

IPV - ESTGV |



Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu



Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu



À minha pessoa favorita, ao meu irmão.

RESUMO

A possibilidade existente da relação entre a gestão e a estratégia de uma empresa deriva da gestão estratégica. Tanto a gestão como a estratégia operam isoladas, mas quando se encontram como um objeto estudo interligam-se formando a gestão estratégica.

Com a crescente informação sobre como atuar no mercado de forma a tirar o melhor proveito, várias empresas vêm-se obrigadas a debater a melhor maneira de atuação, garantindo-lhes proveitos.

Neste estudo, são apresentados os vários conceitos chave e os passos essenciais a seguir que levam até à criação da estratégia, desde à análise, passando pela formulação e finalizando na implementação desta. De seguida, serão analisadas diversas formas de estratégias que se aliam à gestão e um estudo de caso derivado do grupo SONAE, uma multinacional que nos presenteia com um portefólio diversificado de empresas (SONAE MC, Iberian Sports Retail Group, SONAE Sierra, SONAE FS, SONAE Fashion, NOS, Worten e SONAE IM), através dos relatórios de contas entre os anos 2017 e 2019, disponibilizados no *site* da empresa.

Do estudo de caso, destacam-se as estratégias de internacionalização, diversificação de negócio e o reforço das competências-chave e é mediante estas, que a SONAE consegue obter a sua distinção no mercado através dos resultados financeiros, bem como no posicionamento.

Após toda análise realizada nesta dissertação, conclui-se que o objetivo de estudo foi alcançado com sucesso.

ABSTRACT

The existing possibility of the relationship between management and a company's strategy derives from strategic management. Management and strategy operate each by themselves but when they meet as an object of study they are interconnected forming strategic management.

The growing information on how to act in the market in order to get the best out of it several companies are forced to debate the best way of acting guaranteeing their benefits.

In this study are presented the various key concepts and the essential steps to be followed that will lead the creation of the strategy which goes from analysis through formulation and ending in its implementation.

Different forms of strategies that are combined with management will be analyzed and a case study derived from the SONAE group a multinational that presents us with a diversified portfolio of companies (SONAE MC, Iberian Sports Retail Group, SONAE Sierra, SONAE FS, SONAE Fashion, NOS, Worten and SONAE IM) through the accounts reports between the years 2017 and 2019 available on their website.

On this case study stand out the internationalization strategies business diversification and the strengthening of key competences and it is through these that SONAE manages to obtain its distinction in the market through financial results and positioning. After all the analysis carried out in this dissertation it's possible to concluded that the objective of the study was successfully achieved.

PALAVRAS CHAVE

Gestão estratégica
Estratégia
Crescimento

KEY WORDS

Strategic Management
Strategic
Growth

AGRADECIMENTOS

Quero começar por agradecer às pessoas que tornaram possível a concretização de mais uma etapa da minha vida.

À Professora Isabel Martins, minha orientadora, por todo o apoio prestado, incentivo e rigor ao longo deste estudo.

Aos meus pais, irmão, namorado e cunhada, por todo o carinho, apoio e força que me deram ao longo desta caminhada, sem eles nunca teria sido possível.

Aos meus colegas/amigos de mestrado (Tânia Paixão, Ana Covas, Pedro Gouveia, Telmo Santos e Luís Mendes), por serem incansáveis na ajuda prestada para a realização deste percurso académico.

E não menos importante, aos meus amigos de sempre, que nunca deixaram de acreditar.

A todos vocês, o meu sincero obrigada.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE TABELAS	xviii
ABREVIATURAS E SIGLAS	xx
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura: Gestão Estratégica.....	2
1.1 Conceitos Chave.....	2
1.1.1 Estratégica	2
1.1.2 Gestão.....	4
1.1.3 Gestão Estratégica.....	5
1.2 Planeamento Estratégico.....	7
1.3 Análise Estratégica	7
1.3.1 Missão	8
1.3.2 Visão	9
1.3.3 Valores	9
1.3.4 Objetivos	10
1.3.5 Análise do meio ambiente externo	11
1.3.5.1 Meio envolvente contextual e transaccional – Modelos de análise.....	12
1.3.5.1.1 Análise PESTEL.....	12
1.3.5.1.2 Análise de Cenários	13
1.3.5.1.3 Análise das Componentes do Meio Envolvente Transaccional	14
1.3.5.1.4 Modelo das 5 Forças Competitivas de <i>Porter</i>	14
1.3.5.1.5 Fatores Críticos de Sucesso.....	15
1.3.6 Análise do meio ambiente interno	16
1.3.6.1 Modelos de análise	16
1.3.6.1.1 Recursos, Capacidades e Competências Estratégicas.....	16
1.3.6.1.2 Cadeia de Valor de <i>Porter</i>	18

1.3.6.1.3	Análise SWOT	19
1.4	Formulação Estratégica.....	20
1.4.1	Estratégia Corporativa	21
1.4.1.1	Concentração num só negócio.....	22
1.4.1.2	Diversificação.....	22
1.4.1.3	Integração Vertical.....	23
1.4.1.4	Fusões, Aquisições e Reestruturação.....	25
1.4.1.5	Expansão Internacional.....	26
1.4.1.6	Matriz produto-mercado de Ansoff.....	26
1.4.2	Estratégia Negócio.....	27
1.4.3	Análise Funcional	32
1.5	Implementação da Estratégia	35
1.6	Internacionalização.....	39
1.6.1	Motivações da internacionalização.....	41
1.6.2	Formas de entrada nos mercados internacionais	43
1.6.2.1	Exportação e Importação	43
1.6.2.2	Joint-Ventures e Alianças Estratégicas	44
1.6.2.3	Licenciamento e Franchising	44
1.6.2.4	Investimento Direto	45
2.	Metodologia.....	47
3.	Caso de Estudo: SONAE.....	49
3.1	Evolução Histórica	49
3.2	Estrutura Portefólio de negócios	51
3.3	Estrutura Governo Societário.....	54
3.4	Estratégias Implementadas <i>versus</i> Indicadores Económicos.....	55
3.4.1	Estratégias Implementadas.....	56
3.4.1.1	Ano 2017.....	56
3.4.1.2	Ano 2018.....	58
3.4.1.3	Ano 2019.....	60
3.4.2	Análise dos indicadores	62
4.	Conclusão	66
4.1.1	Considerações Finais	66

4.1.2	Limitações do estudo	67
4.1.3	Recomendações	68
REFERÊNCIAS.....		69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Funções da Gestão	5
Figura 2 - Processo da Gestão	6
Figura 3 - Definição do negócio	8
Figura 4 - Níveis de análise do meio ambiente envolvente externo	12
Figura 5 – Modelo das 5 Forças Competitivas de <i>Porter</i>	15
Figura 6 - Cadeia de Valor de Michael <i>Porter</i>	18
Figura 7 - Matriz da Análise SWOT	20
Figura 8 - Integração Vertical na Cadeia Operacional.....	24
Figura 9 - Matriz Produto/Mercado de <i>Ansoff</i>	26
Figura 10 - Estratégias Competitivas de <i>Porter</i>	28
Figura 11 - Áreas Funcionais.....	33
Figura 12 - Estratégias Internacionais.....	40
Figura 13 - Portefólio de negócios do grupo SONAE	53
Figura 14 - Volume de negócios consolidado SONAE	63
Figura 15 - EBITDA consolidado SONAE.....	63
Figura 16 - Estrutura de Capitais SONAE	64
Figura 17 - Retorno dos Capitais Investidos	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições do conceito estratégia.....	4
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da concentração num único negócio	22
Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens da Diversificação.....	23
Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical.....	24
Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições	26
Tabela 6 - Exemplos para alcançar vantagem na liderança pelo custo	29
Tabela 7 - Benefícios e problemas da estratégia de diferenciação	31
Tabela 8 - Sistemas de controlo e blocos de competitividade.....	38
Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens dos modos de entradas no mercado internacional.....	46
Tabela 10 - Identificação da Sociedade SONAE.....	54
Tabela 11 - Capital Investido.....	64

ABREVIATURAS E SIGLAS

EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciaton and Amortization</i>
ESG	<i>Environmental, Social, Corporate Governance</i>
M€	Milhões de Euros
PESTEL	Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal
RG	Relatório de Gestão
SMART	<i>Specific, Mensurable, Attainable, Realistic e Timed;</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
VRIO	Valioso, Raros, Difícil de Imitar e Não Substituível

Introdução

Perante uma necessidade crescente de as empresas se distinguirem umas das outras, não só pelos produtos que vendem, mas também pelos serviços que prestam, torna-se importante a realização de um estudo prévio da gestão estratégica a seguir.

A gestão é cada vez mais um aspeto muito importante para as organizações e, para que seja possível haver uma verdadeira diferenciação, é necessário aliar a gestão à estratégia - a gestão estratégica. Como é referido no presente estudo, a gestão estratégica consegue dotar a empresa de ferramentas para que possa fazer melhor e detetar oportunidades. Assim, é possível, à organização criar uma estratégia adequada às suas necessidades e objetivos e, com a ajuda da gestão, estudar, analisar e tomar decisões, sendo este o princípio para os bons resultados.

O presente estudo tem como objetivo analisar e compreender a forma de gestão estratégica e como esta pode alcançar bons resultados se bem utilizada.

O primeiro capítulo destina-se ao enquadramento teórico. São abordados os conceitos e teorias explicativas respeitantes a cada estratégia representada. O segundo capítulo cinge-se à abordagem metodológica, onde o estudo de caso é usado como instrumento designado. O terceiro capítulo corresponde ao estudo de caso. É efetuada a caracterização da empresa alvo e as estratégias delineadas. Por último, o quarto capítulo refere as principais conclusões que se puderam retirar, as limitações e recomendações futuras.

1. Revisão da Literatura: Gestão Estratégica

O uso da gestão estratégica tem implícito um estudo prévio, tanto do mercado onde pretende atuar, como das variadas opções estratégicas disponíveis para prosperar nele. Para tal, é necessário recordar e compreender alguns conceitos que englobam a gestão estratégica.

Este ponto, contém uma explicação detalhada dos conceitos iniciais relacionados com a gestão estratégica, passando para uma exposição das três fases da criação de uma estratégia.

1.1 Conceitos Chave

Neste subponto estão detalhados os conceitos chave como a estratégia, gestão e gestão estratégica.

1.1.1 Estratégica

A prática de gestão estratégica contribui para o desempenho das empresas, como por exemplo a maximização do retorno do investimento e pela probabilidade de adquirir vantagens competitivas.

Mitzi (2008), define gestão estratégica como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação.

Mações (2017, p. 142), complementa a definição acima, clarificando que a gestão estratégica é “um conjunto de ações e decisões de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização”. Acrescenta ainda, que “inclui a análise do meio envolvente, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e controlo dos resultados, com vista a criar ou manter vantagem competitiva sustentável”.

Antes de se aprofundar o tema escolhido, é necessário proceder à clarificação de dois conceitos: a estratégia e a gestão.

Começando por definir a estratégia, esta é uma palavra que “deriva da palavra grega *strategos*, que significa o chefe ou líder do exército – o general” (Santos, 2008, p. 111). No seu tempo e em termos militares, “era geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo” (Freire, 1997, p. 18).

Enquadrando esta definição aos dias de hoje, as organizações elaboram um plano que agrupa: objetivos, políticas e ações. Este visa alcançar o sucesso, contemplando assim, a principal razão para a constituição de uma estratégia. Trata-se da criação de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem capaz de criar mais valor face aos demais concorrentes. O conceito de vantagem competitiva, será aprofundado ao longo do estudo.

É possível encontrar diversas definições para o conceito de estratégia, conforme Tabela 1.

Autores	Definições
<i>Quinn (1980)</i>	Padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticos e sequências de ações de uma organização em um todo coeso. (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010)
<i>Mintzberg (1994)</i>	Plano ou algo equivalente - uma direção, um guia de ação para o futuro, é um padrão, com consistência no comportamento ao longo do tempo. (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010)
<i>Porter (1996)</i>	Criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010)
<i>Barney J. & Hesterly W. S. (2008)</i>	Teoria sobre como obter vantagens competitivas. (Serra & Ferreira, 2012)

Tabela 1 - Definições do conceito estratégia

Fonte: Adaptado de Serra, et al., 2010. Definições de estratégia. p.8-10.

Em todas estas definições, é possível observar um ponto de união, ou seja, descreve-se como um plano que registra todos os objetivos, com consistência no comportamento ao longo do tempo, de forma a criar uma posição diferenciadora, podendo assim, obter vantagem competitiva.

1.1.2 Gestão

Passando à explicitação do conceito de gestão, é fácil entender pelo próprio termo que tem a ver com a orientação de algo. Assim sendo, sabe-se que a boa prática de gestão numa organização é essencial para que a estratégia adotada tenha consequências positivas, tanto a curto como a longo prazo.

Mações (2017, pp. 38-39), sintetizou, de forma clara, que a prática de uma boa gestão passa pela execução das funções abaixo descritas, de forma eficaz e eficiente:

- **“Planeamento:** determinação dos objetivos a atingir, definição das estratégias e ações a desenvolver que permitam alcançar esses objetivos e planificação dos recursos necessários;

- **Organização:** distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização de modo a que os objetivos definidos sejam alcançados;
- **Direção:** está relacionada com os processos de gestão das pessoas na organização;
- **Controlo:** função da gestão que assegura que os objetivos são executados conforme planeado.”

Desta forma, compreende-se que estas quatro funções descritas anteriormente estão interligadas como demonstra a Figura 1.



Figura 1 - Funções da Gestão

Tal como no conceito de estratégia, também se encontram várias definições para a gestão. Mações (2017) refere ser um processo de coordenação das atividades dos membros de uma organização, através do planeamento, organização, direção e controlo dos recursos organizacionais, de forma a atingir, de forma eficaz e eficiente, os objetivos previamente estabelecidos.

O conceito de gestão foi evoluindo ao longo dos anos, vindo a tornar-se no conceito genérico, como sendo um processo contínuo para a obtenção de resultados com o empenhamento dos vários colaboradores da organização.

1.1.3 Gestão Estratégica

Após esta revisão de conceitos, pode-se proceder à explanação do processo de gestão estratégica. Este envolve a forma como os gestores da empresa tomam as decisões necessárias para a formação e desenvolvimento da estratégia.

Uma gestão estratégica, quando bem conduzida e praticada, consegue proporcionar uma série de vantagens competitivas para a organização, em relação aos seus concorrentes. Segundo Teixeira (2011), é possível retirar três grandes benefícios da sua boa utilização:

- **Consistência de ação** – advém do conhecimento, concordância e da forma como a organização se propõe a atingir os objetivos;
- **Gestão mais proactiva** – consiste no esforço dos gestores de determinarem como o processo vai acontecer da forma planeada anteriormente; e
- **Maior envolvimento do pessoal** – a discussão da implementação da estratégia da organização, gera um sentimento de pertença, causando um aumento nos níveis de motivação e empenho nas tarefas que lhes são atribuídas.

Santos (2008), refere que a gestão estratégica é um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos, com a máxima eficácia e eficiência.

A estratégia é um conjunto de decisões e ações que servem de orientação para a organização. Enquanto a gestão é um processo que coordena as necessidades de uma organização de forma a tirar maior proveito, a gestão estratégica é um processo de análise, formulação e implementação de estratégias. Para melhor visualização, ver Figura 2.



Figura 2 - Processo da Gestão

Sintetizando, dos três conceitos anteriormente analisados (estratégia, gestão e gestão estratégica), realça-se a sua união, pois todos eles têm o mesmo propósito, e a sua ligação é a gestão estratégica.

1.2 Planeamento Estratégico

No ponto anterior, descreveram-se as quatro funções da gestão: planeamento, organização, direção e controlo. Neste ponto, destaca-se o planeamento uma vez que é considerado o mais importante, pois é neste que as restantes funções da gestão se apoiam para adquirir uma orientação estratégica (Santos, 2008) .

Mações (2017), sublinha que sem uma orientação estratégica e sem a definição clara dos objetivos da organização, se torna difícil uma correta utilização dos recursos, bem como, a direção do pessoal e, por consequência, o controlo dos resultados.

Para Teixeira (2011), o planeamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação).

Entende-se, desta forma, que o planeamento estratégico, é a função mais importante da gestão, pois é “como um fio condutor, ou como o elemento catalisador e estruturante do próprio processo de gestão estratégica, através da ligação que assegura, entre os principais componentes ou atividades que o constituem” (Santos, 2008, p. 331).

Em suma, o planeamento estratégico contém três etapas para a sua consecução, onde se destacam:

- a análise - explicitação da visão, missão e objetivos, bem como, uma análise do ambiente externo e interno de uma organização;
- a formulação - avaliação das diversas hipóteses em estudo para a estratégia; e
- a implementação - adaptação da organização às novas diretrizes do plano estratégico.

1.3 Análise Estratégica

Nesta primeira etapa, é crucial a definição da missão, visão, valores e objetivos da organização, bem como uma análise ao ambiente externo e interno. Desta forma, a formulação da estratégia é aplicada de forma assertiva e, conseqüentemente, a implementação da mesma.

Seguem-se, pela ordem referida acima, os conceitos e o desenvolvimento do tema.

1.3.1 Missão

Para a seleção e implementação de uma estratégia é estritamente necessário dar a conhecer o negócio da organização, ou seja, a sua missão.

Teixeira (2011), considera que a missão deve ser um dos primeiros aspetos a ter em conta no processo de gestão estratégica, pois esta traduz a definição dos seus fins estratégicos gerais e, considera ainda, que é a finalidade ou o objetivo fundamental da empresa.

Serra et al. (2010) dá ênfase à missão, considerando que esta é a declaração mais conhecida e utilizada por uma organização. Acrescenta, esclarecendo que o objetivo da missão é difundir o projeto da empresa que, por sua vez, está ligado à visão de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar os objetivos.

Para se proceder a definição de missão, a organização deve questionar: “Qual é o nosso negócio?” (Teixeira, 2011, p. 36). Derek Abell (citado por (Teixeira, 2011)), sugere que as empresas devem ter em conta três aspetos fundamentais para responder à questão acima, conforme Figura 3.



Figura 3 - Definição do negócio

Fonte: Teixeira, S. (2011). Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora. p.36

Como se pode observar, a missão está orientada para o exterior, ou seja, é redigida para que os clientes e fornecedores possam entender o seu propósito. Para isso, é importante entender as respostas às questões da Figura 3.

Serra et al. (2010), considera que a missão é a razão para a existência de uma organização, pelo que deve conter em si o propósito básico da organização, transmitindo os seus valores fundamentais. Ou seja, pelo menos em parte, a missão deve guiar os objetivos financeiros, humanos, e sociais que a organização prossegue. Tem em conta ainda, que deve ser uma declaração entendida por todos, pelo que deve ser simples e clara.

Concluindo, a missão é uma declaração breve e clara, contendo o tipo de produto ou serviço que oferece, mercados a que se dirige, objetivos genéricos, a filosofia de gestão e a imagem pública que a empresa pretende transmitir.

1.3.2 Visão

A visão é considerada um conceito próximo da missão, estando interligados entre si. Traduz uma imagem do que a empresa pretende ser num futuro próximo.

Freire (1997), define a visão como um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.

Para Serra et. al (2010), a visão e a missão são utilizadas pelas empresas para transmitir onde se quer chegar, a ideologia e os valores, tanto ao público interno como externo, ou seja, a todos os seus *stakeholders*. Acrescenta, que a visão ajuda o conjunto de toda a empresa, em particular os trabalhadores, a unirem-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade com vantagem competitiva.

Em síntese, na gestão estratégica, a visão faz referência aos objetivos gerais de uma organização a longo prazo. Como o próprio nome indica, visão, é uma menção ao futuro e, nesse caso, registar as aspirações da organização a longo prazo.

1.3.3 Valores

Passando ao conceito de valores, de uma forma simplificada, estes são um conjunto de princípios éticos da organização. Devem refletir os comportamentos, atitudes e decisões de todos e nos diferentes níveis hierárquicos.

Serra et al. (2010), refere que as empresas, em geral, nascem da iniciativa de empreendedores que transmitem os seus valores aos colaboradores. Esses valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais ao rumo assumido pela empresa.

Coley et al. (2007), descreve que os valores de uma organização devem estar registados numa declaração que abarque as qualidades importantes dos trabalhadores e a cultura da organização. Refere ainda que os valores geralmente descrevem como os trabalhadores da organização orientam o negócio entre si e com outros colaboradores externos à empresa.

Para a definição dos valores, os gestores devem refletir sobre questões como: “quais são os valores em que a empresa acredita e que defende e como se comporta no dia-a-dia” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 73), ou seja, todos os trabalhadores devem-se comportar de igual forma, perante as situações.

Por fim, a missão, visão e os valores, concebem a identidade de uma organização. Estes servem de guia para a formulação da gestão estratégica a adotar, pois evidenciam onde a organização quer chegar e como o deseja fazer acontecer.

1.3.4 Objetivos

Em sintonia com todos os passos anteriormente descritos, segue-se o estabelecimento de um conjunto de objetivos concretos para nortear a atividade da organização.

Segundo Serra et al. (2010), um objetivo é constituído por metas que representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização.

Os objetivos de qualquer organização devem apresentar duas características importantes: a quantificação (não devem ser vagos, devem apresentar, por exemplo, uma percentagem a atingir) e a dimensão temporal (devem enquadrar o objetivo no tempo, para assim se concretizar a sua realização).

Os vários autores referidos anteriormente, defendem que no delineamento dos objetivos deve ser seguido pelo acrónimo **SMART** (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Timed*), que representa cinco características:

- **Específicos** (S – *Specific*): significa que o objetivo deve ser concreto, detalhado e bem definido;
- **Mensuráveis** (M – *Measurable*): para se proceder a comparação do que se planeou com o que se conseguiu alcançar, os objetivos devem ser quantificáveis;
- **Atingíveis** (A – *Attainable*): o objetivo deve ser difícil e, ao mesmo tempo, desafiador para ser motivador, mas sem deixar de ser possível de atingir;

- **Realista** (R – *Realistic*): deve existir a possibilidade de os objetivos poderem vir a ser alcançados; e
- **Calendarizáveis** (T – *Timed*): a fixação de um prazo serve para estabelecer um horizonte temporal para que os objetivos sejam alcançados.

É importante referir que não se devem apenas definir objetivos financeiros, mas também estratégicos, uma vez que “os objetivos financeiros estão relacionados exclusivamente com a procura de rentabilidade, enquanto que os objetivos estratégicos visam a competitividade e a longevidade da empresa” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 83).

Os objetivos estratégicos são os que “promovem o reforço das competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso do seu negócio” e estes devem ser conciliados com os objetivos financeiros de uma organização “garantindo, assim, a consistência do desenvolvimento da empresa” (Freire, 1997, pp. 176-177).

Em suma, os objetivos de uma organização desdobram-se da sua missão. Quando se definem os objetivos estratégicos e financeiros de forma correta (adequadamente quantificados e enquadrados no tempo), torna-se possível apurar se a organização está a evoluir na direção pretendida.

1.3.5 Análise do meio ambiente externo

O ambiente externo da entidade engloba todos os fatores que a mesma não consegue controlar, como por exemplo, o clima, as crises económicas, a taxa de juro, as políticas ambientais, as eleições, as mudanças de taxas de câmbio ou de legislação, entre outros. Desta forma, torna-se evidente que a existência de uma oportunidade para a empresa ocorre num cenário favorável, e que o contrário se considera uma ameaça.

Através de Mações (2017), entende-se que a análise do ambiente externo tem a ver com o conjunto de fatores que direta ou indiretamente afetam o desempenho das organizações.

Já Serra et al. (2010), entende que o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia, pois as empresas não atuam num mundo isolado, mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciados.

Pela observação da Figura 4, compreende-se que a análise do meio ambiente externo, se desenvolve em dois níveis: análise do meio envolvente contextual (comum a todas as organizações) e análise do meio envolvente transaccional (específico para cada negócio).

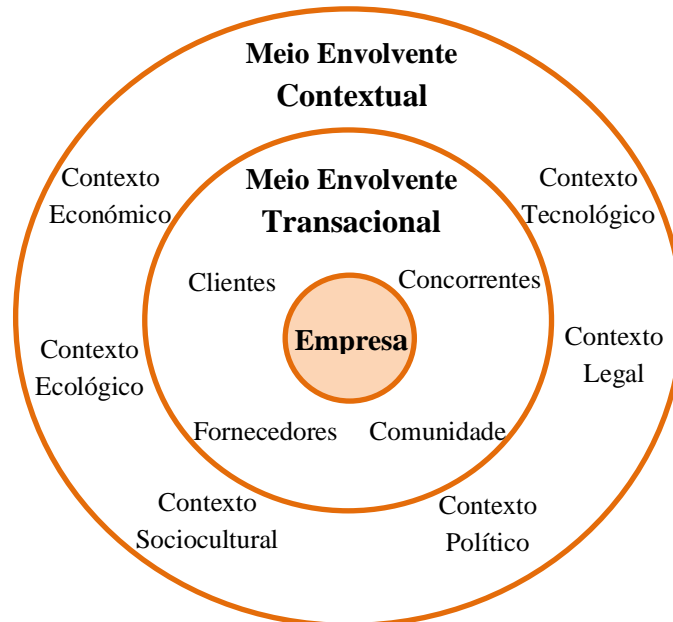


Figura 4 - Níveis de análise do meio ambiente envolvente externo

Fonte: Adaptado de Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo. p. 66

1.3.5.1 Meio envolvente contextual e transaccional – Modelos de análise

Em termos de modelos de análise para o meio envolvente contextual e transaccional, existe uma diversa lista de opções, sendo os mais comuns os seguintes:

- análise PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal);
- análise dos cenários;
- análise das componentes do meio envolvente transaccional (clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade);
- modelo das 5 forças de *Porter*; e
- fatores críticos de sucesso.

1.3.5.1.1 Análise PESTEL

O conjunto de variáveis que constituem o meio envolvente contextual da organização, designadas pelo acrónimo PESTEL, servem de análise e avaliação à sua posição competitiva

face às empresas rivais. Torna-se assim, importante analisar estes fatores, de forma a perceber como poderão mudar o futuro da organização.

Johnson et al. (2008), caracteriza a estrutura PESTEL como uma lista abrangente de influências sobre o possível sucesso ou insucesso de estratégias específicas. O acrónimo PESTEL tem como significado o seguinte Contexto:

- **(P) Político:** destaca o papel do estado;
- **(E) Económico:** refere-se a fatores macroeconómicos, como taxas de câmbio;
- **(S) Sociocultural:** inclui as mudanças de cultura e dados demográficos;
- **(T) Tecnológico:** destaca-se pelas inovações que possam acontecer neste ramo;
- **(E) Ecológico:** representa especificamente questões designadas como “verdes”, exemplo da poluição e resíduos;
- **(L) Legal:** adota restrições ou alterações legislativas, como legislação de segurança ou restrições a fusões e aquisições de empresas.

1.3.5.1.2 Análise de Cenários

O mundo está em constante mudança, tornando-se relevante efetuar uma análise de vários cenários possíveis. Estes cenários devem estar preparados para mudanças que afetem o comportamento dos consumidores, aos níveis económico, governamental ou até mesmo nos comportamentos da concorrência.

No ponto de vista de Serra et al. (2008), os cenários são uma ferramenta de planeamento útil e de apoio à tomada de decisões estratégicas. Permitem visualizar um leque mais alargado de possibilidades quanto ao futuro.

Segundo Johnson et al. (2008), as análises de cenário são realizadas para permitir diferentes possibilidades e ajudar a impedir que os gestores fiquem sem alternativas. Para a concretização dos mesmos, a organização baseia-se, geralmente, na análise PESTEL e nos principais impulsionadores de mudança.

Em síntese, a análise de cenários é um processo de avaliação de possíveis eventos que podem ocorrer no futuro e que permite à organização ter várias alternativas de modo a prevenir que não sejam colocadas possibilidades de lado, provendo pontos de vista diferentes e plausíveis de como a empresa pode evoluir no futuro.

1.3.5.1.3 Análise das Componentes do Meio Envolve Transacional

O meio envolvente transacional é constituído pelos elementos que interagem diretamente com a indústria em que a empresa atua. Definem-se quatro áreas de análise: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

Santos (2008), define os principais componentes do meio envolvente transacional, expondo que:

- Os **clientes** são agentes económicos (atuais ou potenciais) utilizadores finais dos bens e serviços oferecidos pela indústria. Constituem-se como mercado ou a procura;
- Os **concorrentes** são considerados como a indústria que atua no mesmo setor da organização, e também os que apresentam produtos alternativos aos que a organização produz. Constituem-se como a oferta;
- Os **fornecedores** são os agentes económicos que fornecem os recursos indispensáveis ao exercício da atividade das organizações;
- A **comunidade** é um conjunto de organizações, indivíduos e fatores que, direta ou indiretamente, se relacionam com a organização ou com a sua indústria.

1.3.5.1.4 Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter

O modelo de cinco forças competitivas de *Porter* é um complemento à ajuda da análise do meio envolvente transacional. “Foi originalmente desenvolvido como uma maneira de avaliar a atratividade (lucro potencial) de diferentes indústrias” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 59).

Porter (citado por (Mações, 2017)), chegou à conclusão de que o potencial de lucro de uma indústria é determinado principalmente pela intensidade concorrencial na indústria, que depende de cinco forças competitivas:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Ameaça de novas entradas;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Poder negocial dos clientes;
- Poder negocial dos fornecedores.

“Segundo este modelo, uma indústria é tanto mais atrativa quanto menor for a intensidade das cinco forças” (Mações, 2017, p. 149). Ou seja, uma empresa que queira entrar no mercado onde apresente uma intensidade forte nas forças, recai na probabilidade de não obter uma boa rentabilidade.

A Figura 5 sintetiza o modelo das cinco forças competitivas de *Porter* e refere algumas causas internas e externas à organização, a título de exemplo.

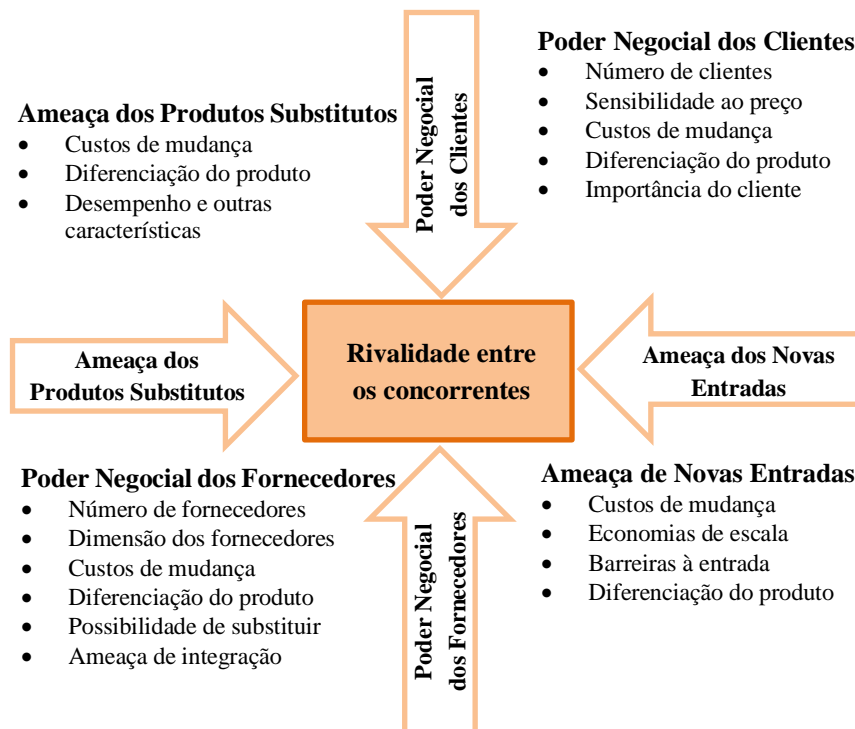


Figura 5 – Modelo das 5 Forças Competitivas de *Porter*

Fonte: Serra et al. (2010). P. 115.

1.3.5.1.5 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são considerados “fulcrais para o sucesso da estratégica” (Teixeira, 2011, p. 75). Estes são específicos a todas as empresas com a mesma atividade.

Freire (1997), transmite que os fatores críticos de sucesso têm origem na combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência e na forma de determinar quais os requisitos de sucesso. Sendo assim, é conveniente saber responder a duas questões:

- Que critérios os clientes usam na seleção de produtos? (Fatores-Chave de Compra); e
- Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se destacarem? (Fatores de Competição).

Por fim, considera-se que as variáveis que proporcionarem maior valor aos clientes e que se diferenciarem dos concorrentes serão os fatores críticos do negócio e, em consequência, para a criação de valor na empresa.

1.3.6 Análise do meio ambiente interno

A fim de identificar recursos, capacidades e competências da organização, é importante a implementação da análise do ambiente interno. A análise do ambiente interno, é composto pelos elementos internos da organização (colaboradores, administração, instalações físicas, entre outros) e tem como objetivo evidenciar as qualidades e deficiências da organização.

1.3.6.1 Modelos de análise

Para a análise do ambiente interno de uma empresa, é necessário ter em atenção aos seguintes modelos de análise:

- recursos, capacidades e competências estratégicas;
- cadeia de valor de *Porter*; e
- análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

Estes são os modelos que mais se destacam nas empresas aquando da análise do meio ambiente interno.

1.3.6.1.1 Recursos, Capacidades e Competências Estratégicas

Os fatores diferenciadores de uma unidade de negócio dão origem ao conceito de vantagem competitiva. Uma empresa tem vantagem competitiva quando é capaz de criar valor, isto é, quando gera um excedente nas saídas (*outputs*) relativamente às entradas (*inputs*) utilizadas na produção.

Teixeira (2011), refere que uma empresa detém vantagem competitiva quando possui as capacidades para fazer algo que os concorrentes não possam fazer ou, pelo menos, não possam fazer tão bem.

As capacidades de uma organização “situam-se ao nível de cada função” e, “pode haver capacidades de *marketing*, capacidades de produção, capacidades de gestão financeira e

capacidades de gestão de recursos humanos” (Mações, 2017, p. 95). Desta forma, é imprescindível identificar os recursos que uma organização disponibiliza.

Os recursos caracterizados por Serra et al. (2010), são os que a organização tem para trabalhar, ou seja, os seus ativos. Nestes inclui as pessoas, o valor da marca/imagem/reputação, a capacidade de distribuição, os equipamentos fabris, a equipa de gestão, as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, as alianças com outras empresas, a dotação de recursos financeiros, entre outros.

Apesar da variedade de recursos de uma organização, estes podem ser enquadrados em três categorias: recursos humanos, financeiros e físicos.

Cynthia (citado por (Teixeira, 2011)), considera cinco requisitos mínimos, entre eles o ser difícil de copiar, ter uma depreciação lenta, ser controlado pela empresa, difícil de substituir e ser melhor que os recursos similares da concorrência.

Barney (citado por (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010)), acrescenta que para os recursos serem considerados estratégicos, tem de se atribuir quatro características de análise: valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis. Com o objetivo de ajudar na análise de competências, este criou um meio auxiliar simples e prático para identificar os recursos e capacidades que possam originar vantagem competitiva para a organização, que se denomina de VRIO (Teixeira, 2011).

VRIO (Valioso, Raros, Difícil de Imitar e Não Substituível) é um acrónimo constituído pelas iniciais de quatro aspetos fundamentais a analisar para o objetivo.

- V – Valioso;
- R – Raros;
- I – Difícil de Imitar;
- O – Não Substituível.

Em suma, consideram-se como competências chave, os recursos e capacidades da empresa que proporcionam o desenvolvimento de competências, ou seja, quanto maior for a especificação dos recursos e mais difíceis de replicar pelos concorrentes, maior será a competência distintiva da empresa.

1.3.6.1.2 Cadeia de Valor de Porter

A cadeia de valor de Michael Porter, é um modelo que ajuda a analisar quais as atividades que criam valor e vantagem competitiva para a organização. Por outras palavras, é a maneira de como a empresa cria valor para os seus clientes através do seu conjunto de atividades.

Serra et al. (2010), descreve a cadeia de valor como uma sequência de atividades que acrescentam valor ao longo de todo o processo produtivo, que vem desde a obtenção de matérias-primas até à disponibilização do produto ao consumidor e à relação pós-venda.

Segundo Mações (2017), a análise sistemática das atividades individuais da cadeia de valor permite ter um melhor conhecimento das forças e fraquezas internas da empresa. Acrescenta ainda que esta permite descrever a empresa como uma série de atividades, processos ou operações interrelacionadas, em que cada uma delas é o elo de uma cadeia que explica a forma como a empresa gera a sua margem.

Desta forma, Porter definiu uma cadeia de atividades e dividiu-as em atividades primárias e de suportes, conforme demonstra a Figura 6.



Figura 6 - Cadeia de Valor de Michael Porter

Fonte: Adaptado de Mações, M. A. (2017). P. 101.

“As atividades primárias intervêm diretamente no processo de construção de valor da empresa. Estão associadas aos processos de fabricação do produto ou serviço e à comercialização do mesmo, incluindo o serviço pós-venda” (Mações, 2017, p. 100).

Destacam-se:

- **Logística de *Inputs* (Entradas):** processo relacionado com a aquisição de matérias-primas e outros materiais;
- **Operações:** processo relacionado com a transformação de materiais em produtos ou serviços;
- **Logística de *Outputs* (Saídas):** atividades relacionadas com a entrega do seu produto ou serviço ao cliente;
- **Marketing e Vendas:** processo de comercialização dos produtos e serviços;
- **Serviço Pós-Venda:** atividades que mantêm e aumentam o valor do produto ou serviço após a sua compra.

“As atividades de apoio são as atividades que permitem que as atividades primárias se desenvolvam da melhor maneira” (Mações, 2017, p. 102). As atividades mais comuns são:

- **Infraestruturas:** sistemas de apoio à empresa para manter as operações diárias;
- **Gestão de Recursos Humanos:** atividades associadas à seleção, recrutamento, formação, desenvolvimento de carreiras e compensação de colaboradores;
- **Investigação & Desenvolvimento:** atividades que visam o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor;
- **Compras:** atividades relacionadas com a aquisição de recursos essenciais ao desenvolvimento da organização.

Concluindo, um melhor conhecimento das forças e fraquezas e dos pontos de cadeia geradores de lucros e prejuízos, advém de uma análise sistemática das atividades individuais da cadeia de valor.

1.3.6.1.3 Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta de auxílio à organização, onde identifica as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Permite fazer um diagnóstico estratégico da organização especificando os objetivos de riscos do negócio e à posterior identificação dos fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos.

A análise do ambiente interno de uma empresa destina-se a dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos que essa empresa possui para conhecidas as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, avaliar e

selecionar a estratégia que melhor tire partido dos primeiros (pontos fortes) e consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos últimos (pontos fracos) (Teixeira, 2011, p. 83).

SWOT é um acrónimo com origem em quatro palavras do idioma inglês, e traduzido para português resulta no seguinte:

- S – *Strenght*: Pontos Fortes;
- W – *Weakeness*: Pontos Fracos;
- O – *Opportunites*: Oportunidades;
- T – *Threats*: Ameaças.

Através da ferramenta de análise *SWOT*, é possível relacionar sistematizadamente, numa tabela como mostra na Figura 7, quais são as forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças a que a organização está sujeita.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Ameaças	Sugestões	Sugestões

Figura 7 - Matriz da Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Freire, A. (1997). P. 143.

Assim sendo, para a empresa se possibilitar a uma escolha da estratégia adequada e atingir os objetivos a que se propõe, a análise *SWOT* tem como função primordial sintetizar e analisar os condicionalismos impostos pelo ambiente interno e externo, bem como, as oportunidades e ameaças que a empresa possa registar.

1.4 Formulação Estratégica

Após uma análise estratégica, que envolve desde a definição da missão até aos objetivos da organização e a análise do ambiente externo e do ambiente interno da mesma, prossegue-se para a próxima fase, a formulação da estratégia.

Segundo Santos (2008), a formulação da estratégia resulta, em regra, da compatibilização entre a visão e as contribuições dos membros da organização, com os resultados da análise do meio envolvente e as competências nucleares e distintivas detidas. Ou seja, após delineados todos os

objetivos que a empresa pretende alcançar, chega o momento de aplicar a estratégia que lhes vai dar ênfase.

A formulação estratégica de uma organização subdivide-se a três níveis:

- **Corporativo** - definido ao nível da gestão de topo e visa determinar a atitude da empresa face ao crescimento e à forma como pretende gerir os seus negócios,
- **Negocial** - situa-se ao nível das unidades estratégicas e foca-se na melhoria da posição competitiva da empresa em cada área de negócios, e
- **Funcional** - refere-se à forma como os gestores das áreas específicas, como a investigação e desenvolvimento, a produção, o marketing, os recursos humanos e as finanças, decidem a melhor forma de alocar os recursos e atingir os objetivos da empresa, através da melhoria da produtividade.

1.4.1 Estratégia Corporativa

A estratégia ao nível corporativo ou da empresa, define a orientação global que pretende seguir a organização.

Para que a estratégia utilizada, a nível corporativo, pela organização crie valor, é necessário realizar uma análise do negócio, bem como analisar a posição da organização no mercado face à concorrência.

Segundo *Porter* (1987), a estratégia corporativa corresponde ao plano de uma empresa diversificada, podendo apresentar 2 níveis de estratégia: a estratégia de negócio e a estratégia corporativa. Ou seja, quando uma organização demonstra ser diversificada no seu negócio, torna-se necessário identificar a estratégia a nível corporativo.

De uma forma geral, é “ao nível da estratégia corporativa que se tomam decisões relacionadas com decidir em que negócios deve estar e como devem ser geridas as várias unidades de negócio” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 222).

As estratégias ao nível corporativo têm como objetivo ajudar a organização a crescer e a sustentar o modelo de negócios. Hitt et al. (2016), refere que esta estratégia especifica as ações que uma organização toma para obter vantagem competitiva. Como principais destacam-se:

1. Concentração num único negócio;
2. Diversificação;

3. Integração Vertical;
4. Fusões, Aquisições e Reestruturação;
5. Expansão Internacional;
6. Matriz produto-mercado de *Ansoff*.

1.4.1.1 Concentração num só negócio

O facto de a organização optar pela estratégia de concentração “permite menor ambiguidade sobre “quem somos nós” e permite afetar todos os recursos da empresa a um só negócio”, aumentando assim a “probabilidade de que a empresa consiga desenvolver ou aumentar as suas competências e capacidades num só negócio” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 223).

Segundo Mações (2017), esta estratégia pode torna-se muito forte porque aumenta a dimensão das empresas e reduz os custos unitários, mas, também pode ser arriscada pela dependência das oscilações do mercado.

Em resumo, segue-se uma apresentação das vantagens e desvantagens desta estratégia na Tabela 2.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque operacional numa só indústria ou mercado; • Concentração de recursos; • Ganho de competências e capacidades antes desconhecidas; • Crescimento da empresa; • Redução dos custos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há diversificação de riscos de mercado; • Oportunidades de criação de valor e de lucro podem ser perdidas; • Dependência do mercado.

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da concentração num único negócio

Fonte: Adaptado de Serra et al. (2010). P. 223

1.4.1.2 Diversificação

A diversificação “consiste em expandir os negócios para novas indústrias com vista a produzir uma nova gama de produtos ou serviços ou expandir para novos mercados” (Mações, 2017, p. 155).

Segundo Teixeira (2011), a diversificação pode assumir vários níveis de intensidade. Este, considera que uma empresa é pouco diversificada quando as suas receitas provêm de um único negócio com uma percentagem entre os 70% e os 95%. E muito diversificada quando menos de 70% das suas receitas são obtidas a partir de um negócio dominante e não existe ligações entre as diferentes unidades de negócio.

Registam-se dois tipos de diversificação: **diversificação relacionada** ou **diversificação não relacionada**.

A diversificação relacionada “é a estratégia de entrar em novos negócios ou indústrias para criar vantagem competitiva num ou mais negócios já existentes” (Maçães, 2017, p. 156). Ou seja, tem por base as atividades comuns com negócios já existentes na empresa.

A diversificação não relacionada “é a estratégia de entrar em novos negócios ou novas indústrias que não estão de qualquer forma relacionados com os negócios ou indústrias já existentes” (Maçães, 2017, p. 156). “Neste caso a empresa diversifica para negócios sem relações significativas entre as fases da cadeia de valor e sem um tema estratégico unificador” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 226).

Em termos de vantagens e desvantagens a estratégia de diversificação apresenta as seguintes na Tabela 3.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder de mercado; • Possibilidade de adquirir novas empresas; • Transferência de competências; • Economias de gama; • Redução de risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial necessário; • Retaliação de concorrentes; • Custos burocráticos; • Dificuldade de controlo; • Exigência de tempo e atenção da gestão.

Tabela 3 - Vantagens e Desvantagens da Diversificação

Fonte: Adaptado de Serra et al. (2010). p.225

1.4.1.3 Integração Vertical

A integração vertical é um processo de agregação das várias funções da cadeia operacional de um negócio sob a proteção de uma só empresa e que a partir das atividades centrais, a empresa deve definir o âmbito da integração vertical a montante e a jusante.

Segundo Mações, (2017), A integração vertical é uma estratégia, segundo a qual a empresa expande os seus negócios a montante numa nova indústria que produz os *inputs* para os seus produtos (integração vertical a montante), quer investindo numa nova indústria que usa, distribui ou vende os produtos da empresa (integração vertical a jusante).



Figura 8 - Integração Vertical na Cadeia Operacional

Fonte: Freire, A. (1997). P. 274

A integração vertical pode verificar-se de acordo com uma das duas modalidades possíveis: integração vertical a montante, (...) quando a empresa passa a produzir as suas próprias matérias-primas, anulando assim a necessidade do(s) fornecedor(es); e integração vertical a jusante (...) quando a empresa passa a produzir o que produzia(m) o(s) seu(s) cliente(s), alargando assim a sua atividade a mais uma fase da cadeia de valor da indústria (Teixeira, 2011, p. 147).

Como qualquer outra estratégia, esta também apresenta vantagens e desvantagens da sua utilização, que destacamos na Tabela 4.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Constrói barreiras à entrada de novos competidores; • Protege o conhecimento proprietário e tecnologias; • Facilita investimento em ativos especializados para um negócio particular; • Protege a qualidade do produto através do controlo da qualidade dos inputs e distribuição de serviço dos produtos; • Melhora os sistemas internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvantagens pelos custos do fornecimento interno; • Permanecer ligada a tecnologia obsoleta; • Alinhar inputs e capacidade de produção com as incertezas na procura aumenta os riscos para as empresas integradas; • Aumenta riscos; • Aumenta custos burocráticos.

Tabela 4 - Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical

Fonte: Adaptado de Serra et al. (2010), p.238

1.4.1.4 Fusões, Aquisições e Reestruturação

“Uma fusão pode ser definida como uma estratégia de crescimento (externo ou inorgânico) pela qual duas empresas acordam em integrar todas as suas atividades originando uma única empresa” (Teixeira, 2011, pp. 152-154).

A aquisição “é uma estratégia através do qual uma empresa compra uma participação ou a totalidade de outra empresa” (Teixeira, 2011, pp. 152-154).

A reestruturação é uma estratégia que “consiste na decisão levada a cabo por uma empresa, traduzida na alteração do seu conjunto de negócios ou da sua estrutura financeira” (Teixeira, 2011, pp. 152-154).

Uma fusão ou aquisição pode acontecer num dos três tipos seguintes:

- Horizontal - tipo de aquisição/fusão horizontal ocorre quando duas organizações numa mesma indústria, ou setor de atividade se juntam (fusão), ou quando uma adquire a outra (aquisição);
- Vertical - tipo de aquisição/fusão vertical acontece quando empresas de diferentes fases de uma cadeia de valor se juntam (fusão) ou uma delas procede a compra da empresa (aquisição), este tipo tanto poder ser a montante como a jusante da cadeia de valor; e
- Conglomerado - tipo de aquisição/fusão conglomerado sucede-se quando unem empresas que não atuam necessariamente em setores relacionados.

Nesta estratégia, registam-se as seguintes vantagens e desvantagens expostas na Tabela 5.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de entrada num novo mercado; • Acréscimo de poder de mercado; • Redução de concorrência; • Ultrapassar barreiras à entrada; • Acesso a competências complementares; • Redução do risco de desenvolvimento de novos produtos; • Maior diversificação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de integração de culturas; • Investimentos elevados; • Incapacidade para obter sinergias; • Excesso de diversificação; • Acréscimos de burocracia.

Tabela 5 - Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições

Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (2011). p.153-155

1.4.1.5 Expansão Internacional

A internacionalização, através de modos mais ativos ou reativos, é uma realidade para todos os tipos de empresa.

Através de Mações (2017), percebemos que uma expansão internacional se pode fazer de várias formas, desde formas simples que não envolvem grandes riscos e recursos, como a exportação, bem como a formas mais avançadas com um risco e recursos mais elevado, como *joint ventures* com parceiros locais ou investimento direto no estrangeiro. Este tema será abordado com mais profundidade no subcapítulo 1.6-Internacionalização.

1.4.1.6 Matriz produto-mercado de Ansoff

A Matriz de Ansoff, também conhecida como “Matriz Produto/Mercado”, compõe um modelo útil para o apuramento de oportunidades de crescimento para uma organização.

“De acordo com o modelo de Ansoff, o desenvolvimento estratégico da matriz de produtos-mercados pode ocorrer de quatro maneiras distintas:” penetração no mercado, desenvolvimento do produto/serviço, desenvolvimento do mercado e diversificação (Figura 9) (Freire, 1997, p. 217).

		Produto/Serviço	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento do Produto/Serviço
	Novo	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Figura 9 - Matriz Produto/Mercado de Ansoff

Fonte: Adaptado de Mações, M. A. (2017). p. 157

Estratégia de penetração no mercado: “caracteriza-se pelo aumento do volume de vendas nos mercados onde a empresa atua. Esta estratégia traduz-se na opção de crescimento pela via do aumento da quota de mercado”;

Estratégia de desenvolvimento do produto/serviço: “caracteriza-se pelo desenvolvimento de novos produtos nos mercados onde a empresa opera”;

Estratégia de desenvolvimento do mercado: “é uma estratégia alternativa ao desenvolvimento do produto que se caracteriza pela oferta dos produtos existentes em novas áreas geográficas, em novos segmentos do mercado ou a novos utilizadores”;

Estratégia de diversificação: “consiste no lançamento de novos produtos em novos mercados” (Mações, 2017, p. 158).

É possível entender que a estratégia corporativa é a estratégia que dá orientação à organização, de como e onde investir, como diversificar, quando apostar num novo negócio e/ou numa nova região de expansão.

1.4.2 Estratégia Negócio

Entender quais as melhores estratégias de maximização, rentabilidade e vantagem competitiva, é fundamental para qualquer empresa se destacar no setor em que se insere. É ao nível da estratégia de negócio que se tomam decisões fundamentais para o sucesso da atividade.

Enquanto que a estratégia corporativa “define quais os negócios ou produtos em que a empresa deve apostar, alocando os respetivos recursos”, a estratégia de negócio “tem como objetivo definir como a unidade deve competir para conseguir alcançar vantagem competitiva relativamente aos concorrentes” (Mações, 2017, p. 168).

Derek Abell (citado por (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 189)), acredita que a definição do negócio da organização define-se com a resposta a três questões essenciais: “o que está a ser satisfeito?”; “quem está a ser satisfeito?”; “como estão as necessidades dos consumidores a ser satisfeitas?”.

“Estes três aspetos estão na base da escolha da estratégia de negócio, na medida em que determinam como a empresa vai competir, a quem se dirige, a concorrência que vão enfrentar e como se propõe criar valor aos clientes” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 189).

Serra et al. (2010), afirma que uma organização tem vantagem competitiva quando consegue defender-se das forças competitivas, manter os clientes, crescer e gerar lucros. Afirma ainda, que esta vantagem competitiva, pode ser conseguida ao oferecer os produtos a preços baixos ou usando a diferenciação, onde com esta última, pode oferecer um produto superior, pelo qual o consumidor estará disposto a pagar um preço mais elevado.

Desta forma, *Porter* (citado por (Mações, 2017)), apresentou três estratégias genéricas para competir numa indústria ao nível do negócio: a liderança de custo, diferenciação e focalização (Figura 10).



Figura 10 - Estratégias Competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (2011). p. 117

a) Liderança de custo

A liderança pelo custo, “é a estratégia seguida por uma empresa que se propõe produzir ou fornecer, ao menor custo relativamente à concorrência, bens ou serviços com atributos considerados aceitáveis pelos clientes” (Teixeira, 2011, p. 117).

“Para ser bem-sucedida na luta pela liderança nos custos a empresa pode procurar executar com mais eficiência cada atividade da cadeia de valor, reduzindo assim os custos, ou inovar e reinventar a forma como as atividades são desempenhadas” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 192).

Santos (2008), refere alguns exemplos de medidas que a organização tem de tomar para conseguir vantagens:

- Racionalização e otimização do desempenho das atividades e processos ao longo da cadeia de valor;

- Minimização dos custos associados às atividades de apoio;
- Potenciação dos benefícios;
- Promoção de economias de escala, através do aumento do volume e da capacidade instalada;
- Controlo rigoroso dos custos;
- Minimização dos custos associados a atividades como publicidade, propaganda, investigação e desenvolvimento, logística de compras, força de vendas, logística de vendas, assistência pós-venda, etc.

Serra et al. (2010), divide em duas categorias (mantendo ou modificando a atividade) para conseguir uma melhor obtenção de vantagem competitiva, como está destacado no Tabela 6.

Mantendo as atividades	Modificando as atividades
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir economias de escala; • Aprender com a experiência; • Explorar potenciais sinergias entre atividades; • Procurar oportunidades de ligação a outras unidades de negócio; • Decidir entre integração vertical e subcontratação; • Verificar as vantagens e desvantagens de ser líder no mercado; • Otimizar a capacidade de produção usada; • Fazer mudanças estratégicas relacionadas com as operações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de métodos tradicionais por tecnologia de e-business e Internet; • Simplificar o projeto do produto; • Oferecer produtos básicos; • Usar técnicas de marketing direto; • Desenvolver processos de fabricação flexíveis, intensivos em capital ou o mais simples possível; • Fazer reengenharia nos processos centrais.

Tabela 6 - Exemplos para alcançar vantagem na liderança pelo custo

Fonte: Serra et al., (2010). p. 193

Apesar das duas alternativas expostas, a organização que escolhe com uma “estratégia de liderança pelos custos necessita de ter uma cultura organizacional sistematicamente voltada para o custo das operações” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 193).

No entanto, Teixeira (2011), aponta alguns problemas que uma organização possa vir a ter se se decidir por uma estratégia de liderança pelos custos, dos quais destaca:

- Focalização excessiva em uma ou poucas das atividades da cadeia de valor;
- Facilidade de imitação;

- Possibilidade de erosão da vantagem de custo;
- Partilha de matéria-prima ou outro fator de produção com todos os concorrentes;
- Falta de paridade na diferenciação (problema de comparabilidade).

b) Diferenciação

A diferenciação é uma estratégia que “assenta na persuasão dos clientes de que o produto ou serviço é superior ao que é oferecido pelos concorrentes” (Teixeira, 2011, p. 120). Ou seja, o produto ou serviço, vai apresentar “características superiores e às quais os consumidores atribuem valor superior ao das alternativas disponíveis no mercado e pelas quais estão dispostos a pagar um preço superior” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 194).

Segundo Santos (2008), os vetores mais comuns suscetíveis de permitir a criação de produtos únicos e distintivos, ressalta:

- A imagem associada à marca;
- A tecnologia dos produtos;
- A compatibilidade ou complementaridade dos produtos;
- As características únicas do produto (peculiaridade, funcionalidade, cor, cheiro, forma, etc);
- O canal de distribuição;
- A rede e qualidade da assistência pós-venda;
- As garantias;
- A oferta de um serviço global;
- A oferta de soluções à medida das necessidades específicas e únicas dos clientes.

Teixeira (2011), destaca alguns benefícios que a estratégia de diferenciação pode trazer para as empresas que a desenvolvam e também alguns problemas, conforme sintetizado na Tabela 7.

Benefícios	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de retornos acima da média pela criação de mecanismos de defesa, contra as ameaças identificáveis pelo modelo das cinco forças de <i>Porter</i>; • Acréscimos de poder negocial em relação aos clientes, uma vez que reduz o número de alternativas comparáveis; • Aumento do poder negocial em relação aos fornecedores; • Menor hipótese de ameaças de substitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A diferença não representar grande valor; • Demasiada diferenciação, preço-prêmio demasiado elevado; • Diferenciação de fácil imitação; • Diluição da marca através da extensão das linhas de produto; • Diferenças de percepção da diferenciação entre compra e quem venda.

Tabela 7 - Benefícios e problemas da estratégia de diferenciação

Fonte: Teixeira, (2011). p. 123

c) Focalização

A focalização é uma “estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais da totalidade dos clientes que constituem a indústria” (Teixeira, 2011, p. 124). Ou seja, esta estratégia foca-se num nicho de mercado. “Este nicho de mercado terá clientes com preferências diferenciadas, requerem características especiais nos produtos ou têm necessidades específicas” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 197).

A estratégia de foco, subdivide-se em estratégia de focalização pela liderança em custos, em que nesta “servem um ou poucos segmentos do mercado global e procuram que a sua organização tenha os custos mais baixo do segmento”; e em estratégia de focalização pela diferenciação, onde aqui “procuram servir um ou poucos segmentos do mercado e procuram que a sua organização seja a empresa mais diferenciada do mercado” (Mações, 2017, p. 171).

A estratégia de foco, segundo Teixeira (2011), apresenta três vantagens como principais, onde se segue:

- Menor necessidade de recursos em comparação com uma estratégia de mercado alargado (ou muitos mercados);

- Especialização e possibilidade de aquisição de um melhor conhecimento do segmento de mercado definido para a estratégia;
- Possibilidade de entrada num novo mercado de forma mais simples e com menos custos.

Santos (2008), destaca ainda alguns riscos que podem estar associados a este tipo de estratégia, tais como:

- O aumento do *gap* de custos entre os concorrentes focados e os que prosseguem uma estratégia de âmbito concorrencial largo, que pode originar a eliminação das vantagens de custo ou de diferenciação, associadas ao foco;
- A atenuação das diferenças entre os bens fornecidos ao segmento objetivo do foco e os bens fornecidos à indústria;
- A penetração dos concorrentes no segmento estratégico focado, através da sua ressegmentação.

No fundo, a empresa que segue uma estratégia de foco é um diferenciador especializado ou um líder de custos especializados. Isto significa que, ao seguir uma estratégia de líder de custos especializado, a empresa vai competir com a líder de custos de custos em situações onde não tem uma desvantagem de custos (...). Por outro lado, ao seguir uma estratégia de diferenciador especializado, a empresa compete com o diferenciador ao fornecer pequenos lotes adaptados enquanto o diferenciador precisa de fornecer para um mercado mais vasto (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, pp. 197-198).

Por fim, a estratégia de foco pode ser arriscada em caso de:

- os concorrentes possuírem as capacidades para servir o nicho;
- se as preferências dos clientes corresponderem com os produtos padrão já existentes no mercado; e
- o nicho se tornar muito apelativo, levando outras empresas a servi-los.

1.4.3 Análise Funcional

As estratégias funcionais determinam o modo como os quatro fatores de vantagem competitiva contribuem para as diversas funções, ou atividades, produtivas da empresa.

Mações (2017), descreve que as estratégias a nível funcional são formuladas ao nível das áreas funcionais da organização, como as compras, produção e operações, *marketing*, finanças, recursos humanos, investigação e desenvolvimento, entre outras, e que estas constituem planos de ação para sustentar a estratégia corporativa.

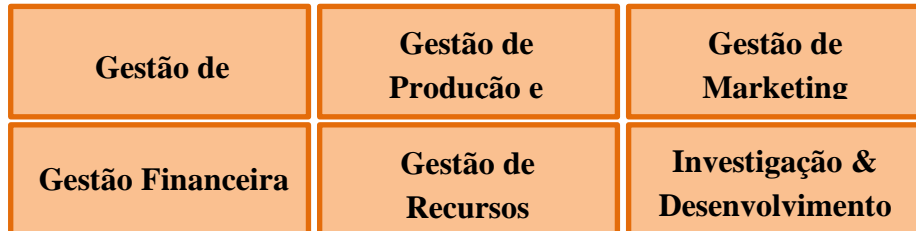


Figura 11 - Áreas Funcionais

Fonte: Mações, M. A. (2017). p. 171

Serra et al. (Gestão Estratégica: conceitos e prática, 2010), complementa expondo que a análise das estratégias funcionais requer uma observação à cadeia de valor, de forma a examinar as diferentes funções, ou atividades realizadas e vendo como estas contribuem para melhorar o desempenho da empresa em um, ou vários, dos quatro fatores: eficiência, inovação, qualidade e adaptação ao cliente. Esta análise prévia feita às estratégias funcionais, permite ajudar na construção da estratégia de negócio.

A seguir apresenta-se cada área funcional, juntamente com o seu dever e importância na organização.

a) Gestão de Compras

A estratégia de gestão de compras tem como responsabilidades a aquisição de matérias-primas, necessidades de abastecimento e partes de equipamentos para sustentar a função de operações. Esta acaba por ser fundamental, porque, em geral nas indústrias, os materiais e os componentes agregam uma parcela significativa dos custos de produção.

b) Gestão de Produção e Operações

Relativamente à gestão de produção e operações, e no que diz respeito as decisões estratégicas, estas advêm dos processos de planeamento da produção, *layout* das instalações, capacidade produtiva, tecnologia e equipamentos produtivos, localização das instalações e a organização

das tarefas do trabalhador. É de salientar que esta área é a responsável pela transformação das matérias-primas em bens e serviços.

c) Gestão de *Marketing*

No que diz respeito à gestão de *marketing*, as decisões de estratégia são referentes à definição da segmentação do mercado, ou seja, do posicionamento pretendido. Esta área faz a ligação entre a empresa e o mercado e tem como intuito a promoção das trocas comerciais que satisfaça os clientes e a obtenção das metas organizacionais.

d) Gestão Financeira

Nesta área financeira, são discutidas as políticas de investimentos, de financiamento e de distribuição de dividendos. Esta é responsável pela gestão dos recursos financeiros colocados à disposição da organização.

e) Gestão de Recursos Humanos

Como é evidente é necessária numa organização a existência da gestão de recursos humanos. Esta diz respeito às políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, designadamente decisões relativas ao recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreiras, gestão do desempenho, sistemas de compensação e incentivos e despedimento.

f) Investigação & Desenvolvimento

De forma a haver uma evolução dos produtos e dos processos, existe uma estratégia direcionada para a investigação e desenvolvimento. Esta trata a melhor forma de aceder às novas tecnologias, através do desenvolvimento interno ou por aquisição no exterior; ou ainda o estabelecimento de alianças estratégicas.

1.5 Implementação da Estratégia

Após a análise estratégica, seguida da sua formulação, prossegue-se a terceira e última fase do processo de gestão estratégica - a implementação da estratégia. Esta última, encarrega-se dos planos estratégicos formulados, do controlo e do *feedback* da implementação.

Santos (2008), descreve a implementação da estratégia como uma operacionalização e execução através das pessoas, que se destina, também, a assegurar as condições necessárias ao alinhamento da estratégia com o ambiente interno e externo da organização e à consecução dos objetivos traçados.

Para Freire (1997), é necessário proceder à criação da estrutura organizacional após a formulação da estratégia, pois, é a estrutura que irá servir de suporte à implementação das opções delineadas e, após à criação da estrutura, iniciar-se o processo de implementação, onde neste, envolve a capacidade de executar um vasto conjunto de políticas de gestão, que têm como objetivo, proporcionar valor aos clientes e bater a concorrência.

A implementação traduz-se, portanto, na realização de ações concretas, a todos os níveis da empresa ou, pelo menos, com repercussões em muitos dos seus departamentos. Alguns exemplos desse tipo de ações são os seguintes: alteração da estrutura da empresa e do seu organigrama; alteração da afetação de recursos financeiros aos diversos departamentos; etc (Cândido, 2012, p. 169).

Serra et al. (2010), salienta algumas dificuldades que possam aparecer com a implementação da estratégia, tais como:

- A pressa do dia-a-dia, que podem levar a empresa a desviar-se do seu foco estratégico;
- Estratégias demasiado complexas, podem tornar difícil a implementação;
- Os recursos podem ser escassos, ou ser utilizados ineficazmente quando não há foco estratégico.

Desta forma, Serra et al. (2010), para combater estas falhas, sugere que a implementação da estratégia deve considerar quatro fatores fundamentais para o sucesso: a estrutura organizacional, a cultura, pessoas e sistemas de controlo.

a) Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional afeta as pessoas a funções e estipula-lhes níveis de autoridade e responsabilidade, indicando como os vários papéis se integram na empresa, de modo a aumentar a eficiência, qualidade, inovação e adaptação ao cliente. O propósito da estrutura é, portanto, integrar e coordenar todos os trabalhadores a todos os níveis (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 308).

Santos (2008), manifesta que a estrutura organizacional, é determinante para o sucesso da estratégia, que diz respeito às decisões relativas à forma como a organização se propõe a definir as relações entre os seus vários recursos organizacionais. A estrutura organizacional envolve ainda a forma como articula as suas atividades e os seus processos e, ao mesmo tempo assegurar o nível de autonomia, criatividade e flexibilidade adequados à execução da estratégia definida.

b) Cultura Organizacional

“A cultura refere-se a normas de comportamento e valores compartilhados por um grupo de pessoas” (Teixeira, 2011, p. 273).

Segundo Serra et al. (2010), a cultura organizacional é composta pelo conjunto de crenças, valores e comportamentos aceites e partilhados por todos os trabalhadores.

É possível identificar algumas características que realçam a diferenciação de cultura entre as demais organizações. Teixeira (2011), aponta dez diferenças fundamentais, que ajudam a captar a essência da cultura da organização:

- Identificação – o nível de identificação de cada colaborador com a organização ser mais elevado, do que com a sua profissão específica;
- Ênfase no grupo – estudos na organização delineado por equipas e não individual;
- Focalização nas pessoas – consideração pelas pessoas da organização quando a toma de decisões na gestão;
- Integração departamental – na medida em que os departamentos são encorajados atuar de forma coordenada e interdependente;

- Controlo – em termos de regras, regulamentos e supervisão direta são usados para controlar o comportamento dos colaboradores;
- Tolerância de risco – se os colaboradores são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;
- Critérios de recompensa – a forma como as recompensas são distribuídas;
- Tolerância de conflitos – como é que os colaboradores são encorajados a encarar os conflitos e as críticas;
- Orientação para fins ou meios – se a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios para os atingir; e
- Conceção de sistema aberto – como a organização avalia o seu ambiente externo e como atua em resposta às suas mudanças.

Em suma, “a cultura organizacional desenvolve-se ao longo da história da empresa, pelas suas escolhas e rumos percorridos. É formada pelos valores, normas, símbolos e rituais, é mantida pelas pessoas e evolui continuamente” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 309).

c) Pessoas

Retratando agora o fator “Pessoas”, estas são o recurso-chave de uma organização. “São as pessoas que pensam, que criam, que formulam, que executam e que controlam” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 319). Para qualquer mudança estratégica que possa existir, é fundamental, a colaboração de todas as pessoas da organização,

Segundo Serra et al. (2010), a implementação da estratégia depara-se com diferentes barreiras, umas que são cognitivas e que exigem informar e comprometer todos os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos e funções e outras que são assentes nas limitações de recursos, como financeiros e humanos. Também existe barreiras motivacionais por parte dos colaboradores e da equipa executiva e, por fim, barreiras políticas.

d) Sistemas de Controlo

Teixeira (2011), decompõem o processo de controlo em três fases: estabelecimento dos padrões de desempenho, avaliação do desempenho conseguido, e decisão das ações corretivas se os desvios forem significativos.

Designa-se por sistemas de controlo “instrumentos” que “permitem monitorizar” a estratégia, bem como, a estrutura da organização, de forma a perceber se estão a ter o efeito desejado, e como instrumentos que permitem tomar “medidas corretivas ou mesmo remodelar” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 310).

“No fundo, os sistemas de controlo ajudam a ajustar as ações de modo a conseguir melhor eficiência, qualidade, inovação e adaptação ao cliente” (Serra F. , Ferreira, Torres, & Torres, 2010, p. 311). A Tabela 8, destaca a importância e explicação de cada uma das áreas de controlo.

Áreas de controlo	Explicação
Controlo e Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Os executivos necessitam de medir a produtividade (uso de inputs por outputs utilizados); - Permitem aferir o impacto de mudanças ou reestruturações na cadeia produtiva; - Permitem ter medidas de desempenho de unidades individualmente e do todo da empresa.
Controlo e Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem determinar os produtos e serviços oferecidos; - Por exemplo, o número de defeitos por produto ou de reclamações dos clientes permitem avaliar os níveis de qualidade.
Controlo e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem ajudar a aumentar a capacidade inovadora da empresa; - Podem permitir criar um ambiente criativo e de participação dos trabalhadores para encontrar melhores soluções e gerar novos produtos e processos; - Sistemas que permitam encorajar a experimentação e a assunção de riscos.
Controlo e Adaptação ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Visam conceber sistemas de controlo que permitam aferir quão bem os trabalhadores interagem com os clientes; - Podem assentar na monitorização dos comportamentos dos trabalhadores; - Eventualmente, assentes no desenvolvimento de competências interpessoais, mas também na tarefa de modo a melhorar a experiência da interação dos clientes com a empresa.

Tabela 8 - Sistemas de controlo e blocos de competitividade

Fonte: Serra et al., (2010). P. 311

Em síntese, a opção da estratégia formulada anteriormente pode ser a melhor, mas se não for implementada eficazmente e no momento oportuno, pode ser ineficaz. Assim, na fase da implementação é crucial dar atenção aos quatro fatores descritos: estrutura organizacional; cultura; pessoas; e sistemas e controlos. É de salientar que apesar de se ter em atenção os quatro fatores, também é necessário saber qual a melhor forma de operacionalizar e executar a estratégia no terreno, deixando assim, uma margem reduzida de erros na sua implementação.

1.6 Internacionalização

No quotidiano as organizações precisam de ‘pensar’, formular e implementar a estratégia tendo em conta que não atuam num mundo isolado e onde existe cada vez menos proteção pelas fronteiras político-legais dos seus países de origem.

Como refere Botelho (2015), as estratégias de internacionalização têm sido adotadas pelas empresas não só como forma de reforçar a sua posição competitiva, mas, por vezes, também como forma de assegurar a sua própria sobrevivência ou o seu crescimento.

Segundo Mações (2017), as organizações têm necessidade de expandir internacionalmente os seus negócios quando o mercado nacional se mostra saturado ou incapaz de absorver os seus produtos em condições de preço compensadoras ou, também, quando pretendem diversificar os mercados.

Em termos de conceito, para Freire (1997), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Por sua vez, Piercy e Turnbull (citado por (Botelho, 2015)), definem a internacionalização como um movimento das operações da empresa para fora do país de origem. Já para Barber e Darder (citado por (Vasconcellos, 2013)), consideram que a internacionalização é um dos processos de direção estratégica mediante o qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis.

Por norma, as empresas que optam pela internacionalização, passam por quatro fases de estratégias distintas: estratégia de exportação; multidoméstica; transnacional; e global (Mações, 2017). Na Figura 12, estão representadas as estratégias de acordo com as duas dimensões: pressão sobre os custos; e necessidade de adaptação local.

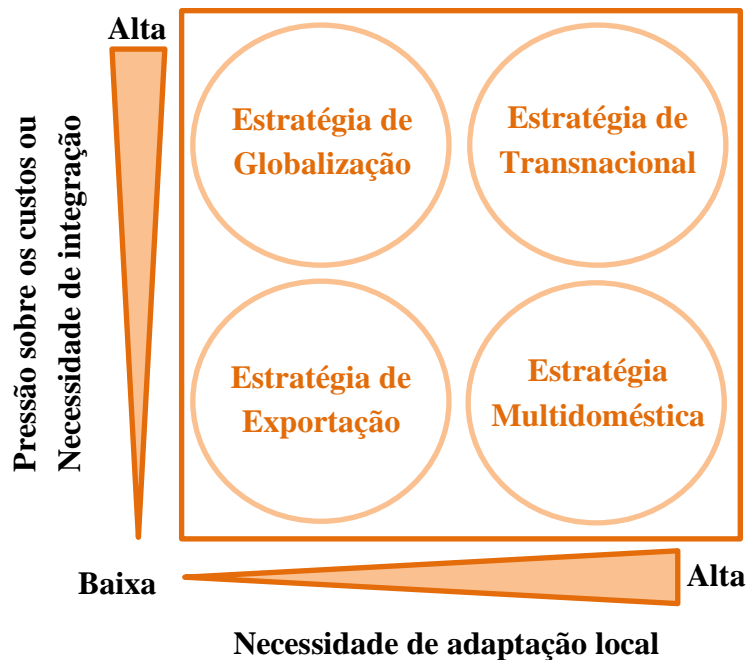


Figura 12 - Estratégias Internacionais

Fonte: Mações, M. A. (2017). Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática. Coimbra: Conjuntura Atual Editora. p. 203

A **estratégia de exportação**, passa pela mentalidade doméstica que tem como apoio o mercado interno e considera o mercado externo um prolongamento daquele, ou seja, tem um cariz etnocêntrico.

A **estratégia multidoméstica**, tem uma orientação policêntrica, isto é, para uma empresa deste gênero, “o mundo é um conjunto de mercados nacionais” e “procura satisfazer as necessidades dos seus clientes atendendo às suas diferenças nacionais” (Teixeira, 2011, p. 184).

A **estratégia global** apresenta uma orientação mista (entre o etnocêntrico e o policêntrico). Tendo em conta que o mundo é observado como um mercado global, a entidade processa a sua estratégia alimentando esse mercado, tudo a partir de um único país onde se encontram as suas operações. No entanto, também se pode alimentar nesse mercado de forma a realizar a distribuição através dos seus canais de mercado interno.

Por fim, a **estratégia transnacional** e tem um cariz geocêntrico, isto é, “reconhece as semelhanças e diferenças e adota uma visão global” (Teixeira, 2011, p. 184). “Está presente em diversos países, faz a ligação entre os recursos e os mercados globais e constrói as suas vantagens competitivas” (Botelho, 2015, p. 37).

1.6.1 Motivações da internacionalização

Perante o cenário de internacionalização, “as empresas são motivadas a atravessar as fronteiras dos seus países para operarem numa base mundial” (Mações, 2017, p. 204). As motivações que levam as empresas a internacionalizar-se são diversas, conjugando fatores internos e externos à organização.

Viana e Hortinha (1997), apontam seis razões que estão na origem da motivação para os mercados internacionais:

1. O aumento das vendas, com objetivo de aumentar os lucros da empresa e satisfazer os acionistas;
2. O efeito de sinergias ao nível da estrutura de custos, na forma de permitir aproveitar a capacidade produtiva instalada e obtendo assim, economias de escala;
3. A partilha de risco, pelo facto de a diversificação do negócio ser maior;
4. As colaborações, como por exemplo, entre empresas e instituições públicas dos vários países;
5. O domínio dos mercados, ou seja, forma de estar presente no maior número possível de mercados;
6. As vantagens absolutas, como por exemplo, o controlo de recursos únicos.

Bennet, Rugman e Hodgetts (citado por (Mações, 2017)), salientam as razões mais óbvias de internacionalização, como sendo:

- Expectativas de obtenção de economias de escala e da curva da experiência, ou por preços inferiores dos fatores de produção;
- Expectativas de benefícios superiores em termos de preços ou de impostos em países estrangeiros;
- Protegerem-se de riscos, incertezas e crises do mercado doméstico;
- Diversificação dos riscos de mercado;
- Transpor barreiras alfandegárias e tarifárias operando dentro do país estrangeiro;
- Acesso a novas tecnologias produzindo os produtos diretamente em vez de autorizarem outros a produzirem sob licença.

No fundo, as várias motivações que existem para a internacionalização, têm sempre pontos em comum, onde muito deles se destacam o objetivo de aumentar os lucros, a criação de economias de escala e a diversificação de riscos.

Viana e Hortinha (1997), ainda consideram que as razões apresentadas estão relacionadas com um conjunto de fatores, que se podem agrupar em três grupos: oportunidades estratégicas; vontade de crescimento e mercados; clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Dos fatores relacionados com as oportunidades estratégicas enunciados por Viana e Hortinha (1997) destacam-se: a imagem do país de origem da empresa, a imagem do país de origem afeta a decisão de compra de muitos produtos; a facilidade de acesso geográfico ou cultural, (existe uma tendência para procurar negócios em países próximos); as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados; e os incentivos governamentais para empresas que se queiram internacionalizar.

Na vontade de crescimento por parte da empresa, Viana e Hortinha (1997), retiveram como fatores relacionados os seguintes:

- a imagem de marca (a notoriedade mundial da marca acarreta vantagens);
- os serviços não transportáveis, (um exemplo são os projetos de engenharia, que não têm uma procura regular e por isso a necessidade de explorar novos mercados);
- o êxito dos parceiros locais, por exemplo, quando o representante atinge um volume de negócios considerado alto e que justifica assim a instalação de uma subsidiária; e
- a diversificação do risco, onde a vantagem deste é, o mau resultado em alguns países possa ser camuflado pelo bom desempenho de outros.

Por último, os fatores relacionados com os mercados, clientes, concorrentes, custos e com a natureza do negócio, mais uma vez, Viana e Hortinha (1997), consideraram os seguintes:

- os mercados externos são menos exigentes do que o mercado de origem;
- o acompanhamento de clientes, conhecido como internacionalização por arrastamento, em que as empresas têm como objetivo apenas de acompanhar determinado cliente;
- o enfraquecimento da concorrência, na situação em que as empresas se sentem ameaçadas por concorrentes no seu mercado de origem;
- o excesso de capacidade ou redução de vendas no mercado doméstico;

- as economias de escala; a deslocalização da produção, com o fim de reduzir custos e ganhar competitividade; e
- imperativos diretamente ligados à natureza do próprio negócio.

Deste modo, é possível concluir, que as motivações descritas pelos vários autores, são um reflexo de fatores internos e externos à empresa e que dependem do estado do processo de expansão internacional em que a organização se possa encontrar.

1.6.2 Formas de entrada nos mercados internacionais

“Uma vez selecionado o novo mercado a alcançar, o próximo passo que a empresa tem de tomar é decidir de que modo vai entrar nesse mercado” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, p. 311).

Segundo Serra et al. (2010), a seleção do modo de entrada é feita de diversos fatores. Alguns dos fatores considerados relevantes são: o risco político do mercado, a dotação de fatores (financeiros, humanos e técnicos), a necessidade de adaptação do produto ao mercado local, a natureza do produto ou serviço, as condições existentes para a penetração no mercado, entre outros.

Simões et al. (citado por (Monteiro, 2016)), divide em três grandes grupos a classificação das formas de entrada nos mercados internacionais: exportação (direta ou indireta); formas contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de gestão, subcontratação internacional e alianças estratégicas); investimento direto (*joint-venture*, *sole-venture*, propriedade parcial e propriedade total).

Enquanto, Mações (2017), ressalta quatro formas básicas de operar no mercado internacional: a exportação e importação, acordos de *joint ventures* e alianças estratégicas, o licenciamento e o *franchising* e, por fim, o investimento direto.

1.6.2.1 Exportação e Importação

“A exportação e a importação são as formas mais acessíveis e menos complexas de entrada nos mercados externos, podendo fazer-se diretamente ou através de agentes ou distribuidores” (Mações, 2017, p. 232).

Viana e Hortinha (1997), em conjunto com outros autores, consideram que a exportação é a forma mais vulgar que uma empresa tem para se desenvolver internacionalmente, é ainda considerada a alternativa de acesso com os custos mais reduzidos, pois, não exige um investimento em atividades produtivas no exterior.

1.6.2.2 Joint-Ventures e Alianças Estratégicas

As *joint-ventures* “são acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio com benefícios esperados para ambas as partes, que também partilham os riscos” (Teixeira, 2011, p. 188). “De uma forma mais prática, podemos dizer que a *joint-venture* é uma forma de atuar nos mercados externos, em que a empresa possui poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente o negócio” (Viana & Hortinha, 1997, p. 366).

“As alianças estratégicas são formas especiais de *joint-ventures*, que consistem em acordos de cooperação entre empresas, procurando beneficiar da complementaridade de ativos, desde que não existam situações de competitividade direta entre produtos ou de mercados” (Mações, 2017, p. 234). Por outras palavras, Teixeira (2011), descreve as alianças estratégicas como um acordo entre empresas caracterizado pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes.

1.6.2.3 Licenciamento e Franchising

“O licenciamento traduz uma situação contratual em que a um produtor local são cedidos os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área estabelecida contratualmente” (Viana & Hortinha, 1997, p. 351).

De acordo com Mações (2017), o licenciamento não é mais do que um contrato entre o licenciador e o licenciado em que se identificam claramente as marcas, patentes, desenhos e *know how* que o licenciador cede a troco de uma remuneração.

O *franchising* é um tipo particular de licença, em que consiste num “licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou mesmo produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada

deste, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e os seus métodos de fazer negócio” (Viana & Hortinha, 1997, p. 354).

1.6.2.4 Investimento Direto

O investimento direto, “consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro e pode assumir duas modalidades:

- Investimento de raiz: quando a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade; e
- Aquisição: quando adquire uma empresa já em funcionamento” (Teixeira, 2011, p. 188).

Em suma, “quando uma empresa decide internacionalizar o seu negócio, deve selecionar a estratégia mais adequada para entrar no mercado externo, tendo em conta, as suas características, capacidades e recursos disponíveis” (Monteiro, 2016, p. 31). Também é importante, ter em conta, as vantagens e desvantagens de cada um destes modos de entrada, como se evidencia na Tabela 7.

Exportação

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> • Baixa exposição financeira; • Permite entrada gradual; • Adquire conhecimento sobre o mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidade a tarifas, quotas, etc; • Custos de transporte; • Complexidade e custos logísticos; • Potenciais conflitos com distribuidores.

Joint-Ventures e Alianças Estratégicas

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de riscos e custos de construir uma nova operação; • Partilha de recursos complementares e know-how; • Facilita entrada em mercados externos; • Sinergias e vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer a partilha de lucros; • Partilha de controlo sobre as operações; • Risco de disseminar conhecimento e know-how crítico ao parceiro; • Acesso a informação; • Incompatibilidade entre os parceiros.

Licenciamento

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo risco financeiro e baixa necessidade de capital; • Forma de baixo custo para entrar e avaliar o potencial de um dado mercado externo; • Não tem necessidade de aprender sobre o mercado local; • Evitar tarifas, barreiras não tarifárias e restrições ao investimento estrangeiro; • O licenciado fornece o conhecimento do mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros relativamente limitados; • Dependência no licenciado e pouco controlo; • Potenciais conflitos com o licenciado; • Possibilidade de criar um futuro competidor e/ou perder tecnologia.

Investimento Direto

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> • Obtém diversificação; • Rapidez; • Potencial de lucros elevados; • Adquire conhecimento sobre o mercado; • Evita tarifas, quotas e outros restrições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de integração; • Custo elevado de investimento; • Maior complexidade de gestão e coordenação.

Tabela 9 - Vantagens e Desvantagens dos modos de entradas no mercado internacional
 Fonte: Adaptado de Serra et al., (2010). Gestão Estratégica: conceitos e prática. Lisboa: Lidel. p. 275-276

Concluindo, sublinha-se que, uma vez escolhidas as formas de entrada no mercado internacional, “é difícil alterá-las sem consideráveis perdas de tempo e de dinheiro”. Deste modo, a escolha da forma de entrada é uma decisão estratégica que deve ser ponderada e que tenha como meta um retorno superior ao depositado (Mações, 2017, p. 239).

2. Metodologia

Segundo Madeleine Grawitz (citado por (Carmo & Ferreira, 2008)) existem várias definições de métodos, contudo, usualmente, refere os métodos como um conjunto de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos.

Em suma, em função de uma determinada finalidade, a metodologia constitui de maneira mais ou menos abstrata ou concreta um plano de estudo tratando-se de uma explicação de como a pesquisa foi conduzida.

Tomando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa, perceber como os métodos utilizados pela SONAE do uso da gestão estratégica influenciam a criação de valor, adotaram-se os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa: quantitativa porque recai sobre uma análise de valores apresentados pelo grupo; e qualitativa porque reúne informações que não servem apenas de análise de valores, mas sim de descrições sobre o tema, impressões e, ou, opiniões.

Assim, recorreu-se à revisão de literatura. Recolheu-se, através de plataformas online e documentos bibliográficos (livros, manuais e artigos) para a iniciação ao estudo da empresa SONAE.

Para este estudo, utilizaram-se não só os relatórios de gestão do grupo, mas também os relatórios de contas, desde o ano 2017, disponibilizados pela empresa no site, até ao ano de 2019.

Destaca-se o facto de apenas terem sido utilizadas informações relativas aos últimos anos, período temporal desde 2017 a 2019, pois os dados disponíveis para consulta de anos anteriores não possuíam informações suficientes que permitissem um estudo exaustivo, e com rigor técnico.

3. Caso de Estudo: SONAE

O estudo de caso, tem como finalidade a análise e compreensão da gestão estratégica da empresa designada por SONAE. O presente estudo encontra-se dividido em duas fases:

Inicialmente, é realizada uma contextualização da empresa, abordando-se a sua evolução histórica, bem como a sua estrutura de portefólio.

Posteriormente, serão analisados os processos de gestão estratégica utilizados pela empresa e os resultados consequentes dessa utilização, tendo-se como base o a análise dos dados divulgados.

3.1 Evolução Histórica

A SONAE é um grupo empresarial multinacional, com sede na Maia, no distrito do Porto, com um portefólio diversificado de empresas que vai desde as áreas do retalho, dos serviços financeiros, da tecnologia, dos centros comerciais até à área das telecomunicações. Apresenta até à data do ano de 2020 um número significativo de 43.000 colaboradores em cerca de 62 países em que atua.

Corria o ano de 1959 quando o empresário Afonso Pinto de Magalhães, com origem na Sociedade Nacional de Estratificados que se dedicava à produção de painéis laminados

decorativos de alta pressão, fundou a “SONAE” (Moreira, 2018), que desde então não parou de crescer (Sonae S. S., 2019):

- **Década de 80**

O grupo adquiriu uma rede de supermercados criando a “SONAE Imobiliária”, atualmente “SONAE Sierra”, iniciando assim a sua primeira estratégia de diversificação de negócio.

Nesta mesma década o grupo entra na bolsa dando assim início ao seu crescimento.

- **Década de 90**

Ocorreu o lançamento do jornal “Público” juntamente com a abertura de mais um centro comercial, o “CascaisShopping”.

Em 1993, o grupo adquiriu uma participação maioritária numa empresa espanhola de painéis de madeira, a “Tafisa”.

Posteriormente criaram a “Maxmat” e a “Modalfa” e lançaram a “Worten”, a “Sport Zone” e a “Optimus”.

No final desta década, a “SONAE Imobiliária” entra na bolsa e ocorre o lançamento de mais um centro comercial, o “NorteShopping”.

- **Anos 2000**

Em 2000, o grupo presencia a retirada da “SONAE Imobiliária” e a entrada da “SONAEcom” e da “SONAE Indústria” na bolsa.

A partir do ano 2009, o grupo apresenta a criação do código de ética e em 2011 estabelece a definição da sua cultura, valores e princípios.

Em 2013, acontece uma grande fusão entre a “Zon” e a “Optimus”, dando criação à “NOS”, uma rede de telecomunicações mais abrangente.

Em termos de aquisições, grande parte delas acontecem a partir do ano 2016, com a obtenção de 50% da “Salsa” e de uma aquisição de participação na “*Armilar Venture Partners*”. Em 2017, foi celebrado um acordo com a “JD Sports” e “Sprinter” para a criação da “*Iberian Sports Retail Group*”.

Em 2018, a “SONAE” adquire mais 20% adicionais da “SONAE Sierra”, compra 51% da participação “Go Well” e por fim compra 60% da “Arenal Perfumarias”.

Cláudia Azevedo, filha de Belmiro Azevedo, é em 2019 eleita presidente executiva da “SONAE” permanecendo Paulo Azevedo como Presidente do Conselho de Administração.

Por fim, no ano presente, 2020, a “SONAE” anunciou a compra dos restantes 50%, da marca portuguesa, “Salsa”, ficando assim a deter a totalidade da empresa.

3.2 Estrutura Portefólio de negócios

Atualmente (SONAE, 2020), a “SONAE” apresenta uma estrutura do portefólio de negócios, separado pelas diferentes áreas em que atuam. Destacamos oito áreas de negócio: “SONAE MC”, “*Iberian Sports Retail Group*”, “SONAE Sierra”, “SONAE FS”, “NOS”, “SONAE Fashion”, “Worten” e “SONAE IM”.

1. “A **SONAE MC** é líder do mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços: Continente (hipermercados), Continente Modelo e Continente Bom dia (Supermercados de conveniência), Meu Super (lojas de proximidade em formato franchising), Bom Bocado, Bagga (Cafetarias e restaurantes), Go Natural (supermercados e restaurantes saudáveis), Make Notes, Note! (livraria/papelaria), ZU (produtos e serviços para cães e gatos), WELLS (saúde, bem-estar e ótica) e Dr. WELLS (clínicas medicina dentárias e medicina estética). Inclui gestão imobiliário de ativos de retalho” (Sonae, 2021).
2. “O ***Iberian Sports Retail Group*** é o resultado de uma parceria cuidadosamente planeada entre “JD”, “Sprinter” e “Sport Zone” (Sonae S. S., 2019). “É o segundo maior retalhista da Península Ibérica no setor desportivo” (Sonae, 2021).
3. “A **SONAE Sierra** é uma empresa internacional dedicada a servir as necessidades de investidores de retalho imobiliário. A empresa é proprietária de 44 centros comerciais com uma área bruta locável de 2,3 milhões de m², em 11 países. É responsável pela gestão e/ou comercialização de 64 centros comerciais” (Sonae, 2021).

4. “A **SONAE FS** é a unidade de negócios que coordena os serviços financeiros. Este segmento inclui o Cartão Universo, o Cartão Dá, Continente Money Transfer, os serviços de crédito em loja e ainda a corretora de seguros MDS” (Sonae, 2021).
5. “A **NOS**, resulta de uma combinação das empresas Zon e Optimus, é um *player* único preparado para alavancar a convergência no mercado de telecomunicações português” (Sonae S. S., 2019).
6. “A **SONAE Fashion** é responsável pela área de retalho especializado da SONAE, na área de vestuário, através das marcas Deeply (equipamento e vestuário desportivo), MO (vestuário, calçado e acessórios), Zippy (vestuário, calçado e acessórios de bebé e criança), Losan (especializada no negócio grossista de vestuário de criança, com uma forte presença internacional) e Salsa (jeans, vestuário e acessórios)” (Sonae, 2021).
7. “A **Worten** é responsável pela área de retalho de eletrónica da SONAE, através das marcas Worten (eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento) e Worten Mobile (telecomunicações móveis)” (Sonae, 2021).
8. “A **SONAE IM** possui uma estratégia de gestão ativa de portfólio, cujo objetivo é criar e gerir um conjunto de empresas de tecnologia, ligadas ao retalho, telecomunicações e cibersegurança. Atualmente, o seu portfólio inclui a Bizdirect, S21sec, Inovretail, Bright Pixel e Excellium” (Sonae, 2021).

Na Figura 13 abaixo, tem-se em resumo as oitos áreas de negócio de atuação da SONAE, bem como as suas percentagens detidas.



Figura 13 - Portefólio de negócios do grupo SONAE

Fonte: SONAE, S.G.P.S, S.A. (2019). Relatório e Contas de 2019

3.3 Estrutura Governo Societário

O grupo “SONAE”, tem em conta que a “excelência das práticas de governo societário são um aspeto estruturante do ADN SONAE”, que é a sua forma de trabalhar em como querem impulsionar o grupo de uma forma a criar valor sustentável para todos os seus *stakeholders* (Sonae S. S., 2019). Na Tabela 10, destaca-se a identificação da sociedade em estudo (Sonae, 2021).

Firma	Tipo	Sede
Sonae – SGPS, S.A.	Sociedade Anónima e Sociedade Aberta	Lugar do Espido, Via Norte, Maia
Conservatório Registo Comercial da Maia	NIPC	Capital
Matrícula 500 273 170	500 273 170	€ 2.000.000.000

Tabela 10 - Identificação da Sociedade SONAE

A Sociedade adota um modelo de governo monista, cuja estrutura de administração é atribuída ao Conselho de Administração, e a estrutura de fiscalização é composta pelo Conselho Fiscal e pelo Revisor Oficial de Contas, este é um dos modelos mais adotados pelas empresas.

3.4 Estratégias Implementadas *versus* Indicadores Económicos

O meio empresarial é alvo de constantes mudanças que derivam das consequências das sucessivas alterações das necessidades dos agentes económicos (família, empresas, Estado, entre outros.). Desta forma, as empresas, têm por base a informação contabilística para uma melhor avaliação e análise da evolução da situação financeira. Aliando este conhecimento às estratégias implementadas pela empresa, é possível proceder a uma análise mais detalhada à forma de crescimento apresentada pelo grupo “SONAE”.

Começando por analisar a apresentação do grupo ao mundo, este adota um claro lema sobre a sua missão, valores e princípios. A “SONAE” refere que a sua cultura, a sua maneira de ser e de estar nos negócios é o elo que os mantém unidos e os torna especiais, em qualquer negócio ou geografia (Sonae, 2021).

Como **missão**, o grupo estipulou a criação de valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.

A esta missão, a “SONAE” juntou um conjunto de **valores e princípios** que orientam na forma de estar na vida e nos negócios com o lema de “Á NOSSA MANEIRA” (Sonae, 2021). Nestes destacam-se os seguintes:

- Confiança e Integridade;
- As pessoas no centro do nosso sucesso;
- Ambição;
- Inovação;
- Responsabilidade Corporativa;
- Frugalidade e Eficiência; e
- Cooperação e Independência.

A missão e os valores estão embebidos na estratégia do grupo, que assenta em três pilares estratégicos: expansão internacional; diversificação; e o reforço e alavancagem dos ativos e competências chave.

Estes três grandes pilares do grupo, nos últimos três anos de informação prestada, são analisados de forma a perceber como é que as estratégias do grupo influenciam os seus resultados.

3.4.1 Estratégias Implementadas

3.4.1.1 Ano 2017

No ano de 2017, o grupo reforça as suas explicações pelas estratégias adotadas, cuja **expansão internacional** continua a ser o fator-chave de crescimento, salientando que esta é a principal prioridade estratégica. Assumem dedicar os recursos necessários, de forma a aproveitar as oportunidades de alargar a sua presença internacional. Acrescentam ainda, que esta é a única opção que lhes garante sustentabilidade a longo prazo, ficando consistente com o nível de ambição e crescimento do grupo.

Relativamente a esta estratégia, destaca-se as suas áreas de atuação nas sub-holdings:

SONAE Sierra:

- Iniciou a construção de um Designer Outlet em Málaga, Andaluzia;
- Expandiu as suas atividades para a Colômbia, com a construção de um centro comercial Jardín Plaza Cúcuta, em parceria com a empresa colombiana Central Control;
- Lançou um novo investimento imobiliário em Espanha através da ORES Socimi, em parceria com a Bankinter;
- Através de uma joint-venture com a AXA IM, adquiriu o Centro Comercial Área Sur em Jerez de la Frontera, Cádiz, Espanha.

SONAE S&F:

- Expansão e diversificação da marca salsa. Reforçou a sua presença no mercado doméstico com a remodelação de 6 lojas e abertura de outras duas, aumentando a sua presença também em França e no Luxemburgo. Em Espanha, a marca reforçou a sua posição com abertura de 5 novas lojas no continente e 2 nas Ilhas Canárias, contabilizando agora um total de 25 lojas. Ainda reforçou a sua presença a nível internacional no *wholesale* em vários países europeus, como a Itália, a Grécia, Angola, entre outros.

A segunda estratégia, **diversificação de modelos de negócio e estilos de investimentos**, pretende assegurar elevados níveis de flexibilidade na procura das ambições de crescimento do grupo. Comprometem-se a adotar diferentes modelos de negócio de acordo com as capacidades

de acelerar oportunidades e de gerir o risco, ou seja, pretendem continuar o seu crescimento através da combinação de expansão orgânica: *wholesale*, *franchising* e prestação de serviços.

Esclarecem ainda que procuram alavancar os seus recursos e competências através da adoção do estilo, ou combinação de estilos, de investimentos mais apropriados para o negócio, que vai desde negócios que detenham na totalidade, participações maioritárias até *joint-ventures* e participações minoritárias.

Em suma, adota diversos modelos de negócio e métodos de investimento de forma a garantir uma maior flexibilidade no desenvolvimento de oportunidades de expansão.

A atuação desta é destacada nas seguintes duas sub-holdings:

SONAE S&F:

- Liderou o mercado através de parcerias no mercado do desporto ibérico;
- Estabeleceu uma parceria com o Grupo JD e com os fundadores da Sprinter (empresa atualmente detida pelo Grupo JD, criando assim o Iberian Sports Retail Group – ISRG). Até a data retratada, está presente em 17 países e detém uma rede de 311 lojas (204 em Espanha e 107 em Portugal). Esta *joint-venture* traça o início de uma multimarca de referência, com o objetivo de ser o canal de referência de retalho no desporto da Península Ibérica.

SONAE IM:

- Adota uma abordagem de investimento flexível, procurando negócios, desde *start-ups* até às que se encontram num estágio de crescimento;
- Muito dinâmica na aquisição de posições estratégicas, nomeadamente, na área da cibersegurança e em empresas inovadoras ao retalho;
- Incluía participações maioritárias em 5 empresas, mais de 10 participações minoritárias, 1 fundo *pre-speed* sob gestão e participação em 3 fundos de capital de risco.

Na última estratégia, **reforço e alavancagem dos ativos e competências-chave**, o grupo afirma que nesta o objetivo é a exploração de novas oportunidades de negócio que alavanquem a sua excepcional base de ativos em Portugal de forma a desenvolver o seu portfólio de opções para o crescimento futuro.

A grande sub-holding presente nesta estratégia, é a SONAE MC, e segundo o RG'17:

- A liderança no mercado de retalho alimentar é o resultado de diferentes medidas implementadas que, combinadas, criam uma dinâmica única que reforça ainda mais a sua presença no mercado;
- A SONAE MC, expandiu a sua rede de lojas de proximidade com a abertura de 96 novas lojas “Continente Bom dia”;
- O segmento de Health & Wellness, é um exemplo de excelência da SONAE MC em fortalecer e alavancar os seus ativos e competências-chave, após o sucesso da WELLS. Abriu mais 26 parafarmácias WELLS, no ano de 2017, fazendo um total de 220 lojas próprias e franquizadas;
- Implementou o conceito de clínicas Dr. WELLS, que oferece serviços médicos especializados odontológicos e estéticos;
- Ainda no segmento Health & Wellness, a SONAE MC tem um leque vasto de estratégias, e assim sendo continuam a investir no aumento da gama de produtos saudáveis no portefólio do Continente e reforçou a sua posição com a aquisição dos supermercados Brio e dos restaurantes Go Natural;
- Tem agora uma rede de 7 supermercados orgânicos e saudáveis em Portugal.

Ainda nesta estratégia, encontra-se a aceleração digital da Worten, que tem como objetivo o reforço da sua rede de lojas, ao criar locais agradáveis, informativos e emocionantes ao cliente.

No setor das telecomunicações, a NOS, que desde 2013 vem reforçando a sua liderança no mercado, com a oferta de serviços inovadores, tornando-a assim distinta.

Por fim, na sub-holding, SONAE FS, efetua-se lançamento do cartão de benefícios em 2015, continua a gerar uma taxa de crescimento sustentável, tornando-se um cartão de referência.

3.4.1.2 Ano 2018

Para o ano de 2018, as estratégias e os objetivos continuam em sintonia com os dos apresentados no ano de análise 2016/2017.

Assim sendo, e através do RG'18, destacam-se 7 áreas de atuação da incorporação das suas estratégias:

- **No reforço e alavancagem dos ativos e competências chave:**
 - O contínuo investimento da SONAE MC veio reforçar as ambições de crescimento bem como a criação de valor para o acionista. Desta forma, asseguraram um maior nível de autonomia e agilidade, o que advém da redefinição do perímetro do negócio, onde agora está incluído a MaxMat e a maioria dos ativos da SONAE RP.
 - Na SONAE Financial Services (SONAE FS), criada em 2015, com o lançamento do cartão Universo: é considerada uma das áreas de negócio mais recentes do grupo. Era um produto único no mercado, com acesso às contas de débito e de crédito, bem como a opção por diferentes modalidades escolhidas no momento do pagamento. Mostra assim uma boa solidez das suas parcerias com a MasterCard e o BNP Paribas Personal Finance, S.A..
- **No reforço e alavancagem dos ativos e competências chave e potenciar a expansão internacional:**
 - Um aumento na participação na SONAE Sierra, de 50% para 70% através da aquisição da Grovesnor.
- **No potenciar a expansão internacional e diversificação modelos de negócio e estilos de investimento:**
 - A Iberian Sports Retail Group (ISRG), continuou a dar frutos ao grupo sendo considerada o segundo maior retalhista ibérico do desporto, com um alcance de vendas líquidas de 610M€.
- **No reforço e alavancagem dos ativos e competências chave e diversificação modelos de negócio e estilos de investimento:**
 - As lojas da Worten, com objetivo de melhorar a experiência do cliente, lançou um canal Marketplace em Portugal que permitiu expandir a sua atividade para novas categorias de produto, como por exemplo o mobiliário, a decoração ou a puericultura. Desta forma, o grupo reforçou a sua estratégia de multicanal com as lojas.
 - A NOS, tem como objetivo alcançar a liderança no mercado e no ano de 2018 apresentou um plano de transformação que contém três áreas de atuação, a rede

fixa, a rede móvel e a inovação como serviço. Apresentou ainda 60 iniciativas que visam o crescimento sustentável que pretendem atingir em 2022.

- Na **diversificação modelos de negócio e estilos de investimento**:
 - Na SONAE IM, os recursos são dedicados a empresas de tecnologia em cibersegurança, telecomunicações e retalho, com o objetivo de fortalecer a sua posição como líder internacional em investimento de tecnologia. Ou seja, continua a cumprir a sua missão na criação de valor.

3.4.1.3 Ano 2019

As semelhanças do ano de 2019, com o de 2018 são bastantes, pois foi a continuação das estratégias do grupo a dar resultados nos seus principais negócios.

Ao analisar o RG'19, observamos que em termos da estratégia de **reforço e alavancagem dos ativos e competências chaves**, a SONAE MC continuou a marcar presença como líder no mercado, querendo assim refletir que os recursos a serem utilizados para reforçar a SONAE MC estão a ser bem utilizados.

Ainda na mesma estratégia, mas com a inclusão da estratégia da **expansão internacional**, a SONAE Sierra é o investimento mais internacional do portefólio do grupo, onde oferece um serviço verticalmente integrado como *developer* (promotor imobiliário), com cerca de 150 ativos sob gestão num total de 10 países. O grupo salienta que todas as conquistas da SONAE Sierra são baseadas na inovação em relação aos princípios ESG (ambientais, sociais e governo). Torna-se assim a empresa líder no setor imobiliário e das mais premiadas no setor em termos ambientais (Sonae S. S., 2019).

No setor da comunicação, a NOS continua a destacar-se pela sua diversificação e vai continuar a alocar recursos de forma a reforçar a sua consolidação no mercado.

Ainda na estratégia da **diversificação**, no retalho eletrónico, temos a Worten que está em constante diversificação apostando numa rede de serviços inovadora e consequentemente aposta da mesma nos serviços, como a reparação de smartphones, vai melhorar a sua posição perante o olhar dos clientes.

Na área da **expansão internacional** conjugada com a diversificação temos o grupo IBRG, onde a SONAE refere que este grupo está bem posicionado para liderar o mercado ibérico com

ofertas únicas e preparadas para o futuro e para todos os segmentos de mercado. “A ISRG é um exemplo claro da nossa estratégia de gestão ativa de portfólio”.

Na sub-holding, SONAE FS, o grupo acredita que com o **reforço e alavancagem dos ativos e competências chaves** dada ao cartão universo foi uma “fórmula garantida para o sucesso” e que rapidamente se tornou nos “3 principais emissores de cartão de crédito”.

Na estratégia de **expansão internacional** a sub-holding, SONAE Fashion, tem vindo a obter um crescimento constante das suas vendas acima do mercado. Tem como objetivo vir a tornar-se uma “empresa mais internacional”.

Por fim, na área da diversificação, a SONAE IM “adota estratégias de investimento personalizadas, desenhadas para maximizar o valor de cada investimento e beneficia da forte presença da SONAE no setor de retalho, que permite que cada uma das unidades de negócio SONAE desafie a SONAE IM a desenvolver serviços e processos inovadores que possam posteriormente ser lançados no mercado”.

Em conclusão, aos três anos de estudo, retiramos que as estratégias mencionadas e utilizadas pelo grupo foram:

- Internacional, conforme os autores Botelho (Internacionalização de Empresas. Contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização, 2015) e Mações (Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática, 2017), referem que o uso desta estratégia é adotado no grupo para reforçar a sua posição competitiva e assegurar o seu crescimento;
- Diversificação, através de Mações (Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática, 2017) o uso desta estratégia serve para o grupo como uma forma de levar novos produtos a novos mercados de atuação e tanto utilizado uma estratégia de diversificação relacionada como não relacionada, mas destaca-se que é maioritariamente relacionada;
- e
- Reforço e alavancagem dos ativos e competências-chave, de acordo com os autores Teixeira (Gestão Estratégica, 2011), Mações (Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática, 2017) e Serra et al. (Gestão Estratégica: conceitos e prática, 2010), a organização consegue deter uma vantagem competitiva quando possui ativos e

competências que os seus concorrentes não detenham e por isso o constante reforço nesta estratégia por parte do grupo.

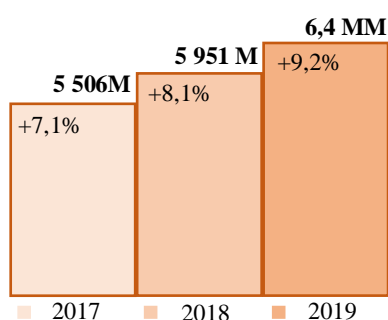
3.4.2 Análise dos indicadores

Os indicadores económicos têm por base as grandezas incluídas na demonstração dos resultados, focando-se, por isso estritamente em aspetos relacionados com a situação económica da empresa. Abordam, portanto, aspetos como a estrutura de ganhos e gastos, as margens de rentabilidade ou a capacidade de autofinanciamento.

O grupo “SONAE”, dá destaque a alguns indicadores económico-financeiros, para uma análise breve, relativamente aos últimos três anos decorridos: o volume de negócios; o *EBITDA* (*Earnings before interest, taxes, depreciaton and amortization*) subjacente; o retorno dos capitais investidos; e a estrutura de capitais.

Paulo Azevedo, Presidente do Conselho de Administração do Grupo “SONAE”, refere que acredita que o sucesso exige os mais elevados padrões em todas as dimensões de desempenho económico e impacto social (Sonae S. S., 2019).

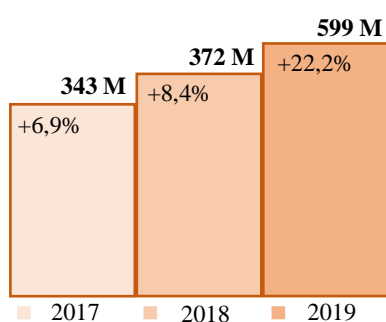
Começando a análise pelo volume de negócios do grupo, sabe-se que este indicador diz respeito à quantia líquida das vendas e prestações de serviços, após as deduções dos descontos e dos impostos que lhes são implícitos. Ao constatar os dados na Figura 14, é perceptível o crescimento ao longo dos anos representados. Em média, cresce 1 ponto percentual por ano. Este crescimento é devido aos investimentos feitos pelo grupo que lhes retribuem um retorno gratificante. Podemos ainda observar que grande contributo do aumento do volume de negócios é devido aos investimentos em três sub-holdings, na SONAE MC, na Worten, e na SONAE S&F.



	2017	2018	2019
Sonae MC	67%	70%	73%
Worten	17,3%	18%	17%
Sonae S&F	10,2%	6%	-
Sonae RP	1,6%	2%	1%
Maxmat	1,3%	1%	-
Sonae IM	2,2%	3%	2%
Sonae FS	0,4%	1%	1%
Sonae Sierra	-	1%	3%
Sonae Fashion	-	-	6%

Figura 14 - Volume de negócios consolidado SONAE

Passando para a análise do indicador EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), sigla em inglês, que significa “Lucros, antes de juros, impostos, depreciação e amortização”. É um indicador económico-financeiro usado para analisar o potencial da geração operacional de caixa do grupo, por outras palavras, é o quanto a empresa consegue gerar de recursos, apenas nas suas atividades operacionais, sem considerar os efeitos financeiros, de impostos e efeitos não recorrentes. Através da Figura 15, é possível verificar também um acréscimo ao longo dos três anos, notando-se mais no ano de 2019, querendo assim dizer que o grupo está a melhorar a sua competitividade e a sua eficiência.



	2017	2018	2019
Sonae MC	49%	61%	80%
Worten	8%	9%	9%
Sonae S&F	5%	4%	2%
Sonae RP	22%	22%	-
Maxmat	2%	2%	-
Sonae IM	1%	2%	-1%
Sonae FS	0%	2%	7%
Sonae Sierra	8%	3%	3%
NOS	6%	-	-

Figura 15 - EBITDA consolidado SONAE

A estrutura de capital de uma empresa é dividida em dois tipos de capital, o capital próprio, que representa o capital que pertence aos sócios ou acionistas e o capital de terceiros, que representa as dívidas e fontes de financiamento. Analisando a Figura 16, é identificável que, a SONAE, teve uma diminuição no capital próprio, em contraste com um aumento na dívida do grupo, em

que por vezes esta diminuição deriva da redução do corpo de acionista ou mesmo de um aumento da dívida.

Já analisando o ano de 2019 face ao ano de 2018, verifica-se que conseguiu aumentar o seu capital próprio, dando lugar a uma redução da dívida líquida em dois pontos percentuais devido “à forte geração de *cash-flow* operacional, à venda de ativos e a dividendos recebidos”, gerando assim, um maior fortalecimento na estrutura de capitais da SONAE (Sonae S. S., 2019).

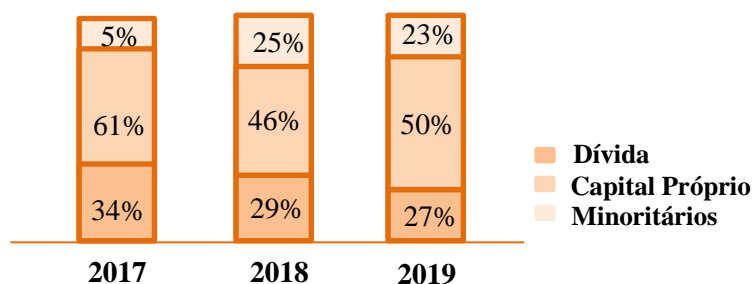


Figura 16 - Estrutura de Capitais SONAE

Em termos de capital investido, este refere-se aos investimentos feitos pelo grupo nas suas sub-holdings. Ao confrontar a Tabela 11, onde está apenas referenciado os anos de 2017 e 2018 na tabela 11 por serem os únicos fornecidos pela empresa, observamos um acréscimo nos investimentos apenas na sub-holding SONAE Sierra.

Manteve os investimentos na sub-holding Maxmat.

E, por fim, um decréscimo nos investimentos, nas restantes sub-holdings: SONAE MC, Worten, SONAE S&F, SONAE RP, SONAE IM, SONAE FS e NOS.

	2017	2018
SONAE MC	21%	14%
Worten	-3%	-5%
SONAE S&F	11%	7%
SONAE RP	27%	19%
Maxmat	1%	1%
SONAE IM	5%	4%
SONAE FS	1%	0%
SONAE Sierra	18%	43%
NOS	20%	15%

Tabela 11 - Capital Investido

No retorno dos capitais investidos, este dá-nos a conhecer o quanto a empresa consegue de lucro/retorno com cada aplicação dos acionistas.

Apesar de no ano de 2019, o grupo apresentar um decréscimo no retorno, a SONAE considera que “atingiu o sólido nível de 8,4%, mantendo uma trajetória ascendente consistente”, como demonstra a Figura 17 (Sonae S. S., 2019).

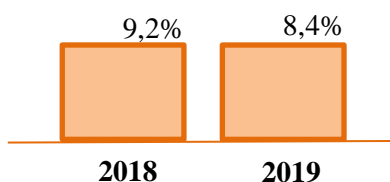


Figura 17 - Retorno dos Capitais Investidos

Dissecando os três anos expostos, é possível constatar que o melhor ano da SONAE foi o de 2017. Em todos os indicadores apresentados, o ano de 2017 foi o que mostrou, em geral, uma melhoria em todas as áreas de negócios do grupo.

Em relação ao ano de 2018, este também conseguiu bons resultados, nomeadamente nas vendas e recursos do grupo. Neste ano apenas se mostrou em défice na estrutura do seu capital, em que foi necessário o aumento da dívida, e por contrapartida, uma diminuição no capital próprio.

Já no ano de 2019, como era de esperar a empresa manteve os bons resultados, aumentou a sua quota de mercado principalmente na SONAE MC e conseguiu reduzir a sua dívida, otimizando a sua estrutura de capitais.

Em suma, face à atual conjuntura, o grupo obteve um aumento da procura na sub-holding SONAE MC, dando assim uma forte representação de liderança no mercado. Em termos mais negativos, a SONAE Sierra e os retalhos da moda, eletrónica e desporto que o grupo detém, viram-se afetados, por a maior parte dos centros comerciais do grupo estarem fechados, devido a situação pandémica que se presenciou no ano de 2020, reduzindo assim o seu nível de visitantes e vendas. Contudo, a SONAE preparou-se para responder a estas quebras dando maior atenção aos canais de *e-commerce*.

Para finalizar, o grupo assentou como objetivos económicos, a longo prazo, um aumento de mais de 10% no retorno dos capitais investidos e uma redução de 15% na dívida líquida.

4. Conclusão

4.1.1 Considerações Finais

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal analisar as diversas formas de estratégia que uma empresa pode delinear para conseguir obter o lucro da mesma. Para alcançar este objetivo foi abordada a teoria referente a esta temática, que vai desde a análise até à implementação da estratégia, e elaborou-se um estudo de caso do grupo SONAE, relativamente às suas opções estratégicas e em como estas influenciam os seus resultados.

O estudo em questão apresenta duas conclusões principais sobre o uso dado das estratégias da SONAE:

- O grupo valoriza mais, atualmente, a estratégia de internacionalização; e
- Beneficia das sinergias do grupo através da adoção de estratégia de partilha de recursos e otimização.

Atualmente, a SONAE é considerada uma das empresas mais completa em Portugal. Está presente em cerca de 62 países e conta com mais de 43.000 colaboradores. É um grupo com um portfólio diversificado, sendo esse um dos fatores que lhe dá destaque.

Esmiuçando as principais conclusões, atualmente vivemos num mundo mais abrangente, e com isto a necessidade de se expandir é a mais importante para o grupo, desde muito cedo que o grande objetivo estratégico da SONAE se debruça sobre a internacionalização dos seus

negócios. Também é desta que conseguem uma sustentabilidade a longo prazo e por isso não se restringem aos recursos que possam ser necessários alocar.

Através das sinergias do grupo, esta consegue aproveitar as várias potencialidades de cada área de negócio em benefício de outras. Temos como exemplo a SONAE Sierra, que abarca várias marcas de retalho que fazem parte da rotina dos seus clientes. Alia assim, uma estratégia comum a todas elas, reduzindo assim a hipóteses de falhar, com o facto da experiência das outras áreas de negócio ser mais alta e, sem desfazendo, do posicionamento das marcas mais conceituadas.

Estas sinergias permitem ao grupo uma rede de partilha de informação e conhecimento que de outra forma poderia ser difícil de obter, dando assim asas, à formação de estratégias mais robustas.

Desta forma, é possível concluir que o desempenho do grupo, que vai desde a análise até a implementação da estratégia, mostra-se com resultados constantes e com perspectivas de subida futura. Ou seja, nas três estratégias principais que o grupo se debruça, a expansão internacional, o reforço e alavancagem dos ativos e competências chaves e a diversificação do portefólio, a SONAE, mostrou que estas estão a ser bem utilizadas por conseguirem garantir resultados lucrativos ao grupo.

Conclui-se que perante o objetivo proposto, estudo das estratégias utilizadas por um grupo empresarial e de que forma esses métodos conseguem criar valor para o grupo, foi positivamente alcançado.

4.1.2 Limitações do estudo

Este estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente, na procura de elementos concretos sobre a empresa nas suas estratégias e de unicamente ter acesso aos relatórios disponibilizados pelo grupo na sua plataforma.

Em termos de comentários por parte de trabalhadores do grupo, nesta foi impossibilitado, devido à pandémica situação que vivemos (Covid-19), perdendo assim uma opinião importante para possíveis conclusões do estudo.

É de acrescentar ainda que as informações disponibilizadas nos relatórios de gestão do grupo, exploram pouco a área da estratégia, e como consequência, o seu leitor analisa muito superficialmente as suas formas de atuação.

4.1.3 Recomendações

Em próximos estudos, seria relevante fazer uma abordagem mais profunda e complexa dos resultados do grupo, através dos possíveis rácios e das demonstrações dos resultados, para apurar de forma mais concreta onde o grupo se destaca. Também se recomenda uma análise do grupo do ponto de vista dos trabalhadores a fim de averiguar como as estratégias se complementam com os objetivos dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Botelho, J. M. (2015, Outubro). Internacionalização de Empresas. Contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização. *Évora, Universidade de Évora*, pp. 33-62.
- Cândido, C. J. (2012). Implementação da estratégia. In A. N., *Estratégia Organizacional - Do mercado à Ética* (pp. 167-216). Lisboa: Escolar Editora.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Coley, J. L., Doyle, J. L., Hardie, R. D., Logan, G. W., & Stettinius, W. (2007). *Principles of General Management: The Art and Science of Getting Results Across Organizational Boundaries*. Yale University Press.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Concepts and Cases*. Boston: Cengage Learning.
- Johnson, Scholes, & Whittington. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. England: Pearson Education Limited.
- Mações, M. A. (2017). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Monteiro, V. F. (2016). Internacionalização. Estudo multi-saco: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020. *Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal*.
- Moreira, A. F. (2018). *Avaliação de Empresas: Estudo de Caso - Sonae S.G.P.S., S.A.*
- Porter, M. E. (1987, Maio-Junho). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 1-22.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Serra, F., & Ferreira, M. P. (2012). *Definições de estratégia*. Leiria.
- Serra, F., Ferreira, M. P., Torres, A. P., & Torres, M. C. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: Lidel.
- Serra, F., Ferreira, M., Pereira, M., & Lissoni, J. (2008, Janeiro/Abril). Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos ENANPAD'S. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v.1, n.1. pp. 36-56.
- Sonae. (2021). *Sonae*. Retrieved maio 15, 2020, from Sonae: <https://sonae.pt/pt/>
- Sonae, S. S. (2019). *Relatório e Contas de 2019*.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vasconcellos, I. V. (2013, Junho). Internacionalização de Empresas Portuguesas. O caso do Grupo Brisa. *Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*, pp. 1-50.
- Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa: Sílabo.

