre empresas que envolve a partilha de recursos na busca de objetivos comuns. Ou seja, as alianças são acordos entre firmas caracterizados pela reciprocidade

ou pela combinação de esforços e de competências entre as empresas participantes, podendo envolver, ainda que não necessariamente, participações de capital (Teixeira, 2011).

Os benefícios desta opção estratégica passam pela obtenção e aprendizagem de novas capacidades, pela entrada facilitada a novos mercados, pela partilha do risco e pela partilha de conhecimentos e de sinergias. Contudo, esta estratégia tem algumas desvantagens como a possível incompatibilidade entre os parceiros, o acesso a informação privilegiada, a distribuição de lucros e a perda de autonomia (Ferreira *et al*, 2010).

Apesar de a aprendizagem e a partilha de conhecimentos serem um forte motivo para formar e sustentar as alianças, muitas vezes elas nascem também de incentivos oportunistas, o que exige a criação de confiança entre os parceiros (Mody, 1993). Neste sentido, esta estratégia requer que as empresas envolvidas desenvolvam as suas capacidades de relacionamento, de cooperação e de coordenação.

De acordo com Barney e Hesterly (2012), as alianças estratégicas podem ser de três tipos:

- *Nonequity Alliance* – nos casos em que a cooperação entre as empresas é feita através de contratos e não há participação acionária.
- *Equity Alliance* – nos casos em que há participação acionária.
- *Joint-Venture* – corresponde aos casos onde as empresas cooperantes formam uma empresa independente. Os lucros desta empresa vão compensar o investimento dos parceiros.

#### **2.2.4 Fusões e Aquisições**

Michael Porter (1987) afirmava que para sobreviver as empresas tinham que compreender o que é uma boa estratégia corporativa. Ao longo dos tempos as empresas ainda procuram essa compreensão e tentam sempre optar pela escolha da melhor estratégia possível.

As fusões e aquisições são outras duas opções estratégicas a nível corporativo. A fusão acontece quando duas empresas se unem para formar uma nova empresa, o que requer o acordo dos acionistas de ambas. Normalmente, ocorre entre empresas que são de tamanho e força

aproximadamente semelhantes (Grant, 2010). Esta estratégia pode ser feita de várias formas, mas tipicamente, uma empresa compra alguma das percentagens dos ativos da segunda empresa, enquanto a segunda empresa adquire uma percentagem do património da primeira.

A aquisição dá-se quando uma empresa compra outra. A forma desta compra pode variar, podendo ser uma partilha de controle, uma aquisição amigável, uma aquisição hostil ou até uma oferta pública. As empresas que contemplam esta estratégia devem procurar ter objetivos estrategicamente relacionados (Barney e Hesterly, 2012).

Para muitos autores, inclusive para Grant, as fusões e aquisições, representam um dos maiores paradoxos da gestão estratégica, pois existem poucas evidências do valor que elas criam para os acionistas da empresa, o que torna incompreensível o facto de estas estratégias serem o meio preferido de crescimento corporativo para tantas empresas.

Segundo Andrade *et al* (2001) algumas das razões para a escolha de fusões estão relacionadas com a eficiência que muitas vezes envolvem economias de escala ou outras “sinergias”, com o facto de quererem criar poder e disciplina de mercado, com a tentativa de aproveitar as oportunidades de diversificação e com a ambição de explorar mercados de capitais internos partilhando riscos.

Para Bower (2001) as aquisições ocorrem para se lidar com o excesso de capacidade através da consolidação em indústrias maduras, para se envolver com os concorrentes em indústrias geograficamente fragmentadas, para se estender a novos produtos ou mercados, para explorar a erosão dos limites da indústria inventando uma nova indústria e também como substituto da inovação e desenvolvimento.

### **2.2.5 Outsourcing**

O *outsourcing* tem sido uma das estratégias corporativas com maior crescimento e tendo vindo a gerar cada vez mais lucros para o nosso país. De acordo com a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (*in* Jornal Económico), Portugal tem sido a escolha preferencial para o investimento no outsourcing de operações, especialmente na área das tecnologias de informação. Esta opção estratégica, muitas vezes traduzida como subcontratação ou externalização, consiste em convencionar a um terceiro um contrato de prestação de serviços não estratégicos (Lopes dos Reis, 2000). É crucial que a empresa externalize apenas os serviços

que não produzem valor acrescentado para os clientes, ou seja, aqueles que a empresa necessita, mas que não geram benefícios ao desenvolvê-los internamente, para que possa focar-se apenas nas suas atividades *core*.

O *outsourcing* permite que as empresas se dediquem mais atentamente às competências centrais, o que levará ao aumento de competitividade e à garantia de que as empresas terão “a flexibilidade necessária para competir num ambiente caracterizado por uma concorrência crescente, baseada em competências estratégicas, ciclos de produção cada vez mais curtos, orientação para o cliente e liderança através de custos” (Lopes da Costa, 2013).

Os ganhos de eficiência e de qualidade, bem como a redução de custos são as principais vantagens da escolha desta estratégia. Contudo, segundo Bidault e Cummings (*in* Lopes da Costa, 2013:221), existem outros benefícios do *outsourcing* que nem sempre são identificados. Um deles é o facto de permitir o envolvimento de várias organizações com culturas, experiências, estilos de gestão e competências diferentes. As sinergias entre empresas passam pelo know-how que é criado e que pode constituir uma fonte de inovação e de mudança, pela possibilidade de os parceiros terem contacto com outras “*best practices*”, bem como a eventualidade de identificar fraquezas, e a oportunidade de alterar alguns processos de gestão tendo em conta que os parceiros são muitas vezes mais exigentes que os clientes finais.

Em suma, é possível verificar que o *outsourcing* permite combinar competências de duas organizações, proporcionando-lhes não só o aumento da rentabilidade, a diminuição do risco e o aumento da flexibilidade, como também possibilita uma melhoria substancial da capacidade de resposta às necessidades dos clientes, ao menor custo possível (Lopes da Costa, 2010).

### **2.2.6 Integração vertical**

Como o próprio nome indica, a integração vertical consiste em integrar na cadeia de valor uma nova tarefa, anteriormente desempenhada por outrem. A cadeia de valor é o conjunto de atividades que uma empresa realiza para criar um produto ou serviço desde o ponto em que são apenas matérias primas até ao ponto em que pode ser vendido ao cliente final. Desta forma, a integração vertical pode ocorrer em diferentes níveis. O nível de integração vertical de uma empresa é simplesmente o número de etapas na cadeia de valor que uma empresa realiza dentro dos seus limites (Barney e Hesterly, 2012). Assim, a integração vertical a montante ocorre

quando a empresa incorpora atividades posicionadas no início da cadeia, como por exemplo, produzir as suas próprias componentes. A integração vertical a jusante acontece quando a empresa assume tarefas do fim da cadeia, anteriormente exercidas pelos seus clientes.

Esta estratégia é implementada com o objetivo de reduzir custos, garantir a qualidade das atividades, para que a empresa possa ter um maior controlo sobre um bem escasso e para obter acesso a potenciais clientes.

Segundo Carvalho e Filipe (2006) o maior ou menor grau de integração vai depender de fatores como: custos de transação, economias de escala, combinação e/ou supressão de operações, custos de obtenção de informação, efeitos de imperfeições nos mercados, estabilidade nos fornecimentos, em termos de preços, qualidade e prazos, proteção de ativos especializados, controlo sobre o negócio, flexibilidade estratégica, conhecimento dos mercados, criação ou elevação de barreiras à entrada ou de mobilidade, aplicação de tecnologias avançadas já dominadas, reforço da capacidade de diferenciação, aumento das oportunidades de diversificação.

A decisão de integrar verticalmente está criticamente dependente da estratégia da empresa e das capacidades que ela possui. A questão crítica do negócio não está em seguir a sabedoria convencional, mas sim em avaliar constantemente as suas necessidades estratégicas, os seus recursos e as suas capacidades nas diferentes etapas da cadeia de valor, tendo sempre em conta as características das transações envolvidas e atratividade relativa das diferentes fases da cadeia de valor (Grant, 2010).

### **2.2.7 Internacionalização**

De acordo com Mintzberg (1987), fazer estratégia é mudar de perspetivas e/ou posições. A estratégia corporativa de internacionalização está de acordo com Mintzberg, pois implica algo ainda mais complexo que a mudança de perspetivas e posições. A internacionalização acontece quando as empresas perseguem oportunidades de negócio que vão além das fronteiras do seu próprio país (Barney e Hesterly, 2012).

As organizações optam por esta estratégia para conseguir novos clientes e novos mercados, para ter acesso a fatores de produção com custos mais baixos, para desenvolver novas competências essenciais, para alavancar as competências essenciais atuais de novas

formas e também para gerir os riscos corporativos (Barney e Hesterly, 2012). Na verdade, um mundo cada vez mais globalizado e interconectado traz benefícios, mas também desafios, para as economias como um todo, bem como para as empresas que operam esta nova realidade em particular (Lopes da Costa *et al.*, 2017). O processo de internacionalização é complexo e exige uma análise prévia aprofundada. Em primeiro lugar é necessário verificar a atratividade do mercado externo usando as ferramentas estratégicas de análise da indústria, de seguida, deve-se averiguar o potencial da empresa para ganhar vantagem competitiva nesse novo mercado, o que irá depender da capacidade que esta terá para transferir os seus recursos e capacidades para a nova localização. A análise subsequente exige a elaboração da estratégia internacional em concreto: vamos exportar ou vamos investir diretamente e atuar isoladamente? Se optarmos pela última hipótese vamos criar uma subsidiária ou uma joint venture? Após todas as análises estarem concluídas, é inevitável a criação de uma estrutura organizacional adequada (Grant, 2010).

Para que as empresas, que optam por este caminho estratégico, tenham vantagem competitiva sustentada, é essencial que a sua estratégia seja valiosa, rara, difícil de imitar e a empresa deve estar organizada para realizar todo o potencial da sua estratégia. Embora, cada vez mais empresas estejam a procurar esta opção estratégica, elas ainda podem ser valiosas, raras e difíceis de imitar, pois existe uma ampla gama de oportunidades a explorar internacionalmente, e também porque têm a mais valia de trazer consigo os seus recursos raros e valiosos, que quando bem aplicados farão a diferença. Todavia, nas indústrias internacionais, a vantagem competitiva não depende apenas dos recursos e das capacidades internas da empresa, existem algumas implicações que terão impacto tanto nas condições da indústria como no acesso da empresa aos recursos e capacidades. Alguns desses fatores são os recursos e as capacidades nacionais (matérias-primas; cultura nacional; recursos humanos; transporte; comunicação e infraestrutura legal), as condições domésticas do mercado, as políticas governamentais, as taxas de câmbio e as indústrias relacionadas e de apoio (Grant, 2010).

Os vários exemplos de sucesso e de fracasso dos negócios internacionais que se tornam conhecidos e que são analisados, permitem cada vez mais o avanço da compreensão de como implementar estratégias para competir globalmente.

## Capítulo 3 – Implementação Estratégica

O processo de planeamento estratégico compreende três elementos principais que ajudam a transformar a visão e a missão das organizações em factos concretizáveis: a análise estratégica, a formulação e a implementação estratégica (Arasa e K'Obonyo, 2012). A implementação estratégica é a fase seguinte à formulação e é nesta etapa que a estratégia ganha vida e é aplicada. Tal como Thompson e Strickland (1999) apontam, a tarefa da implementação estratégica é a parte da gestão estratégica mais complicada e a que consome mais tempo.

Segundo Wheelen e Hunger (2006) a implementação é a soma do total das atividades e escolhas requeridas para a execução de um plano estratégico. É o processo onde os objetivos, as estratégias e políticas são postas em prática através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Todo este processo é implementado através de mudanças estruturais, da seleção das pessoas apropriadas à realização das atividades e da manutenção de uma comunicação clara de como a estratégia deve ser posta em ação. A implementação é, em geral, efetuada pelos níveis intermédio e inferior da organização e revista pela gestão de topo. Muitas vezes, é identificada como planeamento operacional na medida em que envolve muitas decisões do dia-a-dia para a afetação de recursos (António, 2012).

Esta etapa é essencial na gestão estratégica, uma vez que normalmente as estratégias falham, não pela formulação imperfeita, mas sim por não terem sido corretamente implementadas.

O objetivo das organizações é ter sucesso através da estratégia escolhida, o que só é possível se esta se traduzir em ações cuidadosamente implementadas, ou seja, é importante que a estratégia seja traduzida em diretrizes para as atividades diárias dos membros da empresa e é essencial que a estratégia e a empresa se tornem numa só, isto é, refletindo a estratégia na forma como a empresa organiza as suas atividades, os seus valores e as suas crenças. Na implementação estratégica os gerentes da empresa devem dirigir e controlar as ações e os resultados, ajustando-os sempre que necessário (Pearce e Robinson, 2004).

### 3.1 Cultura

Muitas vezes a cultura das empresas é definida como a sua experiência, as suas histórias, as convicções e as normas compartilhadas que a caracterizam. Ao entrar numa empresa logo nos

apercebemos da sua cultura pela maneira como as pessoas se vestem e interagem, pelas suas atitudes e pelos valores que passam (Kotler e Keller, 2006).

A cultura organizacional tem sido reconhecida como uma influência importante na vida organizacional. A cultura de uma empresa, que é a crença compartilhada e os valores dos membros da organização, pode ser uma grande ajuda ou um impedimento para a implementação da estratégia (Pearce e Robinson, 2004).

Segundo Pearce e Robinson (2004), como cada pessoa tem a sua personalidade, cada organização tem a sua cultura e ambas são semelhantes. Da mesma forma que a personalidade de uma pessoa influencia os seus comportamentos, também a cultura existente na organização pode influenciar as opiniões e ações de quem a ela pertence. A cultura deve ser vista pelos seus membros como um guia para o comportamento apropriado na organização, que estará em conformidade com eles. Se o trabalhador estiver comprometido e em conformidade com a cultura da empresa, ele irá obter uma maior satisfação pessoal e irá alcançar mais objetivos a nível pessoal e a nível organizacional.

A cultura da organização é influenciada por quem a gere e também pelas orientações estratégicas que segue. A importância da cultura deve-se ao facto de ela ajudar a criar um sentido de identidade, ao facto de ela poder criar um empenho coletivo e à possibilidade que ela traz de melhorar o bom funcionamento da empresa.

O processo de execução da estratégia pode ser afetado pela cultura organizacional na medida em que a cultura atual e o clima de trabalho da organização podem ou não ser compatíveis com o que é necessário para a efetiva implementação e execução da estratégia. Se a cultura da organização promover atitudes, comportamentos e ações que sejam condutoras da execução da estratégia, então a cultura irá ser um bom aliado no processo de implementação da estratégia (Thompson *et al*, 2013).

### **3.2 Objetivos de Curto Prazo e Táticas funcionais**

Após a escolha das estratégias corporativas e de negócios e depois de os objetivos de longo prazo estarem estabelecidos, o processo de gestão estratégica passa para a fase da ação. Para isso, é necessário estabelecer objetivos de curto prazo e táticas funcionais.

Os objetivos de curto prazo são aspirações de longo prazo que se transformam em objetivos de ação em pouco tempo. Quando são bem desenvolvidos permitem clareza e são facilitadores da implementação efetiva da estratégia. As táticas funcionais traduzem as atividades de rotina que se devem realizar em cada área funcional. Estas ajudam a transformar o pensamento estratégico em ação com o intuito de atingir os objetivos de curto prazo (Pearce e Robinson, 2004).

Os objetivos de curto prazo ajudam a revelar conflitos na organização que é necessário resolver, permitem a identificação de resultados de planos de ação ou de atividades funcionais para posteriormente proceder a correções e especificam exatamente o que deve ser feito nos planos de ação. É fundamental ter a percepção de que os objetivos de curto prazo auxiliam a implementação da estratégia, pois para além dos objetivos que têm, também procuram tornar os objetivos de longo prazo concretizáveis.

De acordo com Pearce e Robinson (2004), os objetivos de curto prazo são benéficos pois permitem uma melhor compreensão do papel de cada membro na empresa, são essenciais para o controlo estratégico e funcionam como motivadores nomeadamente quando os objetivos estão diretamente ligados ao sistema de recompensa.

Quer os objetivos de curto prazo, quer as táticas funcionais surgem da negociação entre os gestores de topo e os trabalhadores operacionais. Contudo, quanto maior for o envolvimento dos trabalhadores a nível operacional no desenvolvimento das táticas funcionais, maior será a compreensão daquilo que se deve fazer para conseguir atingir os objetivos de longo prazo, e assim, contribuir para o êxito da implementação.

Segundo os mesmos autores, as táticas funcionais são executadas em todas as empresas, na atividade da cadeia de valor, para ajudar a atingir os objetivos estratégicos. Para implementar as estratégias corporativas e as estratégias de negócio também é necessário que haja táticas funcionais para os operacionais das empresas as conseguirem compreender melhor e, para que assim, seja possível o sucesso da implementação.

### **3.3 Políticas de *Empowerment***

Muitas foram as empresas que perceberam que quem está na “linha da frente” é quem conhece melhor o cliente e aquilo que eles pretendem. Daí ter nascido o *empowerment*, que

consiste em descentralizar os poderes por todos os membros e pelos vários níveis da organização, o que faz com que todas as decisões tomadas nos vários níveis hierárquicos sejam sempre em prol da empresa.

O *empowerment* está a ser feito de várias formas, através de processos de treino, grupos autogeridos, eliminação de níveis de gestão e uso agressivo de automação. O grande esforço que tem de ser feito é garantir que a tomada de decisões seja consistente com a missão e com a estratégia, ao mesmo tempo que se permite um maior *empowerment* dos trabalhadores através de políticas. Políticas estas que são derivadas de táticas funcionais (e, em alguns casos, de estratégias corporativas ou de negócio) com o objetivo principal de ajudar a execução da estratégia (Pearce e Robinson, 2004).

É necessário garantir que todo o processo de descentralização da tomada de decisão é eficaz, para isso estabelecem-se políticas que irão controlar indiretamente as ações independentes, promover a direção uniforme de atividades semelhantes, assegurar maior rapidez nas decisões, dar resposta a problemas e ser uma defesa de soluções apressadas e mal concebidas.

As vantagens do *empowerment* são:

- O aumento do envolvimento e comprometimento dos colaboradores;
- A ampliação da confiança mútua;
- O estímulo à cooperação;
- Os conflitos poderem ser tratados com abertura e sinceridade;
- A melhoria das relações interpessoais;
- A criação de condições para colaboradores que conseguem ir mais além.

Porém a implementação do *empowerment* não é fácil, pois as empresas podem ter um número elevado de trabalhadores, as chefias podem não possuir as qualidades de liderança necessárias, os trabalhadores podem não estar dispostos a realizar determinadas tarefas e o

tempo de implementação tendo em conta que pode ser necessária a formação dos trabalhadores e a mudança de alguns aspetos (Pearce e Robinson, 2004).

### **3.4 Estilos de liderança**

Liderar uma organização torna-se todos os dias mais desafiador, pelo que a empresa irá depender das capacidades do CEO e de mais alguns líderes subordinados que terão de adaptar os seus estilos de gestão e os seus métodos de trabalho à envolvente, o que torna a liderança um elemento essencial (Pearce e Robinson, 2004).

A liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para conseguirem um objetivo comum (Northouse, 2004). Para além disso, o líder tem de ter uma visão estratégica abrangente e tem de ter habilidade para conseguir que a organização responda aos desafios que vão aparecendo.

Os conceitos de liderança e de gestão são muitas vezes confundidos, porém a gestão está relacionada com as capacidades e coordenação das atividades da organização enquanto que a liderança comporta a habilidade de motivar as pessoas quando existe mudança organizacional derivada da implementação estratégica.

Ao longo dos tempos, vários autores têm tratado os estilos de liderança, no entanto uma das teorias que mais se destaca é a de White e Lippit (1939). De acordo com estes autores, existem três estilos: autoritário, democrático e liberal (*laissez-faire*). O líder autoritário determina diretrizes sem qualquer participação do grupo e determina as técnicas para a execução das tarefas. Neste estilo, o líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e quem será o seu companheiro de trabalho. O líder tem uma postura muito diretiva, dá instruções firmes e não dá espaço aos trabalhadores para tomarem decisões. Nos elogios ou críticas que faz é dominador e dirige-se diretamente aos colaboradores. O líder democrático procura decidir as diretrizes em grupo, promovendo e estimulando o debate entre todos. Neste caso, é o grupo que planeia as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos têm participação nas decisões. A divisão de tarefas é do critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os companheiros de trabalho. O líder tenta ser um trabalhador normal do grupo. É objetivo e limita-se aos factos nas suas críticas e elogios. Por sua vez, o líder liberal tem uma participação mínima nas decisões, havendo assim uma grande liberdade para as decisões individuais ou de grupo. Nos debates, o líder participa pouco, procura apenas apresentar materiais aos grupos e

esclarecer dúvidas. A divisão das tarefas e a seleção dos companheiros de trabalho é feita pelos próprios trabalhadores. O líder não avalia nem opina sobre o regular curso das atividades, apenas faz comentários quando questionado (White e Lippitt, 1960).

Em 1978, Burns identificou dois tipos de liderança: transacional e transformacional. Para este autor, um líder transacional lidera com base nos objetivos e usa bastante o autoritarismo, enquanto um líder transformacional procura inspirar e transformar os seus colaboradores para, assim, obterem bons resultados. Mais tarde, Bass e Avolio (1993) aperfeiçoaram modelo de Burns. Para estes autores, a liderança transacional é sobretudo caracterizada pela existência de relações contratuais entre os líderes e os liderados. Neste estilo, a transação entre salário e desempenho nas tarefas é o que dita a motivação dos trabalhadores. É muito comum, neste tipo de liderança, a existência de códigos de conduta e de sistemas de recompensa. Por outro lado, a liderança transformacional integra o senso de família na empresa. O líder transformacional procura novas formas de trabalhar, tenta abraçar novas oportunidades, ainda que arriscadas, privilegia respostas eficazes a questões também eficazes. Não se limita a reagir a uma circunstância, tentando sempre moldá-la. Quando apropriado, também o líder transformacional pode utilizar estratégias transacionais (Bass, 1985).

Os líderes devem sempre ajustar o seu estilo de liderança à situação organizacional, bem como às pessoas que estão a ser lideradas. Por vezes, há a necessidade de se usar vários estilos de liderança diferentes para ser bem-sucedida.

### **3.5 Marketing Mix**

Ao nível operacional surgem ainda as decisões de marketing, mais concretamente do marketing mix, que são decisões de curto prazo e que devem estar sempre de acordo com as decisões estratégicas para obter o impacto desejado.

O mix de marketing consiste em quatro Ps: Product (produto), Price (preço), Promotion (promoção), Place (praça ou distribuição), sendo que cada P abrange várias atividades e constitui um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing (Borden, 1964). Ao longo dos anos, têm sido propostos novas adaptações e novas ideias (Kotler, 1999).

Numa primeira instância as empresas têm de decidir o produto ou serviço que vão oferecer, quais as suas características físicas e intrínsecas, como por exemplo, o design, a qualidade, a embalagem, entre outros. A segunda decisão prende-se com o preço, com quanto o produto ou serviço vai custar ao cliente e com as condições ao nível de descontos, mensalidades, prazos de pagamentos, etc. O terceiro P de praça ou distribuição envolve os canais utilizados para disponibilizar o produto, ou seja, onde e como o produto deve estar acessível. A promoção é a divulgação do produto, isto é, as estratégias de divulgação que a empresa implementa para ser visível aos consumidores.

O mix de marketing usado pelas empresas vai variar de acordo com a mesma, tendo em conta os seus recursos, as suas condições de mercado e as necessidades dos clientes. As decisões de cada elemento do marketing mix têm de ser tomadas tendo sempre em conta o impacto que poderão ter nos outros elementos (Goi, 2009).

Hoje em dia, o marketing está mais integrado nas organizações e com uma maior variedade de produtos e mercados, alguns autores propõem alterações ao modelo, propondo outros P's. Contudo, apesar das suas limitações esta ferramenta continua a ser muito forte quer nos manuais, quer nas organizações (Goi, 2009).

## Capítulo 4 – Controlo Estratégico

A última fase da gestão estratégica é a avaliação e controlo estratégico, que apresentam um papel preponderante em todo o processo. Nesta etapa é feito o controlo da estratégia escolhida pela empresa, na medida em que é nela que se verifica se a estratégia alcança os objetivos pretendidos, e onde se realizam os ajustamentos necessários resultantes das mudanças internas e externas. O controlo enquanto etapa do processo de gestão, deve estar disseminado nos vários níveis da organização (António, 2012).

É nesta etapa que as atividades realizadas e os resultados obtidos são confrontados com os resultados previstos. Todos os níveis da organização devem analisar os dados resultantes desta fase para que haja os ajustes necessários. Pois tal como Carvalho e Filipe (2006) afirmam “a cada momento é necessário assegurar que se continua na direção certa e renunciar a veredas que possam afastar a empresa do caminho traçado para chegar ao destino pretendido.”

De acordo com Lopes da Costa e António (2015 e 2016), as economias estão cada vez mais competitivas, o que torna necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as suas atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida. O paradigma empresarial pressupõe por isso que as empresas pratiquem estilos de gestão modernos e orientados para a estratégia, o que requer (1) uma maior capacidade de planeamento das empresas para que se possa agir no longo-prazo, (2) uma análise objetiva do que as rodeia no dia-a-dia tentando evitar a subjetividade inerente à proximidade, (3) a concentração em ativos intangíveis difíceis de mensurar e avaliar, e (4) a conceção de um verdadeiro sistema de avaliação de desempenho que permita efetivamente acompanhar e avaliar a implementação da estratégia promovendo alinhamento, motivação e comunicação.

É importante que para esta fase as empresas adotem modelos de gestão e de controlo que as ajudem a traduzir a sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando a mesma para determinados comportamentos e desempenhos que vão muito para além da pura focalização numa contabilidade analítica (Lopes da Costa e António, 2015).

Para isso, existem alguns instrumentos essenciais que introduzem com a medição, uma gestão mais factual, como é o caso do *Tableau de bord* e de instrumentos globais do tipo *Balanced Scorecard* (Carvalho e Filipe, 2006). As duas metodologias dão uma perspetiva de futuro, ao contrário do que acontece com as métricas de carácter financeiro. É, também, por este

motivo que ambas devem ser consideradas em simultâneo na gestão e tomada de decisão de qualquer tipo de empresa (Lopes da Costa e António, 2015).

#### **4.1 Metodologias de controlo**

Uma das metodologias usadas para o controlo estratégico é o *Tableau de bord*, que de acordo com Lopes dos Reis (2000), procura fornecer ao gestor informações para que eles possam acompanhar e controlar a situação empresarial, permitindo, ao mesmo tempo, fazer as correções necessárias tendo em conta os objetivos estratégicos definidos. As suas principais características são possuir a informação sempre atualizada, ter componentes que são exatas e outras que são estimadas e ser uma ferramenta muito sintética.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2005), o *tableau de bord* é uma ferramenta de gestão com vista à ação e uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão. Para os mesmos autores, este instrumento é uma boa opção pois inclui informação rápida para atuar no curto prazo.

Porém, uma das ferramentas mais comuns do nosso tempo é o *Balanced Scorecard*. Em pesquisas anteriores, a difusão e institucionalização do *Balanced Scorecard* foi vista através de várias e diferentes lentes teóricas, principalmente a perspetiva da moda desta ferramenta na gestão (Madsen e Slatten, 2015). Esta ferramenta criada por Kaplan et Norton (1992) tinha, no seu início, como principal objetivo a avaliação do desempenho das organizações e propunha fazê-lo não só através de dados financeiros, mas também tendo em conta outras perspetivas (António, 2012).

Segundo o mesmo autor, ao início esta ferramenta era usada apenas na fase do controlo, mas hoje em dia, está presente nas várias fases do processo de gestão estratégica, com o intuito de constituir um sistema integrado de gestão do desempenho que torne as organizações mais eficientes e mais eficazes, criando mais benefícios para toda a sociedade.

O *Balanced Scorecard* conjuga um leque de indicadores financeiros onde se reflete o desempenho passado da empresa com um conjunto de indicadores que fornecem informações futuras da empresa. Para tal, este avalia o desempenho organizacional a partir de quatro perspetivas distintas, mas interrelacionadas: financeira, clientes, processos internos e crescimento de aprendizagem. O *Balanced Scorecard* permite que uma empresa alinhe os seus

processos de gestão e que oriente toda a organização na implementação de uma estratégia de longo prazo. Porém, esta ferramenta não substituiu as medidas financeiras, é apenas um complemento para estas (Kaplan e Norton, 1996).

A implementação desta metodologia é essencial, pois ela contempla as atividades de todos os centros de responsabilidade da empresa com a respetiva identificação de objetivos e correspondentes variáveis-chave, procurando que cada setor tenha um número limitado de indicadores que lhes permita agir mais rápida e eficazmente sobre qualquer aspeto da sua atividade (Lopes da Costa e António, 2015).

Uma das limitações desta ferramenta é o facto de esta não incluir algumas perspetivas, como por exemplo a social e a ambiental, daí que muitos autores tenham sugerido algumas adaptações a este instrumento (Fülöp, G. *et al.*, 2015).

Contudo, as empresas estão a optar cada vez mais pelo *scorecard* pois através dele conseguem: (1) esclarecer e atualizar a estratégia, (2) comunicar a estratégia em toda a empresa, (3) alinhar a unidade e os objetivos individuais com a estratégia, (4) aliar os objetivos estratégicos aos objetivos de longo prazo e aos orçamentos anuais, (5) identificar e alinhar iniciativas estratégicas e (6) realizar análises periódicas de desempenho para aprender e melhorar a estratégia (Kaplan e Norton, 1996).

Esta metodologia torna-se, deste modo, indispensável para a avaliação e controlo, pois a maioria das organizações que não a utiliza é incapaz de alcançar uma consistência entre a visão e a ação quando tentam mudar de direção e introduzir novas estratégias e processos (Kaplan e Norton, 1996).

## Capítulo 5 – Abordagem Teórica

A investigação realizada para a análise da revisão de literatura resultou num conjunto de pontos de vista de diferentes autores e da minha própria percepção acerca da estratégia empresarial. Como resultado, surgiram várias questões importantes que terão de ser apuradas para melhor compreensão da situação das empresas em estudo.

O estudo da estratégia empresarial implica que numa primeira instância se compreenda o conceito em questão. A sua importância é percebida pelos vários autores, e é também consensual que não existe uma definição única e definitiva de estratégia. O termo já teve vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007). Todavia, este conceito tem sido usado de forma indiscriminada na área de gestão, podendo ser visto como uma análise da situação atual e de mudanças necessárias (Drucker, 1954), ou como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição na indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (Porter, 1980). A estratégia é também muitas vezes entendida como os planos, políticas e princípios que guiam e unificam um conjunto específico de ações de forma a atingir objetivos, estabelecendo uma posição favorável (Ansoff, 1977). Todas as definições dos vários autores consentem num aspeto, pois qualquer que seja a definição de estratégia ela incide sobre o objetivo único de criação de valor, quer sobre o ponto de vista do mercado, quer do ponto de vista do acionista (Lopes da Costa, 2012).

Definir a estratégia torna-se complexo, porque este processo depende do ponto de vista de quem a analisa, pode mudar com o tempo e pode ter vários significados. Esta abundância de definições tornam a estratégia um conceito complexo e subjetivo (Mainardes *et al*, 2011).

No entanto, a estratégia da empresa resulta de escolhas de gestão difíceis entre várias boas alternativas e sinaliza o comprometimento com mercados, políticas, procedimentos e operações específicas, em vez de outras linhas de ação “menos desejáveis” (David, 2009). Desta forma, torna-se essencial que a primeira questão nos permita compreender como é que as empresas entendem a estratégia e quais diretrizes estratégicas que elas optam por seguir.

### **Q.P.1: Quais são as linhas estratégicas que as empresas seguem nesta indústria?**

Todavia, as empresas não podem garantir que estão a seguir a melhor estratégia, no entanto, a gestão permite que as empresas reduzam a probabilidade de erros (Barney e Hesterly,

2012). Para a empresa seguir uma boa estratégia e para ter sucesso num longo prazo é necessário que ela consiga conquistar e manter vantagem competitiva. A vantagem competitiva é definida como “qualquer coisa que uma empresa faz especialmente bem em comparação com empresas rivais”. Quando uma empresa pode fazer algo que empresas rivais não podem fazer, ou possui algo que as empresas rivais desejam, isso pode representar uma vantagem competitiva (David, 2009).

Alcançar e manter vantagem competitiva é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização. As teorias de organização industrial e da visão baseada em recursos (RBV) apresentam perspectivas diferentes sobre a melhor maneira de capturar e manter a vantagem competitiva – ou seja, de gerir estrategicamente. A busca pela vantagem competitiva leva ao sucesso ou fracasso organizacional (David, 2009). Deste modo, é crucial que as organizações implementem estratégias que criem valor e que não sejam implementadas simultaneamente pelos seus atuais ou potenciais concorrentes (Barney, 1991). Neste sentido, a segunda questão a analisar surge como uma tentativa de conhecer quais são os fatores estratégicos da empresa que a distinguem das restantes e que lhe concedem vantagem competitiva. **Q.P.2: Quais são os principais fatores diferenciadores das empresas desta indústria relativamente às suas concorrentes?**

Normalmente, a vantagem competitiva é de difícil sustento e é fortemente condicionada pelas empresas rivais que procuram imitar e arrasar essa vantagem. Para combater essa situação, as organizações necessitam de reunir esforços para alcançar uma vantagem competitiva sustentada, adaptando-se continuamente a mudanças nas tendências, eventos externos, capacidades internas, competências e recursos; e formulando, implementando e avaliando com eficácia estratégias que aproveitam esses fatores (David, 2009). A análise da envolvente externa é uma peça essencial para este processo, pois permite identificar a natureza dos negócios e comparar o exterior da empresa com as empresas que trabalham com produtos/serviços similares (Carvalho e Filipe, 2006).

A importância da análise externa também se prende com o facto de as organizações serem entidades que têm relações múltiplas com outras entidades do seu meio e, portanto, a afirmação de uma empresa perante a concorrência está sempre dependente da sua capacidade de interação com o meio ambiente (Lopes dos Reis, 2000). Para facilitar a monitorização e análise de todas as influências externas existem vários modelos e ferramentas, como por exemplo, a análise PESTE, a análise da indústria e as cinco forças de Porter. Porter, que

enquanto proponente da abordagem da Organização Industrial advoga que os fatores externos são mais importantes do que os fatores internos, e que cria então este modelo para se centrar sobretudo na análise de forças externas e variáveis da indústria como base para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva (David, 2009).

Neste contexto, surge a necessidade de apurar a existência desta análise nas empresas. E caso ela exista, importa saber quais as ferramentas usadas para a fazer da melhor forma e com que periodicidade ela é feita, de forma a estar sempre em atualização. **Q.P.3: As empresas analisam o seu meio envolvente? Que modelos de análise externa utilizam? Quais e com que periodicidade os aplicam?**

Nos anos 80 a principal preocupação de quem pensava a estratégia estava ligada à análise do meio envolvente externo, cujo objetivo dos gestores se centrava fundamentalmente na manipulação dos mercados para obtenção de vantagens competitivas que permitissem às empresas a liderança. No entanto, com o passar dos anos a visão baseada nos recursos foi ganhando espaço e importância, permitindo que os gestores se centrassem mais numa formulação estratégica mais estável com base na análise dos recursos internos e das capacidades da empresa, não se condicionando ao fracasso de políticas macroeconómicas, preferindo ao invés, orientar as empresas para a melhoria do seu tecido produtivo, para a aquisição de equipamento e para a qualificação e formação dos seus recursos humanos, conferindo um carácter único, de difícil imitabilidade, que é a essência da escola fundamentada nos recursos (António e Lopes da Costa, 2017).

A estratégia está preocupada em combinar os recursos e capacidades de uma empresa com oportunidades que surgem no ambiente externo (Grant, 2010). Desta forma, existe a necessidade de dar ênfase ao papel dos recursos e das capacidades nas empresas. Neste sentido, surgem as seguintes questões. **Q.P.4: Relativamente ao ambiente interno, as empresas analisam com regularidade os seus elementos intrínsecos? Para a análise interna as empresas utilizam algum modelo? Se sim com que periodicidade o utiliza e qual?**

O bom funcionamento das organizações está interligado com o desenvolvimento e acompanhamento da estratégia. Para isso, numa primeira instância, importa saber bem “para onde se quer ir?” tendo em conta as análises internas e externas previamente feitas (Carvalho e Filipe, 2006). Para dar resposta à pergunta anterior é importante que se definam e compreendam elementos como a visão, missão, valores e objetivos.

É especialmente importante que os gestores e executivos de qualquer organização concordem com a visão básica que a empresa se esforça para alcançar a longo prazo. Uma declaração de visão deve responder à pergunta básica: “O que nos queremos tornar?”. Uma visão clara fornece a base para o desenvolvimento de uma declaração de missão abrangente. Muitas organizações têm uma visão e missão, mas a declaração de visão deve ser estabelecida em primeiro lugar. A declaração de visão deve ser curta, de preferência uma frase, e o maior número possível de gerentes deve contribuir para o desenvolvimento da declaração (David, 2009).

Drucker afirma que fazer a pergunta “Qual é o nosso negócio?” É sinónimo de fazer a pergunta “Qual é a nossa missão?”. Uma declaração duradoura de propósito que distingue uma organização de outras empresas semelhantes, a missão é uma declaração da “razão de ser” de uma organização. Ela responde à questão crucial “O que é o nosso negócio?” Uma declaração de missão clara é essencial para o estabelecimento efetivo de objetivos e formular estratégias. A missão revela o que a organização quer ser e quem quer servir. Nada pode parecer mais simples ou mais óbvio do que saber o que é o negócio da empresa.

Os valores, qualidades ou características que criam a identidade e representam as prioridades da empresa (Serra *et al.*, 2010) devem também ter um papel de destaque nas organizações, uma vez que, as empresas que desfrutam de um sucesso duradouro têm valores centrais e um propósito fundamental que permanece fixo, enquanto que as suas estratégias e práticas de negócios se adaptam infinitamente a um mundo em mudança (Collins e Porras, 1996).

Os gestores devem preocupar-se com estas questões, devem garantir que estas questões recebem a atenção que merecem, que as respostas fazem sentido e que os seus colaboradores conhecem estes elementos chave, de forma a permitir que a empresa planeie o seu curso e defina os seus objetivos.

A questão seguinte torna-se pertinente pois só será possível compreender para onde se quer ir se se definirem estes elementos. **Q.P.5: Há o cuidado de fazer uma ligação efetiva entre visão, missão e valores da empresa com as linhas de ação da empresa? Os colaboradores conhecem essa ligação? De que forma lhes é explicada?**

É crucial que as organizações conheçam os seus elementos chave ao nível da estratégia, porém também é igualmente importante que se compreenda o seu caminho estratégico, pois segundo Porter (1980) o caminho estratégico consiste na criação de vantagem competitiva através de estratégias que proporcionem maior rentabilidade num dado mercado. Assim, Porter (1980) define três estratégias genéricas: baixo custo, diferenciação e foco, que deverão ser a fonte de vantagem competitiva da empresa perante os seus concorrentes. Seguindo esta perceção, a questão seguinte surge no sentido de perceber o conhecimento que as empresas têm acerca das estratégias de negócio e se elas são verdadeiramente praticadas pelas empresas.

**Q.P.6: Considera que a empresa segue alguma estratégia de negócio? Nomeadamente baixo custo, diferenciação ou foco.**

Para além das estratégias de negócio, as empresas também desenvolvem estratégias corporativas, com intuito de crescer e de ganhar vantagens competitivas por operar em diversos mercados ou indústrias ao mesmo tempo (Barney e Hesterly, 2006).

De acordo com Porter (1987), as estratégias corporativas consistem em duas diferentes questões: em que negócio a empresa deve estar e como os gestores devem gerir as várias unidades de negócio. Sendo as estratégias corporativas as iniciativas que a organização tem de forma a combinar os diferentes negócios para alcançar o sucesso, torna-se crucial conhecê-las para posteriormente se verificar se são fonte de vantagem competitiva ou não. **Q.P.7: As empresas desenvolvem ou pretendem desenvolver algumas estratégias corporativas? Quais as que criaram maior vantagem à empresa?**

Segundo Pearce e Robinson (2004) é fundamental ter a perceção dos objetivos de uma organização pois os objetivos de curto prazo auxiliam a implementação da estratégia, e porque para além dos propósitos que têm, eles também procuram tornar os objetivos de longo prazo concretizáveis. Também é importante o seu reconhecimento, pois os de curto prazo são aspirações de longo prazo que se transformam em objetivos de ação em pouco tempo.

Existem dois tipos de objetivos especialmente comuns nas organizações: os financeiros e os estratégicos. Os objetivos financeiros têm a ver com os crescimentos das receitas, o crescimento dos lucros, os dividendos mais altos, maiores margens de lucro, entre outros. Embora os objetivos financeiros sejam especialmente importantes nas empresas, existe muitas vezes um *trade-off* entre os objetivos financeiros e estratégicos, o que obriga a que sejam tomadas decisões cruciais pelos gestores. A existência de *trade-offs* entre os dois tipos de

objetivos está relacionado com o risco de ações, com a preocupação ética nos negócios, com a necessidade de preservar o meio ambiente e com questões de responsabilidade social. Os objetivos financeiros e estratégicos devem incluir metas de desempenho anuais e de longo prazo. Em última análise, a melhor maneira de sustentar a vantagem competitiva a longo prazo é perseguir implacavelmente objetivos estratégicos que fortaleçam a posição comercial de uma empresa em relação aos rivais. Para que os objetivos financeiros sejam melhor atendidos, as organizações devem concentrar-se primeiramente na obtenção de objetivos estratégicos que melhorem a competitividade e a força do mercado de uma empresa (David, 2009), daí que exista a necessidade de segmentação dos dois tipos de objetivos.

A questão seguinte, tendo em conta este assunto, procura perceber quais os objetivos da empresa a longo prazo, se os gestores têm a preocupação de alinhar os objetivos com a visão, missão e valores e como são definidos esses mesmos objetivos. Para além disso, procura averiguar se as organizações têm o cuidado de segmentar os seus objetivos em estratégicos e financeiros. **Q.P.8: Quais são os objetivos da empresa a longo prazo? Há preocupação em alinhar estes objetivos com a visão, missão e valores? Como se definem objetivos? Faz-se algum tipo de segmentação entre objetivos estratégicos e financeiros?**

Todas as organizações apresentam uma cultura própria que é desde logo perceptível, ou seja, é-nos sempre possível conhecer a cultura de uma empresa através da maneira como as pessoas se vestem e interagem, das atitudes que têm e dos valores que passam (Kotler e Keller, 2006). A cultura organizacional tem sido reconhecida como uma influência importante na vida organizacional. A cultura de uma empresa, que é a crença compartilhada e os valores dos membros da organização, pode ser uma grande ajuda ou um impedimento para a implementação da estratégia (Pearce e Robinson, 2004). Se a cultura da organização promover atitudes, comportamentos e as ações que sejam condutoras da execução da estratégia, então a cultura irá ser um bom aliado no processo de implementação da estratégia (Thompson *et al*, 2013).

Para Schein (1984) a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas de comportamentos esperados que os funcionários possam seguir. O autor considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível, mas eficaz. Para Schein (1984: 18), a cultura organizacional é o modelo dos: “[...] pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para

serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.”

A cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, começando com os artefactos e criações visíveis, como a estrutura ambiental da organização, a sua arquitetura, tecnologia, layout e modo de vestir dos colaboradores. Além desses, o padrão comportamental visível e audível, os documentos públicos, como ofícios e manuais de orientação funcional, e as histórias integram esse nível de análise (Schein, 1984).

A relevância da cultura das empresas suportou a questão seguinte, sendo que esta procura captar as principais características da cultura organizacional de cada empresa, investiga a existência ou não do alinhamento entre a cultura e os valores da organização e interroga a noção que os trabalhadores têm acerca deste assunto. **Q.P.9: Como caracteriza a cultura da empresa? Há alinhamento entre a mesma e os valores formais da organização? Como se construíram esses valores? Tem na sua base os sentimentos dos colaboradores? São explicados e compreendidos pelos mesmos? Tem noção dos mesmos no contexto prático da dinâmica do desenvolvimento das suas atividades.**

Um outro ponto essencial na cultura das organizações é que todos os colaboradores procedam em função do bem da empresa. Para fomentar isso muitas empresas optam por políticas de *empowerment*. E tal como Pearce e Robinson (2004) referem, o *empowerment*, que consiste em descentralizar os poderes por todos os membros e pelos vários níveis da organização, faz com que todas as decisões tomadas nos vários níveis hierárquicos sejam sempre em prol da empresa. Assim sendo, esta questão torna-se importante para apurar a existência dessas políticas. **Q.P.10: A empresa desenvolve políticas de *empowerment* para os trabalhadores?**

Numa economia de forte competitividade, torna-se necessário uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida (Lopes da Costa e António, 2015). Também o controlo enquanto etapa do processo de gestão, deve estar disseminado nos vários níveis da organização (António, 2012). É nesta fase que as atividades realizadas e os resultados obtidos são confrontados com os resultados previstos. Todos os níveis da organização devem analisar os dados resultantes desta fase para que haja os ajustes necessários. Pois tal como Carvalho e Filipe (2006) afirmam “a cada momento é necessário assegurar que se continua na direção certa

e renunciar a veredas que possam afastar a empresa do caminho traçado para chegar ao destino pretendido.” Neste sentido, a próxima questão procura verificar a presença do controlo estratégico por parte da organização, e pretende ainda, conferir a utilização de metodologias específicas de controlo estratégico, pois torna-se necessário comparar a *performance* com os resultados desejados e obter *feedback* para avaliar os resultados, podendo assim tomar ações corretivas. Este processo deve ser feito através de alguns instrumentos essenciais, que introduzem com a medição, uma gestão mais factual, como é o caso do *Tableau de bord* e de instrumentos globais do tipo *Balanced Scorecard* (Carvalho e Filipe, 2006). Tendo em conta isto, surge a questão seguinte. **Q.P.11: Existe algum tipo de controlo estratégico na empresa? Se sim, utilizam alguma metodologia específica?**

Todas as questões analisadas procuram conhecer melhor a estratégia de cada uma das empresas em estudo, no fundo tentam averiguar se as empresas estão a traduzir a visão e a estratégia através de relações causa-efeito entre diferentes indicadores de desempenho, se estão a manter os colaboradores alinhados, se comunicam e associam as diferentes medidas estratégicas aos colaboradores, se atribuem responsabilidades, definem metas, se têm a capacidade de desenvolver iniciativas de uma forma coerente com os objetivos traçados, se alinham o planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa, se clarificam e traduzem de forma simples a visão e estratégia da empresa, isto é, em suma, se têm um motor de atividade que permita planear e agir de forma a obter um processo estratégico simples e eficiente em termos de implementação (Lopes da Costa e António, 2015).

Tabela 2: Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa

Objetivo	Questões de Pesquisa	Revisão de Literatura
OBJ 1 - Analisar o modo como as empresas desta indústria compreendem a estratégia empresarial.	Q.P.1: Quais são as linhas estratégicas que as empresas seguem nesta indústria?	Dess, Lumpkin, Eisner (2007), Drucker (1954), Porter (1980), Ansoff (1977), Lopes da Costa (2012), Mainardes <i>et al</i> (2011), David (2009)
	Q.P.2: Quais são os principais fatores diferenciadores das empresas desta indústria relativamente às suas concorrentes?	Barney e Hesterly (2012), David (2009)
OBJ 2 - Identificar as ações da empresa que permitem desenvolver a estratégia da mesma, através do uso de modelos.	Q.P.3: As empresas analisam o seu meio envolvente? Que modelos de análise externa utilizam? Quais e com que periodicidade os aplicam?	David (2009), Carvalho e Filipe (2006), Lopes dos Reis (2000)
	Q.P.4: Relativamente ao ambiente interno, as empresas analisam com regularidade os seus elementos intrínsecos? Para a análise interna as empresas utilizam algum modelo? Se sim com que periodicidade o utiliza e qual?	António e Lopes da Costa (2017), Grant (2010)
	Q.P.5: Há o cuidado de fazer uma ligação efetiva entre visão, missão e valores da empresa com as linhas de ação da empresa? Os colaboradores conhecem essa ligação? De que forma lhes é explicada?	Carvalho e Filipe (2006), David (2009), Serra <i>et al.</i> (2010), Collins e Porras (1996)
	Q.P.6: Considera que a empresa segue alguma estratégia de negócio? Nomeadamente baixo custo, diferenciação ou foco.	Porter (1980)

	<p>Q.P.7: As empresas desenvolvem ou pretendem desenvolver algumas estratégias corporativas? Quais as que criaram maior vantagem à empresa?</p>	<p>Barney e Hesterly (2006), Porter (1987)</p>
	<p>Q.P.8: Quais são os objetivos da empresa a longo prazo? Há preocupação em alinhar estes objetivos com a visão, missão e valores? Como se definem objetivos? Faz-se algum tipo de segmentação entre objetivos estratégicos e financeiros?</p>	<p>Pearce e Robinson (2004), David (2009)</p>
	<p>Q.P.9: Como caracteriza a cultura da empresa? Há alinhamento entre a mesma e os valores formais da organização? Como se construíram esses valores? Tem na sua base os sentimentos dos colaboradores? São explicados e compreendidos pelos mesmos? Tem noção dos mesmos no contexto prático da dinâmica do desenvolvimento das suas atividades.</p>	<p>Kotler e Keller (2006), Pearce e Robinson (2004), Thompson <i>et al</i> (2013), Schein (1984)</p>
	<p>Q.P.10: A empresa desenvolve políticas de <i>empowerment</i> para os trabalhadores?</p>	<p>Pearce e Robinson (2004)</p>
	<p>Q.P.11: Existe algum tipo de controlo estratégico na empresa? Se sim, utilizam alguma metodologia específica?</p>	<p>Lopes da Costa e António (2015), António (2012), Carvalho e Filipe (2006)</p>

Fonte: Elaboração do Autor

## Capítulo 6 – Metodologia

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica, que tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). O método científico consiste num conjunto de práticas usadas e confirmadas pela comunidade científica para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

A metodologia surge para fazer referência às fases e aos procedimentos que se seguem numa determinada investigação, para designar modelos concretos de trabalho que se aplicam numa disciplina ou especialidade, e também para fazer referência ao conjunto de procedimentos e recomendações que se transmitem ao estudante como parte curricular nos estudos superiores (Hernández Sampieri et al, 2003).

Segundo Vergara (2006) e Vilelas (2009), e seguindo o critério de classificação proposto pelos mesmos, existem duas formas possíveis de classificar a metodologia utilizada na criação de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Sendo que o primeiro, quanto aos fins, nos remete para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto o segundo, quanto aos meios, está ligado ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

A presente investigação teve por base um carácter pragmático ou indutivo<sup>1</sup>, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência<sup>2</sup> de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998).

Tendo em conta as características desta investigação, o método usado foi o estudo de caso, pois ele apresenta-se como uma estratégia de investigação que emerge como uma opção

---

<sup>1</sup> : Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles

<sup>2</sup> : Este tipo de amostragem não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que fizessem uma entrevista e que apenas alguns o fizeram. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

óbvia para estudantes ou outros investigadores que procurem exercer um projeto de pesquisa numa escala modesta baseada no seu local de trabalho ou na comparação de um número limitado de organizações (Rowley, 2002). De acordo com Yin (2009), o método de estudo de casos é particularmente adequado quando as questões de pesquisa estão centradas no como? e no porquê? ou seja, quando o estudo pretende investigar profundamente um fenómeno contemporâneo num contexto real onde as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e não é requerido o controlo das situações alvo de estudo.

De acordo com o mesmo autor, a essência de um estudo de caso, e a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é a tentativa de clarificar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque é que elas foram tomadas, como é que foram implementadas e com que resultado (Schraam, 1971). Ponte (1994) acrescenta também que este tipo de investigação se assume como particularística, debruçando-se deliberadamente sobre uma situação específica com características únicas, com o intuito de descobrir o que nela há de essencial e característico, de modo a contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse.

A investigação em causa teve como primeira fase a pesquisa bibliográfica e o tratamento de informação, com o objetivo de analisar cada uma das empresas, comparando a teoria com a realidade de cada empresa e procurando conhecer melhor cada uma delas ao nível estratégico. Para tal foram enviados por correio eletrónico vários pedidos de entrevista a empresas da indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques, sendo que apenas 3 se mostraram disponíveis para participar numa entrevista e para fornecer alguns dados. Desta forma, as conclusões desta tese devem ser lidas com os cuidados necessários tendo em conta que a amostra é considerada pequena. Sendo esta a principal limitação da investigação, existe a impossibilidade de se efetuar generalizações. Todavia, como o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, a generalização também não foi um objetivo primordial.

A segunda fase da investigação consistiu na passagem do constructo teórico para o campo de observação para que fosse possível a obtenção de resultados com a máxima confiança exequível; o trabalho de campo e a recolha de informação de dados resultantes de entrevistas efetivaram a terceira etapa e por último, a quarta, que comportou a análise qualitativa dos dados, adicionando aqui a complexa tarefa de análise da informação reproduzida em áudio a partir das entrevistas, o que deu resultado à construção de novas abordagens conceituais teóricas

combinadas com dados empíricos no âmbito da análise da estratégia empresarial na indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques.

A tese resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994). A falta de conhecimento e de informação sobre as práticas das empresas do setor criou a necessidade de explorar mais o tema, complementando e desenvolvendo novas ideias e conhecimentos.

No que aos meios diz respeito, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas, e de fontes secundárias, como a pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrónicas.

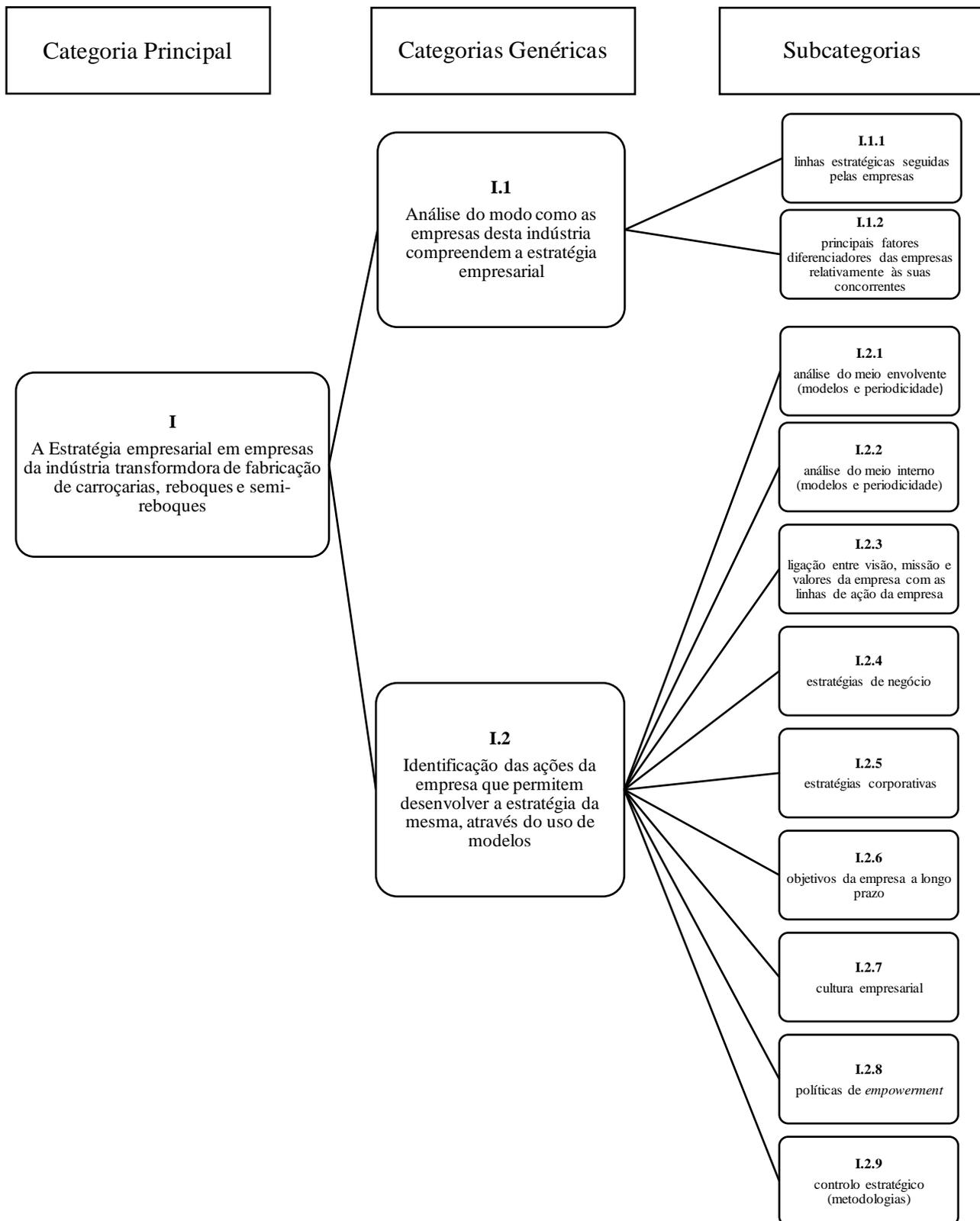
A entrevista foi o método considerado como mais apropriado para a recolha de informação, pois embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionar os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). As entrevistas foram feitas de forma semiestruturada com perguntas abertas aos representantes de cada uma das organizações, todas elas realizadas a partir da leitura da bibliografia e tratamento de informação referente ao estudo desenvolvido. Contudo, apesar de as perguntas terem sido preparadas, tanto o entrevistador como os entrevistados tinham flexibilidade total para adicionar ou alterar questões. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada, mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

Este tipo de entrevista tornou-se uma boa opção, pois a sua baixa formalização e a sua flexibilidade permitiram um diálogo mais profundo e rico, que possibilitou a recolha de vários dados importantes que surgiram de forma espontânea não só através das respostas, mas também através de atitudes e de formas de pensar. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

A técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [(variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriiau et al., 2007)] – Figura 05.

Figura 05: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três pólos cronológicos de Bardin (1977), ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

## **6.1 Caraterização da Amostra**

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 3 entrevistas semiestruturadas a gestores de três empresas de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques da zona do Cartaxo, Venda do Pinheiro e Torres Vedras.

### **6.1.1 Carroçarias Honório**

Foi em 1927 que Jorge Honório da Silva montou a sua pequena oficina para construir caixas de madeira para transporte de animais e outros materiais a granel, dando assim origem às Carroçarias Honório. Começou por ser uma firma em nome individual, mas ao longo dos anos, com a necessidade de adaptação aos seus clientes e com a tentativa de promover o desenvolvimento da atividade, em Janeiro de 1974, quando assume a atual denominação, já estava a construir carroçarias do tipo industrial e com isolamentos específicos para determinados tipos de cargas, começando assim, por ser a única empresa em Portugal a fabricar este tipo de carroçarias.

A atual exigência no acondicionamento de determinados produtos, fez com que a “Jorge Honório” optasse por fabricar exclusivamente carroçarias isotérmicas, frigoríficas e mistas. Desde então, que a Honório procura satisfazer ao máximo as necessidades dos seus clientes, através da melhoria da qualidade, da racionalização constante do processo produtivo e da diferenciação do seu produto.

A empresa Honório, situada na zona industrial do Cartaxo, tem como missão a produção de caixas para transporte, de acordo com as necessidades dos clientes e de forma a oferecer um produto de excelência.

A responsabilidade acrescida que a empresa tem por estar ligada ao transporte de produtos alimentares, faz com que a Honório procure sempre elevar a sua qualidade. A consolidação da empresa no atual contexto difícil que o mundo atravessa, e o reconhecimento da empresa como a melhor opção em Portugal do fabrico de carroçarias, são as principais pretensões da empresa. Para além disso, a Honório quer modernizar-se cada vez mais, mantendo a competitividade e os níveis de exigência que o mercado coloca.

Para conhecer melhor a realidade da empresa, realizou-se uma entrevista semiestruturada à Doutora Zélia Silvério que é responsável do Departamento administrativo e financeiro e que tem 49 anos. É licenciada em Recursos Humanos pelo ISLA Santarém, pós-graduada em Gestão e tem mestrado em Gestão Estratégica e Internacionalização.

### **6.1.2 Jorge Pires Carroçarias**

A origem da Jorge Pires Carroçarias ocorre no ano de 1967 e concretizada pela pessoa que lhe viria a dar o nome, o Sr. Jorge Pires. Começou por ser uma pequena oficina de serralharia situada na aldeia das Carreiras no concelho de Torres Vedras, mas em 1970 passa a dedicar-se exclusivamente à construção de carroçarias em madeira para viaturas de mercadorias em chassis.

Com a evolução do mercado, e com o transporte de mercadorias a ser cada vez mais frequente, tornou-se necessária a existência de caixas fechadas e com temperaturas controladas artificialmente. Para acompanhar as expectativas dos clientes e as exigências legais que foram impostas a Jorge Pires Carroçarias teve que se adaptar à nova realidade do setor, e no fim dos anos 80 passou a dedicar-se em exclusivo à construção de carroçarias em fibra isotérmicas e frigoríficas. Mais tarde, lança no mercado um novo tipo de produto, contentores em alumínio, cuja principal característica é a sua grande polivalência em relação aos tipos de transporte a efetuar. Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo, tanto a nível de instalações, a nível fabril e a nível da parte administrativa.

Atualmente a Jorge Pires, Lda. assume-se uma empresa pioneira na construção de carroçarias em Portugal. A empresa procura apresentar soluções práticas e funcionais com o mais elevado padrão de qualidade adequadas às mais variadas e específicas exigências dos clientes.

A empresa dispõe de um total de 14.000m<sup>2</sup> divididos entre estacionamento para viaturas (6.000m<sup>2</sup>) e instalações fabris (8.000m<sup>2</sup>) equipadas com tecnologias de fabricação de carroçarias isotérmicas, frigoríficas, contentores para carga geral e projetos especiais. Para além disso, o departamento de qualidade que a empresa possui avalia constantemente as matérias-primas para proporcionar as melhores performances de segurança e condicionamento no transporte dos mais diversos tipos de produtos.

A Jorge Pires, Lda. aposta na inovação dos seus produtos, para isso a empresa investe em formação constante dos colaboradores e no seu mais recente departamento de I&D. A experiência adquirida permite oferecer aos clientes um acompanhamento direto e personalizado, mediante o gabinete comercial, sendo este um importante interlocutor entre os vários departamentos da empresa e clientes, facilitando a gestão diária e encarregando-se dos serviços pós-venda. Todos estes esforços permitem que as carroçarias isotérmicas e frigoríficas sejam certificadas pelas normas ATP (Acordo Relativo Transportes Internacionais de Produtos Perecíveis).

Hoje em dia, a empresa já não está nas mãos da família “Pires”, mas o novo investidor, que adquiriu a empresa em 2017, quis manter o nome inicial e começou de imediato uma estratégia de crescimentos sustentado.

A entrevista semiestruturada foi feita ao Doutor Pedro Santos, que tem 35 anos, e é Licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora e Pós-Graduado em Gestão de Empresas pelo ISCTE, é Contabilista Certificado e foi por essa via que entrou na Jorge Pires em 2013, como responsável pela contabilidade, passando em 2015 a acumular com o cargo de Diretor Financeiro e desde 2017 que ocupa o cargo de Diretor Geral.

### **6.1.3 ThermoEurop Portugal**

Foi em Setembro de 2013 que a ThermoEurop Portugal arrancou com as suas atividades, no núcleo empresarial sul da Venda do Pinheiro, no concelho de Mafra.

Nasce de um projeto que tem por ambição a disponibilização de algo novo ao mercado. A empresa está associada ao grupo espanhol ThermoEurop, que conta com uma boa reputação e imagem no mercado internacional, com mais de 25 anos de experiência nesta área e que tem os seus processos e sistemas homologados e certificados com a norma ISO 9001:2000. As

primeiras instalações da empresa tinham apenas 400 m<sup>2</sup> e os trabalhadores eram ainda poucos. O começo foi difícil justamente porque o mercado automóvel em Portugal vivia naquele momento uma grande crise. Entretanto, a empresa apercebeu-se de que é precisamente num momento de grande recessão que surgem as oportunidades para lançar o negócio, e foi nesse momento, e graças à honestidade, dedicação e qualidade, que os resultados foram aparecendo acabando por compensar todo o esforço inicial.

Neste momento, apesar de jovem, a empresa já dispõe de uma equipa maior, formada por administrativos, comerciais e operacionais. Um ano após o arranque, a empresa mudou de instalações para onde se encontra hoje, onde ocupam três armazéns. Contudo, um dos objetivos a curto prazo é adquirir instalações próprias num espaço ainda maior, uma vez que o volume de negócios já o justifica.

A realidade da empresa foi melhor esclarecida através da entrevista semiestruturada feita a Nuno Baptista, que tem 49 anos, tem o 12º ano e é agora o diretor comercial e diretor de qualidade.

## Capítulo 7 – Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos e a discussão dos mesmos. Após a recolha de dados é imprescindível que se faça a análise dos mesmos. O recurso à análise de conteúdo é a opção escolhida, uma vez que permite tirar partido dos materiais qualitativos.

As entrevistas feitas aos três gestores de diferentes empresas da indústria possibilitaram a obtenção de uma considerável diversidade de dados, o que nos permite ter conclusões relevantes acerca da estratégia empresarial nesta indústria, através das semelhanças e diferenças existentes entre os três.

Desta forma, o estudo feito ganha valor pois esta investigação expõe os conhecimentos que as várias empresas têm acerca da estratégia e quais os caminhos estratégicos que elas seguem.

### 7.1 Linhas estratégicas seguidas pelas empresas

*Tabela 3: Análise de Conteúdo - Quais são as linhas estratégicas que as empresas seguem nesta indústria?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	A estratégia da Carroçarias Honório tem sido sobretudo falada, não está escrita efetivamente, mas está pensada e está mais ao menos a ser implementada. Em 2017 percebeu-se que se tinha que alavancar a empresa em várias áreas, uma delas foi a questão da imagem, a questão da ação comercial, e é nisso que estamos a apostar. A estratégia é vista, essencialmente, como a análise da situação atual e de mudanças necessárias e também como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição na indústria. É uma estratégia feita de dentro para fora.	<b>I.1</b>	<b>1.1.1</b>
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Neste caso, a nossa estratégia tem passado um pouco por estudar o layout da fábrica, tornando a empresa mais eficiente internamente, porque nós notamos que a nível de valores de mercado não existe grandes possibilidades de diferenças entre os vários concorrentes. Notamos que realmente a mais valia poderá estar internamente, poderá estar em definir melhor o processo de fabrico e em reduzir custos desse mesmo processo. E muitas vezes até melhorando a qualidade. E, portanto, a estratégia está muito no interno. Procuramos analisar a situação atual e fazer as mudanças necessárias, mas não temos muito em conta aquilo que a concorrência faz.	<b>I.1</b>	<b>1.1.1</b>
Gestor Thermoeurop Portugal	No que diz respeito à Thermoeurop eu até acredito que neste momento não exista propriamente uma estratégia. Não há tempo para estratégias, a estratégia é responder ao cliente, às necessidades em termos de prazo e de solução técnica. Contudo, vejo a estratégia como uma análise da situação atual e de mudanças necessárias, apesar de a falta de tempo não permitir dar muita atenção às mudanças. Vamos fazendo conforme as situações. Vejo a estratégia, também, no sentido de conquistar novos mercados, melhorar o produto e de organizar a empresa. Estamos atentos àquilo que os concorrentes fazem, mas não pretendemos ser ofensivos.	<b>I.1</b>	<b>1.1.1</b>

A existência de uma grande quantidade de definições de estratégia de vários autores traz a necessidade de perceber com quais destas se identificam e que linhas estratégicas cada empresa segue. Neste sentido, quando questionados acerca disso todas concordam com a ideologia de Drucker (1954), que vê a estratégia como análise da situação atual e de mudanças necessárias. Para além disso, todas as empresas em estudo mostram ter uma estratégia pouco pensada e planeada. A importância que elas dão aos processos produtivos e resultados aliado às mudanças que vivem no seu dia-a-dia, fazem com que, na maior parte das vezes, a estratégia seja pouco estruturada ou apenas programada para curto prazo.

O facto de a estratégia ter adquirido o *status* de fator indispensável na gestão das organizações (Moore, 2000) faz com que haja a necessidade destas empresas terem estratégias bem definidas, bem elaboradas, compartilhadas por toda a organização e, sobretudo, bem executadas, pois só assim podem fortalecer o posicionamento da empresa no mercado, bem como todos os seus processos organizativos.

De acordo com Drucker (1999), a estratégia permite que uma organização alcance os resultados desejados num ambiente imprevisível e que a organização seja propositadamente oportunista. Da mesma forma que o fracasso da estratégia em produzir os resultados esperados é geralmente o primeiro indício de que o negócio precisa de ser repensado, bem como os sucessos inesperados, que também eles são indícios da necessidade de a empresa repensar o negócio e os seus planos de ação. Neste sentido, e tendo em conta o ambiente de mudança constante que as empresas vivem, todas elas deveriam dar mais atenção à sua estratégia. E a melhor maneira de uma organização o fazer é escolher cuidadosamente a sua estratégia e seguir o processo de gestão estratégica. O processo de gestão estratégica, que é uma sequência de análises e escolhas, que aumentam a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, ou seja, eger uma estratégia que lhe dê vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2006).

## 7.2 Principais fatores diferenciadores das empresas relativamente às suas concorrentes

*Tabela 4: Análise de Conteúdo - Quais são os principais fatores diferenciadores das empresas desta indústria relativamente às suas concorrentes?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	A qualidade, os prazos de entrega, a assistência pós-venda e a diferenciação em alguns carros (por exemplo, através do design) são os principais fatores diferenciadores da nossa empresa.	I.1	1.1.2
Gestor Jorge Pires Carroçarias	O nosso principal fator diferenciador é a qualidade. Aquilo que de facto nos preocupa é a qualidade. O valor também, mas o principal é a qualidade. A qualidade envolve uma série de questões como o cumprimento de prazos de entrega, cumprimento de requisitos, cumprimento de regras. Qualidade ao nível de produção e ao nível de serviços.	I.1	1.1.2
Gestor Thermoeurop Portugal	Neste caso eu penso que passa muito pela qualidade térmica da nossa caixa, os nossos produtos são obrigados a uma certificação pelo ISQ, ou seja, as caixas têm que ir a um ensaio para atribuição dos atp's (norma obrigatória para transporte de produtos perecíveis). Muitas das grandes superfícies exigem que os carros tenham este certificado para transportar os produtos perecíveis, e isso o cliente valoriza e, portanto, vai querer que a caixa seja certificada mesmo que não seja necessário. Os nossos bons resultados nas certificações das caixas significam que estamos a trabalhar com produtos de alta qualidade, os painéis com que construímos a caixa têm elementos muito bons e tudo isso se traduz no ensaio. A nossa qualidade nos refrigerado são um grande fator diferenciador.	I.1	1.1.2

O sucesso de uma organização a longo prazo está dependente da vantagem competitiva da mesma, pois tal como David (2000) afirma a busca pela vantagem competitiva leva ao sucesso ou fracasso organizacional. Uma das fontes de vantagem competitiva tem a ver com os fatores diferenciadores das empresas.

Segundo Porter (1996) as empresas têm que adotar medições e têm que se comparar continuamente aos concorrentes para alcançar as melhores práticas. Elas devem terceirizar agressivamente para aumentar a sua produtividade. Além disso, devem estimular algumas novas competências essenciais para permanecer à frente das rivais.

Torna-se, assim, essencial conhecer os fatores diferenciadores de cada empresa perante os rivais. Neste sentido, todas as empresas têm um fator que consideram ser diferenciador em comum. Todas elas consideram que aquilo que as diferencia das concorrentes é a sua qualidade.

Segundo a literatura e segundo Porter (1996), a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes daquelas das concorrentes e, portanto, as três empresas em estudo devem continuar a apostar na qualidade dos seus produtos e serviços, mas também devem procurar ter outras características, habilidades, recursos ou conhecimentos que incrementem a sua eficiência e lhes permitam distanciar-se da concorrência.

### 7.3 Análise do meio envolvente

*Tabela 5: Análise de Conteúdo - As empresas analisam o seu meio envolvente? Que modelos de análise externa utilizam? Quais e com que periodicidade os aplicam?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	Já fizemos uma análise SWOT. Tentámos perceber os pontos fortes e pontos fracos, mas em termos de concorrência não nos é fácil tirar ilações, mas vamos tentando perceber pelas coisas que os outros vão fazendo. Estamos atentos aquilo que os concorrentes fazem e agimos conforme isso, aproveitando essas oportunidades. Contudo, não existe uma análise ao meio envolvente exaustiva.	I.2	1.2.1
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Atualmente ainda não fizemos nenhum estudo de análise do meio envolvente. Temos analisado os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e temos estado focados em ultrapassá-los, pois eles ainda existem. É uma empresa antiga, mas que tem alguns “vícios” do passado, então temos estado a estudar isso para melhorar os processos internos. A nossa atenção ainda está muito focada no interior, em analisar realmente o que o há como pontos fracos e fortes. Ainda não estamos a fazer uma análise externa, porque não vamos olhar externamente quando ainda não temos a “casa arrumada” internamente, para estarmos fortes naquilo que realmente queremos estar.	I.2	1.2.1
Gestor Thermoeurop Portugal	Não. Isto é uma indústria onde os avanços tecnológicos são muito poucos. Apenas há alterações nos materiais, de resto nada de mais. Aquilo que a concorrência faz não é muito diferente. Não acontece aquilo que é feito nas marcas de automóveis onde se coloca lá um veículo de outra marca para ser desmontado e analisado ao pormenor. Aqui não há essa necessidade nem preocupação.	I.2	1.2.1

O conhecimento que as empresas têm acerca do meio envolvente é um dos aspetos essenciais da formulação estratégica. É na envolvente imediata que são definidas as regras da concorrência e é aí que nascem potenciais estratégias a adotar. Deste modo, importa saber qual é o conhecimento que as empresas têm do seu meio envolvente, quais os modelos que aplicam e com que periodicidade o fazem.

Neste caso, verificou-se que as três empresas não analisam o meio envolvente, apesar de estarem sempre atentas ao que as rodeia, não concretizam a análise da indústria.

Segundo Wheelen e Hunger (2012), esta etapa do processo de gestão estratégica é, para os mesmos autores, um instrumento que ajuda a empresa a evitar surpresas a nível estratégico e a garantir a sua existência a longo prazo. E, portanto, as empresas devem fazer a análise da envolvente, pois esta permite-lhe identificar a natureza dos negócios, comparar o exterior da empresa com as empresas similares e que procuram os mesmos nichos de mercado (Carvalho e Filipe, 2006).

Neste sentido, as três empresas deveriam aproveitar os modelos de análise externa existentes para completar sistematicamente essa análise externa, uma vez que esta lhes iria

permitir ter um conhecimento superior acerca do que se passa no mercado, podendo assim encontrar novas oportunidades.

#### 7.4 Análise do meio interno

*Tabela 6: Análise de Conteúdo - Relativamente ao ambiente interno, as empresas analisam com regularidade os seus elementos intrínsecos? Para a análise interna as empresas utilizam algum modelo? Se sim com que periodicidade o utiliza e qual?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	A nossa empresa perdeu os seus talentos com a situação que viveu. Agora tentamos compreender quais as pessoas chave na empresa e tentamos mantê-las. Procuramos analisar o ambiente interno. Controlamos a produção, os tempos... queremos ter sempre os melhores recursos para fazer as tarefas. Não fazemos a análise formalmente, mas no longo prazo queremos fazer um mapa de competências para analisar melhor os nossos recursos.	I.2	1.2.2
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Sim, neste momento temos ferramentas ainda muito básicas nesses aspetos, tendo em conta também a faixa etária dos trabalhadores que a empresa tem, que são pessoas que já trabalham na empresa há 40 anos. Talvez 50% dos trabalhadores fabris estejam entre os 50 e 60 anos, tendo muita experiência adquirida, mas as ferramentas usadas ainda são muito básicas, como umas folhas de melhoria, de sugestões, para dar indicações daquilo que podem investir e melhorar. Para além disso, procuramos reunir com cada departamento quando há alterações para eles ficarem a par e para aceitar sem problemas, para que percebam que é para que haja melhorias.	I.2	1.2.2
Gestor Thermoeurop Portugal	Sim. No princípio deste ano, fizemos um inquérito acerca do melhoramento e do aproveitamento das pessoas, de forma a colocar as pessoas a intervir sobre ferramentas, formas de como melhorar o seu trabalho. Dar hipótese de dar voz aos trabalhadores. Uma empresa externa fez esse trabalho de recolha de dados dos elementos.	I.2	1.2.2

Uma outra parte da análise estratégica é a análise interna da organização, que é uma componente fundamental, que permite a identificação dos elementos intrínsecos da organização e das competências da mesma que lhes acrescentam valor. Deste modo, é importante que as empresas façam essa análise para conhecer os seus recursos de forma a conseguir preservá-los e melhorá-los a cada momento.

Nesta questão, todas as empresas identificaram os seus elementos intrínsecos como os trabalhadores, e acreditam que o seu bem-estar é o essencial para o bom funcionamento da empresa. As análises que fazem são apenas aos colaboradores. Só a Carroçarias Honório é que afirmou olhar para os outros recursos que a empresa tem.

Tendo em conta o que foi dito pelos gestores, e tendo presente a revisão de literatura existente, uma sugestão é que olhem também para os outros recursos, pois os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que pode usar para

implementar as suas estratégias, a fim de gerar capacidade estratégica. Também devem olhar para as competências que a empresa tem, pois estas quando bem aproveitadas permitem que a empresa ganhe ainda mais valor.

Como forma de facilitar e como possibilidade de fazer um exame à situação da empresa, ao mesmo tempo que se identificam e melhoram as suas fontes de vantagem competitiva (Porter, 1985), a análise ao meio interno poderia ser feita através das várias ferramentas existentes como por exemplo: a análise da cadeia de valor, o modelo VRIO, os 7S de McKinsey e a SWOT i.

## 7.5 Ligação entre visão, missão e valores da empresa com as linhas de ação da empresa

*Tabela 7: Análise de Conteúdo - Há o cuidado de fazer uma ligação efetiva entre visão, missão e valores da empresa com as linhas de ação da empresa? Os colaboradores conhecem essa ligação? De que forma lhes é explicada?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	A missão é a mesma ao longo dos tempos. Os funcionários possivelmente não sabem estes dois parâmetros. Contudo, temos feito alguns eventos onde procuramos mostrar-lhe a situação geral da empresa e a importância da marca para que os funcionários a percebam e “incorporem”. Estamos a pensar fazer uma formação/protocolo onde vamos dar a conhecer a visão, os projetos, e também o funcionamento da empresa a todos os níveis.	I.2	1.2.3
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Atualmente a ambição é evoluir a empresa para um patamar de organização muito mais robotizado, mais capaz de produzir evitando o erro humano, e para isso temos estado a tentar mentalizar as pessoas de que o posto de trabalho delas não está em causa, porque se por um lado queremos produzir muito mais e tornar isto uma fábrica mais robotizada com mecanismos eficientes e máquinas que consigam fazer o trabalho por eles, por outro também lhes queremos mostrar que eles também fazem falta para controlar todo o processo. Precisamos ainda de contratar mais pessoas e pretendemos evoluir para ter capacidade de resposta para alguns clientes com outra dimensão, porque o processo ainda precisa muito da mão de obra do operário, o que leva tempo. Para além disso queremos fazer mais e melhor. Em termos do conhecimento dos funcionários acerca dos parâmetros, procuramos fazer reuniões gerais para ver as sugestões e as mudanças que existiram ou não e aí tentamos explicar as linhas de ação da empresa.	I.2	1.2.3
Gestor Thermoeurop Portugal	Os valores da empresa são a satisfação do cliente e a qualidade. A nossa missão é tornarmo-nos nos maiores carroçadores nacionais. Os colaboradores conhecem os parâmetros, pois existem eventos onde os colaboradores são postos a par desses parâmetros, daquilo que se está a fazer e do que se vai fazer. Ultimamente não tem sido possível fazer tantas vezes pois há falta de tempo. Há um certo afastamento entre as várias hierarquias, contudo esses meetings acontecem mais ao menos 2 vezes por ano e é aí que as pessoas são postas a par. As coisas não variam muito e as pessoas já sabem esses parâmetros de anos anteriores.	I.2	1.2.3

“Para onde se quer ir?” é uma questão essencial na gestão estratégica e a resposta deve ser desenhada em função das análises internas e externas previamente feitas (Carvalho e Filipe,

2006). Para dar resposta a esta pergunta é importante que se definam e compreendam elementos como a visão, missão, valores e objetivos.

As três empresas concordam ter a visão, missão e valores da empresa bem definidos e procuram deixar esses parâmetros claros para os colaboradores. Contudo, eles devem procurar verificar constantemente a adequação destes elementos às conjunturas da empresa, com o intuito de manter estes elementos consistentes e constantes ao longo do tempo.

## 7.6 Estratégias de negócio

*Tabela 8: Análise de Conteúdo - Considera que a empresa segue alguma estratégia de negócio? Nomeadamente baixo custo, diferenciação ou foco.*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	Diferenciação.	<b>I.2</b>	<b>1.2.4</b>
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Baixo custo não muito, não queremos ser o mais barato do mercado. Queremos ser o melhor do mercado, mas não o mais barato. Nós sabemos que o cliente sabe que o nosso fator diferenciador é a qualidade e que o nosso cliente sempre nos reconheceu por isso, mesmo nos anos anteriores com a outra gerência já éramos conhecidos por não sermos os mais baratos. Pretendemos ser aquela empresa onde o cliente vem, é bem-recebido, leva o produto com qualidade, duradouro. Os clientes têm noção da qualidade comparativamente à concorrência. Ao mesmo tempo diferenciamos-nos pelo serviço de pós-venda de qualidade, e com rapidez.	<b>I.2</b>	<b>1.2.4</b>
Gestor Thermoeurop Portugal	O objetivo é a qualidade. Apesar do baixo custo ser importante, o mais importante é a qualidade. Procuramos ter uma excelente relação de qualidade-preço.	<b>I.2</b>	<b>1.2.4</b>

Para Porter (1980) o caminho estratégico consiste na criação de vantagem competitiva através de estratégias que proporcionem maior rentabilidade num dado mercado. Assim, Porter (1980) define três estratégias genéricas: baixo custo, diferenciação e foco. Estas estratégias deverão ser a fonte de vantagem competitiva da empresa perante os seus concorrentes.

Neste caso, as Carroçarias Honório são a única empresa que sabe com confiança a estratégia que segue, que é a diferenciação. A Jorge Pires Carroçarias eliminou a hipótese de seguirem a estratégia de baixo custo, apontando assim para uma estratégia onde a qualidade é o mais importante. Também a Thermoeurop Portugal dá muita importância à qualidade, mas ao mesmo tempo procura ter uma boa relação qualidade-preço.

Tendo isso em conta, importa que as empresas saibam a estratégia genérica que as define e que lhes permite o ganho de vantagem competitiva.

## 7.7 Estratégias corporativas

*Tabela 9: Análise de Conteúdo - As empresas desenvolvem ou pretendem desenvolver algumas estratégias corporativas? Quais as que criaram maior vantagem à empresa?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	<p>A internacionalização é a longo prazo uma hipótese, apesar de no exterior as carroçarias serem mais avançadas. Pretendemos criar um canal com alguém que queira comercializar e que queira servir de intermediário. As alianças também são hipóteses. Não é descabida a hipótese de sermos adquiridos ou de nos fundirmos com empresas que já se mostraram interessadas, mas queremos ver primeiro como vamos resolver/melhorar a situação.</p> <p>O outsourcing existe em algumas áreas de produção, como na mão de obra, nos casos de trabalhadores temporários, e também na parte da assistência pós-venda. Também existe o outsourcing na parte da serralharia onde recorremos a uma empresa que faz algumas componentes da caixa.</p>	I.2	1.2.5
Gestor Jorge Pires Carroçarias	<p>Neste momento desenvolvemos estratégias corporativas a nível da diversificação. Estamos a implementar nesta estratégia de renovação do layout da fábrica, pois estamos a tentar implementar formas de conseguirmos produtos alternativos ao nosso <i>core business</i>. Já fizemos alguns projetos especiais que são feitos com as mesmas matérias primas, mas que não têm nada a ver com as carroçarias, (ex: peixarias do lidl, kits para veterinários) e queremos fazer ainda mais, o que é possível desde que tenhamos uma serralharia. É importante que façamos isso, para que não aconteça o que aconteceu com a gestão anterior, que quando as vendas de automóveis diminufram tudo se complicou. Assim vamos estar mais versáteis para outros produtos diferentes.</p> <p>Queremos tentar criar outras unidades industriais em vários pontos do país, mais concretamente pontos de assistência. Trabalhamos com alguns parceiros nesses locais, neste momento, mas queremos criar unidades nossas.</p> <p>Também desenvolvemos o outsourcing para a montagem dos equipamentos de frio, através de empresas especializadas em montagem de equipamentos de frio, e também ao nível de algumas outras componentes. A nível da internacionalização, não estamos presentes em países estrangeiros, mas pretendemos ter, no futuro, um ponto de venda, isto após termos a capacidade instalada no mercado interno.</p>	I.2	1.2.5
Gestor Thermoeurop Portugal	<p>Ainda estamos a construir algumas dessas estratégias. A Thermoeurop tem crescido pela aquisição de outras empresas que ajudam na produção. Empresas que são complementares à empresa. São empresas independentes, mas que nós comprámos.</p> <p>Neste momento a nossa empresa que se dedicava apenas a uma área, tem agora outras áreas diferentes e consegue fazer produtos muito diversificados.</p>	I.2	1.2.5

As organizações procuram iniciativas que lhes permitam estabelecer a sua posição no mercado e que lhes possibilitem alcançar vantagem competitiva, operando em vários negócios simultaneamente, através das estratégias corporativas (Barney e Hesterly, 2012).

Contudo, nem sempre as estratégias corporativas são bem estruturadas e nem sempre dão valor às empresas, nesse sentido, e para que as empresas consigam sobreviver elas têm que compreender o que é uma boa estratégia corporativa (Porter, 1987).

Neste caso, as três empresas têm várias e diferentes estratégias corporativas e todas pretendem acrescentar novas estratégias corporativas ao seu negócio. Assim, uma sugestão que podia ser seguida pelas três, é que elas deveriam avaliar os benefícios de cada estratégia corporativa que já têm, para poderem melhorar aquelas que lhes dão valor e para criar valor às que se dissipam no negócio. Antes de iniciarem uma nova estratégia corporativa deveriam analisar e avaliar de forma pormenorizada as vantagens da mesma e deveriam pensar e planejar todas as decisões estratégicas corporativas de forma a estabelecer vantagem competitiva.

## 7.8 Objetivos da empresa a longo prazo

*Tabela 10: Análise de Conteúdo - Quais são os objetivos da empresa a longo prazo? Há preocupação em alinhar estes objetivos com a visão, missão e valores? Como se definem objetivos? Faz-se algum tipo de segmentação entre objetivos estratégicos e financeiros?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	Os nossos objetivos passam por manter a empresa no mercado, alavancar a marca e manter o nome como líder. A nível de ação comercial pretendemos abranger o país integralmente e as ilhas. A longo prazo ambicionamos também a internacionalização. Temos sempre a preocupação em alinhar os objetivos com a missão e visão, são sempre definidos tendo em conta o contexto geral e o mercado (o produto tem muito a ver com a venda automóvel de não ligeiros). Estamos sempre atentos ao mercado e aquilo que vai acontecendo, e vamos definindo os objetivos conforme isso.	I.2	1.2.6
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Neste momento os objetivos principais não passam pelos financeiros, pois há muito investimento interno pelo grupo que nos detém. É claro que queremos criar condições para ter retorno no futuro, mas neste momento procuramos melhorar sem olhar muito a isso. Queremos evoluir, o objetivo principal passa por alcançar uma eficiência produtiva, de forma a sermos capazes de dar resposta ao mercado.	I.2	1.2.6
Gestor Thermoeurop Portugal	A loucura que temos vivido não tem permitido que haja propriamente uma definição de objetivos. É do género, hoje estamos aqui e amanhã temos mais uma empresa agregada. Os nossos objetivos a longo prazo são a entrada no mercado externo. Apesar de já colocarmos alguns produtos no exterior, queremos fazê-lo de forma permanente, tendo no exterior o nosso negócio.	I.2	1.2.6

Os objetivos ajudam a implementar a estratégia e orientam os gestores ao nível das metas a atingir. Habitualmente expressos em termos de expectativas futuras, os objetivos mais comuns nas organizações são os financeiros e os estratégicos. Segundo David (2009) para que os objetivos financeiros sejam alcançados mais facilmente, as organizações devem, numa primeira instância, reunir esforços na obtenção dos objetivos estratégicos. Neste sentido, importa conhecer os objetivos das organizações, a sua ligação com elementos cruciais como a visão, missão e valores e se existe segmentação dos mesmos.

Neste caso, duas organizações afirmam ter os objetivos bem definidos, enquanto que a Thermoeurop ainda não conseguiu definir de forma clara os seus objetivos, graças ao trabalho

constante e contínuo que têm tido. Todas elas deveriam rever os objetivos que definiram para a sua organização ou definir novos, tendo em conta elementos como a visão, missão e valores previamente definidos com ponderação. Para que os objetivos financeiros sejam atingidos com sucesso, todas as empresas deveriam analisar com maior atenção os objetivos estratégicos.

## 7.9 Cultura empresarial

*Tabela 11: Análise de Conteúdo - Como caracteriza a cultura da empresa? Há alinhamento entre a mesma e os valores formais da organização? Como se construíram esses valores? Tem na sua base os sentimentos dos colaboradores? São explicados e compreendidos pelos mesmos? Tem noção dos mesmos no contexto prático da dinâmica do desenvolvimento das suas atividades.*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	A cultura é familiar. Existe um relacionamento muito próximo. A nossa hierarquia é praticamente a gerência. É uma hierarquia horizontal. O diretor contacta com todos os funcionários. O que aconteceu ajudou a equipa a ficar coesa e unida. Em termos de valores, estes não estão bem definidos. Aquilo que queremos é que os funcionários estejam bem, que consigam equilibrar a vida profissional com a vida pessoal, que tenham condições de trabalho em termos físicos. Isso faz parte da cultura da empresa. A empresa quer que eles gostem, que se sintam bem e que esta seja uma empresa atrativa para vir trabalhar.	I.2	1.2.7
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Sim, neste caso, o grupo tem uma cultura muito próxima com os trabalhadores, gosta de ter iniciativas sociais, de união e de convivência. Faz agora um ano que o grupo adquiriu a empresa e neste fim de semana vamos ter um evento comemorativo desse primeiro aniversário. Estamos empenhados em criar boas condições, quer com os colegas, quer com as famílias. Pretendemos uma gestão próxima, com interajuda entre a gerência e os trabalhadores e também com bastante flexibilidade.	I.2	1.2.7
Gestor Thermoeurop Portugal	Não existe cultura da organização. Está-se a construir, passado 4 anos. Há aspetos organizativos que fazem falta e que ainda não estão "ativos". Temos uma nova colaboradora que está a trabalhar nesse sentido. Agora a verdade é que neste momento não existe. Trabalhamos muito por impulso e conforme as oportunidades que surgem. Vamos ter que analisar tudo isso devido à certificação que pretendemos, mas neste momento e como ainda somos muito novos não temos uma coisa muito definida. É uma questão de tempo.	I.2	1.2.7

Numa empresa logo nos apercebemos da sua cultura, isto é, da maneira como as pessoas se vestem e interagem, das suas atitudes e dos valores que passam (Kotler e Keller, 2006). A cultura das organizações é muito importante na medida em que esta permite um maior empenho e um melhor funcionamento da empresa.

Neste caso, a empresa Carroçarias Honório e a Jorge Pires Carroçarias têm uma cultura familiar, de união e com uma gestão próxima. A empresa Thermoeurop é uma empresa recente, e por isso, ainda está a tentar construir uma boa cultura organizacional.

Assim sendo, apesar de por vezes não haver muito tempo para olhar a cultura da organização, à luz da revisão de literatura, todas as empresas deveriam dar-lhe a importância devida e por isso deveriam perder algum tempo para trabalhar e melhorar a cultura empresarial, pois esta também poderá ser um bom aliado da implementação estratégica.

### 7.10 Políticas de *empowerment*

*Tabela 12: Análise de Conteúdo - A empresa desenvolve políticas de empowerment para os trabalhadores?*

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	Sim, existem funções onde eles têm oportunidade de decidir. Apenas penso que isso ainda está pouco desenvolvido. Contudo, tentamos que as pessoas sejam autónomas e que tenham poder de decisão.	I.2	1.2.8
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Sim, indiretamente os trabalhadores têm poder. Os chefes de equipa têm mais poder de decisão. Procuramos promover reuniões de produção para explicar aquilo que têm para fazer para se sentirem mais motivados e com mais poder de decisão.	I.2	1.2.8
Gestor Thermoeurop Portugal	Não. Embora sejamos muito unidos, a questão da liderança é um assunto muito complicado.	I.2	1.2.8

A descentralização dos poderes pelos vários níveis da organização é um fator organizacional que traz várias vantagens e que ajuda a execução da estratégia (Pearce e Robinson, 2004). Muitas vezes, quem está na “linha da frente” é quem conhece melhor as ações que devem ser tomadas, e é nesse sentido, que as políticas de *empowerment* trazem essa possibilidade aos trabalhadores. Importa, então, reunir esforços para que estas políticas sejam feitas, garantindo sempre que a tomada de decisões é feita de forma consistente com a estratégia da empresa.

Neste caso, a empresa Carroçarias Honório e a Jorge Pires Carroçarias dizem desenvolver políticas de *empowerment*, enquanto que a empresa Thermoeurop ainda não incrementa este tipo de políticas. Tal como Pearce e Robinson (2004) afirmam estas políticas não são de fácil implementação, pois as chefias podem não possuir as qualidades de liderança necessárias, como acontece na Thermoeurop, e os trabalhadores podem não estar dispostos a realizar determinadas tarefas.

A minha sugestão é que todas as empresas procurem compreender melhor este tipo de políticas e como é que elas podem ser postas em prática, para que mais tarde, possam implementá-las da melhor forma, com a colaboração e aceitação de todos os trabalhadores, com o objetivo de obter benefícios com elas.

## 7.11 Controlo estratégico

Tabela 13: Análise de Conteúdo - Existe algum tipo de controlo estratégico na empresa? Se sim, utilizam alguma metodologia específica?

Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
Gestor Carroçarias Honório	Tentámos fazer, mas ainda não é possível, porque nos faltam indicadores, falta a envolvimento e a estrutura das pessoas que compreendam o BSC. É uma coisa que queremos fazer num futuro próximo. Neste momento, há coisas mais importantes a fazer primeiro que depois poderão servir de apoio ao BSC. Por isso agora procuramos construir novas situações que posteriormente ajudem a construir essas ferramentas.	I.2	1.2.9
Gestor Jorge Pires Carroçarias	Ainda não. Neste momento também estamos a reunir com alguns fornecedores de software de gestão mais abrangentes e mais potentes, para conseguir um software que nos permita ter um <i>balanced scorecard</i> onde se insiram os objetivos e que nos dê alguns indicadores de gestão, mas neste momento é tudo muito analisado à base de folhas de excel e de comparação das análises a nível do processo em si (tendo em conta o produto e a ótica operacional), e não tanto a nível da gestão da empresa. A nível estratégico ainda não temos uma ferramenta que nos permita ter os objetivos para as várias áreas e onde se vejam os resultados, porque a empresa ainda está a recuperar das alterações feitas pela nova gerência. A nossa estratégia ainda está muito na parte operacional e não tanto na gestão e na estratégia.	I.2	1.2.9
Gestor Thermoeurop Portugal	Não existe. A empresa ainda é nova, os que estão mais 'acima na empresa' acabam por acumular mais do que uma função e, portanto, não conseguem desenvolver questões dessa natureza. A vontade é de tratar disso, mas não é possível, neste momento.	I.2	1.2.9

Uma etapa essencial do processo de gestão estratégica é o controlo estratégico, que é a fase onde se verifica se a estratégia está a atingir os objetivos pretendidos e onde se analisam todos os indicadores por forma a realizar os ajustamentos necessários. Para isso existem várias ferramentas que auxiliam no controlo da estratégia das empresas.

As três empresas em estudo não fazem este controlo, embora não o façam por motivos diferentes. Tendo em conta a literatura existente sobre este tema, a minha sugestão é que todas elas reúnam esforços para fazer o controlo estratégico, que poderá ser feito através de uma das ferramentas existentes, de modo a facilitar o processo. Esta etapa é essencial para o sucesso da estratégia, e por isso, torna-se necessária uma permanente atenção dos gestores à forma como estão a decorrer as atividades e em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida (Lopes da Costa e António, 2015).

## **Conclusão**

### **Considerações finais – principais conclusões**

Ter uma visão estratégica possibilita ao gestor seguir um caminho coeso no desenvolvimento estratégico da empresa, pois permite o planeamento, o estabelecimento de diretrizes e políticas, e estimula práticas orientadas para o alcance das metas da organização.

Tendo em conta que as temáticas estratégia e gestão estratégica são relevantes para as organizações da atualidade (Bhalla *et al*, 2009), a presente investigação teve como principal objetivo a análise do nível estratégico, em termos de perceção e de ações estratégicas realizadas, de um conjunto de empresas portuguesas da indústria transformadora de fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques. Para tal, fez-se uma revisão de literatura tendo por base a estratégia e o processo de gestão estratégica. Seguidamente, e para concretizar a parte empírica, fizeram-se entrevistas semiestruturadas a gestores desta indústria a fim de observar e obter dados cruciais à investigação.

A investigação permitiu que se explorasse uma indústria ainda pouco estudada, permitindo compreender a estratégia que as empresas seguem. Concluiu-se que as três têm uma estratégia ainda pouco definida formalmente, dispondo apenas de informação contabilística e financeira porque são obrigatórias a nível fiscal, não tendo qualquer procedimento de planeamento estratégico. Apesar de todas elas se preocuparem bastante com alguns aspetos qualitativos como a qualidade dos produtos, serviços e processos ainda existem outros aspetos que deveriam ser mais explorados, como por exemplo, a qualificação dos recursos humanos, a imagem e notoriedade da empresa e I&D.

Neste caso, os três gestores reconhecem que o desenvolvimento estratégico é necessário, contudo ainda não conseguem dedicar-se a essa parte da gestão. Assim, em primeiro lugar existe a necessidade de ter acesso às informações úteis e fiáveis baseadas em recursos estratégicos, para depois se iniciar o processo de gestão estratégica. Neste sentido, as empresas têm, então, de investir mais em planificação estratégica e em sistemas de informação estratégica a fim de obter um desempenho competitivo.

Percebeu-se também que as empresas apresentam muitas semelhanças, quer ao nível das perceções que têm ao nível da estratégia como ao nível das ações em si, o que não nos permite eleger uma que esteja melhor estrategicamente.

Kaplan e Norton, em 2006, realizaram um estudo que permitiu concluir que as empresas que possuem sistemas formais de gestão estratégica têm uma probabilidade consideravelmente maior de ter êxito. Neste sentido, a investigação desta dissertação atesta esse facto. Para além disso este estudo examina, ainda, os fatores que levam uma organização a olhar ou não para a estratégia e apresenta algumas sugestões de melhoria de acordo com os autores da revisão de literatura.

A partir da análise dos resultados obtidos e tendo em conta os objetivos definidos, pode-se verificar que as empresas em estudo ainda estão pouco desenvolvidas a nível estratégico. As mudanças que elas vivem constantemente, a evolução rápida dos negócios e a falta de conhecimento estratégico fazem com que todas elas estejam mais orientadas para os processos e produção do que para a gestão estratégica. Contudo, todas elas podem melhorar através do uso da estratégia.

Neste sentido, existem vários desafios estratégicos que as firmas devem procurar ultrapassar. Em primeiro lugar, todas as empresas devem procurar repensar o seu modelo de negócio, procurando inovar, apostando na competitividade e no seu valor para responder aos desafios da globalização. Todas devem tentar desenvolver soluções inovadoras baseadas na I&D e em novas tecnologias, pois apesar de todas concordarem que nesta indústria é difícil desenvolver novas tecnologias, todas são unânimes e afirmam que no estrangeiro existem diferenças e melhorias graças à tecnologia. Um outro desafio desta indústria é combater a carência de recursos humanos especializados e melhorar a atratividade da indústria. Também o reforço da capacidade de financiamento é apresentado como um desafio para algumas empresas.

Desta forma, a gestão estratégica pode ser uma solução chave, uma vez que ela organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

### **Contribuição do trabalho para a gestão e para o campo académico**

O tema desta tese aborda a estratégia empresarial, um tópico de grande importância no campo da gestão. Apesar de ser um conceito muito amplo, ao longo deste trabalho, foram tratadas as principais noções ligadas ao conceito de estratégia, com o intuito de compreender todos os termos para permitir uma análise mais clara.

Este estudo procura desenvolver o tema da estratégia empresarial no caso da indústria de Carroçarias. Desta forma, e através do processo de gestão estratégica analisa-se o nível estratégico de cada empresa, isto é, se elas pensam e executam estrategicamente com o objetivo de acrescentar valor ao negócio.

Do ponto de vista organizacional, este estudo permite a comparação entre três empresas do mesmo setor, o que permite retirar conclusões tendo em conta as informações fornecidas e disponíveis. Também os dados recolhidos permitem compreender como funciona este ramo da indústria. Para além disso, neste trabalho são sugeridas algumas melhorias e mudanças que as organizações podem aproveitar para seguir.

O facto de, neste caso, as três empresas ainda não estarem muito focadas na estratégia, apresenta a necessidade que ainda existe em demonstrar a importância da estratégia empresarial e do sucesso que esta permite alcançar.

Importa, assim, realçar que é importante continuar a estudar o mundo real das empresas para que se possam identificar novas formas de melhorar os negócios.

### **Experiência adquirida**

A presente dissertação permitiu abordar um tema ainda pouco estudado e, do meu ponto de vista, de grande interesse académico e profissional. Para além disso, a mesma acrescentou conhecimento pois a combinação de abordagens teóricas e práticas de estratégia empresarial nas empresas em estudo abriu uma nova perspectiva da gestão deste ramo da indústria.

Tendo em conta a perspectiva teórica, através do estudo feito, este trabalho foi muito importante na medida em que permitiu aumentar os conhecimentos de estratégia tendo em conta os principais autores, e ainda, porque permitiu aprofundar algumas perceções acerca da indústria das Carroçarias.

Contudo, a experiência a destacar nesta dissertação é a pesquisa prática. A oportunidade de trabalhar com três empresas da indústria e três gestores de topo permitiu conhecer uma nova realidade e abrir novas perspectivas. A possibilidade de experienciar o contexto real dos negócios foi uma forma de perceber a complexidade desse mundo, as suas dificuldades e o seu dinamismo, o que tornou esta experiência ainda mais enriquecedora.

## **Limitações do estudo**

No desenvolvimento deste estudo surgiram algumas limitações, sendo estas em termos de contextualização e do tamanho da amostra. A consciência das limitações esteve presente ao longo de toda a investigação com o intuito de evitar ilações inadequadas.

Uma limitação importante decorre da dificuldade de encontrar investigações sobre esta indústria e, sobretudo, da falta de informação inerente às empresas em estudo. Uma outra limitação resulta do número de casos estudados, tendo em conta que não foi possível obter mais empresas para colaborar.

Em termos de validade externa, este estudo parte da teoria existente e tenta criar uma abordagem inovadora para a estratégia empresarial na indústria das carroçarias. No entanto, é um estudo exploratório, uma vez que não pode ser considerado como representativo.

## **Sugestões para investigações futuras**

A indústria das carroçarias é pouco investigada e acompanhada, apresentando, assim, insuficiência de informação. Neste sentido, seria interessante desenvolver novas investigações, aprofundando alguns dos aspetos tratados, mas também analisando outros que não tenham sido abordados.

Seria, também, relevante explorar mais detalhadamente o conhecimento estratégico a nível global das empresas desta indústria, através de um número maior de participantes, com o objetivo de obter uma amostra mais sólida de resultados.

## Bibliografia

- Aaker, D. (1984). How to Select a Business Strategy. *California Management Review*, 26(3),167-175.
- Andrade, G., Mitchell, M. & Stafford, E. (2001). New Evidence and Perspectives on Mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 103-120.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard Irwin, Homewood, Illinois.
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1984). *Implanting strategic management* (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- António, N. (2012). *Estratégia Organizacional do Mercado à ética*. Lisboa: Escolar Editora.
- António, N. & Lopes da Costa, R. (2017). *Aprendizagem Organizacional – ferramenta no processo de mudança*. Atual
- Arasa, R., & Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 22(2), 201-213.
- Barney, J. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70: Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27(1), 643-650.
- Barney, J. & Hesterly, S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J. & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press
- Barney, J. & Hesterly, S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage* (4ªed.). Pearson.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bhalla, A. & Lampel, J. & Henderson, S. & Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, 32(1), 77-94.
- Bower, J. (2001). Not All M&As Are Alike – and That Matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-101.
- Borden, N. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 2, 7-12.

- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Carvalho, J. & Filipe, J. (2006). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro* (1ª ed.). Lisboa: Manuel Robalo.
- Collins, J. & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 43-56.
- David, F. D. (2009). *Strategic management concepts and cases* (12ª ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Dess, G. & Lumpkin, T. & Taylor, M. (2003). *Strategic Management* (2ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Dess, G. & Lumpkin, T. & Eisner, B. (2007). *Strategic management text and cases* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* (1ª ed.). New York: Harper e Brothers.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins Publishers.
- Duriau, V., R. Reger e M. Pfarrar (2007). A content analysis of the content analysis literature in organizational studies: Research themes, data sources, and methodological refinements, *Organizational Research Methods*. 10 (1), 5-34.
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3ª ed.). Lidel.
- Fülöp, G., Hernádi, B., Jalali, M. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. & Ferreira, F. (2015). Enhancing the Formation and Implementation of Sustainability Strategies Using the Balanced Scorecard: Evidence from the Chemical Industry. *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*.
- Goi, C. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1).
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hambrick, D. (1980). Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hax, A. & Majluf, N. (1998). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Helms, M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis: Where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
- Jacobides, M. (2010). Strategy tools for a shifting landscape. *Harvard Business Review*, 88, 76-84.
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2005). *O controlo da gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores* (6ª ed.). Áreas Editora

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI* (14ªed.). São Paulo: Editora Futura.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12ªed.). Prentice Hall, Upper Saddle River
- Lopes da Costa, R. (2010). O outsourcing dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 9(3), 11-19.
- Lopes da Costa, R. (2012). *Estratégia Organizacional e “Outsourcing” Os Recursos Estratégicos De Competitividade Empresarial*. Edições Almedina.
- Lopes da Costa, R. & Barreiros, L. (2013). O “Outsourcing” dos serviços como recurso estratégico de competitividade internacional da economia portuguesa. *Revista Gestão e Planeamento*, 14(2), 215-231.
- Lopes da Costa, R. & António, N. (2015). As Quatro Dinâmicas de abrangência na Resposta À crise Portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14(2), 49-61.
- Lopes da Costa, R. & António, N. (2015). *Os Modelos de Gestão Global. Meios e Técnicas de Controlo nas PME* (2ªed.). Actual
- Lopes da Costa, R. & António, N. (2016). Controlo de Gestão: Uma Abordagem Integrada do que é controlar. *Revista Economia e Gestão*, 16 (42), 5-31.
- Lopes da Costa, R., António, N. & Miguel, I. (2017). Internationalization and Economic Growth: The Portuguese Case. *International Journal of Learning and Change*, 9(2), 91-110.
- Madsen, D. & Slatten, K. (2015). The balanced scorecard: Fashion or vírus?. *Administrative Sciences*, 5(2), 90-124.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. & Raposo, M. (2011). Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. *Facef Pesquisa*, 14(3), 278-298.
- Mankins, M. C. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64-72.
- Mintzberg, H. (1967). The science of strategy-making. *Industrial Management Review*, 8(2), 71-81.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30, 11-23.
- Moody, A. (1993). Learning through alliances. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20(2), 151-170.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: theory and practice* (3ªed.). Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- Pearce, J. & Robinson, R. (2004). *Strategic management: formulation, implementation and control* (9ªed.). McGraw-Hill Education.

- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2<sup>a</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Ponte, J. (1994). O Estudo de Caso na Investigação em Educação Matemática, *Quadrante*, 3(1): 3-18.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2<sup>a</sup>ed.). Editora Campus
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (6<sup>a</sup>ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3).
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C & Hamel, G (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação* (1<sup>a</sup>ed.). Editorial Presença.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Schein, H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, (62), 67-68.
- Serra, R. & Ferreira, P. & Torres, C. & Torres, P. (2010). *Gestão estratégica - Conceitos e prática* (3<sup>a</sup>ed.). Lidel.
- Tarski, A. (1977). Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias. *Investigación en Ciencias Sociales*, Interamericana: México, D. F.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica* (1<sup>a</sup>ed.). Escolar Editora.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management* (11<sup>a</sup>ed.). McGraw-Hill Companies.
- Thompson, A. A. , Peteraf, M. A. , Gamble, J. E. , Strickland III A. J. , Janes, A & Sutton, C. (2013). *Crafting and executing strategy* (European Edition). McGraw-Hill Higher Education.
- Vergara, S. (2006). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (7<sup>a</sup>ed.). Atlas: São Paulo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Waterman, R. & Peters, T. & Philips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Werr, A. e A. Styhre (2002). Management consultants friend or foe?. *International Studies of Management & Organization*. 32 (4), 43-66.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2006). *Strategic management and business policy: concept and cases* (10<sup>a</sup>ed.). Upper Saddle River: Pearson.

- Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13ª ed.). New Jersey: Pearson Education.
- White, R. & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: a experimental inquiry*. New York: Harper and Brothers.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods* (2ª ed.). Thousand Oaks.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods* (4ª ed.). Thousand Oaks.
- Rifer, M. (2017, Setembro 26). *Portugal como fornecedor global de outsourcing*. Consultado em 2017, Dezembro 13 em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-como-fornecedor-global-de-outsourcing-211927>
- Augusto Mateus & Associados Sociedade de Consultores, Lda. (2011, Janeiro 6). Setor Metalúrgico e Metalomecânico: Diagnóstico e Análise Estratégica. Consultado em 2017, Novembro 26 em [http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011\\_Documentos/Servicos\\_as\\_PME/Estudos/Estudo\\_SectorMM\\_AIMMAP\\_Apresentacao.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Servicos_as_PME/Estudos/Estudo_SectorMM_AIMMAP_Apresentacao.pdf)

## Anexo

### GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Empresa:**

**Entrevistado:**

**Funções que desempenha:**

#### PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional;
- Exposição do objeto de estudo;
- Solicitação de autorização para gravar a entrevista;

<b>Questão</b>	
1- Quais são as principais linhas estratégicas que a empresa segue?	
2- Quais são os principais fatores diferenciadores da empresa relativamente às suas concorrentes?	
3- A empresa analisa o seu meio envolvente? 3.1- A empresa utiliza modelos de análise externa? Se sim com que periodicidade e quais?	

<p>4- Relativamente ao ambiente interno, a empresa analisa com regularidade os seus elementos intrínsecos?</p> <p>4.1- Para a análise interna a empresa utiliza algum modelo? Se sim com que periodicidade o utiliza e qual?</p>	
<p>5- Qual a visão, missão e valores da empresa?</p> <p>Há uma ligação efetiva entre estes parâmetros de formulação estratégica? Os colaboradores conhecem essa ligação? De que forma lhes é explicada?</p>	
<p>6- Considera que a empresa segue alguma estratégia de negócio? Nomeadamente baixo custo, diferenciação e foco.</p>	
<p>7- A empresa desenvolveu ou pretende desenvolver algumas estratégias corporativas?</p> <p>7.1- Quais as que criaram maior vantagem à empresa?</p>	
<p>8- Quais são os objetivos da empresa a longo prazo? Há preocupação em alinhar estes objetivos com a visão, missão e valores? Como se definem objetivos? Faz-se algum</p>	

<p>tipo de segmentação entre objetivos estratégicos e financeiros?</p>	
<p>9- Como caracteriza a cultura da empresa? Há alinhamento entre a mesma e os valores formais da organização? Como se construíram esses valores? Tem na sua base os sentimentos dos colaboradores? São explicados e compreendidos pelos mesmos? Tem noção dos mesmos no contexto prático da dinâmica do desenvolvimento das suas atividades.</p>	
<p>10- A empresa desenvolve políticas de <i>empowerment</i> para os trabalhadores?</p>	
<p>11- Existe algum tipo de controlo estratégico na empresa? Se sim, utilizam alguma metodologia específica?</p>	