

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA NO CIEE LISBOA

Sara Las Cunha

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

Orientador:

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

Julho, 2018

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Renato Lopes da Costa, cujo contributo foi fundamental para a elaboração desta dissertação. Não poderia estar mais grata por todo o seu profissionalismo, apoio e motivação ao longo desta jornada. Obrigada por me receber sempre com palavras sábias e sorriso no rosto, dando-me força para seguir.

À minha família, a minha maior inspiração e porto de abrigo, pelo amor incondicional com que abraçou mais uma das minhas aventuras, acreditando em mim desde o início.

Ao António, por caminhar incansavelmente ao meu lado, nas alegrias e adversidades, com a compreensão e respeito que tanto admiro.

À Luísa e à Joana, por me incentivarem diariamente a ser mais e melhor, proporcionando-me a oportunidade de concretizar este objetivo.

A todos os colaboradores do CIEE, pela disponibilidade e ajuda demonstrada na conclusão deste projeto, e pelo árduo trabalho que todos os dias dedicam à organização.

Por último, ao Professor Doutor Fernando Ferreira, por me ter contagiado, desde logo, com o gosto pela área da estratégia empresarial.

Resumo

A maioria das organizações atuais vive num contexto cada vez mais competitivo e globalizado, o que as obriga a repensar as suas estratégias corporativas, adaptando-as ao meio turbulento e imprevisível que caracteriza os dias de hoje. Numa era em que o mercado está em rápida e constante mudança, as empresas deixaram de ser detentoras de vantagens competitivas permanentes, vendo-se forçadas, caso queiram sobreviver, a apostar na inovação e na busca de alternativas. O recurso a estratégias corporativas apresenta-se, deste modo, como uma opção viável para dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva e níveis de *performance* empresariais. O objetivo desta investigação é precisamente averiguar se o CIEE Lisboa está a recorrer à implementação de estratégias corporativas com o intuito de atingir os seus objetivos estratégicos, ampliar a sua área de atuação e aumentar a sua *performance* empresarial. Para tal, foi feita uma pesquisa detalhada com base em três estratégias corporativas específicas - diversificação, alianças estratégicas e fusões e/ou aquisições – no sentido de apurar quais as características mais relevantes de cada estratégia em particular, nomeadamente no que diz respeito aos benefícios e riscos associados, às suas vantagens e desvantagens e aos fatores chave para o sucesso de cada uma delas, fazendo, posteriormente, uma constatação da aplicação prática dos conceitos relativamente à estratégia atual implementada pelo CIEE Lisboa.

Palavras-chave: Estratégia, estratégias corporativas, diversificação, alianças estratégicas, fusões e/ou aquisições

Classificação JEL:

- I230 *Higher Education; Research Institutions;*
- L100 *Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General*

Abstract

Most of today's organizations live in an increasingly competitive and globalized context, which forces them to rethink their corporate strategies and adapt to turbulent and unpredictable environments. Market is rapidly changing and companies no longer have permanent competitive advantages and thus are being forced to innovate in their search for alternative survival plans. Corporate strategies are a viable option to meet market and customers' needs, increasing competitive advantage and improving business performance. This research aims to verify if CIEE Lisbon is implementing corporate strategies to reach its strategic goals. Therefore, detailed research was carried out based on three specific corporate strategies: diversification, strategic alliances and mergers and acquisitions. This study seeks to understand the most relevant characteristics of each, including benefits and risks, advantages and disadvantages, and key factors that influence the success of each strategy. Current strategy implementation by CIEE Lisbon was then compared with the knowledge acquired during the literature review and the concepts defended by the aforementioned authors.

Keywords: Strategy, corporate strategies, diversification, strategic alliances, mergers and acquisitions

JEL classification:

- I230 Higher Education; Research Institutions;
- L100 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de figuras.....	vi
Lista de tabelas.....	vii
Lista de abreviaturas	viii
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problemática de investigação	2
1.3. Objetivos (teóricos e empíricos)	4
1.4. Estrutura da tese	5
Capítulo II - Conceito e evolução de estratégia empresarial	7
2.1 Conceito de estratégia	7
2.2 Evolução do conceito	10
2.3 As 4 fases do processo estratégico	14
Capítulo III – Estratégias corporativas	20
3.1 Enquadramento	20
3.2 Diversificação	21
3.3 Alianças estratégicas	27
3.4 Fusões e aquisições	34
Capítulo IV – O CIEE	43
4.1 Contexto histórico	43
4.2 Área de atuação	44
4.3 O CIEE Lisboa	44
4.4 Programas	45

Capítulo V - Abordagem Teórica	49
Capítulo VI - Metodologia	53
6.1 Modelo de investigação	53
6.2 Descrição da amostra	59
Capítulo VII - Apresentação e discussão de resultados	61
7.1 A estratégia de diversificação no crescimento orgânico do CIEE	61
7.2 A diversificação como meio de mitigação de riscos para o CIEE	63
7.3 Alianças estratégicas e potencial impacto na <i>performance</i> do CIEE	65
7.4 As alianças e respetivo impacto na satisfação dos consumidores do CIEE	67
7.5 As F&A como meio de crescimento orgânico do CIEE	69
Capítulo VIII - Conclusão	71
8.1 Considerações finais	71
8.2 Contribuição para a estratégia empresarial	74
8.3 Experiência académica	75
8.4 Limitações do estudo	76
8.5 Sugestões para futuras investigações	77
Bibliografia	78
Apêndice 1	82
Guião de entrevista	82

Lista de figuras

Figura 1. Principais marcadores da evolução do conceito de estratégia.....	14
Figura 2. Evolução do número de participantes por ano e tipologia de programa	48
Figura 3. Categorização e codificação do <i>corpus</i> da entrevista para análise qualitativa.....	55
Figura 4. Desenho do modelo de investigação	57
Figura 5. Distribuição dos entrevistados por sexo	59
Figura 6. Distribuição dos entrevistados por formação académica	60
Figura 7. Distribuição dos entrevistados por área geográfica	60
Figura 8. Distribuição dos entrevistados por idade.....	60

Lista de tabelas

Tabela 1. Quadro de resumo das definições do conceito de estratégia	9
Tabela 2. Vantagens e desvantagens das estratégias de diversificação	26
Tabela 3. Fatores chave para uma aliança de sucesso.....	32
Tabela 4. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas	33
Tabela 5. Fatores chave para uma F&A de sucesso.....	40
Tabela 6. Vantagens e desvantagens das F&A	41
Tabela 7. Evolução do número de participantes por ano e tipologia de programa	48
Tabela 8. Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura.....	58
Tabela 9. Potenciais estratégias de diversificação a implementar	61
Tabela 10. Principais sugestões de estratégias de diversificação de produto/serviço por parte do CIEE	62
Tabela 11. Estratégias de diversificação como ferramenta para a criação de barreiras à entrada de potenciais concorrentes.....	64
Tabela 12. O impacto das alianças na performance da empresa.....	65
Tabela 13. Principais sugestões de alianças por parte do CIEE Lisboa.....	67
Tabela 14. O impacto das alianças estratégicas no grau de satisfação do consumidor.....	68
Tabela 15. Potencial recurso a uma fusão e/ou aquisição por parte do CIEE Lisboa: benefi- cios vs riscos	70

Lista de abreviaturas

CIEE – *Council on International Education Exchange*

F&A – fusões e aquisições

OE – objetivo do estudo

QP – questão de pesquisa

RBV – *resource Based View* (ou teoria baseada nos recursos)

VRIO - valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (qualidades dos recursos)

Capítulo I – Introdução

1.1. Enquadramento

A grande maioria das empresas enfrenta atualmente o desafio de sobreviver em mercados cada vez mais dinâmicos e incertos, onde a competitividade é inevitável (Bresser & Powalla, 2012). Por isso mesmo, torna-se essencial promover constantemente o espírito de mudança, a inovação e a diversificação de produtos, serviços e processos, de maneira a criar valor e a obter vantagem competitiva sustentável. Para conseguir fazê-lo, e segundo Lopes da Costa (2012), é fundamental criar um mapa mental global, aberto à diversidade cultural, aos conhecimentos sobre outros mercados e à integração de novos valores, sendo estes os principais fatores críticos de sucesso apontados pelo autor para uma gestão empresarial de excelência nos dias que correm.

Para Wheleen and Hunger (2012), cada vez mais o meio empresarial se está a aperceber que não existem vantagens competitivas permanentes, e sim que o mercado está em constante e rápida mudança, o que obriga as empresas a adotar processos menos burocráticos e mais flexíveis. Segundo os autores, “*no one competitive strategy is guaranteed to achieve success*” (Wheleen and Hunger, 2012, p. 188), ou seja, qualquer estratégia adotada tem riscos associados que devem ser identificados com vista à minimização dos seus efeitos no sucesso do negócio. Por isso mesmo, torna-se premente analisar e avaliar constantemente o momento presente e, sempre que necessário, aplicar medidas corretivas, reformulando a própria estratégia da empresa.

Posto isto, é comum, durante a fase de desenvolvimento do negócio, as empresas encontrarem vários obstáculos pelo caminho, alguns dos quais podem contribuir para a diminuição da *performance* corporativa (Barker & Duhaime, 1997), podendo até correr o risco de ameaçar a sobrevivência da empresa, pondo em causa as suas operações (Lo & Hsu, 2016). O recurso a estratégias corporativas apresenta-se, assim, como um meio implementado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes, com o intuito de aumentar a sua vantagem competitiva e os seus níveis de *performance* empresarial. Para efeitos de investigação do tema proposto, irão ser analisadas mais em detalhe apenas três delas: diversificação, alianças estratégicas e fusões e aquisições (F&A).

Após um estudo minucioso das características mais relevantes de cada estratégia corporativa, nomeadamente os benefícios e riscos de cada uma, as suas vantagens e desvantagens e as condições ideais para implementá-las, esta investigação teve por base apurar se a empresa em estudo estará a recorrer à diversificação, alianças ou F&A de maneira a atingir os objetivos estratégicos propostos e, caso contrário, como poderá servir-se dos benefícios associados a este tipo de ferramentas, no sentido de ampliar a sua área de atuação e *performance* empresarial. Como tal, foi aplicado um dos métodos de investigação científica mais adequados na obtenção de um nível de conhecimento mais aprofundado e próximo da realidade: o estudo de caso.

Deste modo, e aproveitando o acesso à informação que tenho na empresa onde trabalho, o CIEE (*Council on International Education Exchange*), desenvolvi um plano de formulação estratégica para a mesma, focando-me essencialmente na sucursal de Lisboa. Tendo em conta o crescimento exponencial que a organização tem vindo a sofrer nos últimos anos, a minha principal motivação para a elaboração deste trabalho prende-se com a vontade de ver o CIEE desenvolver-se organicamente, porém de forma estruturada e sustentada, adotando uma postura pró-ativa face aos novos desafios e obstáculos que poderão resultar desse mesmo processo de crescimento.

1.2. Problemática de investigação

De maneira a serem bem sucedidas, as empresas dependem de decisões estratégicas de alta qualidade, tomadas pelos gestores sem quaisquer restrições de tempo e de informação (Bresser & Powalla, 2012). Neste seguimento, a estratégia apresenta-se como a direção tomada pela empresa a longo-prazo, cujos recursos, idealmente, respondem de forma eficaz às necessidades do mercado, expectativas dos *stakeholders* e ao ambiente de mudança constante (Hsieh & Chen, 2011).

Apesar de a formulação de estratégias corporativas competitivas ser uma tarefa bastante complexa, o que leva inúmeras empresas a questionar se o esforço vale a pena, chegando muitas vezes a não realizá-la (Raymundo *et al.*, 2013), estudos mostram que os efeitos deste tipo de estratégias na *performance* das empresas, apesar de difíceis de quantificar, são substanciais e não devem ser negligenciados (Bowman & Helfat, 2001).

No entanto, não basta apostar apenas numa boa formulação estratégica, também é vital para o sucesso que haja uma boa implementação da mesma. Ainda que nem sempre as empresas lhe atribuam a devida atenção, a implementação pode ter um impacto bastante positivo na *performance* empresarial (Crittenden & Crittenden, 2008; O'Regan & Ghobadian, 2007). Segundo Johnson (2004), 66% das estratégias corporativas nunca chegam a ser implementadas, sugerindo que o problema está localizado algures no *gap* entre a fase de formulação e a de implementação (Crittenden & Crittenden, 2008).

Contudo, e porque a estratégia apresenta uma parte criativa e não rotineira, o uso de ferramentas ou modelos estratégicos não fornece aos gestores uma fórmula infalível para a obtenção de resultados, sugerindo apenas linhas orientadoras para o pensamento estratégico e para o debate (Knott, 2008). Assim sendo, e apesar da literatura recomendar a utilização deste tipo de ferramentas nas empresas, ainda são poucos os estudos que relacionam a sua eficácia em contextos práticos (Bresser & Powalla, 2012). Segundo os autores, é, por isso mesmo, muito importante aprofundar a investigação sobre o tema, de maneira a confirmar as hipóteses de criação de valor.

Tendo em consideração o tema desta investigação “A formulação estratégica no CIEE Lisboa”, esta dissertação visa estudar a componente das estratégias corporativas que tem vindo a ser aplicada pela empresa desde a sua génese, sendo este trabalho enquadrado à luz de uma extensa análise focada nos processos de diversificação, formação de alianças estratégicas e potenciais recursos às F&A, no sentido de apurar se os meios aos quais a empresa recorre estão a conseguir dar resposta aos objetivos traçados na sua estratégia. Por todas estas razões, torna-se importante dar continuidade à realização de pesquisas aprofundadas que caracterizem e analisem com detalhe estas temáticas, sendo este um dos principais objetivos deste estudo.

1.3. Objetivos teóricos e empíricos

São vários os autores que se referem à estratégia como a direção a tomar pela empresa a longo-prazo, onde é definido um plano concreto de ações que visa maximizar a sua vantagem competitiva (Bresser & Powalla, 2012; Grant, 2010; Hsieh & Chen, 2011; Pearce & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2012). A presente investigação procura, desta forma, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico na área da estratégia, através dos seguintes objetivos gerais:

- 1) Contribuir para o desenvolvimento da literatura na área das estratégias corporativas;
- 2) Apresentar um estudo que permita conhecer a maneira como o CIEE Lisboa pode recorrer à formulação de estratégias de diversificação, formação de alianças estratégicas e fusões e/ou aquisições em prol da obtenção de resultados organizacionais e sustentação da vantagem competitiva;
- 3) Apurar as principais causas e consequências que levam a empresa a adotar determinada postura estratégica e operacional, confrontando as suas vantagens e desvantagens com a revisão de literatura apresentada.

É ainda possível identificar um conjunto de objetivos específicos, tanto na vertente teórica como empírica. Ou seja, a nível teórico, pretende-se identificar o substrato que constitui a plataforma de análise para o trabalho empírico, nomeadamente explicitando e definindo os principais conceitos a operacionalizar, tais como:

- A análise da estratégia empresarial, englobando a análise do seu conceito e evolução, assim como das quatro fases do processo estratégico;
- A definição e análise do conceito de estratégias corporativas e consequentes vantagens na sua utilização;
- A definição e análise das estratégias de diversificação, alianças estratégicas e F&A, abordando a sua aplicabilidade e contribuição para a atividade empresarial enquanto instrumento de gestão ótimo para obtenção de vantagem competitiva sustentável e para o aumento da *performance* das empresas.

A nível empírico, pretende-se reforçar e aprofundar a investigação no âmbito da análise das estratégias corporativas, através do apuramento de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura, com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas dadas pelos seguintes objetivos de estudo (OE), tais como:

- OE1 - Perceber se a diversificação faz parte das orientações estratégicas da empresa e em que medida pode ser útil numa lógica de crescimento sustentado;
- OE2 - Analisar o papel das estratégias de diversificação como ferramenta de criação de barreiras à entrada da concorrência;
- OE3 - Apurar a importância que a formação de alianças tem no desenvolvimento da estratégia do CIEE e quais as consequências de futuras e atuais parcerias;
- OE4 - Analisar o impacto que o sucesso das alianças estratégicas tem no grau de satisfação do consumidor;
- OE5 - Verificar se uma estratégia de F&A pode ser viável e compatível com a fase de desenvolvimento na qual a empresa se encontra.

1.4. Estrutura da tese

De forma a alcançar os objetivos propostos e responder às questões de pesquisa apresentadas, a elaboração da presente dissertação é composta pela seguinte estrutura: O capítulo I, que por sua vez corresponde à introdução, faz referência ao enquadramento desta tese, definindo ainda a problemática da investigação e os objetivos teóricos e empíricos que motivaram a elaboração deste trabalho.

No capítulo II, é feita uma revisão de literatura, estudando os principais autores nesta área, onde é essencialmente abordada a temática da estratégia empresarial, com especial enfoque na definição do conceito e evolução do mesmo ao longo do tempo, destacando posteriormente as quatro fases do processo estratégico: análise ambiental, formulação estratégica, implementação e, por último, avaliação e controlo.

No capítulo III são estudadas com detalhes as três estratégias corporativas que dão corpo a esta investigação: a diversificação, as alianças estratégicas e as F&A, não sem antes fazer um enquadramento teórico das definições do conceito e evolução do mesmo. Em cada um dos

subcapítulos referentes a cada estratégia, e através de uma revisão das bases bibliográficas mais relevantes, são referidos, segundo os autores, os principais benefícios e riscos de cada uma, bem como os fatores chave necessários para aplicar cada estratégia com sucesso.

No capítulo IV procede-se à apresentação e ao enquadramento da organização estudada, ou seja, do CIEE Lisboa, apresentando o seu contexto histórico e principais áreas de atuação, assim como uma descrição detalhada da gama de produtos e serviços oferecidos pela empresa. Adicionalmente, são ainda apresentados dados estatísticos que revelam o crescimento da organização em dimensão, nos últimos anos.

Seguidamente, no capítulo V, define-se a abordagem teórica, com as respetivas questões de pesquisa, que servirá para alavancar a parte empírica desta investigação, com recurso à revisão de literatura relevante para o efeito. No capítulo VI faz-se referência à metodologia aplicada, especificando o modelo de investigação utilizado e a descrição da amostra deste estudo.

No capítulo VII é então feita a apresentação e discussão de resultados, onde são analisadas com detalhes as respostas dos entrevistados para cada questão de pesquisa, ao mesmo tempo que é feita uma comparação de resultados com as teorias defendidas pelos autores estudados, culminando nas principais conclusões desta dissertação. Deste modo, o capítulo VIII é composto pelas considerações finais da investigação científica relativas ao desenvolvimento de um estudo desta natureza, pelas contribuições para a estratégia empresarial, assim como para a minha experiência académica, e ainda pelas limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Capítulo II - Conceito e evolução de estratégia empresarial

2.1 Conceito de estratégia

Segundo Ghemawat (2002), o termo estratégia deriva da Grécia Antiga, onde a palavra “*strategia*” era usada como referência a um chefe magistrado, ou a uma alta patente das forças militares. No entanto, a sua utilização no mundo empresarial só entrou em vigor no século XX e, apenas recentemente, o termo ganhou força num contexto de mercado competitivo (Ghemawat, 2002). “*Enterprises need business strategies for much the same reasons that armies need military strategies*” (Grant, 2010: 15). Para o autor, o conceito advém de muito antes dos gregos e pressupõe que a estratégia militar e a estratégia empresarial têm várias coisas em comum, sendo que em ambas há uma diferença entre os conceitos de estratégia e de tática. O autor define estratégia como o plano geral de alocação de recursos com o objetivo de alcançar uma posição vantajosa e, a longo prazo, vencer a guerra.

Importa, no entanto, destrinçar o conceito de estratégia relativamente ao de tática. Por tática, Grant (2010) entende o esquema adotado para uma ação específica, ou seja, para ganhar a batalha. Pearce and Robison (2007) distinguem ainda os conceitos de gestão estratégica e estratégia. Segundo os autores, gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações que resultam na formulação e implementação de um determinado plano desenhado para atingir os objetivos da empresa, enquanto a estratégia compreende os planos de grande dimensão a longo-prazo que os gestores elaboram para interagir com o ambiente competitivo em que as empresas vivem. Ou seja, a estratégia reflete, deste modo, a consciência da empresa de saber quando, como e onde deve competir, contra quem e porquê (Pearce & Robinson, 2007).

“*Strategy is about winning*”, afirma Grant (2010: 4). Segundo o autor, o termo estratégia refere-se a um pilar central do indivíduo ou da organização, que lhe confere tanto uma direção, como uma linha coerente nas suas ações e decisões. Ou seja, é através da estratégia empresarial que é possível ter um sentido de direção e objetivos, bem como alojar recursos da maneira mais eficaz e gerir o processo de tomada de decisão (Grant, 2010). Também Hsieh and Chen (2011) vêem a estratégia como a direção tomada pela empresa a longo-prazo, cujos recursos, idealmente, respondem de forma eficaz às necessidades do mercado, expectativas dos *stakeholders* e ao ambiente de mudança constante. Ou seja, para os autores, a estratégia é funda-

mentalmente um processo de tomada de decisão racional no qual os recursos da organização satisfazem as oportunidades emergentes no ambiente competitivo empresarial.

Para além de compreender a definição de um plano no qual são traçados os métodos utilizados para atingir a missão e objetivos da empresa, a estratégia também abrange um conjunto de decisões e ações que determinam a *performance* da organização, maximizando a sua vantagem competitiva e minimizando as suas fraquezas (Wheelen & Hunger, 2012). Shah *et al.* (2015) reconhecem 3 dimensões presentes no conceito de estratégia: o processo, referente à maneira como a estratégia toma forma; o conteúdo, que diz respeito às ações concretas que a empresa irá realizar, resultante do processo; e o contexto, que consiste no ambiente no qual a estratégia opera.

Mas afinal, como é que uma empresa pode atingir e manter o sucesso? “*Certainly not by playing it safe and following the traditional ways of doing business!*” (Wheelen & Hunger (2012, p. 2). De maneira a serem bem sucedidas, as empresas dependem de decisões estratégicas de alta qualidade, que devem ser tomadas pelos gestores sem quaisquer restrições de tempo e de informação (Bresser & Powalla, 2012). Para Pearce and Robinson (2007), as empresas podem atingir melhores níveis de produtividade caso o CEO crie um sistema de participação que dê voz aos gestores na tomada de decisões estratégicas.

Ou seja, ao usar este tipo de abordagem, a empresa permite que os gestores interajam no processo de planeamento e implementação da estratégia, tirando partido dos benefícios de uma tomada de decisão participada. Neste caso, os autores defendem que, para medir o impacto real da estratégia, é necessário ir além dos critérios financeiros e garantir a existência de medidas comportamentais das pessoas envolvidas, uma vez que estas também se irão refletir na *performance* financeira da empresa. Não obstante, os gestores devem evitar correr o risco de perder demasiado tempo num processo de definição de gestão estratégica, visto que ficarão com menos tempo para dedicar às tarefas operacionais, igualmente importantes (Pearce & Robinson, 2007).

Tabela 1. Quadro de resumo das definições do conceito de estratégia por autor

Definições de estratégia por autor:
<ul style="list-style-type: none"> • Pearce and Robinson (2007), afirmam que a estratégia compreende os planos de grande dimensão que os gestores elaboram a longo-prazo, e onde definem quando, como e onde a empresa deve competir, assim como contra quem e porquê.
<ul style="list-style-type: none"> • Grant (2010) define a estratégia como o plano geral de alocação de recursos com o objetivo de alcançar uma posição vantajosa no mercado, a longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> • Hsieh and Chen (2011) vêem a estratégia como a direção tomada pela empresa a longo-prazo, cujos recursos, idealmente, respondem de forma eficaz às necessidades do mercado, expectativas dos <i>stakeholders</i> e ao ambiente de mudança constante.
<ul style="list-style-type: none"> • Wheelen & Hunger (2012) salientam que, para além da definição de um plano no qual são traçados os métodos utilizados para atingir a missão e objetivos da empresa, a estratégia também abrange um conjunto de decisões e ações que determinam a <i>performance</i> da organização, maximizando a vantagem competitiva da empresa e minimizando as suas fraquezas.

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 1 é possível visualizar quatro das principais definições de estratégia apresentadas pelos autores estudados durante a presente revisão de literatura. Como mostra o quadro de resumo, este conceito apresenta linhas orientadoras bastante consensuais entre os autores, uma vez que todos eles reconhecem na estratégia a importância da direção que esta dá às empresas, mostrando qual o caminho a tomar e servindo como guia para a elaboração de planos de ação a longo-prazo.

No entanto, apesar de terem esta ideia base em comum, os diferentes autores dão ênfase a outros pontos-chave da estratégia: Pearce and Robinson (2007) sublinham a relevância da vertente externa da estratégia, destacando as decisões referentes aos mercados em que a empresa deverá competir e a concorrência que irá encontrar, enquanto Grant (2010) concentra-se mais na vertente interna, através do plano de alocação de recursos que a empresa colocará em prática. Paralelamente, Hsieh and Chen (2011) reforçam o papel que a estratégia tem na eficácia da resposta às necessidades e expectativas do mercado e dos *stakeholders*, sendo que, Wheelen & Hunger (2012) relacionam ainda o conceito de estratégia com a *performance* da

empresa e a consequente manutenção da vantagem competitiva, o que nos remete para uma noção de complementaridade entre todas as definições apresentadas pelos autores acima referidos. Deste modo, as empresas que melhor conseguirem definir a sua estratégia à luz da sua missão e visão, bem como fazer uma implementação cuidada, envolvendo todas as pessoas chave no processo, terão mais probabilidades de atingir os seus objetivos com sucesso (Bresser & Powalla, 2012).

2.2 Evolução do conceito

Até ao século XIX, a aplicação do pensamento estratégico nas empresas era bastante limitada (Ghemawat, 2002). Nesta altura, apesar da competição se ter intensificado em algumas linhas de negócio, o autor afirma que a maior parte das empresas individuais não tinham capacidades competitivas e recebiam incentivos para se manterem com pequenas dimensões. Só na segunda metade do século XIX, como consequência da revolução industrial, é que o mercado de massas se desenvolveu, abrindo espaço para a aplicação de algumas decisões estratégicas como ferramenta de controlo das forças do mercado e de manipulação do ambiente competitivo que se começava a gerar (Ghemawat, 2002).

O facto de o meio envolvente empresarial se ter tornado turbulento e cada vez mais exigente (Hsieh & Chen, 2011), fez com que o desenvolvimento do conceito de estratégia se intensificasse nas últimas décadas (Hoskisson, *et al.*, 1999). Foram vários os acontecimentos relevantes a nível mundial que tiveram influência na evolução do conceito de estratégia: A criação de escolas americanas dedicadas exclusivamente à investigação e ensino da gestão (como por exemplo a *Wharton Business School*, em 1881 e a *Harvard Business School*, em 1908); a 2ª Guerra Mundial, que, devido aos seus grandes desafios organizacionais, revelou-se num estímulo importantíssimo para o desenvolvimento do pensamento estratégico; e ainda o *boom* das consultoras estratégicas a partir dos anos 70, como o caso da *Boston Consulting Group* e da *McKinsey*, que tiveram igualmente um impacto enorme no estudo e criação de modelos e matrizes de análise e planeamento estratégico, tão utilizados pelas empresas na criação de vantagem competitiva (Ghemawat, 2002).

A partir da década de 60 e até finais dos anos 80, a estratégia empresarial tinha como premissa uma análise externa às organizações (Pearce & Robinson, 2007). Esta corrente de pensamento, mais tarde designada por escola estratégica do posicionamento, foi impulsionada pelos

trabalhos de Michael Porter, que se dedicou a relacionar o paradigma da organização industrial, utilizado até então, com as preocupações estratégicas de negócio relativas à atratividade das indústrias (Ghemawat, 2002). Supondo que a maioria das empresas tem recursos valiosos semelhantes entre si, o seu desempenho só poderá ser melhorado caso estas atuem no setor com maior potencial de lucro, aprendendo a utilizar os seus recursos na implementação da estratégia exigida pelas características estruturais da indústria (Hitt, *et al.*, 2008).

Neste sentido, e com o objetivo de ajudar as empresas a atingir essa meta, Porter (1980) criou o modelo conhecido como “as 5 forças competitivas de Porter”, que consiste numa ferramenta analítica de abordagem à compreensão da atratividade do setor para o concorrente padrão, através da análise de 5 fatores chave: concorrência entre empresas rivais no setor, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e ameaça de novas entradas no mercado. Segundo o autor, a empresa deverá analisar cada uma das 5 forças referidas e questionar-se se há uma ou mais ameaças suficientemente fortes para absorverem grande parte dos lucros potencialmente gerados. Posto isto, caso a resposta seja sim, o nível de desempenho será baixo, mas se, por outro lado, a resposta for não, a empresa estará perante um setor altamente atrativo.

De acordo com esta corrente de pensamento, o desempenho da indústria na qual a empresa decide competir acaba por ter mais impacto nos seus resultados, do que as decisões estratégicas tomadas pelos gestores (Bowman & Helfat, 2001). Ou seja, o lucro da empresa está intrinsecamente ligado à sua capacidade de lidar com o meio envolvente e com as oportunidades, pressões e restrições que este oferece (Hitt, *et al.*, 2008), sendo que a vantagem competitiva da empresa se encontra predominantemente dependente do seu posicionamento no mercado (Duncan *et al.*, 1998; Raymundo, *et al.*, 2013). Normalmente, este modelo supõe que as empresas podem obter lucros acima da média, dependendo da estratégia de negócio que adotem (Hitt, *et al.*, 2008).

Apesar das primeiras pesquisas sobre o tema terem começado nos anos 50, foi apenas na década de 80 que a teoria baseada nos recursos (*resource-based view* ou RBV) ganhou terreno entre os investigadores da área, dando origem à escola estratégica do movimento (Hoskisson, *et al.*, 1999), e tendo-se afirmado como uma das teorias de pesquisa mais relevantes das últimas décadas (Hoopes *et al.*, 2003). Ao contrário de Porter (1980), que defende que a vantagem competitiva está diretamente relacionada com o posicionamento da empresa no mercado,

e dá primazia às estratégias de negócio, a RBV vem sugerir que a origem dessa mesma vantagem competitiva está nos recursos internos da empresa (Barney, 1991; Pearce & Robinson, 2007; Raymundo *et al.*, 2013). A RBV assume-se assim como um método de identificação de vantagem competitiva, através da análise detalhada de recursos, ferramentas, capacidades, competências e intangíveis da empresa (Pearce & Robinson, 2007).

Para Barney (1991), uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor distinta das estratégias implementadas pela concorrência, o que torna muito mais difícil para uma empresa obter uma posição de vantagem competitiva nos dias que correm (Duncan *et al.*, 1998). Por recurso, Barney (1991) entende uma multiplicidade de instrumentos e ferramentas, que a empresa tem ao seu dispor, tangíveis e intangíveis, e que Teece *et al.*, (1997) definem como ativos chave e capacidades dinâmicas, que dependem da habilidade da empresa para alcançar vantagem competitiva sustentada. Ou seja, um recurso não confere vantagem à empresa só por existir, mas sim porque lhe permite realizar atividades que aumentem a sua *performance* (Ray *et al.*, 2004).

A lógica da RBV assenta na aplicação do modelo VRIO, que diz que os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, oferecendo aos decisores uma estrutura teórica para identificação da vantagem competitiva sustentada (Dresser & Powalla 2012). Deste modo, esta teoria sugere que os processos de negócio que exploram recursos valiosos, porém comuns no mercado, são apenas uma fonte de paridade competitiva ou de vantagem competitiva parcial; os processos que exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar, podem gerar vantagem competitiva temporária; mas só os processos que exploram recursos valiosos, raros, custosos de imitar e que não apresentem nenhum recurso substituto estrategicamente equivalente, é que conferem à empresa uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1991). Empresas que não sejam capazes de traduzir, de forma eficaz e eficiente, os seus recursos e capacidades para a realização dos processos de negócios, não podem esperar concretizar o potencial de vantagem competitiva destes mesmos recursos (Ray *et al.*, 2004).

No entanto, apesar deste modelo VRIO ser lecionado em escolas de gestão pelo mundo inteiro, há poucas evidências que comprovem a sua eficácia no que diz respeito à capacidade de previsão da *performance* da empresa no mercado (Dresser & Powalla 2012), o que levou os autores a elaborar o primeiro estudo para medi-la empiricamente, em comparação com outros

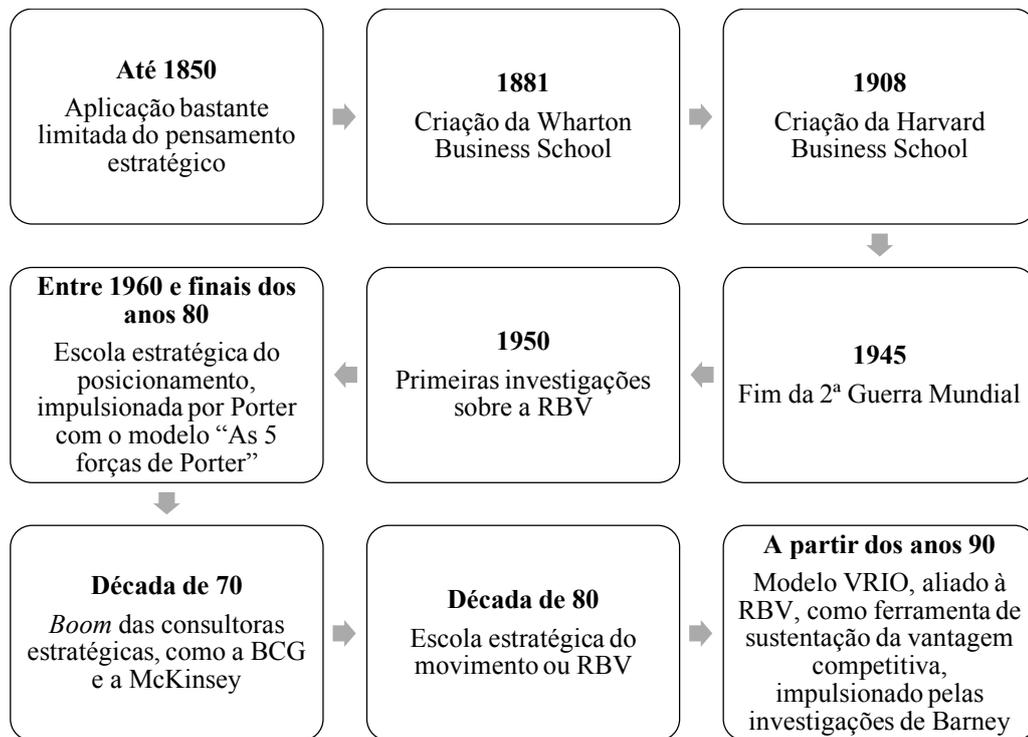
modelos teóricos. Os resultados mostraram que o modelo VRIO foi a melhor opção como ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas (Dresser & Powalla 2012).

Esta nova corrente do pensamento compreende, portanto, a importância dos recursos internos na diferenciação do desempenho das empresas, através da resposta à oportunidade do meio envolvente (Barney, 1991), abrindo portas para o desenvolvimento e inovação de conceitos como a liderança estratégica, tomada de decisão estratégica e o conhecimento (Hoskisson, *et al.*, 1999). Segundo os autores, mais do que uma boa definição de missão e de um bom planeamento estratégico, a principal razão para o sucesso da estratégia empresarial e manutenção da vantagem competitiva é a constituição única de recursos e competências da empresa. Deste modo, e principalmente nos dias de hoje, é importante que as empresas tenham em consideração fatores que vão muito para além da ligação entre o ambiente externo e as suas características internas, adotando uma postura de antecipação perante as rápidas mudanças do mercado atual, e alterando as suas estruturas organizacionais para fazer frente aos desafios apresentados, de maneira a retirar o máximo partido das oportunidades que daí possam surgir (Duncan *et al.*, 1998).

Para Ray, Barney and Muhanna (2004), a *performance* da empresa depende, entre vários outros fatores, da eficácia da implementação dos seus processos de negócio, ou seja, das ações realizadas pela empresa para alcançar os seus objetivos. No entanto, a complexidade dos resultados que daí advêm pode provocar alguma dificuldade em identificar o conjunto exato de recursos responsáveis pela criação da vantagem competitiva (Ray *et al.*, 2004), sendo que, para poder melhorar a sua *performance*, as empresas devem ser capazes de incorporar uma cultura de aprendizagem, interna e externa, com parâmetros mensuráveis aplicados aos processos produtivos (Schroeder *et al.*, 2002). No entanto, apesar da popularidade que a RBV tem vindo a conquistar enquanto ferramenta de excelência, e da sua rápida difusão na literatura, alguns autores consideram que esta teoria ainda é alvo de poucos estudos e que as suas potenciais contribuições para a gestão estratégica ainda não estão comprovadas, fazendo com que esta visão esteja longe de apresentar os critérios necessários para se afirmar como uma estrutura teórica de peso (Hoopes *et al.*, 2003; Priem & Butler, 2001; Sheehan & Foss, 2007). Os argumentos dos autores que motivam tais afirmações prendem-se com o facto da RBV não considerar o conceito de criação de valor na sua génese, e de apresentar limitações no que diz respeito à oferta de *guidelines* para os gestores. Sheehan and Foss (2007) mostram no seu estudo como a visão de Porter pode ser compatível com a RBV, afirmando que ambas podem

co-existir. Ou seja, apesar das duas escolas de pensamento abordarem caminhos distintos de como fazê-lo, ambas partilham o objetivo de identificar e explorar o conjunto de fatores que levará à superioridade competitiva (Sheehan & Foss, 2007). Sucintamente, os principais marcadores da evolução do conceito de estratégia podem ser visualizados na figura 1.

Figura 1. Principais marcadores da evolução do conceito de estratégia



Fonte: Elaboração do autor

2.3 As 4 fases do processo estratégico

De maneira a poder responder à questão “Como é que as empresas conseguem obter vantagem competitiva?”, é necessário examinar a forma como as organizações diferem entre si em termos estratégicos (Duncan *et al.*, 1998). O processo estratégico que determina a *performance* da empresa a longo-prazo pode ser dividido em 4 fases distintas: análise ambiental, formulação estratégica, implementação e, por último, avaliação e controlo (Wheelen & Hunger, 2012). Isto é, para a garantir o sucesso, é necessário não só formular uma boa estratégia, adequada às necessidades da empresa e do mercado, mas também implementá-la de forma cuidadosa e eficaz (Pearce & Robinson, 2007).

A análise ambiental consiste na monitorização e avaliação de informação relevante sobre os ambientes interno e externo, e a sua disseminação junto de pessoas chave dentro da organiza-

ção (Wheelen & Hunger, 2012). Existem vários modelos teóricos que ajudam os gestores a realizar uma análise ambiental de qualidade, sendo que a maneira mais comum é através de uma análise SWOT, onde se analisam as forças e fraquezas da empresa (vertente interna), bem como as oportunidades e ameaças (vertente externa) à atividade da empresa (Grant, 2010; Wheelen & Hunger, 2012).

Por um lado, a análise externa, como o nome indica, envolve o estudo de todas as condições e forças que podem afetar as opções estratégicas da empresa e definir a sua vantagem competitiva (Pearce & Robinson, 2007). Os autores dividem estes fatores externos em 3 categorias, sendo elas: o ambiente remoto, onde se inserem os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais (dando origem ao modelo PESTEL); o ambiente industrial, analisado pelo modelo das 5 forças competitivas de Porter (1980), através da concorrência, barreiras à entrada, fornecedores, clientes e produtos substitutos; e, por fim, o ambiente operacional, que analisa a posição competitiva, o perfil do consumidor, o mercado laboral e os fornecedores e credores.

Por outro lado, a análise interna tem como objetivo identificar elementos chave que se traduzam em fatores estratégicos para a empresa, através de métodos qualitativos e quantitativos (Pearce & Robinson, 2007). Segundo os autores, nesta fase são analisados os recursos financeiros, humanos e físicos da empresa, bem como os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional. No fundo, trata-se de comparar os sucessos e preocupações passadas com as competências atuais da empresa, de modo a identificar o seu potencial para o futuro (Pearce & Robinson, 2007). Normalmente, e de forma a dar início ao pensamento estratégico, esta fase tem como ponto de partida a criação de uma extensa lista de forças e fraquezas, que expressam o que a empresa faz bem e o que precisa de ser melhorado (Duncan *et al.*, 1998). Outra forma de examinar internamente a empresa é através da análise da cadeia de valor, que consiste em olhar para o negócio como uma cadeia de atividades que transforma *inputs* em *outputs* valorizados pelos clientes, considerando cada uma dessas atividades de forma desagregada e autónoma (Pearce & Robinson, 2007). Por último, os gestores podem optar por recorrer à RBV e ao modelo VRIO, de forma a identificar a vantagem competitiva sustentada da empresa, através dos seus recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais (Pearce & Robinson, 2007).

Contudo, e porque a estratégia apresenta uma parte criativa e não rotineira, o uso de ferramentas ou modelos estratégicos não fornece aos gestores uma fórmula infalível para a obtenção de

resultados (Knott, 2008). Para o autor, estas ferramentas podem apenas sugerir linhas orientadoras para o pensamento estratégico e para o debate, consistindo num ponto de partida para a estruturação das atividades a desenvolver. No seu estudo, Knott (2008) mostra como na maior parte dos casos, os gestores usam as ferramentas que têm à disposição como fonte de inspiração, acabando por não aplicá-las totalmente na realidade, o que torna difícil medir o seu impacto nos resultados obtidos. Neste seguimento, e apesar de a literatura recomendar o uso deste tipo de ferramentas estratégicas nas empresas, ainda são poucos os estudos que relacionam a eficácia da utilização das mesmas em contextos práticos (Bresser & Powalla, 2012). Segundo os autores, é, por isso mesmo, muito importante aprofundar a investigação sobre o tema, de maneira a confirmar as hipóteses de criação de valor e convencer os gestores de que é efetivamente vantajoso usar tais ferramentas.

A fase da formulação estratégica consiste na definição da missão e visão da empresa, bem como dos objetivos a alcançar e o tipo de estratégia a adotar para lá chegar (Wheelen & Hunger, 2012). A missão traduz o caráter, identidade e razão de existência da empresa (Campbell & Yeung, 1991), enquanto que a visão descreve a ambição da empresa no que pretende vir a tornar-se (Cummings & Davies, 1994). Relativamente aos objetivos, estes devem traduzir-se em verbos de ação, ser mensuráveis e estar alinhados com a missão e visão (Wheelen & Hunger, 2012). Segundo os autores, quando a empresa tem uma definição clara dos conceitos referidos, deverá escolher posteriormente o tipo de estratégia que irá usar para alcançar tais propósitos: por um lado as estratégias de negócio, normalmente implementadas por unidade de negócio/produto, de natureza competitiva ou cooperativa, e que têm por base melhorar a posição competitiva de um produto/serviço, numa indústria/segmento de um mercado específico; por outro, as estratégias corporativas, que indicam a direção da empresa, no que diz respeito à sua atitude geral perante o crescimento (abordadas mais em detalhe no próximo capítulo).

Uma estratégia de negócio consiste num conjunto de ações que visam a obtenção de vantagem competitiva a partir das competências nucleares da empresa (Hitt, *et al.*, 2008). Ou seja, segundo os autores, ao escolher uma estratégia de negócio, a empresa seleciona quais os segmentos de mercado que se propõe servir, que necessidades têm os segmentos-alvo e ainda como irá satisfazer essas mesmas necessidades. Porter (1980) enumera três possíveis estratégias de negócio: diferenciação, liderança pelos custos e focalização. Uma estratégia de diferenciação implica o fabrico de um produto ou serviço único, com uma qualidade acima da

média, pelo qual o cliente, ao reconhecer o seu valor acrescentado, está disposto a pagar um preço *premium* (Hitt, *at al.*, 2008), incorrendo numa relação de lealdade para com o produto/serviço (Hsieh & Chen 2011). Segundo os autores, neste tipo de estratégia, a qualidade do produto/serviço oferecido ao cliente é mais relevante do que o processo de produção. Posto isto, e sendo o fator de distinção do produto (que corresponde à vantagem competitiva da empresa) mais visível para o mercado, este torna-se mais suscetível de ser imitado pela concorrência, podendo trazer perigos associados (Hitt, *at al.*, 2008). É, por isso mesmo, fundamental que uma estratégia de diferenciação esteja tipicamente associada a grandes investimentos na área da investigação, do *design* de produto/serviço e do *marketing*, bem como a uma política de recursos humanos coerente, baseada na capacidade de adaptação e inovação (Hsieh & Chen 2011).

A estratégia de liderança pelo custo consiste na produção de produtos ou serviços padronizados a custos inferiores aos seus concorrentes, através do desenvolvimento e inovação do processo produtivo (Ghemawat, 2002; Hitt, *et al.*, 2008; Porter, 1980). Para os autores, o facto do foco principal estar no processo, e não no resultado final visível, traduz-se numa maior proteção da vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência. Este tipo de estratégia está frequentemente associado a vários benefícios financeiros decorrentes da criação de economias de escala, gama e aprendizagem (Hsieh & Chen 2011). Segundo os autores, a implementação da liderança pelo custo só é viável em ambientes estáveis e previsíveis, uma vez que é necessário um elevado controlo de custos e eficiência na produção.

A estratégia de focalização, também conhecida como estratégia de nicho, difere das anteriores, na medida em que, neste caso, a empresa decide abranger apenas um segmento de mercado muito específico (Hsieh & Chen 2011). Segundo os autores, o objetivo é atingir a sua vantagem competitiva e ter um maior retorno, derivando depois para as vertentes de focalização pela liderança de custo, ou focalização pela diferenciação, podendo esta ser uma opção válida quando a empresa ainda não é capaz de financiar nenhuma das estratégias anteriores.

Para Porter (1980), uma empresa que implemente uma estratégia mista, ou seja, que se encontre numa posição “*stuck in the middle*” verá a sua estratégia empobrecida e terá retornos inferiores do que se apostar numa das posições referidas anteriormente. No entanto, esta visão extremista no cenário das estratégias de negócio é refutada aos olhos da RBV, que defende que, caso a empresa se consiga adaptar rapidamente às mudanças de mercado e aprender no-

vas competência que alavanquem a sua vantagem, esta pode ser bem sucedida numa ótica de combinação de estratégias (Ghemawat, 2002). Para Wheelen and Hunger (2012), é ainda possível que a empresa opte por um combinação de estratégias de negócio e de estratégias corporativas. Contudo, o fator mais importante na fase da formulação estratégica para a empresa é a interligação destes 4 elementos chave - missão, visão, objetivos e estratégias -, garantindo linhas comuns de propósito entre eles (Cummings & Davies, 1994).

A implementação corresponde à terceira fase e é o processo através do qual a empresa coloca em prática a estratégia definida na fase anterior, sendo esta composta pelo programa, *budget* e procedimentos da empresa. (Wheelen & Hunger, 2012). Para os autores, a formulação e a implementação podem ser vistas como duas faces da mesma moeda, devendo sempre andar de mãos dadas. Apesar do impacto positivo que uma boa implementação estratégica pode ter na *performance* empresarial (Crittenden & Crittenden, 2008), nem sempre as empresas lhe dão a devida atenção, vendo esta relação mais como uma formalidade do que propriamente como uma parte vital do processo estratégico (O'Regan & Ghobadian, 2007). Segundo Johnson (2004), 66% das estratégias corporativas nunca chegam a ser implementadas, sugerindo que o problema está localizado algures no *gap* entre a fase de formulação e a de implementação (Crittenden & Crittenden, 2008). Para os autores, o facto de os funcionários não terem conhecimento suficiente acerca da estratégia da empresa, faz com que seja pouco provável reunir os esforços necessários para uma implementação de excelência, o que por sua vez gera resultados abaixo do previsto. Nestes casos, é difícil apurar se a fraca *performance* é uma consequência da boa implementação de uma má estratégia ou, em contrapartida, da má implementação de uma boa estratégia (Crittenden & Crittenden, 2008).

Segundo a investigação de Mankins and Steele (2005), caso as empresas vivam de acordo com um conjunto de regras chave, estas serão capazes de alcançar qualquer nível de *performance* pretendido. Entre as principais, os autores destacam a importância de identificar prioridades claras, manter a simplicidade e a coerência, utilizar uma linguagem comum e *frameworks* rigorosos, desenvolver um sistema de recompensa de capacidades e supervisionar constantemente a *performance*. Ou seja, mais do que ter um plano concreto em mãos, é importante que a empresa saiba qual a direção a seguir, fazendo-o com consistência (Grant, 2010). Para o autor, os fatores chave para o sucesso da implementação da estratégia prendem-se com o reconhecimento das oportunidades quando elas aparecem e com a capacidade de ver com clareza a direção a tomar, agindo com a flexibilidade necessária perante as situações.

A última fase do processo estratégico diz respeito à avaliação e controlo, isto é, ao momento em que a empresa compara os resultados efetivos com a *performance* prevista e toma medidas corretivas, caso necessário (Wheelen & Hunger, 2012). “*Having strategic management without evaluation and control is like playing football without any goalposts*” (Wheelen & Hunger, 2012: 354). Deste modo, torna-se vital que o controlo de gestão faça parte do contexto estratégico de todas as empresas que desejem atingir os seus objetivos (Lopes da Costa, 2012). Segundo o autor, este processo pressupõe um esforço permanente por parte dos gestores e dos principais agentes de tomada de decisão, de forma a alcançar os resultados propostos e a gerar criação de valor para as empresas.

Sendo esta uma das partes mais difíceis do processo estratégico, os gestores dispõem de um conjunto de ferramentas financeiras e comportamentais de avaliação e controlo, que lhes permitem aprender e tomar decisões relevantes para o futuro da sua estratégia (Wheelen & Hunger, 2012), tais como os planos e relatórios de *performance*, a identificação e diagnóstico dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva (Lopes da Costa, 2012). Para o autor, é indispensável que a fase de controlo estratégico esteja intimamente ligada a aspetos chave, tais como a delegação de autoridade, motivação, constante busca de respostas e planos de ação que fomentem a responsabilidade e compromisso de todos os envolvidos no processo. Lopes da Costa (2012) identifica ainda quatro características fundamentais de um sistema de controlo de gestão de sucesso: estar ligado a um sistema de incentivos ilustrado em números e comportamentos, ter em conta dados passados e futuros, ser capaz de providenciar informação financeira e não financeira e, por fim, estar ligado aos cargos de gestão de topo, intermédia e operacional. Segundo Wheelen & Hunger (2012), este processo normalmente é bastante moroso e complexo, podendo chegar a demorar mais de um ano entre a avaliação de uma situação concreta e uma decisão final.

Capítulo III - Estratégias Corporativas

3.1 Enquadramento

A competitividade é inevitável em ambientes empresariais altamente dinâmicos e incertos (Bresser & Powalla, 2012). As organizações devem, deste modo, procurar assegurar estratégias estáveis e adequadas, com o intuito de alcançar os seus objetivos a longo-prazo, apostando na implementação de estratégias corporativas como ferramentas indispensáveis para o crescimento e aumento de *performance* (Bresser & Powalla, 2012). Contudo, o desenvolvimento deste tipo de estratégias tem vindo a acontecer na sua maioria devido às necessidades básicas das empresas, e não tanto devido à teoria e à pesquisa dos investigadores (Grant, 2010).

Na década de 50 e 60, devido ao alto crescimento das empresas em volume e complexidade, os diretores e cargos executivos começaram a sentir alguma dificuldade em coordenar todo o processo de tomada de decisão das suas empresas (Grant, 2010). Ou seja, o planeamento a curto prazo que era feito até então, nomeadamente a nível financeiro, deixou de ser suficiente para guiar o desenvolvimento a longo prazo das instituições, o que levou à necessidade de uma abordagem mais formal das estratégias corporativas (Ghemawat, 2002). Mais tarde, durante as décadas de 80 e 90, uma grande parte das empresas norte-americanas e europeias viu-se obrigada a passar por um processo de reestruturação, muitas vezes motivado por fracas *performances* financeiras e por ameaças externas (Grant, 2010). Segundo o autor, esta tendência levou a que as empresas passassem a questionar as suas diretrizes estratégicas, de maneira a poderem evoluir e revitalizar o negócio.

O termo estratégia corporativa refere-se à direção, filosofia e técnicas utilizadas para orientar a atuação da empresa em direção à sua missão e objetivos (Bresser & Powalla, 2012; Grant, 2010; Pearce & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2012). De acordo com Barney and Hesterly (2006), entende-se por estratégia corporativa o conjunto de ações que as empresas executam de modo a ganhar vantagens competitivas ao operar em diversos mercados ou indústrias ao mesmo tempo. As estratégias corporativas são um fator chave para o sucesso e sobrevivência das empresas (Wheelen & Hunger, 2012), assumindo-se como o nível mais elevado e que trata as questões mais amplas da estratégia, como por exemplo em que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócio (Gupta, 1999). O principal foco das

estratégias corporativas atuais é ajudar a organização a ter sucesso num ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, o que obriga as empresas a adotar processos menos burocráticos e mais flexíveis (Wheelen & Hunger, 2012). Segundo os autores, cada vez mais o meio empresarial se está a aperceber que não existem vantagens competitivas permanentes, e sim que o mercado está em constante e rápida mudança. Como tal, Wheelen & Hunger (2012), sugerem que as empresas se tornem “*learning organizations*”, ou seja, que desenvolvam a capacidade de criar, adquirir e transmitir conhecimento, bem como de adaptar a sua postura para refletir esse mesmo conhecimento.

Raymundo *et al.* (2013) afirmam, no entanto, que a formulação de estratégias corporativas competitivas é uma tarefa bastante complexa, o que leva inúmeras empresas a questionar se o esforço vale a pena, chegando muitas vezes a não realizá-la. De maneira a responder a esta questão, Bowman and Helfat (2001) realizaram um estudo que relacionou a aplicação de estratégias corporativas com a *performance* das empresas, concluindo que os efeitos deste tipo de estratégias, apesar de difíceis de quantificar, são substanciais e não devem ser negligenciados. Podemos assim identificar como estratégias corporativas as de integração horizontal, integração vertical, *outsourcing* estratégico, diversificação, alianças estratégicas, fusões e aquisições e internacionalização. Nesta revisão de literatura, e para efeitos de estudo do tema proposto, irão ser analisadas mais em detalhe apenas três delas: diversificação, alianças e F&A.

3.2 Diversificação

Segundo Barker and Duhaime (1997), é comum as empresas encontrarem vários obstáculos durante a fase de desenvolvimento do negócio, alguns dos quais podem contribuir para a diminuição da *performance* corporativa. Na eventualidade de não serem bem geridos, estes obstáculos correm o risco de ameaçar a sobrevivência da empresa, pondo em causa as suas operações e, em última instância, levando à suspensão das atividades da empresa ou mesmo à falência (Lo & Hsu, 2016). Posto isto, os autores defendem que as estratégias de diversificação surgem como um modo de operação alternativo e viável, implementado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes.

Este tipo de estratégias tem atraído uma atenção crescente, não só por parte dos cargos de gestão das empresas, mas também no mundo académico (Lo & Hsu, 2016). Segundo os auto-

res, num ambiente externo cada vez mais imprevisível, a maneira como as empresas examinam o grau de integridade e de utilidade dos seus recursos afeta diretamente as estratégias de diversificação a implementar. Normalmente, estas estratégias tendem a ocorrer em empresas consolidadas, que tenham atingido o seu estado de maturidade, e cujas capacidades operacionais se encontrem plenamente exploradas e as oportunidades de crescimento internas esgotadas (Wheelen & Hunger, 2012). Deste modo, a diversificação é apresentada por Ilmanen and Kizer (2012) como um dos conceitos fundamentais na teoria do investimento, na medida em que consegue reduzir a vulnerabilidade do *portfolio* da empresa sem diminuir o retorno financeiro esperado.

Num ambiente empresarial cada vez mais incerto, dinâmico, volátil e competitivo, há vários motivos plausíveis que podem levar as empresas a adotar uma estratégia de diversificação (Ali *et al.*, 2016). Segundo os autores, os novos desafios do mercado e as oportunidades de crescimento incitam as empresas a procurar aumentar o seu lucro. Para Lo & Hsu (2016), a principal razão que leva as empresas a alargar as suas operações em novos mercados, através da diversificação, é o intuito de aumentar a sua vantagem competitiva sustentável. Hashim and Koon (2017) reforçam que a diversificação, quando bem implementada, é extremamente relevante para as empresas, no sentido em que representa um conjunto de ações de gestão estratégica que impactam diretamente a sua vantagem competitiva e sustentabilidade. Vários autores (Barney & Hesterly, 2006; Grant, 2010; Pearce & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2012) distinguem a diversificação em dois tipos: diversificação relacionada e não relacionada.

A diversificação concêntrica (ou relacionada) acontece quando há algo em comum com o novo produto/serviço e, por isso mesmo, estamos perante um conjunto de sinergias operacionais (Barney & Hesterly, 2006). Para Wheelen and Hunger (2012), estas semelhanças podem ser no produto em si, na tecnologia utilizada, na distribuição, ou até mesmo ao nível da utilização por parte do consumidor. Segundo os autores, o crescimento através da diversificação concêntrica para uma indústria relacionada pode ser uma estratégia bastante apropriada quando a empresa tem uma forte posição competitiva no mercado, no entanto essa indústria não apresenta um nível de atratividade tão alto. O cenário ideal ocorre quando este tipo de diversificação promove o aumento dos pontos fortes da organização e dilui as suas fraquezas e a exposição ao risco, permitindo a transferência de conhecimento, capacidades e tecnologia de um negócio para outro (Pearce & Robinson, 2007).

Segundo os autores, a razão que mais atrai as organizações a recorrer à diversificação prende-se com a possibilidade de alavancar os seus fatores chave de criação de valor com outros produtos, ou em mercados diferentes de onde foram criados. Se este processo resultar, estamos perante uma potencial criação de valor (Pearce & Robinson, 2007). Grant (2010), defende ainda que a diversificação relacionada tem mais probabilidade de ter lucro do que a diversificação não relacionada, tendo em conta o peso das economias de escala no uso de recursos e capacidades partilhadas.

Ao contrário do caso anterior, a diversificação conglomerada (ou não relacionada) não busca sinergias a nível do produto/mercado, mas sim a nível financeiro (Pearce & Robinson, 2007). Deste modo, este tipo de diversificação compreende o desenvolvimento de produtos e serviços que se encontram para além das capacidades da empresa (Carvalho e Filipe, 2008). Segundo os autores, nestes casos, é necessário que os negócios sejam bem geridos ou as empresas podem correr o risco de por em causa a sua identidade e do mercado não comprar. Segundo Lo and Hsu (2016), assim que a empresa inicia as suas operações num mercado desconhecido, os seus recursos e capacidades tornam-se limitados e o risco operacional aumenta, o que pode levar à perda de vantagem competitiva e, eventualmente, à redução da margem de lucro. Para Grant (2010), antes de implementar uma estratégia de diversificação não relacionada, é importante responder às seguintes questões: Quão atrativo é o novo segmento de indústria a ser explorado? A empresa consegue estabelecer uma vantagem competitiva na nova indústria? É sustentada? Segundo Lo and Hsu (2016), a entrada em indústrias ou mercados que a empresa não domina pode apresentar vários perigos, entre eles os altos custos de gestão (diretos, como o caso do *marketing*, e indiretos, como o caso do tempo), o aumento do risco de investimento e ainda possíveis ameaças e ataques por parte da concorrência.

Paralelamente, a diversificação internacional assenta essencialmente na exploração de oportunidades de mercado no estrangeiro, seja em indústrias relacionadas ou não-relacionadas (Hashim & Koon, 2017). Segundo Hitt *et al.* (1997), a diversificação internacional pode ser definida como uma expansão para além fronteiras, seja para novos países, regiões ou mercados. Para os autores, o nível de diversificação de uma empresa pode ser medido através do número de diferentes mercados em que opera e da importância que a empresa atribui a estes mercados, analisando, por exemplo, a percentagem do total de vendas por mercado. Konno (2017) afirma que as estratégias de diversificação que têm como objetivo alargar a gama de clientes trazem benefícios bastante superiores para a *performance* da empresa, comparativa-

mente às que se focam no aumento da gama de produtos. As principais razões apontadas pelo autor são as vantagens das economias de escala, as crescentes oportunidades de aprendizagem e, por fim, o aumento do poder de negociação.

São vários os estudos que se focam no impacto da implementação de estratégias de diversificação na *performance* das empresas, no entanto há diferenças nas opiniões dos autores. Christos (2001) defende que há uma correlação positiva entre o nível de diversificação geográfica e a *performance*, alegando que esta estratégia acrescenta valor à empresa, quando aplicada de forma a beneficiar das vantagens adjacentes da expansão internacional, ultrapassando os custos de levar o negócio além fronteiras. Por outro lado, Collins (1990) reporta uma correlação negativa entre as duas variáveis, mostrando que, apesar das empresas serem confrontadas com um risco menor, quando investem numa estratégia de diversificação geográfica, também o seu retorno é menor, pelo que não justifica o investimento. Para o autor, é imprescindível que o mercado reconheça e valorize a diversificação, ou caso contrário, esta não será benéfica para os *shareholders*. Também para Shim (2011), os potenciais benefícios da diversificação são fortemente suscetíveis de serem anulados pelos custos associados, pelo que o autor sugere que as empresas maximizem o seu valor ao focar-se apenas num mercado especializado onde apresentem uma forte vantagem competitiva.

Outros estudos (Ali *et al.*, 2016; Hitt *et al.*, 1997; Lo & Hsu, 2016) mostram que há uma relação em forma de U-invertido entre as duas variáveis, ou seja, existe um ponto de inflexão onde os custos são ultrapassados pelos benefícios, causando um declínio na *performance* da empresa. Os autores explicam que a diversificação é associada positivamente à *performance* num estado inicial do processo, quando o investimento é feito apenas em alguns mercados, quando a estrutura interna da organização é simples e, ainda, quando os efeitos negativos dos custos de transação e de gestão dos processos de informação são mínimos. Por outro lado, quando a empresa atinge altos níveis de diversificação, tal cenário traz dificuldades acrescidas no que diz respeito à integração interna da empresa. Ou seja, no momento em que os custos de transação e de gestão dos processos de informação aumentam, os custos da diversificação vão gradualmente superando os benefícios desta estratégia, provocando uma redução na *performance* da empresa, e criando uma relação em forma de U-invertido entre ambas as variáveis. Deste modo, saber encontrar o equilíbrio certo e, conseqüentemente, o nível ótimo de diversificação, é uma tarefa difícil e uma responsabilidade importante para os *decision-makers* das empresas (McKay *et al.*, 2018). Segundo o autor, as evidências sugerem que o

excesso de diversificação é problemático na medida em que se baseia em objetivos irrealistas, com vários custos associados.

Segundo Ali *et al.* (2016), o poder de mercado e superioridade financeira obtidos pelas empresas que implementam estratégias de diversificação permite que estas ofereçam produtos e serviços a preços altamente competitivos, cuja concorrência não consegue acompanhar. Na ótica dos autores, esta estratégia leva à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, o que pode ser vantajoso para o negócio. Para Geczi (2014), a diversificação não é um processo tão óbvio como alguns investidores possam pensar e, numa lógica de construção de *portfolio*, é importante saber exatamente de onde vêm os riscos associados à sua estratégia. Na opinião do autor, as empresas podem beneficiar bastante caso optem por diversificar o risco ao qual estão expostas, através do contato com o maior número de mercados/negócios possível.

Segundo Konno (2017), é possível mitigar riscos de flutuação nas vendas e no lucro através da implementação de uma estratégia de diversificação de produto, nomeadamente mediante a exploração dos benefícios das economias de escala e dos efeitos das sinergias criadas. Picone and Dagnino (2016) acrescentam ainda que as empresas que operam em mercados diversificados têm tendência a gerar mais valor, resultante da soma da valorização da combinação de diferentes unidades de negócio. No entanto, os autores referem que, apesar da diversificação ser uma busca incansável pelo “super aditivo” que muitas vezes falta às empresas, os custos inerentes a esta estratégia são muitas vezes superiores aos benefícios associados. Ou seja, ao desenvolver, fabricar e vender um novo produto, a empresa necessita reavaliar e reorganizar os seus recursos, o que pode tornar-se num processo caro e demorado (Konno, 2017). Para além disso, muitas das decisões estratégicas referentes ao novo negócio são baseadas em conhecimentos adquiridos anteriormente, e não têm em conta os desafios dos novos mercado, pelo que existe um risco acrescido, ainda que muitas vezes subtil, associado à adequação das nuances do novo investimento (Konno, 2017).

Para Polbennikov (2010), a receita para o sucesso é bem conhecida: trata-se de assumir a exposição a vários riscos de menor dimensão e independentes entre si, em que cada um deles corresponde a uma determinada parcela de valor acrescentado. Deste modo, caso algum deles falhe, as consequências não serão tão nefastas. No entanto, o autor sublinha que, caso os gestores estejam cientes dos riscos do negócio e os saibam prevenir da melhor maneira, a diversificação pode ser uma forte aliada na minimização do risco global da empresa.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens das estratégias de diversificação

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Modo de operação alternativo e viável; • Redução da vulnerabilidade do <i>portfolio</i> da empresa sem diminuir o retorno financeiro; • Partilha de recursos tangíveis e intangíveis; • Aumento da vantagem competitiva e sustentabilidade; • Sinergias operacionais e/ou financeiras; • Criação de valor; • Aumento dos pontos fortes da empresa; • Diluição das fraquezas e da exposição ao risco; • Transferência de conhecimento, capacidades e tecnologia de um negócio para outro; • Possibilidade de implementar economias de escala, de gama e de aprendizagem; • Poder de mercado/superioridade financeira; • Redução de custos de transação; • Preços altamente competitivos; • Criação de barreiras à entrada para novos concorrentes; • Diminuição do risco de flutuação de vendas/lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de por em causa a identidade da empresa e do mercado não comprar; • Recursos e capacidades limitados ao iniciar operações num mercado desconhecido; • Incapacidade de aproveitamento de sinergias; • Duplicação de recursos; • Aumento do risco operacional (com potencial perda da vantagem competitiva e redução da margem de lucro); • Altos custos de gestão associados, diretos e indiretos, muitas vezes superiores aos benefícios gerados; • Necessidade de reavaliar e reorganizar os recursos da empresa: processo caro e demorado; • Aumento do risco de investimento; • Ameaças e ataques por parte da concorrência.

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 2 encontram-se apresentadas as principais vantagens e desvantagens das estratégias de diversificação, referidas neste sub-capítulo. Entre os principais autores que abordam a temática da diversificação, estão Barney and Hesterly (2006), Grant (2010), Pearce and Robinson (2007) e Wheelen and Hunger (2012) que distinguem detalhadamente os conceitos de diversificação concêntrica e conglomerada, enumerando os diversos benefícios e riscos de cada um deles.

Por outro lado, importa também salientar o trabalho de Lo and Hsu (2016), cuja investigação explora o impacto que os diferentes tipos de diversificação podem ter na *performance* financeira e na sustentabilidade das empresas. No seu artigo, explicam que, num ambiente externo cada vez mais imprevisível, a sobrevivência das organizações está constantemente a ser posta em causa, fazendo com que as estratégias de diversificação se qualifiquem como uma alternativa viável para a busca e manutenção da vantagem competitiva. No entanto, os autores alertam para o facto de, quando as empresas optam por diversificar para mercados não relacionados, os seus recursos e capacidades tornam-se limitados e os perigos podem ser demasiado elevados, tanto a nível de custos, como de ameaças e ataques por parte da concorrência, devendo esta ser uma decisão bem ponderada.

À semelhança do estudo de Ali *et. al.* (2016), também Lo and Hsu (2016) identificam uma relação positiva entre a diversificação e a *performance* das empresas num estado inicial, que por sua vez poderá dar degradar-se gradualmente caso os custos de implementação da estratégia ultrapassem os seus benefícios, resultando numa relação em forma de U-invertido. Para Konno (2017), contudo, o aumento de *performance* nas empresas está diretamente dependente da captação de novos clientes, e não do aumento da gama de produtos da empresa, devido ao recurso a economias de escala, gama e aprendizagem, que permitem à empresa mitigar riscos de flutuação nas vendas e no lucro.

3.3 Alianças estratégicas

A popularidade das alianças estratégicas num contexto empresarial tem vindo a aumentar exponencialmente nos últimos anos (Lambe, 2002), tornando-se numa componente óbvia do ambiente competitivo em que as empresas vivem hoje em dia (Day, 1995). Deste modo, a formação de alianças com outras organizações representa uma abordagem-chave para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual (Carr *et al.*, 2012). Teece (1992) refere que as alianças estratégicas são acordos nos quais os parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo em comum, coordenando as suas atividades, capacidades e recursos a nível estratégico e operacional. Das and Teng (2000) expõem que o objetivo da criação de uma aliança é agarrar oportunidades de mercado que, sem a empresa aliada, seriam impossíveis. Lambe (2002) e Varadarajan and Cunningham (1995) reforçam esta mesma ideia, sublinhando que, através de esforços de colaboração entre duas ou mais empresas, estas combinam os seus recursos para atingir objetivos mutuamente compatíveis, bem como metas espe-

cíficas para cada parceiro, que por sua vez seriam difíceis de alcançar agindo separadamente. As empresas que estabelecem alianças estratégicas aprendem bastante com os seus parceiros através de atividades interativas de colaboração (Anand & Khanna, 2000). Este tipo de estratégias é usado tanto por grandes empresas, para alavancar os recursos já existentes, como por empresas mais pequenas, de maneira a conseguir fazer frente à concorrência (Day, 1995).

Gomes-Casseres (2003) afirma que as alianças podem ter um carácter formal ou informal, dependendo dos níveis de estrutura e complexidade; ou seja, podem ir desde *joint ventures* muito complexas, até compromissos informais de cooperação em áreas como investigação e desenvolvimento, *marketing* ou cadeia de abastecimento. Por outro lado, McSweeney-Feld *et al.* (2010) definem as alianças como relações formais a longo prazo, mutuamente benéficas, formadas entre duas ou mais partes, com o objetivo de satisfazer uma necessidade de mercado específica, porém sem nunca perder a sua independência. Tratam-se, portanto, de acordos sinérgicos onde as empresas se comprometem a colaborar entre si, de modo a dar continuidade a uma determinada atividade de mercado (McSweeney-Feld *et al.*, 2010).

Segundo Gulati (1998), as alianças envolvem a troca, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo ocorrer como resultado de uma vasta gama de motivos e objetivos, bem como tomar uma variedade de formas. Por exemplo, em alguns casos, as alianças estratégicas apresentam-se como parcerias que se formam durante um determinado período de tempo, nas quais ambos os parceiros contribuem para um projecto comum, através das suas competências e *expertise*. Isto é, um dos parceiros poderá contribuir com o seu *know-how* na produção, enquanto o outro contribuirá com as suas competências na área do *marketing* (Pearce & Robinson, 2007). Noutros casos, as alianças podem apresentar-se na forma de acordos de licenciamento, nos quais existe a transferência de propriedade industrial de uma empresa para a outra (normalmente em forma de patentes, marcas registadas ou *know-how* técnico), mediante o pagamento de *royalties* durante um certo período de tempo (Pearce & Robinson, 2007).

São vários os benefícios que levam as empresas a procurar estabelecer alianças estratégicas. Entre os principais, estão a possibilidade de acesso a novos mercados, a partilha de custos de investigação e desenvolvimento, a ampliação (ou preenchimento de lacunas) da linha de produto e a aprendizagem de novas competências (Goerzen, 2007; Varadarajan & Cunningham, 1995). As alianças proporcionam ainda uma maior facilidade de contornar rapidamente even-

tuais restrições governamentais e promovem uma maior flexibilidade estratégica na resposta às solicitações do mercado (Aldakhil & Nataraja, 2014). A escolha das funções específicas de cada aliança é ditada pelas necessidades das empresas, sejam elas de complementaridade dos pontos fortes já existentes, ou de compensação dos pontos fracos identificados (Martynov, 2017). Para Day (1995), as alianças representam ainda uma forma económica e flexível de lidar com uma crescente instabilidade e incerteza dos mercados, permitindo à empresa testar as suas competências em ambientes novos e desafiantes, ao mesmo tempo que usufruem do *insight* dos parceiros. Deste modo, as alianças promovem a possibilidade de manter a sua vantagem competitiva de forma dinâmica, justamente porque o acesso constante a recursos externos lhes permite introduzir mudanças frequentes nos produtos e/ou processos, mantendo a procura alta e os custos baixos (Lazzarini *et al.*, 2013).

Apesar de se tratarem de uma ferramenta especializada na criação de vantagem competitiva, Day (1995) afirma que muitas alianças têm uma duração curta e sobrevivem apenas até ao momento em que uma das empresas atinge o objetivo de entrar num determinado mercado. Por outro lado, o autor também admite que há alianças que se revelam mais duradouras, podendo até vir a antecipar uma eventual fusão. Entre as razões para o sucesso, Day (1995) destaca factores relacionais (como a confiança e o compromisso) e não-relacionais (como a complementaridade e a idiosincrasia). Goerzen (2007) considera ainda a importância dos factores sociológicos no impacto da escolha dos futuros parceiros, destacando o grau de familiaridade, confiança, reputação e entendimento como os principais a ter em conta. Para além de confirmarem as afirmações do autor, sublinhando o valor destes factores intangíveis no sucesso das alianças, Carr *et al.* (2012) acrescentam que o nível de familiaridade prévia que os parceiros têm entre si apresenta benefícios a curto-prazo, mas não a longo-prazo, como também seria de esperar. Esta situação pode ser explicada pelo facto de uma boa relação entre empresas parceiras não se traduzir necessariamente num aumento de *performance*, podendo até refletir uma posição de inércia empresarial por parte de ambas as organizações, em vez de ilustrar uma relação de confiança e compromisso (Carr *et al.*, 2012).

As empresas podem formar alianças com outras empresas do mesmo sector, dando origem a alianças horizontais, ou com empresas que operem em indústrias distintas, através de alianças verticais (Martynov, 2017). Segundo o autor, quanto maior for a diferença de conhecimento do mercado entre os parceiros, mais provável será haver dificuldades de comunicação entre ambos, mesmo que estes colaborem a 100% (o que acontece maioritariamente com empresas

que atuem em negócios não relacionados). Por outro lado, apesar das alianças entre indústrias relacionadas poderem gerar menos problemas de comunicação, estas normalmente têm um potencial de criação de valor mais limitado, uma vez que as empresas parceiras partilham um conhecimento base mais semelhante (Martynov, 2017). Ou seja, o valor gerado pelas alianças é significativamente maior quando os membros da parceria possuem recursos e capacidades diferentes, apesar de partilharem algumas semelhanças na sua estrutura (Sarkar *et al.*, (2001).

Lazzarini *et al.* (2013) mostram como as alianças têm um impacto positivo na *performance* da empresa, afirmando que a formação de um maior número de alianças se traduz tanto num aumento da *performance* da empresa, potenciando os pontos fortes da mesma, como também resulta num decréscimo dos pontos negativos e lacunas operacionais. Para os autores, as alianças são fundamentais para as empresas que dispõem de vantagem competitiva e *performance* superior, porém estas são ainda mais vantajosas para as empresas que atravessam uma fase de desvantagem competitiva, na medida em que contribuem com recursos valiosos que irão alavancar a posição da empresa no mercado. Sarkar *et al.* (2001) sugerem que a *performance* da empresa tem maior probabilidade de aumentar se esta for capaz de gerir com sucesso o paradoxo entre escolher um parceiro que é diferente de si, no entanto semelhante em aspectos-chave. Ou seja, terá de haver complementaridade a nível do perfil de recursos e competências da empresa parceira, bem como semelhanças na estrutura das organizações, de modo a gerar a criação de valor para a aliança (Sarkar *et al.*, 2001). Segundo os autores, se existir compatibilidade a estes níveis, a *performance* das empresas aumentará, tanto em termos de eficiência económica, quanto no que diz respeito à eficácia da qualidade das tarefas realizadas por ambos os membros da aliança.

Por outro lado, Martynov (2017) afirma que a participação em alianças estratégicas não se traduz em benefícios na *performance* iguais para todas as empresas, uma vez que tais benefícios dependem de outros fatores, como o tamanho do *portfolio* de alianças da empresa e o seu posicionamento estratégico. O autor sugere que há uma relação em forma de U-invertido entre o tamanho do *portfolio* de alianças e a *performance*. Isto é, quando uma empresa tem poucas alianças estabelecidas, cada uma delas representa um benefício adicional em conhecimento, mercado ou tecnologia, mas quando o número de alianças é muito elevado, cada uma delas tem uma relevância menor. Deste modo, Martynov (2017) defende que comprometer-se com várias alianças pode ter um efeito negativo nos resultados da empresa, e que estas devem maximizar a sua *performance* através da formação de um número moderado de alianças. Ou seja,

se por um lado a formação de alianças estratégicas fornece às empresas o acesso a recursos e competências externas, por outro lado, o uso exagerado de alianças pode comprometer negativamente a proteção e o desenvolvimento de recursos internos, tão importantes na criação de vantagens sustentáveis (Lazzarini *et al.*, 2013).

As alianças estratégicas podem, por vezes, ser interesseiras, no sentido em que os parceiros têm frequentemente a intenção de se apropriar do *know-how* um do outro (Pearce & Robinson, 2007). O facto de não haver *guidelines* específicas sobre a gestão de alianças, pode levar a que as empresas tenham noções diferentes de como fazê-lo, tanto a nível organizacional como cultural, que nem sempre são compatíveis (Anand & Khanna, 2000). Neste seguimento, Lazzarini *et al.* (2013) consideram que as alianças podem até ser fontes de fuga de conhecimento/tecnologia e, conseqüentemente, de perda de vantagem competitiva, uma vez que, em muitos casos, as empresas parceiras apresentam-se como atuais ou potenciais rivais. É importante considerar ainda alguns custos não tangíveis decorrentes das alianças, como, por exemplo, o tempo que as chefias perdem com a negociação e integração do parceiro, a perda de flexibilidade e liberdade de ação nas áreas de comum interesse, e o enfraquecimento das capacidades da empresa em áreas cedidas ao parceiro (Varadarajan & Cunningham, 1995).

Wang *et al.* (2012) descrevem na sua pesquisa a questão da intencionalidade na formação de alianças. Mais concretamente, os autores referem como as empresas que operam em indústrias onde o ambiente é mais propício ao risco técnico, têm uma maior tendência para formar alianças com parceiros capazes de mitigar riscos em áreas técnicas, enquanto que empresas que tenham mais dificuldade em reduzir riscos de mercado se juntam com parceiros com maior facilidade em fazê-lo. Seja em que caso for, os autores reforçam a importância da formação de alianças na criação de valor no *portfolio* da empresa e sugerem que estas devem ser equacionadas como mecanismos substitutos de grandes investimentos de capital.

Segundo Day (1995), 70% das alianças não é bem sucedida e, por isso mesmo, os gestores devem ser realistas e optar por concentrar-se nas vantagens que estas estratégias podem trazer a curto prazo. Entre os fatores responsáveis por estes resultados estão a rigidez de algumas empresas, o fraco grau de comunicação, a presença de objetivos desajustados e a perceção de *performance* distorcida, bem como variados fatores internos e externos (Aldakhil & Nataraja, 2014). Mudanças inesperadas no ambiente empresarial podem igualmente alterar as motivações dos parceiros e afetar substancialmente a relação existente entre as empresas (Anand &

Khanna, 2000). Na eventualidade de uma aliança estratégica não corresponder às expectativas dos parceiros e refletir-se num fracasso, é natural que os gestores se tornem hiper cautelosos com futuras alianças e as vejam com ceticismo (Day, 1995).

Por fim, McSweeney-Feld *et al.* (2010) salientam, no entanto, que apesar das alianças estratégicas satisfazerem as necessidades dos seus parceiros, através da partilha de recursos e conhecimento, essa não é a principal razão da sua existência: elas existem para fornecer produtos e serviços ao cliente. Os autores argumentam que, em última instância, se não houver um comprador interessado, não há aliança que sobreviva, sendo por isso fundamental não esquecer a importância da relação entre a aliança e o consumidor. No seu estudo, os autores mostram o impacto que a diferença do sucesso das alianças tem na satisfação do consumidor, sendo este um indicador relevante do êxito da aliança.

Tabela 3. Fatores chave para uma aliança de sucesso

Fatores chave para uma aliança de sucesso:
<ul style="list-style-type: none"> • Boa comunicação • Confiança, compromisso e familiaridade; • Complementaridade e a idiosincrasia • Flexibilidade, reputação e entendimento. • Semelhanças na estrutura das organizações • Objetivos ajustados • Boa relação com o consumidor

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 3 estão refletidos os fatores chave identificados para o sucesso de uma aliança estratégica, por parte dos autores estudados neste sub-capítulo. No cômputo geral, os autores concordam que uma boa comunicação e um grau elevado de confiança, compromisso e familiaridade são imprescindíveis para atingir um resultado positivo, sem esquecer os níveis de complementaridade e idiosincrasia (Day, 1995; Goerzen, 2007; Martynov, 2017). Critérios sociológicos, como a reputação e o entendimento mútuo são igualmente apontados como fatores chave de sucesso (Goerzen, 2007). Sarkar *et al.* (2001) afirmam ainda que, de modo a haver um cenário propício à criação de valor para a aliança, é importante que as estruturas das orga-

nizações sejam semelhantes entre si, ou caso contrário será difícil atingir um nível de eficiência económica. Para Day (1995), os objetivos da aliança deverão estar ajustados à realidade das empresas, de maneira a evitar frustrações e insucessos futuros. Por fim, e de modo a não comprometer o comportamento de compra e as quotas de mercado, McSweeney-Feld *et al.* (2010) reforçam a importância de uma boa relação entre a aliança e o consumidor.

Tabela 4. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em novos mercados; • Acesso a recursos e competência externas; • Possibilidade de substituição de grandes investimentos em capital; • Partilha de custos de I&D; • Ampliação (ou preenchimento de lacunas) da linha de produto; • Facilidade de contornar restrições governamentais; • Maior flexibilidade estratégica na resposta às solicitações do mercado; • Forma económica e flexível de lidar com a instabilidade dos mercados; • Manutenção da vantagem competitiva de forma dinâmica; • Aumento da <i>performance</i> da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da proteção e desenvolvimento de recursos internos; • Interesses adjacentes, como a apropriação do know-how do parceiro; • Fuga de conhecimento e tecnologia; • Custos não tangíveis.

Fonte: Elaboração do autor

Como mostra a tabela 4, são vários os benefícios que as empresas podem alcançar ao explorar a formação de alianças estratégicas. Aldakhil and Nataraja (2014), Goerzen (2007), Lazzarini *et al.*, (2013) e Varadarajan and Cunningham (1995) referem como principais vantagens a facilidade de entrada em novos mercados, o acesso a novos recursos e competências, a partilha de custos de I&D e o alargamento das linhas de produto, todos eles processos que teriam um impacto financeiro e temporal muito elevado, caso as empresas decidissem fazê-lo isoladamente, e que permitem dar uma resposta bastante mais eficaz às necessidades do mercado, aumentando a sua *performance*.

Importa referir que, apesar das vantagens das alianças estratégicas se encontrarem em maior número do que as desvantagens, tal facto não retira relevância aos perigos de implementação desta estratégia. Os autores estudados nesta revisão de literatura alertam para as altas taxas de insucesso das alianças, fazendo referência ao carácter interesseiro que algumas podem ter (ao apropriarem-se do *know-how* dos parceiros), e consideram ainda que este tipo de estratégias é frequentemente associado a fugas de conhecimento e tecnologia, o que pode ter resultados desastrosos para a vantagem competitiva da empresa (Day, 1995; Lazzarini *et al.*, 2013; Pearce & Robinson, 2007; Varadarajan & Cunningham, 1995).

3.4 Fusões e aquisições

As fusões e aquisições (F&A) são um veículo importantíssimo para a renovação e redefinição da estratégia corporativa (Jemison & Sitkin, 1986). Juntamente com as alianças estratégicas e as *join ventures*, as F&A são uma fonte essencial de crescimento externo e de desenvolvimento empresarial (Bauer & Matzler, 2013). Nas últimas 3 décadas, o aumento exponencial da competição nos mercados globais levou as empresas a procurar maneiras alternativas de manter o seu crescimento e vantagem competitiva, fazendo com que muitas recorressem às F&A (Fang *et al.*, 2015). Da mesma forma que as empresas formam parcerias para entrar em novos mercados ou indústrias, os autores consideram que adquirir outros negócios é igualmente uma estratégia importante de crescimento.

As empresas podem crescer internamente, através da expansão do negócio, ou externamente, através de F&A (Wheelen & Hunger, 2012). É muito comum as F&A serem analisadas em conjunto, como se fossem uma estratégia só, mas é pertinente distingui-las entre si (Epstein, 2004). As fusões são transações que envolvem duas ou mais empresas, na qual há troca de *stock*, num cenário em que apenas uma das empresas sobrevive, ocorrendo normalmente entre empresas com dimensão semelhante e de forma amigável (Wheelen & Hunger, 2012). Por outro lado, as aquisições podem ser definidas como a compra total ou parcial do capital de uma empresa por outra, processo no qual apenas uma delas mantém a identidade jurídica (Ross, *et al.*, 1995), ou seja, a empresa comprada passa a operar como uma subsidiária da que a comprou (Wheelen & Hunger, 2012). Segundo os autores, as aquisições normalmente dão-se por parte de empresas com dimensões diferentes, podendo ser amigáveis ou hostis, sendo, no segundo caso, chamadas de *takeovers*. Enquanto que uma aquisição pressupõe uma definição clara de quem comanda a tomada de decisões, no caso das fusões entre empresas com

igual dimensão a questão pode não ser tão simples, havendo muitas vezes uma luta de poder pelo controlo da nova organização (Epstein, 2004).

Na eventualidade das empresas adquirirem uma outra que complemente a sua gama de produtos ou a sua rede de distribuição de forma competitiva, esta ação pode traduzir-se em sinergias bastante benéficas (Wheelen & Hunger, 2012). Estas sinergias podem ser o resultado de economias de escala e gama ou da partilha de boas práticas e oportunidades (Christofferson *et al.*, 2004). Ou seja, quando ambas as empresas envolvidas nas F&A estão de alguma forma relacionadas no que diz respeito às suas áreas/mercados de atuação, o potencial de criação de valor, através das sinergias criadas, é bastante superior (Gomes *et al.*, 2013). Os autores denominam este processo de encaixe estratégico.

Para Cohen (2010), as F&A referem-se a casos extremos onde as pressões financeiras e de *performance* levam os gestores a explorar todos os recursos à sua disposição (seja durante uma circunstância específica da indústria ou perante uma crise económica global), com o objetivo de evitar o fracasso e a destruição de valor das suas empresas. Seja qual for a situação, as F&A estão intimamente ligadas com a busca de sinergias, ou seja, com o conceito de que o valor da soma das duas empresas é superior ao tamanho de ambas as partes individuais: $1+1=3$ (King *et al.*, 2004). Jemison and Sitkin (1986) relembram ainda a importância de olhar para as F&A como um processo estratégico complexo, com características distintas em cada fase, e que pode ter efeitos relevantes nas atividades e resultados da empresa e dos seus intervenientes.

A literatura focada nas F&A é bastante vasta, encontrando-se espelhada em mais de 50 anos de pesquisa, abordada em perspetivas multi-disciplinares (Gomes *et al.*, 2013). No entanto, a pesquisa feita na área não tem conseguido acompanhar o ritmo de atividade das F&A (Jemison & Sitkin, 1986). São muitos os motivos que levam os executivos a tomar a decisão de adquirir ou de fundir organizações (Marks & Mirvis, 2011). Segundo os autores, em alguns casos, a combinação de ambas pode levar uma empresa a entrar rapidamente num novo mercado/produto, ou mesmo a adotar uma estratégia que, de outra forma, poderia ser extremamente dispendiosa, arriscada ou tecnologicamente avançada para atingir de forma autónoma.

Pearce & Robinson (2007) apresentam uma lista das 7 principais motivações que levam as empresas a adquirir outras empresas: aumentar o preço das suas ações cotadas em bolsa; aumentar a taxa de crescimento da empresa; rentabilizar os recursos financeiros através da realização de um bom investimento; melhorar a estabilidade das vendas e das receitas, ao adquirir empresas cujas receitas e vendas completem os picos da empresa; completar ou equilibrar o *portfolio* de produto da empresa; diversificar a linha de produtos, quando estes atingem as suas fases de maturidade e declínio; adquirir um recurso necessário de maneira rápida.

As F&A podem ainda ser jogadas interessantes de defesa de quota de mercado numa indústria consolidada ou em declínio, ou tratar-se simplesmente de aproveitar boas oportunidades de negócio por parte das empresas (Marks & Mirvis, 2011). Quando as empresas combinam esforços e resultados no sentido de gerar crescimento futuro, as sinergias podem traduzir-se na redução de custos de produção, aumento de resultados, melhoria da qualidade de produtos e tecnologia, ou ainda numa oferta de produtos mais alargada (Dorata, 2012). No entanto, em última instância, a principal razão que leva uma organização a fundir-se com outra é o facto de conseguir atingir os seus objetivos estratégicos mais rapidamente e de forma menos dispendiosa do que se atuasse sozinha (Haspeslagh & Jamison 1991).

King *et al.* (2014) distinguem as F&A em conglomerados, quando estas envolvem a aquisição de empresas não relacionadas, ou seja, que não competem diretamente entre si, ou atuam em mercados geográficos diferentes; e em aquisições relacionadas, quando existe semelhança de produtos ou de mercado entre as empresas. Os autores explicam que há dois métodos fundamentais através dos quais uma empresa pode pagar uma aquisição: dinheiro e ações. Cabe, portanto, aos gestores da empresa compradora escolher financiar uma aquisição através da forma de pagamento mais rentável para a sua organização, avaliando o valor das ações da empresa comprada no mercado e decidindo o que mais lhes compensa (King *et al.*, 2014).

Apesar do número de transações ter decrescido ao longo da atual crise económica, há uma forte evidência de que uma nova onda de F&A está a começar (Bauer & Matzler, 2013). Para Dorata (2012), o sucesso das F&A está diretamente ligado aos pontos fortes da empresa que inicia o processo de aquisição ou *takeover*, ou seja, da empresa compradora. Segundo a autora, a avaliação do resultado de uma F&A depende da sua capacidade de gerar o máximo de valor possível para o maior número de intervenientes envolvidos no processo, sendo para tal

necessário fazer uma análise cuidadosa dos custos e benefícios para a totalidade dos *stakeholders* (entre eles: *stockholders*, CEO, funcionários e clientes).

Apesar da sua popularidade, as F&A são apontadas por diversos autores como insucessos empresariais: Pearce and Robinson (2007) sublinham a importância de ter em conta que a maior parte das F&A tendem a ser mal sucedidas, enquanto que McLetchie and West (2010) afirmam que a maior parte das fusões está condenada desde o início. “*Anyone who has researched merger success rates knows that roughly 70 percent of mergers fail*” (2010: 11). Para Marks & Mirvis (2011), a grande maioria das F&A são fracassos financeiros e produzem consequências indesejáveis para as pessoas e para as empresas envolvidas. Segundo os autores, 83% de todos os acordos falham em traduzir valor para o acionista e 53% dos mesmos, na realidade, contribuem para a perda de valor (Marks & Mirvis 2011). Clayton (2010) afirma, no entanto, que os estudos tradicionais sobre F&A não têm encontrado respostas para a razão das taxas de insucesso serem tão altas neste tipo de negócios. A construção de modelos de pesquisa que relacionem o conceito de sinergia com a *performance* das empresas após a aquisição é de tal forma abstrato, que constitui uma dificuldade para os investigadores e não permite tirar conclusões claras sobre o tema (King *et al.*, 2004).

No que diz respeito à complexidade do processo das F&A e ao seu grau de *performance*, o conhecimento dos investigadores ainda se encontra bastante fragmentado e não é possível estabelecer relações diretas de causa e efeito (Gomes *et al.*, 2013). No entanto, os autores mostram nas suas pesquisas que há uma relação dinâmica entre as abordagens utilizadas nas F&A e os fatores críticos de sucesso das empresas. Ou seja, se estas forem capazes de identificar concretamente tais ligações de interdependência, será mais fácil entenderem quais os níveis de *performance* e resultados que as F&A podem gerar em termos estratégicos, monetários ou sociais.

Para Christopoulos and Vergos (2012) as F&A representam uma forma eficiente de realocar recursos dentro da economia, o que pode ser uma boa ferramenta de crescimento para as empresas, em momentos de turbulência. Os autores apresentam dois métodos distintos que permitem medir o efeito das F&A na *performance* das empresas: métodos contabilísticos (que analisam principalmente o lucro/rendibilidade) e estudos de eventos (que relacionam os resultados das F&A com as expectativas dos investidores relativamente aos *cash flows* gerados pela futura empresa).

Por sua vez, Bauer and Matzler (2013) defendem que o sucesso das F&A deve ser avaliado tendo em conta uma perspetiva integrada de variáveis, ou seja, não está diretamente relacionado com um único critério, mas sim com a interdependência de vários fatores. Para os autores, as F&A serão bem sucedidas caso haja uma combinação perfeita entre a complementaridade estratégica desenvolvida pelas empresas, o encaixe cultural de ambas e uma integração pós-fusão/aquisição bem implementada. Muitas empresas cometem o equívoco de não apostarem na implementação de uma boa estratégia de integração pós-fusão, descurando o poder que esta pode ter no sucesso final do processo (Epstein, 2004). Segundo o autor, uma fraca integração pós-fusão pode destruir completamente a execução de uma fusão bem planeada.

Desta forma, Christopoulos and Vergos (2012), observam que os grandes retornos de mercado estão associados às empresas compradas, e que as empresas compradoras geram retornos negativos, apesar de, numa conjuntura comum, os retornos de mercado serem positivos. Ou seja, a maior parte do valor criado para os *shareholders* vai, na realidade, para as empresas que vendem, o que dá origem ao fenómeno conhecido por “maldição do vencedor” (Christofferson *et al.*, 2004). Segundo os autores, a principal razão para tal acontecimento prende-se com o facto de a maior parte das empresas compradoras terem expectativas hiper realistas em relação à produção de sinergias por parte da empresa comprada. King *et al.* (2004) reforçam esta ideia, concluindo no seu estudo que as F&A não resultam numa melhoria da *performance* financeira das empresas, existindo até, em muitos casos, um ligeiro impacto negativo para a empresa adquirente.

Por outro lado, Fang *et al.* (2015) relacionam o aumento de *performance* com o grau de aprendizagem das empresas no que diz respeito à experiência prévia com algum tipo de parceria ou aquisição e relatam que, a curto-prazo, esta experiência prévia não alavanca a *performance* das empresas que adquirem outras. Nas pesquisas conduzidas pelos autores, muitos dos investidores reportaram até uma relação negativa entre as F&A e o retorno gerado para a empresa. No entanto, num período considerado até 36 meses após a aquisição, as empresas compradoras com experiência anterior neste tipo de estratégias tiveram resultados bastante superiores em todas as categorias avaliadas (Fang *et al.*, 2015).

Homburg and Bucorius (2006) estudaram o impacto que a velocidade do processo das F&A pode ter na sua *performance* e argumentam que há aspetos positivos e negativos associados à

rapidez com que a integração é implementada. Segundo os autores, o efeito que a velocidade desempenha no processo está altamente relacionado com o nível de semelhança das empresas, ou seja, a rapidez é mais vantajosa quando as empresas têm mais parecenças a nível interno do que externo. Posto isto, é importante que os gestores saibam que há um custo associado à rapidez no processo das F&A e que, muitas vezes, esse custo acaba por pesar mais do que os benefícios que daí possam advir: *“faster is not always better”* (Homburg & Bucerius, 2006: 361).

Para Gomes *et al.*, (2013), as empresas que têm em consideração fatores como a criação de sinergias e o encaixe cultural, tanto nos momentos de pré e pós-fusão/aquisição, revelam-se como sendo as que atingem melhores resultados na sua *performance*. O sucesso das F&A depende, portanto, de um conjunto de decisões tomadas ao longo das várias fases do processo, sendo que, de forma a atingir os objetivos propostos, os gestores devem estar cientes da complexidade deste tipo de relações: *“there are no simple solutions to complex problems”* (Bauer & Matzler, 2013: 284). Em contrapartida, Schraeder and Self (2003), sugerem que, apesar de ser intuitivo assumir que o encaixe estratégico tem influência direta no sucesso financeiro das F&A, ainda não há evidências concretas que suportem o impacto deste tipo de relação.

No entanto, assim como no caso das alianças estratégicas, também as F&A devem ter como objetivo último a satisfação do cliente/consumidor. Em muitos casos, como consequência de um processo de F&A, passa a haver menos *players* no mercado, o que leva ao aumento dos preços de venda (devido à redução da oferta) e tem impactos negativos no comportamento dos compradores (Dorata, 2012). Também como fruto da combinação de empresas, há vários casos onde os choques culturais e as disrupções internas levam à queda dramática do grau de satisfação dos clientes e funcionários da empresa, o que se traduz em consequências severas nos níveis de produtividade (Epstein, 2004). Posto isto, torna-se vital que os gestores estejam atentos a estes fenómenos e aprendam a contornar os obstáculos que surgem durante os processos de F&A, de maneira a evitar erros futuros (Fang *et al.*, 2015).

Tabela 5. Fatores chave para uma F&A de sucesso

Fatores chave para uma F&A de sucesso:
<ul style="list-style-type: none"> • Relação dinâmica com os fatores críticos de sucesso das empresas

- Capacidade de gerar o máximo de valor possível para o maior número de intervenientes envolvidos no processo
- Combinação perfeita entre a complementaridade estratégica entre as empresas, o encaixe cultural e integração pós-fusão/aquisição bem implementada.
- Tomada de decisões consciente, de forma a atingir os objetivos propostos

Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 5 encontram-se espelhados os fatores chave identificados pelos autores para a implementação de uma F&A de sucesso. Apesar do conhecimento dos investigadores ainda ser bastante fragmentado nesta área, sendo difícil estabelecer relações diretas de causa e efeito, Gomes *et al.* (2013) afirmam que, se as empresas forem capazes de identificar as ligações de interdependência entre as F&A e os fatores críticos de sucesso, terão melhores resultados a nível estratégico, financeiro e social, e serão capazes de gerar o máximo valor possível para o maior número de intervenientes no processo (Dorata, 2012).

Por outro lado, Bauer and Matzler (2013) aparecem neste sub-capítulo como os grandes impulsionadores da combinação entre a complementaridade estratégica, o encaixe cultural e a integração pós-fusão/aquisição para um resultado de sucesso num processo de F&A, defendendo que os gestores devem estar cientes da importância e complexidade inerente à articulação destas 3 variáveis. Ou seja, se as empresas forem capazes de gerir corretamente o processo, o potencial de criação de valor torna-se bastante superior (Gomes *et al.*, 2013). Por fim, é necessário que a tomada de decisões seja feita de forma consciente e cautelosa, com vista a alcançar os objetivos propostos com a F&A (Bauer & Matzler, 2013).

Tabela 6. Vantagens e desvantagens das F&A

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias financeiras e operacionais; • Economias de escala; • Partilha de boas práticas; • Criação de valor; • Entrada rápida num novo mercado; • Aumento do preço das ações em bolsa; • Rentabilização de recursos financeiros; • Melhoria da estabilidade das vendas e receitas, ao adquirir empresas cujas receitas e vendas completem os picos da empresa; • Diversificação do <i>portfolio</i> de produto da empresa; • Acesso rápido a recursos necessários; • Defesa de quota de mercado; • Aproveitamento de boas oportunidades de mercado; • Cumprimento de objetivos estratégicos mais rapidamente e de forma menos dispendiosa; • Redução de custos de produção; • Eficiência na alocação recursos dentro da economia; • Ultrapassar barreiras à entrada; • Adquirir <i>know-how</i> tecnológico; • Acesso aos canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falha em traduzir valor para o acionista/contribuir para a perda de valor; • Conceito abstrato, que não permite tirar conclusões claras sobre o tema; • Retornos negativos para as empresas compradoras; • Custo associado à rapidez no processo das F&A; • Aumento dos preços de venda (devido à redução da oferta) tem impactos negativos no comportamento dos compradores e, consequentemente, nos resultados da empresa; • Choques culturais e as disrupções internas.
---	---

Fonte: Elaboração do autor

São bastantes as vantagens que as F&A podem ter para as empresas, conforme mostra a tabela 6. Em primeiro lugar, salientam-se as sinergias financeiras e operacionais, que podem surgir como resultado de economias de escala e partilha de boas práticas, levando à criação de valor (Christofferson *et al.*, 2004). De seguida, a rápida entrada em novos mercados (Marks & Mirvis, 2011), e a rentabilização de recursos financeiros, com a redução de custos, melhoria da estabilidade das vendas e defesa de quotas de mercado, são apresentados por Pearce and Robinson (2007) como alguns dos principais benefícios. No entanto, os autores afirmam que a razão primordial e a maior vantagem que as empresas podem extrair das F&A prende-se com

o facto de atingirem os seus objetivos estratégicos de forma mais rápida e menos dispendiosa do que de forma autónoma (Dorata, 2012; Marks & Mirvis, 2011).

Por fim, são também apontadas algumas desvantagens deste tipo de estratégias, nomeadamente quando os acordos falham em traduzir valor para o acionista, ou mesmo contribuem para a perda de valor (Marks & Mirvis, 2011), ou ainda quando os eventuais choques culturais e as disrupções internas resultantes de um processo de F&A levam à queda dramática do nível de satisfação dos clientes, traduzindo-se em consequências negativas na produtividade das empresas (Epstein, 2004).

Capítulo IV - O CIEE

O CIEE - *Council for International Education Exchange* - é a maior e mais antiga organização não-governamental sem fins lucrativos dos EUA, na área dos intercâmbios inter-culturais. Desde o final da década de 1940 que o CIEE se dedica a proporcionar experiências educacionais que transformam a vida de todos os participantes, sempre com a preocupação de ir adaptando a organização para atender às necessidades atuais. Através dos seus programas educativos, o CIEE tem ajudado milhares de pessoas a adquirir o conhecimento e as competências necessárias para viver e trabalhar num mundo cada vez mais globalmente interdependente e culturalmente diversificado.

4.1 Contexto histórico

Imediatamente a seguir à 2ª Guerra Mundial, surgiram nos EUA várias organizações e instituições dedicadas a promover a coexistência pacífica e o respeito entre as nações, através de programas de intercâmbio de alunos e professores. Foi então que se tornou necessário haver um acompanhamento por parte de assistência especializada na coordenação de tais atividades. Para colmatar essa necessidade, o CIEE (ou o *Council on Student Travel*, como era conhecido na época) foi fundado em 1947 e, apenas no seu primeiro ano de operação, contou com a participação de 32 organizações participantes. Estas eram principalmente organizações sem fins lucrativos e agências culturais dos EUA que estavam envolvidas no patrocínio de grupos de estudantes que queriam viajar para a Europa para fins educacionais. Em meados dos anos 1950, o *Council on Student Travel* (CST) já proporcionava viagens a vários estudantes americanos que iam estudar para a Europa e trazia estudantes internacionais para os EUA. Paralelamente, o CST estabeleceu operações no exterior e começou a patrocinar conferências sobre intercâmbios de estudantes para administradores, educadores e professores. Na década de 1960, o CST surgiu como o principal foco das discussões estratégicas e políticas sobre a direção futura da educação intercultural. No seguimento de tal mudança no foco estratégico, em 1967, o *Council on Student Travel* alterou o nome para *Council on International Educational Exchange* (CIEE), como é conhecido até hoje. Ao longo das últimas sete décadas, o CIEE tem vindo a redefinir continuamente o seu foco para atender às necessidades e expectativas de alunos, professores, funcionários e instituições, solidificando a sua posição de liderança como a principal organização educacional internacional do mundo.

4.2 Área de atuação

O grande objetivo do CIEE é criar oportunidades que promovam a união das pessoas, através da compreensão e respeito mútuo entre comunidades e nações, e da troca de ideias e experiências. O intuito é ajudar alunos, professores e jovens profissionais de todo o mundo a adquirir competências que os tornem cidadãos globais mais ativos e responsáveis. Tais objetivos podem ser alcançados com os seguintes esforços por parte do CIEE: oferecer a linha mais abrangente de programas e serviços de intercâmbio disponíveis; ter à disposição no terreno os recursos e a equipa mais experiente e apaixonada; e trabalhar para garantir que todos tenham acesso a oportunidades e experiências que ampliem os seus horizontes.

4.3 O CIEE Lisboa

Em 2007, o CIEE Internacional encontrava-se num momento fulcral de expansão do negócio e procurava abrir centros em novos países. Martin Hogan, o então *Executive Vice President for International Study Programs*, incutiu a tarefa de fazer uma prospecção de novos mercados a Catherine Scruggs, que na altura ocupava o cargo de *Regional Director of Operations* para a Europa. Catherine teve a ideia de abrir um programa de intercâmbio em Portugal e, como tal, entrou em contato com várias universidades portuguesas. Decidiu fazer uma visita de reconhecimento a Lisboa e, ao chegar à Universidade Nova, encontrou-se com Salwa Castelo-Branco, membro do Departamento de Ciências Musicais da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova e que, no momento, estava a desempenhar funções de colaboração com a Reitoria. Salwa Castelo-Branco havia vivido muitos anos nos EUA, onde concluiu o seu mestrado e doutoramento, pelo que rapidamente se apercebeu do grande potencial deste tipo de programas. Por seu intermédio, foi assinado um acordo com o reitor da Universidade Nova de Lisboa, que por sua vez abrangia a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e a atual *Nova School of Business and Economics*.

O primeiro semestre do CIEE em Lisboa teve início em Setembro de 2007, com a Professora Gabriela Cruz e o Professor Nuno Senos, ambos com parte da sua educação realizada nos EUA. O primeiro grupo contou apenas com 4 alunos americanos. Desde então, o número de participantes que procura ter uma experiência de *Study Abroad* em Lisboa tem vindo a aumentar gradualmente, bem como a tipologia de programas que constam no *portfolio* de programas do CIEE Lisboa.

4.4 Programas

O CIEE Lisboa oferece uma alargada gama de programas aos seus participantes, contemplando um variado leque de opções para os diferentes públicos-alvo: alunos do ensino secundário, alunos universitários, voluntários e educadores. Cada programa tem objetivos bem definidos e alinhados com o perfil e capacidades dos participantes, de maneira a poder dar respostas às suas necessidades e expectativas. Em todos os programas dinamizados pelo CIEE, estão asseguradas as máximas condições de segurança e apoio logístico. Todos os participantes são recebidos no aeroporto por um membro do *staff*, têm dois dias de orientação pela cidade e dispõem de um contacto de emergência 24h/dia. Abaixo encontram-se as descrições detalhadas de cada programa.

4.4.1 College Study Abroad – Semester and Short Term (SST)

Os *Semester Programs* são programas de intercâmbio com a duração de 15 semanas e apresentam-se como o programa *core* do CIEE Lisboa. Foi com estes programas que o centro começou a sua atividade, em Setembro de 2007. No momento, existe apenas um programa de Língua e Cultura, que atrai essencialmente alunos da área de humanidades, apesar de não ser fator obrigatório de admissão. Os alunos vêm de variadas universidades americanas com as quais o CIEE tem acordos já estabelecidos e o único pré-requisito é ter um GPA acima de 2.5.

O semestre é composto por um curso intensivo de português nas duas primeiras semanas em Lisboa, que depois dá lugar a um curso de português continuado durante o semestre. Porém, nenhum conhecimento prévio de língua é pedido aos alunos. Estes são divididos entre os níveis iniciado, intermédio e avançado, após completarem um teste inicial. Para completarem os 15 créditos americanos necessários, os alunos frequentam mais 3 cadeiras, para além das aulas de português. Estes podem escolher entre as cadeiras oferecidas pelo CIEE - com professores contratados, conteúdos próprios e lecionadas em inglês – ou entre as cadeiras disponibilizadas pela FCSH e Nova SBE. Neste último caso, o CIEE paga uma propina por cadeira e por aluno à instituição respetiva.

Relativamente ao alojamento, os alunos podem escolher viver em residências universitárias ou em casas de pessoas locais. Para tal, o CIEE trabalha diretamente com uma residência em Lisboa e com famílias que aceitam receber em suas casas um aluno estrangeiro, fornecendo 2 refeições por dia em troca de um pagamento mensal. Ainda como parte do pacote de serviços

fornecidos pelo CIEE, encontra-se uma vasta programação cultural, que inclui atividades semanais regulares e duas excursões de fim de semana para fora de Lisboa (Porto e Évora). Como complemento, o CIEE criou um programa de *Buddies*. Trata-se de um grupo de estudantes da Universidade Nova que cria uma rede de apoio para os estudantes estrangeiros durante o semestre, ajudando tanto nas tarefas básicas do dia-a-dia, bem como dinamizando encontros semanais de conversação para prática da língua.

Os *Summer Programs* acontecem no verão, como o próprio nome indica, e encontram-se organizados em 3 sessões de 4 semanas cada. Ou seja, um aluno poderá inscrever-se para 1 sessão de 4 semanas, ou para mais, se assim o desejar. Cada sessão tem uma cadeira do CIEE associada, sendo que se trata de um curso intensivo com 3 créditos americanos. Neste formato, os alunos só têm aulas de manhã e apenas a opção de *homestay* é oferecida. Tipicamente, é um programa com menor carga horária e que permite aos alunos explorar mais a cidade e ter ocupações nos seus tempos livres.

4.4.2. High School Study Abroad (HSSA)

O *High School Study Abroad* (HSSA) é um programa com a duração de 3 semanas e desenhado especificamente para alunos do ensino secundário, com idades compreendidas entre os 15 e os 18 anos. A primeira edição em Lisboa ocorreu no verão de 2017, com um programa exclusivamente focado em Biologia Marinha e Ecossistemas Aquáticos. O CIEE Lisboa realiza 2 sessões por ano, com 30 participantes cada. Durante as 3 semanas do programa, os alunos passam por vários pontos do país e aprendem mais sobre os oceanos, rios, lagoas e albufeiras, bem como sobre os seus ecossistemas e microorganismos, sempre acompanhados por biólogos que dinamizam atividades educativas para a aprendizagem.

O grande objetivo é promover uma maior consciencialização para o grande potencial dos recursos marinhos, tirando partido da enorme riqueza natural que o nosso país apresenta, ao mesmo tempo que se estimula uma atitude mais eco-sustentável. Uma vez que os participantes são menores de idade, o CIEE contrata monitores americanos, previamente selecionados e treinados, que acompanham os grupos durante a totalidade dos programas.

4.4.3. Work Abroad

O *Teach Abroad* (TA) é uma das oportunidades que o CIEE proporciona a qualquer pessoa com um curso superior, sem limite de idade, e que queira passar uma temporada no estrangeiro. Para tal, em Portugal, o CIEE estabeleceu uma parceria importantíssima com o Ministério da Educação, que por sua vez angaria escolas públicas interessadas em participar no projeto e em receber um professor assistente de língua materna inglesa na sua escola. Apesar de noutros países haver a possibilidade de o fazer mediante um pagamento, os participantes que vêm para Portugal são todos voluntários e ficam nas escolas por 3 meses (duração de um período letivo). Após angariar as escolas, o Ministério da Educação é também responsável por angariar uma família de acolhimento que se disponibiliza a receber o voluntário em sua casa, o mais próximo da escola possível. O voluntários têm como responsabilidade trazer para a sala de aula novas dinâmicas de aprendizagem, bem como transmitir parte da sua cultura aos alunos, durante as 20 horas de trabalho semanais que lhes são pedidas.

4.4.4. For Educators

Há dois tipos de programas oferecidos pelo CIEE para os educadores. Por um lado, os *Faculty-Led & Custom Programs* (FAC), que são possivelmente o tipo de programas que tem tido uma maior procura por parte das instituições americanas, nos últimos anos. Trata-se de dar aos professores a possibilidade de ampliarem a sala de aula ao mundo, ou seja, de lecionarem as suas temáticas além fronteiras, proporcionando aos alunos uma aprendizagem mais prática, *hands-on*, e num contexto internacional relevante na sua área. No fundo, consiste em recorrer a um *third-party provider* como o CIEE, para elaborar um programa feito à medida das necessidades da universidade/disciplina/professor. A procura que Portugal tem sentido nos últimos anos é notória. Entre as principais razões estão a segurança do nosso país, a acessibilidade financeira e o profissionalismo do *staff*. Desde 2014, o CIEE Lisboa já recebeu programas relacionados com fotojornalismo, cinema, multiculturalidade, engenharia sustentável e despenalização do consumo de drogas, entre outros. Nestes casos, os alunos viajam para o destino acompanhados pelos seus professores dos EUA, sendo que o CIEE encarrega-se da organização de toda a parte logística e dos conteúdos desejados. A duração destes programas pode ir de uma semana até 9 semanas, em média. Salvo pedidos especiais, estes participantes ficam alojados em hotéis com os quais o CIEE estabeleceu parcerias corporativas com usufruto de tarifas fixas. No âmbito da declaração de intenções do CIEE, de duplicar até 2020 o número de alunos impactados por programas de intercâmbio, a organização criou uma bolsa de estu-

dos chamada *Generation Study Abroad*, que todos os anos atribui um prémio a uma instituição americana, com o intuito de aumentar o acesso a programas internacionais por parte de alunos com possibilidades reduzidas de participação (seja pela sua área de estudos, *background* ou estatuto socio-económico).

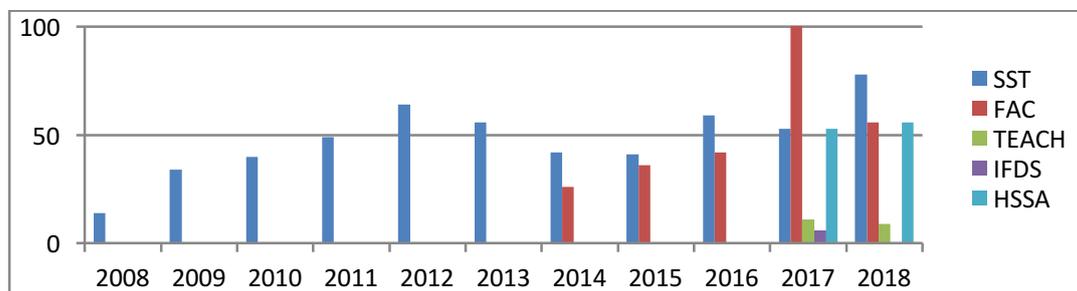
Por outro lado, o *International Faculty Development Seminar* (IFDS) é um programa desenvolvido especialmente para professores e profissionais da educação, de modo a que estes desenvolvam uma maior compreensão do mundo global dos dias de hoje. Com o objetivo de ajudar as universidades a cumprirem as suas metas de internacionalização, o CIEE criou uma oferta alargada de programas de intercâmbio para profissionais do ensino superior, para que, também eles, possam ter uma experiência intercultural rica e diversificada, que promova o recurso a diferentes abordagens educativas aquando da resolução de conflitos. No quadro e gráfico abaixo apresentados é possível analisar a evolução dos números de participantes ao longo dos anos, de 2008 até à atualidade.

Tabela 7. Evolução do número de participantes por ano e tipologia de programa.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SST	14	34	40	49	64	56	42	41	59	53	78
FAC							26	36	42	107	56
TEACH										11	9
IFDS										6	
HSSA										53	56

Fonte: Elaboração do autor

Figura 2. Evolução do número de participantes por ano e tipologia de programa.



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo V - Abordagem teórica

No seguimento da revisão de literatura elaborada nos capítulos II e III da presente dissertação, foram vários os pontos de vista apresentados pelos autores estudados no que diz respeito à aplicação do conceito de estratégias corporativas no contexto empresarial. Como resultado de tal investigação, surgiram algumas questões de pesquisa, que serão abordadas em detalhe neste capítulo, e que pretendem ajudar a aprimorar a reformulação estratégica no CIEE Lisboa.

Apesar do termo estratégia ter as suas origens na Grécia Antiga, apenas recentemente, a partir dos século XX, o conceito começou a ser utilizado no contexto empresarial, com o forte aumento da competitividade entre as organizações (Ghemawat, 2002). São vários os autores que se referem à estratégia como a direção a tomar pela empresa a longo-prazo, onde é definido um plano concreto de ações que visam maximizar a sua vantagem competitiva (Bresser & Powalla, 2012; Grant, 2010; Hsieh & Chen, 2011; Pearce & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2012). Num ambiente cada vez mais dinâmico e incerto, as empresas procuram implementar estratégias corporativas estáveis e adequadas, no sentido de atingir os seus objetivos de crescimento e de aumentar a sua *performance* (Bresser & Powalla, 2012).

Durante a fase de desenvolvimento do negócio, é comum as empresas encontrarem obstáculos que podem contribuir para a diminuição da *performance* corporativa (Barker & Duhaime, 1997). Segundo Lo and Hsu (2016) é premente que estes obstáculos sejam bem geridos, para evitar consequências severas nos níveis de produtividade das empresas. Os autores sugerem, portanto, que a implementação de estratégias de diversificação pode qualificar-se como um modo de operação alternativo e viável, utilizado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes.

São vários os benefícios encontrados na literatura relativamente ao uso de estratégias de diversificação, nomeadamente o aumento da vantagem competitiva e sustentabilidade da mesma, a busca de sinergias operacionais e/ou financeiras, a possibilidade de criação de valor e o aumento do poder de mercado (Ali *et al.*, 2016; Hashim & Koon, 2017; Lo & Hsu, 2016), o que nos leva à primeira questão de pesquisa deste estudo:

Q1 - Poderá o CIEE vir a implementar alguma estratégia de diversificação que lhe permita crescer organicamente? Que tipo de diversificação poderia vir a ser equacionada pela organização?

Outro ponto interessante, sugerido na revisão de literatura pelo estudo de Ali *et al.* (2016), é o facto das empresas que implementam estratégias de diversificação alcançarem uma elevada superioridade financeira, permitindo-lhes oferecer produtos e serviços a preços altamente competitivos, cuja concorrência tem dificuldade em acompanhar. Na ótica dos autores, esta estratégia leva à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, o que pode ser vantajoso para o negócio. Uma vez que o CIEE Lisboa ainda não apresenta uma concorrência feroz no mercado português, irei tentar perceber se a implementação de estratégias de diversificação pode ser útil como ferramenta de criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, dando origem à segunda questão:

Q2 - Ao implementar uma estratégia de diversificação, poderá o CIEE mitigar os riscos do aumento da concorrência direta no sector, nos próximos anos?

Outra abordagem para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual e à qual muitas empresas recorrem é a formação de alianças com outras organizações (Carr *et al.*, 2012). Entre os principais benefícios das alianças estratégicas, estão o acesso a novos mercados, o acesso a recursos e competências externas, a partilha de custos de I&D, a ampliação (ou preenchimento de lacunas) da linha de produto e a aprendizagem de novas competências (Goerzen 2007; Lazzarini *et al.*, 2013; Varadarajan & Cunningham, 1995). Outras vantagens prendem-se com o facto das alianças representarem uma forma económica e flexível de lidar com a instabilidade dos mercados, oferecendo uma resposta maleável às solicitações do mesmo (Aldakhil & Nataraja, 2015; Day, 1995).

Relativamente aos fatores-chave de uma aliança de sucesso, os investigadores mostram que é fundamental que haja boa comunicação entre os parceiros (Goerzen, 2007), fortes relações de confiança, compromisso e familiaridade (Day, 1995), bem como flexibilidade, reputação e entendimento por parte de ambos. Lazzarini *et al.* (2013) defendem que as alianças têm um impacto positivo na *performance* da empresa, traduzindo-se tanto no aumento dos pontos fortes da mesma, como também no decréscimo dos pontos negativos e lacunas operacionais.

Neste seguimento, pretendo, com a terceira questão de pesquisa, apurar qual a posição do CIEE Lisboa em relação às alianças:

Q3 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa tem um impacto positivo na sua *performance*, trazendo benefícios para a empresa? Que tipo de alianças se poderiam estabelecer para gerar mais níveis de vantagem competitiva para a organização?

No entanto, McSweeney-Feld *et al.* (2010) sublinham que, apesar das alianças estratégicas serem proveitosas para os seus parceiros, através da partilha de recursos e conhecimento, o principal objetivo das mesmas é fornecer produtos e serviços ao cliente. Os autores explicam que, em última instância, se não houver um comprador interessado, a aliança corre o risco de se extinguir, sendo por isso fundamental não descurar a relação entre a aliança e o consumidor. Como mostram no seu estudo, o impacto que o sucesso das alianças tem na satisfação do consumidor é bastante relevante, sendo este um indicador de referência para o êxito da aliança. Deste modo, a quarta questão de pesquisa pretende estudar as consequências da criação de alianças na satisfação do consumidor:

Q4 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa pode contribuir para a boa relação com o consumidor, tendo um impacto positivo no seu grau de satisfação? Que tipo de benefícios podem daqui resultar?

Por fim, e em cenários extremos, onde os gestores estão sujeitos a grandes pressões financeiras e de *performance*, (seja durante uma circunstância específica da indústria ou perante uma crise económica global), o recurso às F&A apresenta-se também como uma opção viável para as empresas (Cohen, 2010). Seja qual for a situação, são muitas as organizações que apostam nas F&A, uma vez que estas estão intimamente ligadas à busca de sinergias e à criação de valor (King *et al.*, 2004). Os autores sublinham que a essência deste tipo de estratégias corporativas pressupõe que o valor da soma das duas empresas é superior ao tamanho de ambas as partes individuais, ou seja, $1+1=3$.

Alguns autores acrescentam ainda que o recurso às F&A pode fazer com que a empresa entre rapidamente num novo segmento/mercado, ou mesmo que esta adote uma estratégia que dificilmente implementaria noutra circunstância, quer por falta de financiamento, quer por ser extremamente arriscada ou tecnologicamente avançada (Haspeslagh & Jamison, 1991; Marks

& Mirvis, 2011). Por outro lado, os principais riscos deste tipo de estratégias prendem-se com os elevados custos de implementação, a perda de valor para o acionista e o aumento dos preços de venda para o consumidor, devido à redução da oferta (Dorata, 2012; Marks & Mirvis, 2011). Posto isto, é pertinente estudar a viabilidade do CIEE Lisboa incorrer num processo de F&A, analisando a relação entre os benefícios e os riscos que o recurso a este tipo de estratégias pode ter na empresa, o que nos leva à quinta e última questão de pesquisa:

Q5 - Deverá o CIEE recorrer a uma fusão e/ou aquisição com o intuito de alcançar objetivos que de outra forma não seriam possíveis? Será que os benefícios que o CIEE pode ter com este tipo de estratégia ultrapassam os riscos de uma futura fusão e/ou aquisição?

Capítulo VI - Metodologia

6.1 Modelo de investigação

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que o método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria. Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação: quanto aos fins e quanto aos meios. Por um lado, os fins remetem-nos para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto que os meios estão ligados tanto ao estudo de campo, quanto à pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo¹, tendo sido conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência², constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998). Neste caso específico, foram realizadas dezoito entrevistas a colaboradores do CIEE Lisboa (apêndice 1). No entanto, é importante referir que estas tiveram um carácter intencional, para fins de constituição da amostra, uma vez que foram seleccionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento. Ainda que a taxa de resposta seja considerada satisfatória, as conclusões desta tese devem ser lidas com os devidos cuidados de uma amostra considerada pequena. Desse modo, e dada a impossibilidade de realizar generalizações, este fator apresenta-se como a principal limitação desta investigação, com a devida ressalva de que a generalização também não foi um objetivo primordial.

¹ 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.

² 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 respondessem a um conjunto de questões de uma entrevista. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser

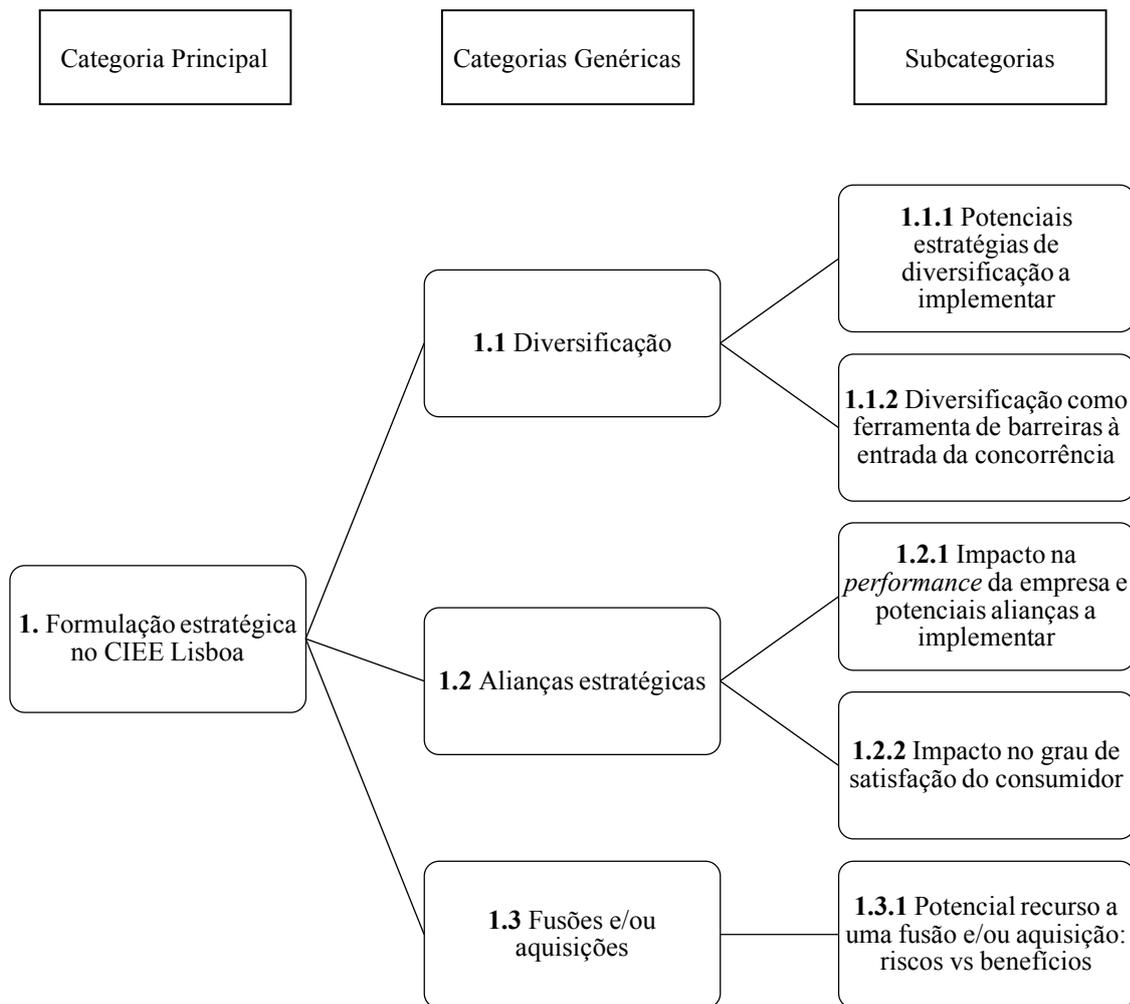
representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação de uma vertente exploratória, dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno da formulação estratégica no CIEE Lisboa. Relativamente ao propósito de classificar alguns conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos sobre o tema, estas só serão possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna). No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas a colaboradores do CIEE Lisboa, e de fontes secundárias, através da pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrónicas.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de um conjunto de entrevistas, que por sua vez procurou medir o fenómeno em estudo ao nível da dinâmica social, individual e holística do ser humano³, enquadradas na temática da formulação estratégica no CIEE Lisboa. De forma a que seja possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise *in loco* dos factos científicos, tentou-se compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los, uma vez que, segundo Vilelas (2009), os atos, palavras e gestos só podem ser compreendidos no seu contexto.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos nas entrevistas, esta 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) – (Duriau *et al.*, 2007)]. Na figura 3 encontra-se detalhada a categorização e codificação do *corpus* da entrevista que deu origem à análise qualitativa.

³ Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas.

Figura 3. Categorização e codificação do *corpus* da entrevista para análise qualitativa

Fonte: Elaboração do autor

A partir das reproduções de voz, o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, sendo organizado em conformidade com os três polos 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.

Dados os objetivos desta tese, a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação primária, pois, muito 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 proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). No que diz respeito às dezoito entrevistas realizadas, este valor também garantiu um bom grau de fiabilidade (Vilelas, 2009), pois enquadrou-se nos parâmetros reconhecidos pelo autor como aceitáveis (entre 15 a 20 entrevistas).

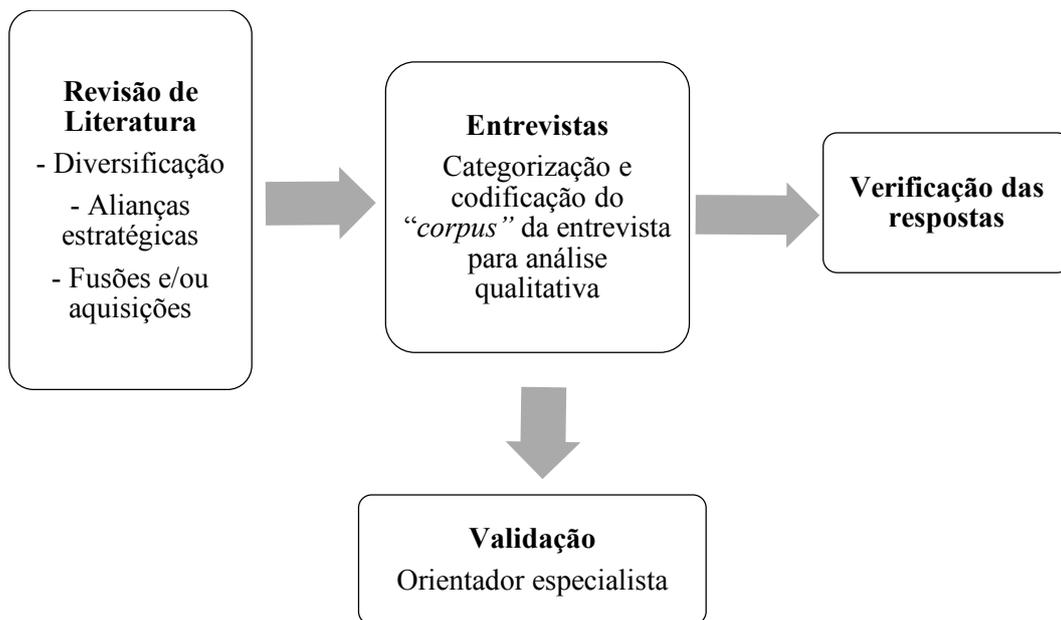
De referir ainda que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida com base num leque de perguntas, ainda que implícito num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido (Carmo e Ferreira, 1998). Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados, sempre que se mostrou necessário. Tratou-se, portanto, de uma entrevista planeada, porém com carácter espontâneo, flexível e informal, que permitiu recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

Adicionalmente, teve 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). Por outro lado, as principais desvantagens deste tipo de técnica teve por base a dificuldade gerada no agrupamento e comparação entre respostas, devido à heterogeneidade das mesmas, o que levou a uma consequente dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

De forma sucinta, a presente investigação desdobrou-se em quatro fases, sendo elas: a primeira etapa, que teve por base a pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, que consistiu na transferência do constructo teórico para o campo da observação, no sentido de obter a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira fase, que diz respeito ao trabalho de campo e à recolha de informação de dados resultantes de entrevistas e, por último, a quarta etapa, que consistiu na análise qualitativa dos dados recolhidos das entrevistas, resultando na construção de novas abordagens conceptuais teóricas combinadas com dados empíricos no âmbito da reformulação estratégica no CIEE Lisboa.

No que diz respeito à validade externa, ou seja, à possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, este estudo veio reforçar alguma da teoria já existente relativamente à formulação estratégica das empresas, permitindo que sejam realizadas assim futuramente análises contextuais através da comparação de resultados entre diferentes países neste campo de investigação. A figura 4 ilustra o modelo de investigação utilizado neste estudo.

Figura 4. Desenho do modelo de investigação



Fonte: Elaboração do autor

Na tabela 8, por outro lado, é possível analisar a relação entre os objetivos do estudo, as questões de pesquisa elaboradas no capítulo da abordagem teórica e a respetiva ligação com a revisão de literatura feita previamente.

Tabela 8. Modelo de análise que relaciona os objetivos do estudo com as questões de pesquisa e com a revisão de literatura.

Objetivos do estudo	Questões de pesquisa	Revisão de literatura
OE1 - Perceber se a diversificação faz parte das orientações estratégicas da empresa e em que medida pode ser útil numa lógica de crescimento sustentado.	Q1 - Poderá o CIEE vir a implementar alguma estratégia de diversificação que lhe permita crescer organicamente? Que tipo de diversificação poderia vir a ser equacionada pela organização?	Ali <i>et al.</i> , 2016; Barker & Duhaime, 1997; Bresser & Powalla, 2012; Ghemawat, 2002; Grant, 2010; Hashim & Koon, 2017; Hsieh & Chen, 2011; Lo & Hsu, 2016; Pearce & Robinson, 2007; Wheelen & Hunger, 2012.
OE2 - Analisar o papel das estratégias de diversificação como ferramenta de criação de barreiras à entrada da concorrência.	Q2 - Ao implementar uma estratégia de diversificação, poderá o CIEE mitigar os riscos do aumento da concorrência direta no sector, nos próximos anos?	Ali <i>et al.</i> , 2016
OE3 - Apurar a importância que a formação de alianças tem no desenvolvimento da estratégia do CIEE e quais as consequências de futuras e atuais parcerias.	Q3 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa tem um impacto positivo na sua performance, trazendo benefícios para a empresa? Que tipo de alianças se poderiam estabelecer?	Aldakhil & Nataraja, 2015; Carr <i>et al.</i> , 2012; Day, 1995; Gorzen 2007; Lazzarini <i>et al.</i> , 2013; Varadarajan & Cunningham, 1995.
OE4 - Analisar o impacto que o sucesso das alianças estratégicas tem no grau de satisfação do consumidor.	Q4 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa pode contribuir para a boa relação com o consumidor, tendo um impacto positivo no seu grau de satisfação? Que tipo de benefícios podem daqui resultar?	McSweeney-Feld <i>et al.</i> , 2010.
OE5 - Verificar se uma estratégia de F&A pode ser viável e compatível com a fase de desenvolvimento na qual a empresa se encontra.	Q5 - Deverá o CIEE recorrer a uma fusão e/ou aquisição com o intuito de alcançar objetivos que de outra forma não seriam possíveis? Será que os benefícios que o CIEE pode ter com este tipo de estratégia ultrapassam os riscos de uma futura fusão e/ou aquisição?	Cohen, 2010; Dorata, 2012; Haspeslagh & Jamison, 1991; King <i>et al.</i> , 2004; Marks & Mirvis, 2011.

Fonte: Elaboração do autor

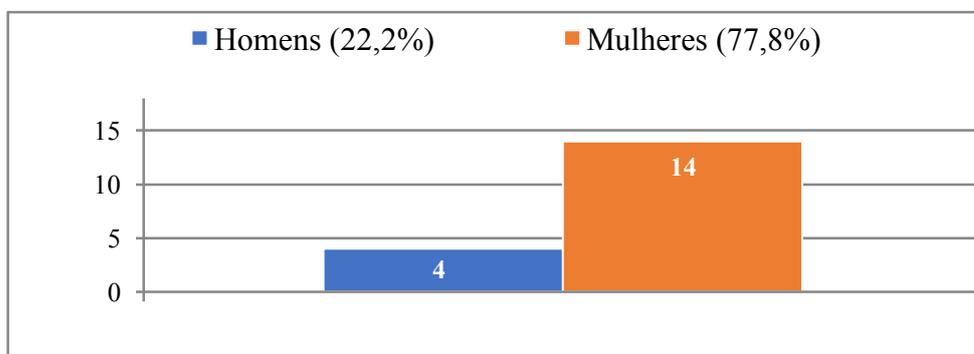
6.2 Caracterização da amostra

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da realização de 18 entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas a colaboradores do CIEE Lisboa, com funções de direção, coordenação e corpo docente, que posteriormente foram submetidas a uma extensa análise de conteúdo. Esta abrangência pretendeu captar funcionários que tivessem alguma relação com cargos de gestão e cujas responsabilidades pudessem, de alguma forma, contribuir para o presente estudo. Dada a característica da minha relação profissional com a organização, foi possível obter dados com uma abrangência e disparidade mais ampla nas funções dos colaboradores e não restrita a um determinado departamento ou grupo de colaboradores, permitindo uma recolha de informação com maior transversalidade.

Em primeiro lugar, realizou-se uma análise a todas as variáveis que estatisticamente pudessem caracterizar objetivamente a amostra, sobretudo quanto à sua demografia, classe etária, sexo e formação académica, com o objetivo de entender a amostra existente no que diz respeito à sua natureza e à dimensão da experiência e conhecimento profissional (Freitas, 2013). Por fim, procedeu-se à análise de conteúdo das respostas, de forma a obter dados analíticos que permitissem depois retirar conclusões teóricas e empíricas.

Das 18 entrevistas realizadas, 4 (22,2%) foram feitas a elementos do sexo masculino e 14 (77,8%) a elementos do sexo feminino, conforme ilustra a figura 5.

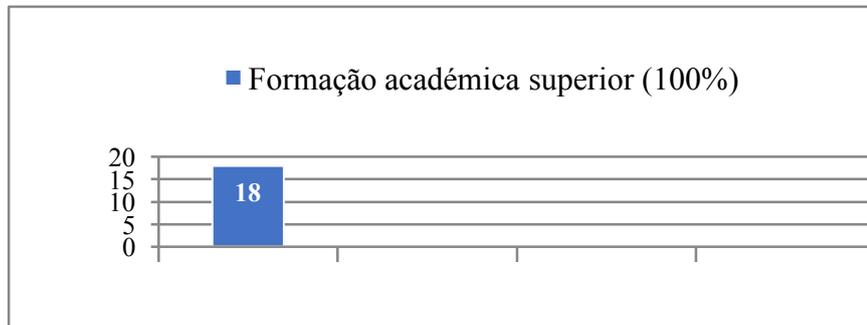
Figura 5. Distribuição dos entrevistados por sexo



Fonte: Elaboração do autor

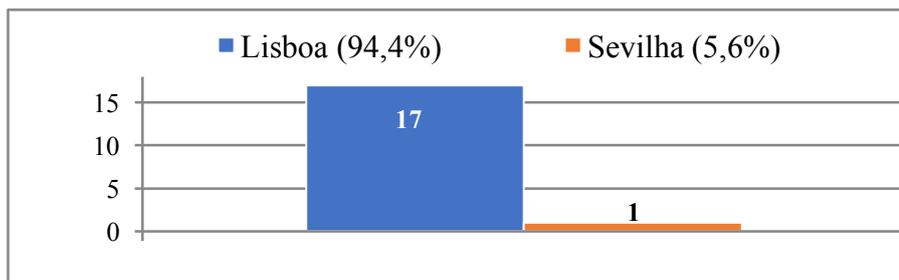
Relativamente à formação académica, a totalidade da amostra tem qualificações de formação académica superior, como mostra a figura 6. Quanto à localização geográfica, é possível ver na figura 7 que apenas uma pessoa se encontra sediada fora de Lisboa, em Sevilha.

Figura 6. Distribuição dos entrevistados por formação académica



Fonte: Elaboração do autor

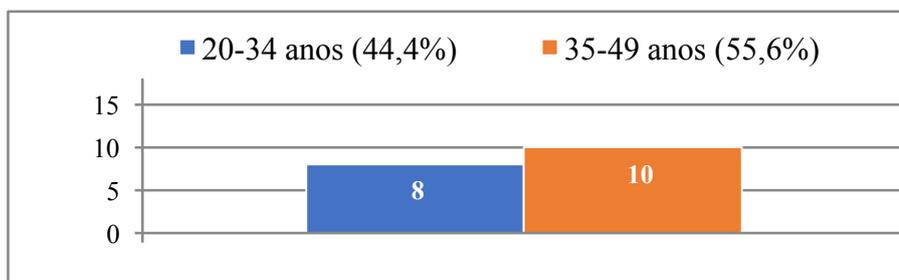
Figura 7. Distribuição dos entrevistados por área geográfica



Fonte: Elaboração do autor

No que diz respeito às idades, verificou-se uma maior prevalência na classe dos 35 aos 49 anos (55,6%), em oposição à classe dos 20 aos 34 anos (44,4%) - figura 8.

Figura 8. Distribuição dos entrevistados por idade



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo VII - Apresentação e discussão de resultados

7.1 A estratégia de diversificação no crescimento orgânico do CIEE

Esta primeira questão de pesquisa pretendeu inquirir se os entrevistados consideram que o CIEE poderá crescer enquanto organização através da implementação de estratégias de diversificação e, se sim, de que natureza deverão ser as mesmas. Durante as entrevistas, a grande maioria dos colaboradores reconheceram que o CIEE tem vindo a fazer inúmeros esforços no sentido de ampliar a sua oferta de produtos e serviços no últimos 4 anos, recorrendo à implementação de variadas estratégias de diversificação. A tabela 9 apresenta alguns dos principais argumentos referidos pelos colaboradores, no que diz respeito à aplicabilidade das estratégias de diversificação. Como se pode analisar, para a maioria dos entrevistados, o CIEE poderá crescer ainda mais através do recurso a este tipo de estratégias, sendo que para os restantes (apenas dois entrevistados), a empresa já se encontra num nível de diversificação satisfatório.

Tabela 9. Potenciais estratégias de diversificação a implementar

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
O CIEE tem implementado várias estratégias de diversificação nos últimos anos e alargado bastante a sua área de atuação.	1.1	1.1.1	12	1, 2, 3, 4, 6, 12, 13, 14, 15, 16, 17,18
Há sempre margem para crescer e alcançar novos públicos.	1.1	1.1.1	7	2, 3, 4, 14, 15, 17, 18
É importante alargar a oferta curricular para além das ciências sociais, pois há uma grande procura por parte de alunos de outras áreas.	1.1	1.1.1	5	6, 10, 11, 12, 13
A diversificação da oferta é muito importante para atingir novos mercados. É importante ter cursos em várias áreas, com durações diferentes e temas distintos para chegar ao maior número de alunos.	1.1	1.1.1	3	2, 4, 13
Para sobreviver é preciso diversificar.	1.1	1.1.1	3	6, 17, 18
Por muito que a diversificação não traga lucro, ela gera notoriedade da marca em variadas frentes de mercado.	1.1	1.1.1	2	1, 13, 15
O CIEE já atingiu um alto nível de diversificação e por isso agora deverá trabalhar para mantê-lo e solidificá-lo.	1.1	1.1.1	2	5, 7

Fonte: Elaboração do autor

No entanto, e para efeitos da investigação, é pertinente referir que as pessoas entrevistadas apenas foram capazes de responder a questões relacionadas com a diversificação de produto, e não de negócio/mercado, uma vez que, para elas, tal cenário não fazia sentido. Posto isto, podemos afirmar que houve um consenso na medida em que a estratégia de diversificação mais adequada a implementar será a de produto/serviço, sempre relacionadas com o núcleo central de atividades da empresa, ou seja, na área da educação, buscando sinergias operacionais e ainda a rentabilização dos recursos já existentes, tal como os membros do *staff*, as relações institucionais já formadas, o *know-how* técnico e as infra-estruturas existentes. Na tabela 10 é possível verificar a lista das principais sugestões dos entrevistados no que diz respeito à implementação de estratégias de diversificação de produto/serviço, de forma a dar resposta às necessidades de um mercado cada vez mais exigente.

Tabela 10. Principais sugestões de estratégias de diversificação de produto/serviço por parte do CIEE

Sugestões	Nº vezes	Entrevistados
Oferta de estágios promovidos pelo CIEE, através de alianças com empresas.	9	2, 3, 4, 6, 12, 14, 15, 17, 18
Criação de novos programas na área das ciências e tecnologias/gestão e economia.	8	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Nova oferta curricular em inglês oferecida pelo CIEE, não só sobre Portugal, mas sobre temáticas europeias mais generalizadas.	7	2, 3, 4, 7, 9, 12, 15
Criação de um programa <i>multi-site</i> , em que o aluno tem a possibilidade de passar um período de tempo do seu intercâmbio em cada cidade europeia, estudando por módulos.	4	4, 8, 9, 12
Abertura de um centro do CIEE em outras cidades do país, como por exemplo o Porto.	4	4, 7, 10, 13
Alargamento dos programas de <i>study abroad</i> CIEE a alunos de mestrado e doutoramento.	2	4, 12
Criação de um programa de intercâmbio para professores americanos em Portugal.	2	10, 12
Criação de uma <i>app</i> do CIEE para smartphone, com objetivos de centralização de informação.	2	1, 9
Criação de programa de <i>study abroad</i> de alunos portugueses para os EUA.	1	14
Oferta de intercâmbios para um público sénior, com aulas e visitas culturais.	1	12
Possibilidade de oferecer cursos em regime <i>online</i> .	1	10

Fonte: Elaboração do autor

Ou seja, podemos concluir, através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas e das tabelas 9 e 10, que, de facto, e tal como afirmam Lo and Hsu (2016), a implementação de estratégias de diversificação pode qualificar-se como um modo de operação alternativo e viável, utilizado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e dos seus clientes, de maneira a aumentar a *performance* das empresas.

Entre as principais sugestões dos entrevistados no que diz respeito à implementação de estratégias de diversificação de produtos/serviços relacionados, e de forma a dar resposta às necessidades de um mercado cada vez mais exigente, destacam-se as três sugestões mais referidas ao longo das entrevistas, sendo elas: a oferta de estágios curriculares para os alunos, a criação de novos programas, tanto na área das ciências e tecnologias, como na área da gestão e economia, e a ampliação da oferta académica em inglês, com base numa perspetiva mais global do conceito de Europa.

É ainda possível concluir, através das entrevistas realizadas, e tal como sugerido pela literatura, que o uso de estratégias de diversificação traz bastantes benefícios para a organização, sendo que o CIEE poderá usufruir de vários deles, nomeadamente aumentando a sua vantagem competitiva e sustentabilidade, buscando sinergias operacionais, e ainda aumentando o seu poder de mercado ao criar valor adicionado, tal como defendem os autores estudados (Ali *et al.*, 2016; Hashim & Koon, 2017; Lo & Hsu, 2016).

7.2 A diversificação como meio de mitigação de riscos para o CIEE

Relativamente à segunda questão de pesquisa, esta pretendeu inquirir se os entrevistados consideram que o recurso a estratégias de diversificação se pode qualificar como uma ferramenta eficaz na criação de barreiras à entrada de potenciais concorrentes. Também nesta questão, tal como referido no caso anterior, torna-se importante ressaltar o facto de as pessoas entrevistadas se terem referido especificamente a estratégias de diversificação de produto, e não de negócio/mercado, uma vez que, na totalidade dos casos, tal cenário não fazia sentido. A tabela 11 sumariza, deste modo, as opiniões dos inquiridos no que diz respeito a este tópico.

Tabela 11. Estratégias de diversificação como ferramenta para a criação de barreiras à entrada de potenciais concorrentes.

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
A concorrência pode ser uma coisa boa, uma vez que nos obriga a melhorar a oferta.	1.1	1.1.2	9	1, 2, 4, 6, 13, 14, 15, 17, 18
Ao diversificar-se o CIEE vai ocupando mais espaço de mercado e por isso acaba por evitar a aparição da concorrência.	1.1	1.1.2	6	3, 5, 8, 9, 12, 16,
Apesar de o CIEE ainda não ter muita concorrência, ela é inevitável e vai chegar ao mercado português.	1.1	1.1.2	5	4, 14, 15, 17, 18
Portugal está a crescer e a atrair cada vez mais atenção por parte deste tipo de empresas.	1.1	1.1.2	5	4, 6, 14, 17, 18
No entanto, se o CIEE não tiver a sua oferta consolidada, a concorrência pode aproveitar-se disso e especializar-se em áreas concretas.	1.1	1.1.2	3	1, 13, 15

Fonte: Elaboração do autor

Após a análise da tabela, podemos afirmar que existe uma forte percentagem dos entrevistados que considera que a principal razão que leva ao aparecimento da concorrência é a atratividade do mercado, e não apenas aquilo que o CIEE poderá fazer para mitigar tais riscos. Assim sendo, esta fatia da amostra sublinha que a entrada de concorrentes no mercado é inevitável, na medida em que Portugal está a crescer como destino turístico e em termos de potencial de mercado, sendo apenas uma questão de tempo até aparecerem competidores. Por um lado, e tal como é apresentado pela tabela 11, podemos constatar que a maior parte dos inquiridos concorda que a concorrência pode ser um elemento que joga a favor da melhoria da oferta da empresa, uma vez que, ao competir no mesmo mercado, há uma necessidade acrescida de atingir patamares mais elevados de qualidade nos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final. Por outro lado, uma larga fatia dos colaboradores entrevistados concorda com a perspetiva dos estudos de Ali *et al.* (2016), onde os autores defendem que as empresas que implementam estratégias de diversificação alcançam uma elevada superioridade financeira, permitindo-lhes oferecer produtos e serviços a preços altamente competitivos, cuja concorrência tem dificuldade em acompanhar. Deste modo, e confirmando a teoria apresentada na revisão de literatura, é possível concluir que esta estratégia leva à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, o que pode ser vantajoso para o negócio. Ou seja, ao propor-se atuar em novas frentes de mercado, o CIEE diminui com isso o risco de aparição da concorrência, agindo com um *first mover* nas mais variadas áreas.

7.3 Alianças estratégicas e potencial impacto na *performance* do CIEE

O objetivo desta terceira questão de pesquisa foi perceber em que medida é que as alianças estratégicas contribuem positivamente para o aumento da *performance* da empresa, gerando benefícios para a atual e futura estratégia do CIEE. Segundo Carr *et al.*, (2012), a formação de alianças faz parte de uma abordagem estratégica à qual as empresas recorrem para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual. Na tabela 12 são apresentados os principais pontos discutidos pelos colaboradores do CIEE durante as entrevistas relativamente a esta temática.

Tabela 12. O impacto das alianças na *performance* da empresa

Texto	Categoria Genérica	Sub Categorias	Nº vezes	Entrevistados
As alianças são essenciais para o sucesso dos projectos, sejam eles de que natureza forem.	1.2	1.2.1	7	3, 4, 6, 9, 13, 14, 16
Todas as parcerias do CIEE são importantíssimas, principalmente as <i>homestays</i> onde os alunos vivem, a FCSH e as atividades culturais, pois contribuem ativamente para a imersão na cultura local.	1.2	1.2.1	7	3, 6, 7, 9, 10, 11, 15
Há alianças sem as quais os programas do CIEE não poderiam existir, nomeadamente a Universidade Nova e o Ministério da Educação.	1.2	1.2.1	6	3, 4, 12, 14, 16, 17
As alianças são positivas na medida em que trazem diversidade à experiência dos alunos e ao programa.	1.2	1.2.1	6	1, 2, 5, 8, 14, 17
As alianças são a oportunidade perfeita para angariar conhecimento e <i>know-how</i> técnico, que de outra forma seria difícil conseguir.	1.2	1.2.1	5	2, 3, 4, 17, 18
As alianças são positivas para o CIEE, pois as relações estabelecidas com os parceiros são de extrema confiança e têm um elevado grau de compromisso por trás.	1.2	1.2.1	5	3, 4, 6, 14, 17
É muito mais fácil angariar professores através da parceria com a faculdade, tendo uma relação privilegiada com a mesma.	1.2	1.2.1	3	2, 3, 12
Às vezes pode ser uma relação desafiante, quando as culturas organizacionais são muito diferentes, mas trata-se de uma aprendizagem.	1.2	1.2.1	3	12, 13, 15

Fonte: Elaboração do autor

Analisando a tabela 12, é possível verificar que as alianças são, de facto, vistas pelos colaboradores da empresa como algo extremamente positivo e que contribui para o enriquecimento da oferta de produtos e serviços dinamizados pelo CIEE. Tal como defendem os autores, os entrevistados confirmam nos seus testemunhos que as alianças permitem à empresa aceder a recursos, competências e mercados que de outra forma seriam difíceis de alcançar, bem como preencher possíveis lacunas na linha de produto, através do *know-how* especializado dos parceiros (Gorzen 2007; Lazzarini *et al.*, 2013; Varadarajan & Cunningham, 1995). Alguns exemplos disso mesmo são a importância que os entrevistados atribuem à relação privilegiada que o CIEE tem com a Universidade Nova e com o Ministério da Educação, elegendo estas parcerias como um fator crucial para o sucesso do programa. Outras vantagens prendem-se com o facto das alianças representarem uma forma económica e flexível de lidar com a instabilidade dos mercados, oferecendo uma resposta maleável às solicitações do mesmo (Aldakhil & Nataraja, 2015; Day, 1995).

De salientar ainda que, durante as entrevistas realizadas, e tendo em conta o caso concreto do CIEE, foram feitas várias referências à importância do ambiente externo de imersão cultural no qual os participantes dos programas se encontram, sendo por isso de extrema relevância o papel desempenhado pelos parceiros em proporcionar aos alunos as condições ideais à sua integração, de maneira a que a experiência seja o mais rica e completa possível. Desta forma, é pertinente referir as parcerias que o CIEE tem com a universidade, com as famílias de acolhimento que recebem os alunos em suas casas, com os *buddies* portugueses e, ainda, com um leque de parceiros de atividades culturais, nas quais os alunos participam.

Relativamente aos fatores-chave de uma aliança de sucesso, os colaboradores do CIEE sublinham a importância das fortes relações de confiança e compromisso desenvolvidas com os parceiros, fazendo com que este ponto esteja alinhado com os estudos de Goerzen (2007) e Day (1995). Na tabela 13 é feita uma listagem das principais sugestões de potenciais parcerias, referidas pelos entrevistados, que o CIEE poderá fazer com o intuito de alargar, mais ainda, o acesso a novos mercados, bem como a recursos e competências que lhe permitam aumentar os seus pontos fortes e reduzir os seus pontos negativos e lacunas operacionais, tal como defendem Lazzarini *et al.* (2013).

Tabela 13. Principais sugestões de alianças por parte do CIEE Lisboa

Texto	Nº vezes	Entrevistados
Alianças com empresas que recebam os alunos como estagiários, num programa promovido e organizado pelo CIEE.	9	2, 3, 4, 6, 12, 14, 15, 17, 18
Expansão da aliança já existente com a Universidade Nova para as outras faculdades, nomeadamente a Faculdade de Ciências e Tecnologias.	5	3, 10, 12, 13, 15
Parceria com a embaixada dos EUA em Lisboa para criação de relações institucionais.	4	2, 4, 9, 11
Parcerias com clubes desportivos e/ou ginásios, que possam oferecer melhores condições de filiação aos alunos.	2	7, 8
Alianças com departamentos de estudos portugueses de universidades americanas, no sentido de promover o programa junto dos alunos.	2	2, 15
Parcerias com unidades de investigação em áreas específicas, ligadas à Universidade Nova, para integração de alunos internacionais nas suas atividades (e realização de possíveis estágios).	2	2, 13
Parcerias com ONG's que possam trazer uma componente prática para as temáticas lecionadas pelo CIEE.	2	12, 16

Fonte: Elaboração do autor

Conforme ilustra a tabela 13, as três principais sugestões de alianças estratégicas sugeridas pelos entrevistados são a formação de parcerias com empresas que recebam estagiários do CIEE, o alargamento da aliança já existente com a Universidade Nova para as outras faculdades, nomeadamente nas áreas das ciências e tecnologias e o estabelecimento de uma parceria com a embaixada dos EUA em Lisboa.

7.4 As alianças e respetivo impacto na satisfação dos consumidores do CIEE

A quarta questão de pesquisa foi motivada fundamentalmente pelos estudos de McSweeney-Feld *et al.* (2010), onde os autores defendem que, apesar das alianças estratégicas serem proveitosas para os seus parceiros, através da partilha de recursos e conhecimento, o principal objetivo das mesmas é fornecer produtos e serviços ao cliente, uma vez que, em última instância, se não houver um comprador interessado, a aliança corre o risco de se extinguir.

Deste modo, o cerne desta questão foi apurar se a formação de alianças estratégicas por parte do CIEE com outras entidades tem um impacto positivo na relação com o consumidor, bem como no grau de satisfação do mesmo. Na tabela 14 é possível explorar os principais *inputs* dos entrevistados.

Tabela 14. Impacto das alianças estratégicas no grau de satisfação do consumidor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
O CIEE tem tudo a ganhar em ter boas e duradouras relações institucionais, uma vez que isso beneficia diretamente a qualidade dos programas e, conseqüentemente, a satisfação dos alunos que neles participam.	1.2	1.2.2	7	2, 3, 4, 14, 15, 17, 18
O maior benefício que daqui pode advir é a recomendação do aluno a potenciais futuros clientes.	1.2	1.2.2	6	4, 8, 13, 14, 15, 17
Quando o programa funciona bem, o cliente volta e recomenda.	1.2	1.2.2	5	2, 4, 9, 13, 14
A relação entre a aliança e o consumidor é fulcral e deve ser <i>win-win</i> .	1.2	1.2.2	3	1, 3, 15
A qualidade das parcerias marca os alunos e é uma das principais razões da criação de boas memórias e de imersão na cultura.	1.2	1.2.2	3	7, 8, 9
O grau de satisfação dos alunos está absolutamente dependente do sucesso da parceria.	1.2	1.2.2	3	3, 10, 12
Dependendo da parceria, o cliente pode até nem reconhecê-la e não dar valor ao produto/serviço.	1.2	1.2.2	3	6, 11, 16

Fonte: Elaboração do autor

Ao analisar a tabela 14, percebemos que o impacto que o sucesso das alianças tem na satisfação do consumidor é bastante relevante, sendo este um indicador de referência para o êxito da aliança, tal como constata as pesquisas de McSweeney-Feld *et al.* (2010). Tal como visto na questão de pesquisa 7.3, as alianças estratégicas têm um papel fundamental no *portfolio* de produtos e serviços que o CIEE oferece, tendo, algumas delas, uma função vital na vida dos programas educativos. Nestes casos, e como mostram os resultados das entrevistas, a organização tem tudo a ganhar em estabelecer boas e duradouras ligações institucionais com os seus parceiros, uma vez que isso irá trazer inúmeros benefícios ao nível do regresso e recomendação dos participantes.

Por outro lado, alguns entrevistados referiram também o perigo do consumidor não ter as capacidades e ferramentas para distinguir ambas as entidades da parceria, podendo até nem dar valor à aliança, ou mesmo atribuir a origem de algum problema ao CIEE, quando na verdade a questão pode prender-se com alguma falha do parceiro.

7.5 As F&A como meio de crescimento orgânico do CIEE

Por fim, a quinta e última questão de pesquisa prendeu-se com o facto de perceber se faz sentido o CIEE recorrer a uma fusão e/ou aquisição, no sentido de atingir objetivos difíceis de alcançar de outra forma. Conforme defendido por Cohen (2010), o recurso a este tipo de estratégias apresenta-se como uma opção viável em cenários extremos, onde os gestores estão sujeitos a grandes pressões financeiras e de *performance*, (seja durante uma circunstância específica da indústria ou perante uma crise económica global).

Os benefícios que as fusões e aquisições podem ter na *performance* das empresas encontram-se bem documentados na literatura, sendo que os principais passam pela busca de sinergias e criação de valor (King *et al.*, 2004), bem como pela possibilidade de entrar rapidamente num novo segmento/mercado, ou mesmo pela adoção de uma estratégia que dificilmente teria condições de ser implementada noutra circunstância, quer por falta de financiamento, quer por ser extremamente arriscada ou tecnologicamente avançada (Haspeslagh & Jamison, 1991; Marks & Mirvis, 2011).

Relativamente aos riscos, estes prendem-se essencialmente com os elevados custos de implementação, a perda de autonomia e de valor para o acionista e o aumento dos preços de venda para o consumidor, devido à redução da oferta (Dorata, 2012; Marks & Mirvis, 2011). Na tabela 15 encontram-se resumidas as principais ideias dos colaboradores do CIEE, quando questionados sobre a viabilidade de implementação deste tipo de estratégias, englobando os seus principais riscos e/ou benefícios.

Tabela 15. Potencial recurso a uma fusão e/ou aquisição por parte do CIEE Lisboa: benefícios vs riscos

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Para já não faz sentido, talvez no futuro.	1.3	1.3.1	10	2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16
Ao fundir-se ou adquirir alguma entidade, o CIEE poderá perder a sua identidade e autonomia e isso não se justifica.	1.3	1.3.1	8	4, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 18
Um bom leque de alianças estratégicas bem feitas, neste momento de vida da empresa, é suficiente para suprir as necessidades do CIEE.	1.3	1.3.1	5	6, 13, 14, 15, 17
Neste momento, a situação financeira não justifica o recurso a uma fusão e/ou aquisição, uma vez que os custos inerentes são muito altos.	1.3	1.3.1	4	2, 6, 12, 13
O CIEE Lisboa ainda é uma estrutura muito pequena e não tem escala para isso.	1.3	1.3.1	3	5, 10, 11
O CIEE não tem os recursos nem as capacidade necessárias para recorrer a uma fusão e/ou aquisição.	1.3	1.3.1	3	4, 12, 14
A tendência do CIEE em outras cidades tem sido exatamente a oposta: não fundir-se nem adquirir outras entidades, mas sim conquistar cada vez mais autonomia organizacional.	1.3	1.3.1	3	15, 17, 18

Fonte: Elaboração do autor

Após a análise de conteúdo da tabela 15, podemos concluir que a maior parte dos entrevistados não concorda que o recurso a estratégias de fusão e/ou aquisição seja uma opção viável na fase de desenvolvimento em que o CIEE se encontra. Muitos dos inquiridos consideram que a organização não está a atravessar um momento de dificuldades que justifique uma decisão tão drástica como o envolvimento numa fusão e/ou aquisição, confirmando as afirmações de Cohen (2010) sobre a natureza dos cenários extremos em que normalmente as F&A acontecem. Entre as várias razões apresentadas pelos colaboradores para o facto de o CIEE não dever enveredar por uma estratégia de fusão e/ou aquisição, salienta-se a potencial perda de identidade e autonomia que daí poderia decorrer, bem como a pequena dimensão da empresa em Lisboa. Outro dos fatores apresentados são os elevados custos inerentes aos processos de fusões e/ou aquisições e que, neste caso, não compensam os benefícios adjacentes, vindo, deste modo, reforçar as ideias defendidas nos estudos de Marks and Mirvis (2011).

Capítulo VIII - Conclusão

8.1 Considerações finais

A crescente pressão que os mercados exercem sobre as empresas hoje em dia, num ambiente cada vez mais agitado e imprevisível, torna indispensável que as organizações repensem as suas estratégias, adaptando-as ao meio competitivo em que vivemos (Lopes da Costa & António, 2011). Posto isto, esta investigação teve como principal objetivo o estudo e análise da viabilidade da implementação de estratégias corporativas por parte do CIEE Lisboa, com especial foco nas estratégias de diversificação, alianças estratégicas e F&A. No seguimento de uma extensa revisão de literatura sobre estas três estratégias, e após realizar dezoito entrevistas a colaboradores do CIEE Lisboa, foi possível chegar a um conjunto de conclusões pertinentes acerca do tema proposto.

Como constatado em todas as entrevistas realizadas, há uma perceção generalizada de que o CIEE tem vindo a crescer e a ampliar a sua oferta nos últimos 4 anos, recorrendo a estratégias de diversificação de produto/serviço, ou seja, criando programas específicos para diferentes públicos, novas faixas etárias e com objetivos concretos que respondem diretamente à demanda do mercado. Deste modo, a maioria dos colaboradores concorda que este é um caminho viável a seguir e que traz à organização benefícios variados, nomeadamente o aumento da vantagem competitiva e sustentabilidade da mesma, a busca de sinergias operacionais e, ainda, o aumento do poder de mercado ao criar valor adicionado, tal como defendem os autores estudados (Ali *et al.*, 2016; Hashim & Koon, 2017; Lo & Hsu, 2016).

No entanto, e para efeitos da investigação, é pertinente referir que as pessoas entrevistadas apenas foram capazes de responder a questões relacionadas com a diversificação de produto/serviço, e não de negócio/mercado, uma vez que, para elas, tal cenário não fazia sentido. Deste modo, podemos afirmar que houve um consenso na natureza das estratégias de diversificação mais adequadas a implementar, devendo estas estar sempre relacionadas com o núcleo central de atividades da empresa, ou seja, na área da educação, buscando sinergias operacionais e ainda a rentabilização dos recursos já existentes, tal como os membros do *staff*, as relações institucionais já formadas, o *know-how* técnico e as infra-estruturas existentes.

Entre as principais sugestões de estratégias de diversificação de produto/serviço a implementar por parte do CIEE, destacam-se, como as três mais referidas: 1) a oferta de estágios curriculares para os alunos, através de parcerias feitas entre o CIEE e o tecido empresarial de Lisboa, no sentido de integrar os estudantes americanos no dia-a-dia das empresas. Numa altura em que o aluno-tipo se encontra bastante preocupado com o seu percurso profissional, tem havido uma busca crescente neste sentido, podendo esta ser uma boa oportunidade para o CIEE ganhar quota de mercado; 2) a criação de novos programas, tanto na área das ciências e tecnologias, como na área da gestão e economia, através de parcerias com instituições de ensino superior relevante nestas áreas, uma vez que estes são nichos de mercado com uma dimensão elevada e que ainda estão por explorar por parte de organizações americanas ditas *third party provider* em Portugal, como é o caso do CIEE; 3) a ampliação da oferta académica em inglês, com base numa perspetiva mais global do conceito de Europa, em oposição a uma visão tão lusocêntrica, ou seja, com foco não só em Portugal, mas também em temáticas europeias mais generalizadas.

Paralelamente, no que diz respeito à criação de barreiras à entrada da concorrência por intermédio do uso de estratégias de diversificação, que consiste numa das questões de pesquisa propostas nesta investigação, foi possível confirmar os estudos de Ali *et al.* (2016), uma vez que uma larga fatia dos entrevistados concorda que, nestes moldes, o CIEE poderá alcançar uma elevada superioridade financeira, oferecendo produtos e serviços a preços mais competitivos, cuja concorrência terá dificuldade em acompanhar. Deste modo, ao propor-se atuar em novas frentes de mercado, recorrendo à diversificação de produtos e serviços e rentabilizando os recursos já existentes, o CIEE Lisboa consegue mitigar o risco de entrada da concorrência, agindo com um *first mover* nas mais variadas áreas. No entanto, é ainda importante referir que muitos dos entrevistados apontam a concorrência como algo inevitável e até positivo para o negócio, na medida em que este cenário leva à busca constante pela melhoria da oferta.

Em relação às sugestões de diversificação previamente referidas, quando e se aplicadas, poderão vir a tornar-se um fator chave para o crescimento organizacional do CIEE Lisboa, atraindo uma maior quantidade de participantes nos programas, e gerando a necessidade de criação de novos protocolos com entidades relevantes, o que nos remete para a importância das alianças estratégicas neste estudo, uma das abordagens de excelência para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual (Carr *et al.*, 2012). Para além das alianças representam uma forma económica e flexível de lidar com a instabilidade dos mercados, oferecendo

uma resposta maleável às solicitações do mesmo (Aldakhil & Nataraja, 2015; Day, 1995), este tipo de estratégias também permite o acesso a novos mercados e a recursos e competências externas, podendo ampliar a linha de produto e promover a aprendizagem de novas competências (Gorzen 2007; Lazzarini *et al.*, 2013; Varadarajan & Cunningham, 1995).

No decorrer desta investigação, as alianças que o CIEE tem formadas com entidades parceiras, nomeadamente a Universidade Nova de Lisboa e o Ministério de Educação, foram apontadas como fatores importantíssimos para o sucesso dos programas, contribuindo ativamente para o enriquecimento da gama de produtos e serviços oferecidos aos participantes. As principais razões prendem-se com o facto de, através da forte relação de confiança institucional, os alunos terem a possibilidade de experienciar um contacto mais direto com a cultura local, bem como ter acesso a um manacial de oportunidades académicas que de outro modo não seria possível. O presente estudo ilustra ainda o impacto positivo que o sucesso das alianças tem no grau de satisfação do consumidor, que por sua vez leva à recomendação a futuros potenciais clientes, sendo este um indicador de referência para o êxito da aliança, tal como sugerem as pesquisas de McSweeney-Feld *et al.* (2010).

Entre as principais sugestões para a formação de alianças estratégicas, destacam-se, como as três mais referidas: 1) parcerias com empresas que recebam estagiários do CIEE, numa ótima de troca de conhecimento, resultando numa situação *win-win* para ambas as entidades, 2) o alargamento da aliança já existente com a Universidade Nova para as outras faculdades, nomeadamente nas áreas das ciências e tecnologias, tirando partido de uma relação institucional de confiança já existente, 3) estabelecimento de uma parceria com a embaixada dos EUA em Lisboa para partilhas de boas práticas e apoio institucional em momentos adequados.

Por fim, no que diz respeito à possibilidade do CIEE Lisboa recorrer a um processo de fusão e/ou aquisição, esta investigação concluiu que esta não é uma opção viável para a fase em que a empresa se encontra neste momento. A maior parte dos entrevistados considera que a organização não está a atravessar um momento de dificuldades que justifique uma decisão tão drástica como o envolvimento num processo deste calibre, confirmando as afirmações de Cohen (2010) sobre a natureza extrema dos cenários onde normalmente as F&A acontecem. As principais razões apontadas pelos inquiridos passam pela potencial perda de identidade e autonomia que daí poderia decorrer, bem como pela pequena dimensão da empresa em Lisboa. Outro dos fatores apresentados são os elevados custos inerentes aos processos de fusões

e/ou aquisições e que, neste caso, não compensam os benefícios adjacentes, vindo, deste modo, reforçar as ideias defendidas nos estudos de Marks and Mirvis (2011).

De salientar ainda que, de acordo com a visão de três entrevistados, com ligações ao CIEE em outras cidades da Europa, a preferência estratégica da empresa, em outras localizações do globo, tem sido precisamente a aposta contrária a um cenário de F&A, ou seja, em vez de procurar especializar-se nas suas *core competences*, recorrendo à subcontratação de serviços externos em áreas menos relevantes para o negócio, esta tem feito esforços no sentido de centralizar, no seu leque de *portfolio*, toda a gama de serviços relacionada com os programas, como por exemplo as infra-estruturas de alojamento, os serviços culturais e de alimentação.

8.2 Contribuição para a estratégia empresarial

O recurso a estratégias corporativas por parte das empresas é um tema muito discutido no meio académico e empresarial, uma vez que, dependendo do olhar que as organizações têm sobre este tópico e da forma como colocam em prática as orientações estratégicas, as implicações geradas serão totalmente distintas. Sendo que a maioria das empresas se vê obrigada, nos dias que correm, a repensar constantemente as suas estratégias corporativas, adaptando-as ao meio competitivo e instável dos mercados atuais, o contexto de funcionamento das organizações é caracterizado por um ritmo de mudança alucinante.

Segundo Mankins and Steele (2005), caso as empresas vivam de acordo com um conjunto de regras chave, estas serão capazes de alcançar qualquer nível de *performance* pretendido. Entre as principais, os autores destacam a importância de identificar prioridades claras, manter a simplicidade e a coerência, utilizar uma linguagem comum e *frameworks* rigorosos, desenvolver um sistema de recompensa de capacidades e supervisionar constantemente a performance. Ou seja, mais do que ter um plano concreto em mãos, é importante que a empresa saiba qual a direção a seguir, fazendo-o com consistência (Grant, 2010).

O presente trabalho visa contribuir para o desenvolvimento da estratégia empresarial com a discussão de um conjunto de conhecimentos em torno da formulação e implementação das estratégias corporativas, mais concretamente da diversificação, alianças estratégicas e fusões e/ou aquisições, abordando os principais fatores chave, benefícios e riscos, bem como as po-

tenciais consequências que estas podem ter nos níveis de *performance* e manutenção da vantagem competitiva das empresas.

Neste sentido, e de forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à literatura existente nesta área, esta investigação visa contribuir para o desenvolvimento da estratégia empresarial através de três formas distintas: 1) do enquadramento do estudo numa perspetiva de análise ligada às estratégias corporativas, concentrando-o no estabelecimento e definição das práticas utilizadas pelas empresas no decorrer da sua operação diária, bem como das implicações que estas podem ter em termos de resultados, 2) percebendo qual o papel que as empresas podem ter no âmbito do recurso a estratégias de diversificação, alianças e F&A, no sentido de maximizar a sua vantagem competitiva, ao mesmo tempo, minimizar os riscos de *performance*, 3) e, por fim, procurando que a aposta neste tipo de estratégias possa ser reconhecida como uma mais-valia para as empresas, permitindo a formulação de novas questões que conduzam a necessidades de maior exploração nesta área de pesquisa, relativamente à aplicabilidade e resultados das estratégias corporativas.

Importa ainda salientar que é primordial dar continuidade à realização de pesquisas aprofundadas que caracterizem e analisem com detalhe estas temáticas, de modo a permitir a identificação dos conhecimentos necessários que possibilitem compreender melhor as novas formas de implementação das mesmas.

8.3 Experiência académica

Foi no seguimento da frequência no Mestrado Executivo em Gestão Empresarial (para licenciados noutras áreas) que descobri o enorme gosto que nutro pela área da estratégia, traçando como objetivo, desde logo, desenvolver o meu projeto final nesta mesma área. O resultado culminou numa grande vontade de estudar o assunto mais aprofundadamente, principalmente num contexto empresarial tão competitivo e globalizado em que vivemos nos dias de hoje. Aliado a esse facto, foi um privilégio ter a oportunidade de dedicar este trabalho académico ao estudo de uma organização que me é tão relevante, e cuja missão eu tanto acredito. Considero extremamente pertinente a realização de investigações desta natureza aquando de um processo de crescimento organizacional, tal como o CIEE tem vindo a sofrer, uma vez que permite encontrar ferramentas estruturadas que sustentem as decisões estratégicas, levando as

empresas a adotar uma postura pró-ativa face aos novos desafios e obstáculos que possam surgir.

Pessoalmente, posso afirmar que a elaboração desta dissertação contribuiu ativamente para o meu crescimento e maturidade académica e profissional, identificando como uma das mais-valias que retiro deste estudo a aquisição de conhecimento teórico e prático em torno de um tema vital para as organizações, com o qual me identifico bastante. Consigo agora afirmar que a estratégia pode e deve ser um elemento indispensável na vida das empresas, capaz de produzir um forte impacto nos resultados financeiros e operacionais das mesmas, não devendo por isso ser negligenciada. Aprendi ainda que a estratégia está longe de ser um conceito fixo e imutável, estando muito permeável às condições internas e externas e, por isso mesmo, é fundamental que as empresas analisem e avaliem constantemente as suas directrizes estratégicas, de maneira a adaptá-las ao meio envolvente, aplicando medidas corretivas sempre que necessário.

Por fim, e depois de ter tido a oportunidade de me reunir pessoalmente com 18 pessoas que trabalham diariamente para o CIEE, ouvindo atentamente as suas motivações e sugestões sobre o tema em estudo, gostaria de sublinhar a importância da criação deste tipo de momentos tão enriquecedores num contexto empresarial. Tive a percepção de que os colaboradores se sentiram parte integrante de um grupo com objetivos comuns, o que se reflete num elemento motivacional de relevância para ambas as partes (empresa e colaboradores).

8.4 Limitações do estudo

Primeiramente, é importante ter em conta que as constatações apresentadas nesta tese, resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (entrevistados) e do facto de reproduzir resultados de um determinado contexto (CIEE Lisboa), num determinado país (Portugal). No entanto, foi interessante constatar que os colaboradores entrevistados têm pensamentos muito favoráveis face à direção que o CIEE Lisboa tem vindo a adotar com a sua estratégia, ainda que não deixem de recomendar alterações que possam efetivamente melhorar o desempenho da mesma, na garantia de que seja possível apresentar resultados ainda melhores para a obtenção de um maior grau de satisfação do consumidor final. Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha

vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente às estratégias corporativas que as empresas implementam, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Posto isto, apesar de terem sido utilizadas fontes secundárias, bem como terem sido elaboradas outras análises completar os resultados, também não é possível justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como generalizáveis em termos da aplicabilidade prática da estratégia. Por fim, esteve ainda presente uma limitação relacionada com a impossibilidade de observar *in loco* as interações e tomadas de decisão por parte dos *decision makers* estratégicos da empresa (por se encontrarem nos EUA) e, portanto, as conseqüentes particularidades, ideias e técnicas de resolução de problema que poderiam resultar desta mesma interação.

8.5 Sugestões para futuras investigações

Algumas das limitações referidas acima poderão ser mitigadas através de alterações a ter em conta nos próximos estudos, pelo que deixo alguns comentários a este respeito, na forma de sugestões para futuras investigações. Primeiramente seria bastante interessante ter a oportunidade de observar *in loco* alguns gestores e decisores estratégicos com funções hierarquicamente mais elevadas no contexto do CIEE Internacional nos EUA, permitindo uma recolha e análise de informação qualitativa mais profunda a uma escala global. Neste seguimento, outra das sugestões prende-se com o alargamento de um estudo deste calibre a outros centros urbanos onde o CIEE opera, podendo até vir a estabelecer-se alguma relação de causalidade e transversalidade através da comparação de variáveis entre localizações geográficas. Seria ainda importante avaliar e estudar mais detalhadamente a necessidade de maiores investimentos no setor da educação pública portuguesa, no sentido de fomentar a criação de uma oferta curricular lecionada em inglês mais rica e abrangente, que consiga suprir as necessidades académicas dos estudantes internacionais. Por fim, estudos futuros poderão ainda considerar o recurso a uma componente quantitativa aquando da escolha da metodologia utilizada.

4. Bibliografia

- Aldakhil, A. M. & Nataraja, S. 2014. Environmental factors and measures that affect the success of international strategic alliances. *Journal of Marketing and Management*, 5(1): 17-37.
- Ali, S. *et al.* 2016. Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shape hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 5: 381-398.
- Anand, B. N. & Khanna, T. 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295–315
- Bardin, L. 1977. *Análise de conteúdo*, Edições 70: Lisboa.
- Barker III, V. L. & Duhaime, I. M. 1997. Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. & Hesterly, S. 2006, *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bauer, F. & Matzler, K. 2014. Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35: 269–291.
- Bowman, E. H. & Helfat, C. E. 2001. Does corporate strategy matter?. *Strategic Management Journal*, 22: 1-23.
- Bresser, R. K. F. & Powalla, C. 2012. Practical implications of the resource-based view: Assessing the predictive power of the VRIO-framework. *Z Betriebswirtsch*, 82: 335–359.
- Campbell, A. & Yeung, S. 1991. Brief case: Mission, vision, and strategic intent. *Long Range Planning*, 24(4): 145–147.
- Carmo, H. e Ferreira, M. 1998. Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem, Universidade Aberta, Lisboa.
- Carr, A. *et al.* 2012. Strategic repositioning of the service supply chain. *Organization Development Journal*, 30(1): 63-78.
- Carvalho, J. e Filipe, J. 2008. *Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Christofferson, S. A. 2004. Where mergers go wrong. *The McKinsey Quarterly*, 2: 93-99.
- Christopoulos, A. G. & Vergos, K. 2012. Do banking acquisitions create value in an era of deregulation and increasing risks? Recent findings in the U.S. *Global Journal of International Business Research*, 5(5): 23-34.
- Christos, P. 2001. Does location matter? An empirical analysis of geographic scope and MNC market valuation. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 133-155.
- Clayton, B. C. 2010. Understanding the unpredictable: Beyond traditional research on mergers and acquisitions. *Emergence: Complexity and Organization*, 12(3): 1-19
- Cohen, L. 2010. Physical assets in the M&A mix: a strategic option. *Journal of Business Strategy*. 31 (6): 28-36.
- Collins, J. M.. 1990. A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed and developing countries. *Journal of International Business Studies*, 21: 271-287.
- Crittenden, L. & Crittenden, F. 2008. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4): 301-309.
- Cummings, S. & Davies, J. 1994. Mission, vision, fusion. *Long Range Planning*, 27(6): 147–150.
- Das, T. K., & Teng, B. S. 2000. A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Day, G. S. 1995. Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 297-300
- Dorata, N. T. 2012. Determinants of the strengths and weaknesses of acquiring firms in mergers and acquisitions: A stakeholder perspective. *International Journal of Management*, 29(2): 578-590.

- Duncan, W. J. et al. 1998. Competitive advantage and internal organizational assessment. *The Academy of Management Executive*, 12(3): 6-16.
- Duriau, V., et al. 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.
- Epstein, M. J. 2004. The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics*, 33(2): 174-189.
- Fang, Y. et al. 2015. New evidence on alliance experience and acquisition performance: Short-run pain, long-run gain? *Studies in Economics and Finance*, 32(1): 53-75.
- Geczi, C. 2014. The new diversification: Open your eyes to alternatives. *The Journal of Portfolio Management*, 40(5): 146-155.
- Ghemawat, P. 2002. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1): 37- 74.
- Goerzen, A. 2007. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28: 487-509.
- Gomes-Casseres, B. 2003. Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1(3): 327-335
- Gomes, et al. 2013. Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post- M&A connections for improved performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1): 13-35.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary strategy analysis* (7^a ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gulati, R. 1998. Alliances and Network. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293-318
- Hashim, F. & Koon, L. T. 2017. Corporate risk management disclosure and corporate sustainability: The role of diversification. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4): 144-158.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D. 1991. *Making acquisitions work*. Fontainebleau: INSEAD and the University of Texas https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf consultado a 9/7/2018
- Hitt, M. A. et al. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798
- Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analyses of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27: 347-367.
- Hoopes, D. G. et al. 2003. Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Towards a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10): 889-902.
- Hoskisson, R. E. et al. 1999. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3): 417-456.
- Hsieh, Y. H. & Chen, H. M. 2011. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2): 11-32.
- Ilmanen, A. & Kizer, J. 2012. The death of diversification has been greatly exaggerated. *The Journal of Portfolio Management*, 38(3): 15-27.
- Jemison, D. & Sitkin, S. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1): 145-163.
- Johnson, K. 2004. Execute your strategy - without killing it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/02/execute-your-strategy-without-1.html> - consultado a 9/7/2018
- King, D. R. et al. 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2): 187-200.
- Knott, P. 2008. Strategy tools: who really uses them? *Journal of Business Strategy*, 29(5): 6-31.

- Konno, Y. 2017. Impact of “product scope” and “customer scope”: Suppliers’ diversification strategy and performance. *Annals of Business Administrative Science*, 16: 15-28.
- Lambe, C. J. *et al.* 2002. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2): 141-158.
- Lazzarini, S. G. & *et al.* 2013. Conduits of innovation or imitation? Assessing the effect of alliances on the persistence of profits in U.S. firms. *Brazilian Administration Review*, 10(1): 1-17.
- Lo, F. & Hsu, M. 2016. Business group’s diversification strategy and sustainability. *International Journal of Business and Economics*, 15(1): 35-49.
- Lopes da Costa, R. 2012. *Os modelos de gestão global e os meios e técnicas de fazer o controlo de gestão nas PME*. Vila Nova de Famalicão: Conjuntura Actual Editora, S.A.
- Lopes da Costa, R. & António, N. 2011. The “outsourcing” as an instrument of competitiveness in the business consulting industry. *Journal of Management Research*, 3(1): 1-13.
- Mankins, C. & Steele, R. 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8): 64-72.
- Martynov, A. 2017. Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms’ strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2): 206-226.
- Marks, M. & Mirvis, P. 2011. Merge ahead: A research agenda to increase merger and acquisition success. *J Bus Psychol*, 26: 161-168.
- McKay, S. *et al.* 2018. What free lunch? The costs of overdiversification. *Financial Analysts Journal*, 1: 44-58.
- McLetchie, J. & West, A. 2010. Perspectives on merger integration. *McKinsey&Company*, 1: 11-18
- McSweeney-Feld, M. H. *et al.* 2010. Strategic Alliance & costumer impact: A case study of community hospitals. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9): 13-21.
- O’Regan, N. & Ghobadian, A. 2007. Formal strategic palnning: Annual radiance or wheel of success? *Strategic change*, 16: 11-22
- Pearce, J. & Robinson, R. 2007. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*; New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Picone, P. M. & Dagnino, G. B. 2016. Revamping research on unrelated diversification strategy: perspectives, opportunities and challenges for future inquiry. *The Journal of Management and Governance*, 20: 413-445
- Polbennikov, S. *et al.* 2010. Horizon diversification: Reducing risk in a portfolio of active strategies. *Journal of Portfolio Management*, 36(2): 26-38
- Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- Ray, G. *et al.* 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25: 23-27.
- Raymundo, R. V. *et al.* 2013. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(4): 136-161.
- Sarkar, M. B. *et al.* 2001. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4): 358-373.
- Schraeder, M. & Self, D. R. 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5): 511-522.
- Schroeder, R. G. *et al.* 2002. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 105-117.
- Shah, S. T. H *et al.* 2015. Critical exploration of prescriptive and emergent approaches to strategic management: A review paper. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(3): 91-100.
- Sheehan, N. T. & Foss, N. J. 2007. Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. *Management Decision*, 45(3): 450-461.

- Shim, J. 2011. Mergers & acquisitions, diversification and performance in the U.S. property-liability insurance industry. *Journal of Financial Services Research*, 39: 119–144
- Tarski, A. 1977. Introducción a la Lógica y a la Metodología de las Ciencias. Investigación en Ciencias Sociales, Interamericana: México, D. F.
- Teece, D. 1992. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological process. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 1-25.
- Varadarajan, P. R. & Cunningham, M. H. 1995. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 282-296.
- Vergara, S. C. 2006. *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas
- Vilelas, J. 2009. *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Wang, H. *et al.* 2012. Strategic alliances by venture capital backed firms: An empirical examination. *Small Business Economics*, 38: 179–196
- Werr, A. & Styhre, A. 2002. Management consultants friend or foe? *International Studies of Management & Organization*. 32 (4): 43-66.
- Wheelen, T. & Hunger, J. 2012. *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13^a ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research Design and Methods*, Sage, 2^a edição: Thousand Oaks.

Apêndice 1

Guião da entrevista:

Q1 - Poderá o CIEE vir a implementar alguma estratégia de diversificação que lhe permita crescer organicamente? Que tipo de diversificação poderia vir a ser equacionada pela organização?

Q2 - Ao implementar uma estratégia de diversificação, poderá o CIEE mitigar os riscos do aumento da concorrência direta no sector, nos próximos anos?

Q3 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa tem um impacto positivo na sua *performance*, trazendo benefícios para a empresa? Que tipo de alianças se poderiam estabelecer para gerar mais níveis de vantagem competitiva para a organização?

Q4 - Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa pode contribuir para a boa relação com o consumidor, tendo um impacto positivo no seu grau de satisfação? Que tipo de benefícios podem daqui resultar?

Q5 - Deverá o CIEE recorrer a uma fusão e/ou aquisição com o intuito de alcançar objetivos que de outra forma não seriam possíveis? Será que os benefícios que o CIEE pode ter com este tipo de estratégia ultrapassam os riscos de uma futura fusão e/ou aquisição?