

# Formulação estratégica no CIEE Lisboa

SARA LAS CUNHA <sup>1</sup>

RENATO LOPES DA COSTA <sup>1</sup>

RUI ALEXANDRE HENRIQUES GONÇALVES <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ISCTE Business School / Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Lisboa – Portugal

## Resumo

Em uma era em que o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas são forçadas a repensar e inovar sua estratégia. O objetivo desta investigação é averiguar se o CIEE Lisboa está a recorrer à implementação de estratégias corporativas, com o intuito de atingir seus objetivos estratégicos, ampliar sua área de atuação e aumentar seu desempenho empresarial. A metodologia utilizada neste estudo foi de caráter qualitativo e teve por base a realização de 18 entrevistas, que posteriormente foram submetidas a uma extensa análise de conteúdo. O estudo conclui que o CIEE está a implementar estratégias de diversificação que lhe permitem crescer organicamente, e que essa aposta é um dos fatores-chave para a criação de barreiras à entrada de novos concorrentes. Também é possível concluir que a formação de alianças estratégicas é um pilar vital no sucesso da empresa, podendo ter impacto positivo na satisfação dos consumidores. Por fim, a investigação mostra que, na visão dos colaboradores entrevistados, o recurso a uma fusão e/ou aquisição (F&A) não é a opção mais viável para a empresa neste momento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Estratégias Corporativas. Diversificação. Alianças Estratégicas. Fusões e/ou Aquisições.

Artigo submetido em 01 de julho de 2019 e aceito para publicação em 11 de novembro de 2019.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/rgplp.v18n2.2019.79779>



## Strategic Formulation of CIEE Lisbon

### Abstract

In an era in which the market is increasingly competitive and globalized, companies are forced to rethink and innovate their strategy. This investigation aims to determine if CIEE Lisbon is implementing corporate strategies in order to reach its strategic goals and increase its business performance. This study used a qualitative methodology based on detailed content analysis of 18 interviews. The article concludes that CIEE is implementing diversification strategies that allow it to grow organically and to create barriers to new competitors. It is also possible to conclude that the formation of strategic alliances is vital in the company's success, having a direct and positive impact on consumer satisfaction. Finally, this research shows that a merger and/or acquisition is not a viable option for the company at this time.

**KEYWORDS:** Strategy. Corporate Strategies. Diversification. Strategic Alliances. Mergers and/or Acquisitions.

## Formulação Estratégica de CIEE Lisboa

### Resumen

En una era en la que el mercado es cada vez más competitivo y globalizado, las empresas se ven obligadas a repensar e innovar su estrategia. Esta investigación tiene como objetivo determinar si CIEE Lisboa está implementando estrategias corporativas para alcanzar sus objetivos estratégicos y aumentar su rendimiento comercial. Este estudio utilizó una metodología cualitativa basada en el análisis de contenido detallado de 18 entrevistas. El artículo concluye que CIEE está implementando estrategias de diversificación que le permiten crecer orgánicamente y crear barreras para los nuevos competidores. También es posible concluir que la formación de alianzas estratégicas es vital para el éxito de la empresa, ya que tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción del consumidor. Finalmente, esta investigación muestra que una fusión y / o adquisición no es una opción viable para la compañía en este momento.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia. Estrategias corporativas. Diversificación. Alianzas estratégicas. Fusiones y / o Adquisiciones.

## INTRODUÇÃO/PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

A grande maioria das empresas enfrenta, atualmente, o desafio de sobreviver em mercados cada vez mais dinâmicos e incertos, nos quais a competitividade é feroz e inevitável (BRESSER e POWALLA, 2012). Cada vez mais, o meio empresarial percebe que não existem vantagens competitivas permanentes, o que obriga as empresas a adotar processos menos burocráticos e mais flexíveis (WHELEEN e HUNGER, 2012). Posto isso, o recurso a estratégias corporativas apresenta-se como um meio implementado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e de seus clientes, com o intuito de aumentar sua vantagem competitiva e seus níveis de desempenho empresarial (LO e HSU, 2016).

Apesar de a formulação de estratégias corporativas competitivas ser tarefa bastante complexa e que leva inúmeras empresas a questionar se o esforço vale a pena, chegando muitas vezes a não realizá-la (RAYMUNDO, CONTADOR e CONTADOR, 2013), estudos mostram que os efeitos desse tipo de estratégia no desempenho das empresas, apesar de difíceis de quantificar, são substanciais e não devem ser negligenciados (BOWMAN e HELFAT, 2001). No entanto, não basta apenas apostar em uma boa formulação estratégica; é vital que haja uma boa implementação desta, para que o desempenho empresarial seja impactado positivamente (CRITTENDEN e CRITTENDEN, 2008; O'REGAN e GHOBADIAN, 2007). Desse modo, esta investigação tem como propósito os seguintes objetivos de estudo (OE): 1) perceber se a diversificação faz parte das orientações estratégicas da empresa e em que medida pode ser útil em uma lógica de crescimento sustentado; 2) analisar o papel das estratégias de diversificação como ferramenta de criação de barreiras à entrada da concorrência; 3) apurar a importância que a formação de alianças tem no desenvolvimento da estratégia do CIEE e quais as consequências de futuras e atuais parcerias; 4) analisar o impacto que o sucesso das alianças estratégicas tem no grau de satisfação do consumidor; 5) verificar se uma estratégia de fusão e/ou aquisição (F&A) pode ser viável e compatível com a fase de desenvolvimento na qual a empresa se encontra.

## ABORDAGEM TEÓRICA

### Conceito de estratégia

“*Strategy is about winning*”, afirma Grant (2010, p. 4). Segundo o autor, o termo estratégia refere-se a um pilar central do indivíduo ou da organização que lhe confere tanto uma direção quanto uma linha coerente em suas ações e decisões. Ou seja, é por meio da estratégia empresarial que é possível ter um sentido de direção e objetivos, bem como alojar recursos da maneira mais eficaz e gerir o processo de tomada de decisão (GRANT, 2010). Também Hsieh e Chen (2011) veem a estratégia como a direção tomada pela empresa a longo prazo, cujos recursos, idealmente, respondem de forma eficaz às necessidades do mercado, às expectativas dos *stakeholders* e ao ambiente de mudança constante. Ou seja, para os autores, a estratégia é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão racional, no qual os recursos da organização satisfazem as oportunidades emergentes no ambiente competitivo empresarial.

Para além de compreender a definição de um plano no qual são traçados os métodos utilizados para atingir a missão e os objetivos da empresa, a estratégia também abrange um

conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho da organização, maximizando sua vantagem competitiva e minimizando suas fraquezas (WHEELEN e HUNGER, 2012). Mas, afinal, como uma empresa pode atingir e manter o sucesso? “*Certainly not by playing it safe and following the traditional ways of doing business!*” (WHEELEN e HUNGER, 2012, p. 2). De maneira a serem bem-sucedidas, as empresas dependem de decisões estratégicas de alta qualidade, que devem ser tomadas pelos gestores sem quaisquer restrições de tempo e de informação (BRESSER e POWALLA, 2012).

## As principais abordagens estratégicas

A partir da década de 1960 e até finais dos anos 1980, a estratégia empresarial tinha como premissa uma análise externa às organizações (PEARCE e ROBINSON, 2007). Essa corrente de pensamento, mais tarde designada por escola estratégica do posicionamento, foi impulsionada pelos trabalhos de Michael Porter, que se dedicou a relacionar o paradigma da organização industrial, utilizado até então, com as preocupações estratégicas de negócio relativas à atratividade das indústrias (GHEMAWAT, 2002). Supondo que a maioria das empresas tem recursos valiosos semelhantes entre si, seu desempenho só poderá ser melhorado caso elas atuem no setor com maior potencial de lucro, aprendendo a utilizar seus recursos na implementação da estratégia exigida pelas características estruturais da indústria (HITT, HOSKISSON e KIM, 2008).

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

Por outro lado, e apesar de as primeiras pesquisas sobre o tema terem começado nos anos 1950, foi apenas na década de 1980 que a teoria baseada nos recursos (*resource-based view*, ou RBV) ganhou terreno entre os investigadores da área, dando origem à escola estratégica do movimento (HOSKISSON, WAN, YIU et al., 1999) e tendo-se afirmado como uma das teorias de pesquisa mais relevantes das últimas décadas (HOOPEES, MADSEN e WALKER, 2003). Ao contrário de Porter (1980), que defende que a vantagem competitiva está diretamente relacionada com o posicionamento da empresa no mercado e dá primazia às estratégias de negócio, a RBV vem sugerir que a origem dessa mesma vantagem competitiva está nos recursos internos da empresa (BARNEY, 1991; PEARCE e ROBINSON, 2007; RAYMUNDO, CONTADOR e CONTADOR, 2013). A RBV assume-se, assim, como um método de identificação de vantagem competitiva, por meio da análise detalhada de recursos, ferramentas, competências e intangíveis da empresa (PEARCE e ROBINSON, 2007).

A lógica da RBV assenta-se na aplicação do modelo VRIO, que diz que os recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, oferecendo aos decisores uma estrutura teórica para

identificação da vantagem competitiva sustentada (BRESSER e POWALLA, 2012). Desse modo, essa teoria sugere que os processos de negócio que exploram recursos valiosos, porém comuns no mercado, são apenas uma fonte de paridade competitiva ou de vantagem competitiva parcial; os processos que exploram recursos valiosos, raros e custosos de imitar podem gerar vantagem competitiva temporária; mas só os processos que exploram recursos valiosos, raros, custosos de imitar e que não apresentem nenhum recurso substituto estrategicamente equivalente é que conferem à empresa uma vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991). Empresas que não sejam capazes de traduzir, de forma eficaz e eficiente, seus recursos e capacidades para a realização dos processos de negócios não podem esperar concretizar o potencial de vantagem competitiva desses mesmos recursos (RAY, BARNEY e MUHANNA, 2004).

No entanto, apesar da popularidade que a RBV tem vindo a conquistar como ferramenta de excelência e de sua rápida difusão na literatura, alguns autores consideram que essa teoria ainda é alvo de poucos estudos e que suas potenciais contribuições para a gestão estratégica ainda não estão comprovadas, fazendo com que essa visão seja incompleta e incapaz de sustentar uma vantagem competitiva significativa, especialmente em mercados dinâmicos (CARDEAL e ANTÓNIO, 2012; EISENHARDT e MARTIN, 2000; HOOPEs, MADSEN e WALKER, 2003; PRIEM e BUTLER, 2001; SHEEHAN e FOSS, 2007; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Com essa limitação em mente, os autores propõem o uso da abordagem das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*, ou DC) como um meio para identificar as dimensões das capacidades específicas da empresa que podem ser fontes de vantagem e para explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implantadas e protegidas para abordar ambientes em mudança (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Segundo os autores, as empresas capazes de articular respostas rápidas com a inovação na gama de produtos e com capacidade de coordenar e reconfigurar as competências internas e externas de forma eficaz terão mais sucesso no mercado. É a essa capacidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva em ambientes de mudança que os autores chamam de capacidades dinâmicas.

Em seu artigo, Cardeal e António (2012) argumentam que, enquanto a RBV afirma que os recursos VRIO levam diretamente à vantagem competitiva, o “O” nessa teoria refere-se às capacidades dinâmicas da empresa e à sua capacidade de transformar esses recursos em vantagem competitiva. Uma vez que é muito improvável que as empresas usem seus recursos da mesma maneira, os autores concluem que o mais importante não são os recursos em si, mas a configuração que eles assumem, dada pelas capacidades dinâmicas (CARDEAL e ANTÓNIO, 2012; EISENHARDT e MARTIN, 2000). As empresas podem, então, combinar esses recursos com conhecimento interno para encontrar soluções adequadas e atingir seus objetivos estratégicos e operacionais.

Por fim, a maioria dos autores concorda que todas as abordagens apresentadas podem ser complementares e não devem ser vistas como exclusivas (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; CARDEAL e ANTÓNIO, 2012; EISENHARDT e MARTIN, 2000; SHEEHAN e FOSS, 2007). No entanto, para Teece, Pisano e Shuen (1997), essas perspectivas também podem ser vistas como rivais, uma vez que negligenciar as capacidades dinâmicas da empresa pode levá-la a desinvestir em competências essenciais, comprometendo suas conquistas de longo prazo. Posto isso, é importante analisar cada situação isoladamente e recorrer ao *framework* mais apropriado para cada caso específico, pois, como afirmam Bauer e Matzler (2014, p. 284), “*There are no simple solutions to complex problems*”.

## Estratégias corporativas

A expressão estratégia corporativa refere-se à direção, à filosofia e às técnicas utilizadas para orientar a atuação da empresa em direção a sua missão e seus objetivos (BRESSER e POWALLA, 2012; GRANT, 2010; PEARCE e ROBINSON, 2007; WHEELLEN e HUNGER, 2012). De acordo com Barney e Hesterly (2006), entende-se por estratégia corporativa o conjunto de ações que as empresas executam, de modo a ganhar vantagens competitivas ao operar em diversos mercados ou indústrias ao mesmo tempo. O principal foco das estratégias corporativas atuais é ajudar a organização a ter sucesso em um ambiente cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, o que obriga as empresas a adotar processos menos burocráticos e mais flexíveis (WHEELLEN e HUNGER, 2012).

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

### Diversificação

As estratégias de diversificação surgem como um modo de operação alternativo e viável, implementado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e de seus clientes (LO e HSU, 2016). Normalmente, essas estratégias tendem a ocorrer em empresas consolidadas, que tenham atingido seu estado de maturidade, e cujas capacidades operacionais encontrem-se plenamente exploradas, e as oportunidades de crescimento internas, esgotadas (WHEELLEN e HUNGER, 2012). Há várias razões que levam as empresas a recorrer à implementação de estratégias de diversificação. Entre as principais estão o aumento do lucro da empresa (ALI, HASHMI e MEHMOOD, 2016), o aumento da vantagem competitiva sustentável (LO e HSU, 2016), a busca de sinergias operacionais e/ou financeiras (BARNEY e HESTERLY, 2006), o aumento dos pontos fortes da organização, a diminuição de suas fraquezas e da exposição ao risco, a transferência de conhecimento, capacidades e tecnologia de um negócio para outro, a criação de valor (PEARCE e ROBINSON, 2007) e, ainda, as economias de escala, as crescentes oportunidades de aprendizagem e o aumento do poder de negociação (KONNO, 2017). Por outro lado, existem igualmente vários perigos associados a esse tipo de estratégia, como o risco de comprometer a identidade da empresa, os altos custos de gestão, o aumento do risco de investimento e as possíveis ameaças e ataques por parte da concorrência (LO e HSU, 2016).

Relativamente ao impacto que as estratégias de diversificação podem ter no desempenho das empresas, são vários os estudos que mostram que existe uma relação em forma de U invertido

entre as duas variáveis, ou seja, há um ponto de inflexão em que os custos são ultrapassados pelos benefícios, causando um declínio no desempenho da empresa (ALI, HASHMI e MEHMOOD, 2016; HITT, HOSKISSON e KIM, 1997; LO e HSU, 2016). Os autores explicam que a diversificação é associada positivamente ao desempenho em um estado inicial do processo, quando o investimento é feito apenas em alguns mercados, quando a estrutura interna da organização é simples e, ainda, quando os efeitos negativos dos custos de transação e de gestão dos processos de informação são mínimos. Por outro lado, quando a empresa atinge altos níveis de diversificação, e no momento em que os custos de transação e de gestão dos processos de informação aumentam, os custos da diversificação vão gradualmente superando os benefícios dessa estratégia, provocando uma redução no desempenho da empresa e criando uma relação em forma de U invertido entre ambas as variáveis. Segundo Ali, Hashmi e Mehmood (2016), o poder de mercado e superioridade financeira obtidos pelas empresas que implementam estratégias de diversificação permite que elas ofereçam produtos e serviços a preços altamente competitivos, cuja concorrência não consegue acompanhar. Na ótica dos autores, essa estratégia leva à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, o que pode ser vantajoso para o negócio.

## **Alianças Estratégicas**

A formação de alianças com outras organizações representa uma abordagem-chave para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual (CARR, MUTHSAMMY e OWENS, 2012). Por meio de esforços de colaboração entre duas ou mais empresas, elas combinam seus recursos para atingir objetivos mutuamente compatíveis, bem como metas específicas para cada parceiro, que seriam difíceis de alcançar agindo separadamente (LAMBE, SPEKMAN e HUNT, 2002; VARADARAJAN e CUNNINGHAM, 1995). As empresas que estabelecem alianças estratégicas aprendem bastante com seus parceiros, por meio de atividades interativas de colaboração (ANAND e KHANNA, 2000), podendo estas ter carácter formal ou informal, dependendo dos níveis de estrutura e complexidade da aliança (GOMES-CASSERES, 2003).

Entre os principais benefícios que levam as empresas a procurar estabelecer alianças estratégicas estão a possibilidade de acesso a novos mercados, a partilha de custos de investigação e desenvolvimento, a ampliação da linha de produto e a aprendizagem de novas competências (GOERZEN, 2007; VARADARAJAN e CUNNINGHAM, 1995). A escolha das funções específicas de cada aliança é ditada pelas necessidades das empresas, sejam elas de complementaridade dos pontos fortes já existentes ou de compensação dos pontos fracos identificados (MARTYNOV, 2017). Para Day (1995), as alianças representam ainda uma forma econômica e flexível de lidar com uma crescente instabilidade e incerteza dos mercados, permitindo à empresa testar suas competências em ambientes novos e desafiantes, ao mesmo tempo que usufrui do *insight* dos parceiros. Entre as razões para o sucesso, o autor destaca factores relacionais (como a confiança e o compromisso) e não relacionais (como a complementaridade e a idiosincrasia). Goerzen (2007) considera ainda a importância dos factores sociológicos no sucesso da aliança, destacando o grau de familiaridade, confiança, reputação e entendimento como os principais a ter em conta.

Lazzarini, Brito e Chaddad (2013) afirmam que a formação de um maior número de alianças potencia os pontos fortes da empresa e resulta em um decréscimo de pontos negativos e lacunas operacionais. Ou seja, para aumentar o desempenho das empresas e gerar a criação de valor

para a aliança, terá de haver complementaridade em nível do perfil de recursos e competências da empresa parceira, bem como semelhanças na estrutura das organizações (SARKAR, ECHAMBAD, CAVUSGIL et al., 2001). Por outro lado, Martynov (2017) sugere que há uma relação em forma de U invertido entre o tamanho do portfólio de alianças e o desempenho. Ou seja, se, por um lado, a formação de alianças estratégicas fornece às empresas o acesso a recursos e competências externas, por outro o uso exagerado de alianças pode comprometer negativamente a proteção e o desenvolvimento de recursos internos, tão importantes na criação de vantagens sustentáveis (LAZZARINI, BRITO e CHADDAD, 2013).

Segundo Day (1995), 70% das alianças não são bem-sucedidas. Entre os fatores responsáveis por esses resultados estão a rigidez de algumas empresas, o fraco grau de comunicação, a presença de objetivos desajustados e a percepção de desempenho distorcida, bem como variados fatores internos e externos. No entanto, McSweeney-Feld, Discenza e De Feis (2010) salientam que, apesar de as alianças estratégicas satisfazerem as necessidades de seus parceiros, elas existem para fornecer produtos e serviços ao cliente. Os autores argumentam que, em última instância, se não houver um comprador interessado, não há aliança que sobreviva, sendo por isso fundamental não esquecer a importância da relação entre a aliança e o consumidor.

## **Fusões e Aquisições**

O aumento exponencial da competição nos mercados globais tem levado as empresas a procurar maneiras alternativas de manter seu crescimento e vantagem competitiva, fazendo com que muitas recorram às F&A como um veículo importantíssimo para a renovação e a redefinição da estratégia corporativa (FANG, JIN, SUN et al., 2015; JEMISON e SITKIN, 1986). Entre as principais vantagens das F&A estão a possibilidade de fazer com que a empresa entre rapidamente em um novo segmento/mercado, ou mesmo que adote uma estratégia que dificilmente implementaria em outra circunstância, quer por falta de financiamento, quer por ser extremamente arriscada ou tecnologicamente avançada (MARKS e MIRVIS, 2011). Para Cohen (2010), as F&A referem-se a casos extremos, em que as pressões financeiras e de desempenho levam os gestores a explorar todos os recursos à sua disposição (seja durante uma circunstância específica da indústria, seja perante uma crise econômica global), com o objetivo de evitar o fracasso e a destruição de valor das empresas.

No entanto, e apesar de sua popularidade, as F&A não resultam necessariamente em uma melhoria do desempenho financeiro das empresas, existindo até, em muitos casos, um ligeiro impacto negativo para a empresa adquirente (KING, DALTON, DAILY et al., 2004). McLetchie e West (2010) afirmam que a maior parte das fusões está condenada desde o início, e os principais riscos desse tipo de estratégia prendem-se aos elevados custos de implementação, à perda de valor para o acionista e ao aumento dos preços de venda para o consumidor pela redução da oferta (DORATA, 2012; MARKS e MIRVIS, 2011). Para Bauer e Matzler (2014), o sucesso das F&A deve ser avaliado tendo em conta uma perspectiva integrada de variáveis, não estando diretamente relacionado com um único critério, mas, sim, com uma combinação perfeita entre a complementaridade estratégica desenvolvida pelas empresas, o encaixe cultural de ambas e uma integração pós-fusão/aquisição bem implementada.

Por fim, assim como no caso das alianças estratégicas, também as F&A devem ter como objetivo último a satisfação do cliente/consumidor. Como fruto da combinação de empresas,

há vários casos em que os choques culturais e as disrupções internas levam à queda dramática do grau de satisfação dos clientes e funcionários, o que se traduz em consequências severas nos níveis de produtividade (EPSTEIN, 2004). Posto isso, torna-se vital que os gestores estejam atentos a esses fenômenos e aprendam a contornar os obstáculos que surgem durante os processos de F&A, de maneira a evitar erros futuros (FANG, JIN, SUN et al., 2015). No Quadro 1, é possível analisar a relação entre os objetivos do estudo, as questões de pesquisa que motivam este artigo e a respetiva revisão de literatura.

#### QUADRO 1

### Modelo de Análise que Relaciona os Objetivos do Estudo com as Questões de Pesquisa e a Revisão de Literatura

| Objetivos do estudo   | Questões de pesquisa   | Revisão de literatura   |
|---|--|---|
| OE1: Perceber se a diversificação faz parte das orientações estratégicas da empresa e em que medida pode ser útil em uma lógica de crescimento sustentado | QP1: Poderá o CIEE vir a implementar alguma estratégia de diversificação que lhe permita crescer organicamente? Que tipo de diversificação poderia vir a ser equacionada pela organização?   | Ali, Hashmi e Mehmood (2016); Barney e Hesterly (2006); Hitt, Hoskisson e Kim (1997); Konno (2017); Lo e Hsu (2016); Wheelen e Hunger (2012).   |
| OE2: Analisar o papel das estratégias de diversificação como ferramenta de criação de barreiras à entrada da concorrência                                 | QP2: Ao implementar uma estratégia de diversificação, poderá o CIEE mitigar os riscos do aumento da concorrência direta no setor nos próximos anos?  | Ali, Hashmi e Mehmood (2016).   |
| OE3: Apurar a importância que a formação de alianças tem no desenvolvimento da estratégia do CIEE e quais as consequências de futuras e atuais parcerias  | QP3: Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa tem impacto positivo em seu desempenho, trazendo benefícios para a empresa? Que tipo de alianças se poderiam estabelecer?  | Anand e Khanna (2000); Carr, Muthsamy e Owens (2012); Day (1995); Gomes-Casseres (2003); Goerzen (2007); Lambe, Spekman e Hunt (2002); Lazzarini, Brito e Chaddad (2013); Martynov (2017); Sarkar, Echambad, Cavusgil et al. (2001); Varadarajan e Cunningham (1995). |
| OE4: Analisar o impacto que o sucesso das alianças estratégicas tem no grau de satisfação do consumidor   | QP4: Será que a formação de alianças por parte do CIEE Lisboa pode contribuir para a boa relação com o consumidor, tendo impacto positivo em seu grau de satisfação? Que tipo de benefícios podem daqui resultar?  | McSweeney-Feld, Discenza e De Feis (2010).  |
| OE5: Verificar se uma estratégia de F&A pode ser viável e compatível com a fase de desenvolvimento na qual a empresa se encontra                          | QP5: Deverá o CIEE recorrer a uma fusão e/ou aquisição com o intuito de alcançar objetivos que de outra forma não seriam possíveis? Será que os benefícios que o CIEE pode ter com esse tipo de estratégia ultrapassam os riscos de uma futura fusão e/ou aquisição? | Cohen (2010); Dorata (2012); King, Dalton, Daily et al. (2004); Marks e Mirvis (2011).  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode analisar no Quadro 1, e de maneira a conseguir estudar cada objetivo individualmente, foi feita uma revisão de literatura alargada, que, por sua vez, resultou em um conjunto de questões de pesquisa que motivaram esta investigação.

## METODOLOGIA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O CIEE — Council for International Education Exchange — é a maior e mais antiga organização não governamental sem fins lucrativos dos EUA na área dos intercâmbios interculturais. Por meio de sua vasta oferta de programas educativos, o CIEE tem ajudado milhares de pessoas a adquirir o conhecimento e as competências necessárias para viver e trabalhar em um mundo cada vez mais globalmente interdependente e culturalmente diversificado.

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

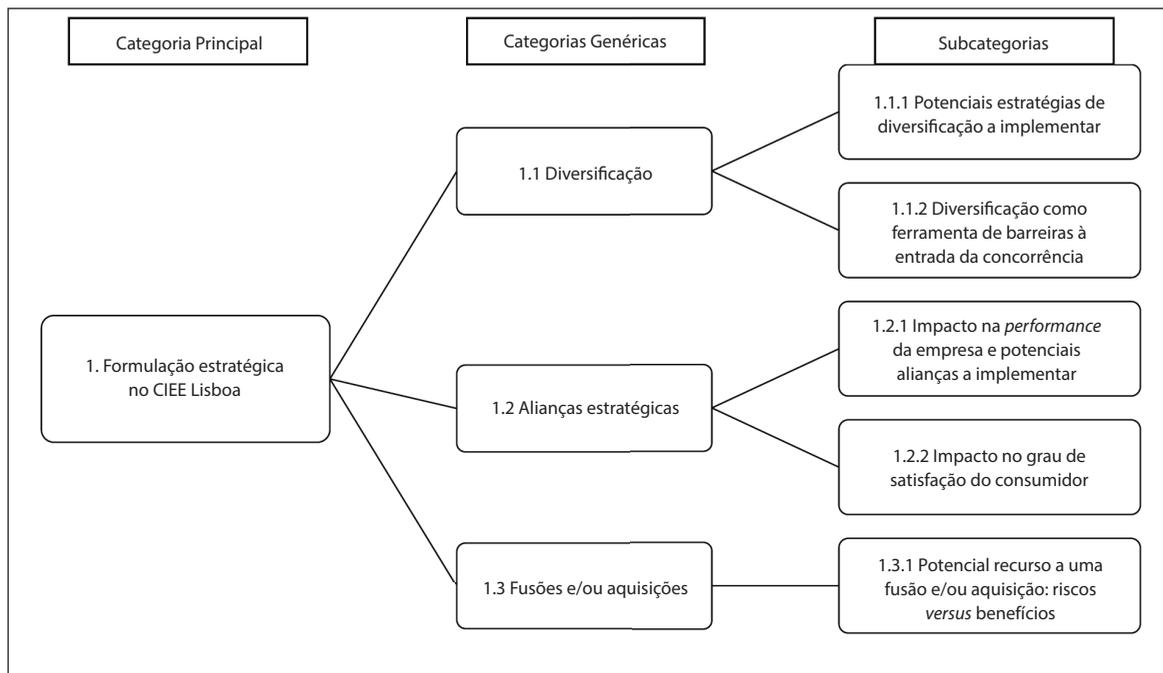
A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (TARSKI, 1977). Pode, assim, deduzir-se que o método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e a confirmação de dada teoria. Nesse sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), a presente investigação desdobrou-se em quatro fases, sendo elas: a pesquisa bibliográfica e o tratamento de informação; a transferência do constructo teórico para o campo da observação; o trabalho de campo e a recolha de informação de dados resultantes de entrevistas; e, por último, a análise qualitativa dos dados recolhidos das entrevistas.

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da realização de 18 entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas a colaboradores do CIEE Lisboa, que posteriormente foram submetidas a uma extensa análise de conteúdo, de forma a obter dados analíticos e gerar conclusões teóricas e empíricas. Na Figura 1, encontram-se detalhadas a categorização e a codificação do *corpus* da entrevista que deu origem à análise qualitativa.

Realizou-se ainda uma análise de todas as variáveis que estatisticamente pudessem caracterizar objetivamente a amostra, sobretudo quanto à sua demografia, classe etária, sexo e formação académica, com o objetivo de entender a amostra existente no que diz respeito à sua natureza e à dimensão de experiência e conhecimento profissional. Das 18 entrevistas realizadas, quatro (22,2%) foram com elementos do sexo masculino, e 14 (78,8%), com elementos do sexo feminino. Relativamente à formação académica, a totalidade da amostra tem qualificações de formação académica superior. Quanto à localização geográfica, apenas uma pessoa encontra-se sediada fora de Lisboa (Sevilha). No que diz respeito às idades, verificou-se uma maior prevalência na classe dos 35 aos 49 anos (55,6%), em oposição à classe dos 20 aos 34 anos (44,4%).

FIGURA 1

**Categorização e Codificação do *Corpus* da Entrevista para Análise Qualitativa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

**APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

*QP1: A Estratégia de Diversificação no Crescimento Orgânico do CIEE*

Essa primeira questão de pesquisa pretendeu inquirir se os entrevistados consideram que o CIEE poderá crescer como organização por meio da implementação de estratégias de diversificação e, se sim, de que natureza deverão ser estas. Durante as entrevistas, a grande maioria dos colaboradores reconheceu que o CIEE tem vindo a fazer inúmeros esforços no sentido de ampliar sua oferta de produtos e serviços nos últimos anos, recorrendo à implementação de variadas estratégias de diversificação.

Para efeitos da investigação, é pertinente referir que as pessoas entrevistadas apenas foram capazes de responder a questões relacionadas com a diversificação de produto, e não de negócio/mercado, uma vez que, para elas, tal cenário não fazia sentido. Posto isso, podemos afirmar que houve consenso, na medida em que a estratégia de diversificação mais adequada a implementar será a de produto/serviço, sempre relacionada com o núcleo central de atividades da empresa, ou seja, na área da educação, buscando sinergias operacionais e, ainda, a rentabilização dos recursos já existentes, como os membros do *staff*, as relações institucionais já formadas, o *know-how* técnico e as infraestruturas existentes. No Quadro 3, é possível verificar a lista das principais sugestões dos entrevistados no que diz respeito à implementação de estratégias de diversificação de produto/serviço.

**QUADRO 2**  
**Potenciais Estratégias de Diversificação a Implementar**

| Texto  | Categoria genérica | Subcategoria | Número de vezes | Entrevistado                              |
|--|--------------------|--------------|-----------------|---|
| O CIEE tem implementado várias estratégias de diversificação nos últimos anos e alargado bastante sua área de atuação  | 1.1                | 1.1.1        | 12              | 1, 2, 3, 4, 6, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 |
| Há sempre margem para crescer e alcançar novos públicos  | 1.1                | 1.1.1        | 7               | 2, 3, 4, 14, 15, 17, 18                   |
| É importante alargar a oferta curricular para além das ciências sociais, pois há grande procura por parte de alunos de outras áreas  | 1.1                | 1.1.1        | 5               | 6, 10, 11, 12, 13                         |
| A diversificação da oferta é importante para atingir novos mercados. É importante ter cursos em várias áreas, com durações diferentes e temas distintos, para chegar ao maior número de alunos | 1.1                | 1.1.1        | 3               | 2, 4, 13                                  |
| Para sobreviver, é preciso diversificar  | 1.1                | 1.1.1        | 3               | 6, 17, 18                                 |
| Por muito que a diversificação não traga lucro, ela gera notoriedade da marca em variadas frentes de mercado   | 1.1                | 1.1.1        | 2               | 1, 13, 15                                 |
| O CIEE já atingiu um alto nível de diversificação e por isso agora deverá trabalhar para mantê-lo e solidificá-lo  | 1.1                | 1.1.1        | 2               | 5, 7                                      |

Fonte: Elaborado pelos autores.

**QUADRO 3**  
**Principais Sugestões de Estratégias de Diversificação de Produto/Serviço**

| Sugestões   | Número de vezes | Entrevistados                  |
|---|-----------------|--------------------------------|
| Oferta de estágios promovidos pelo CIEE, por meio de alianças com empresas  | 9               | 2, 3, 4, 6, 12, 14, 15, 17, 18 |
| Criação de novos programas na área das ciências e tecnologias/gestão e economia   | 8               | 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14    |
| Nova oferta curricular em inglês oferecida pelo CIEE, não só sobre Portugal, mas sobre temáticas europeias mais generalizadas   | 7               | 2, 3, 4, 7, 9, 12, 15          |
| Criação de um programa <i>multi-site</i> , em que o aluno tem a possibilidade de passar um período de tempo de seu intercâmbio em cada cidade europeia, estudando por módulos | 4               | 4, 8, 9, 12                    |
| Abertura de um centro do CIEE em outras cidades do país, como no Porto  | 4               | 4, 7, 10, 13                   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ou seja, podemos concluir, pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas e no Quadro 2 e Quadro 3, que, de fato, e tal como afirmam Lo e Hsu (2016), a implementação de estratégias de diversificação pode qualificar-se como um modo de operação alternativo e viável, utilizado pelas organizações para dar resposta às necessidades do mercado e de seus clientes, de maneira a aumentar o desempenho das empresas. É ainda possível concluir, pelas entrevistas realizadas e tal como sugerido pela literatura, que o uso de estratégias de diversificação traz bastantes benefícios para a organização, e o CIEE poderá usufruir de vários deles, nomeadamente aumentando sua vantagem competitiva e sustentabilidade, buscando sinergias operacionais e ainda aumentando seu poder de mercado ao criar valor adicionado, como defendem os autores estudados (ALI, HASHMI e MEHMOOD, 2016; HASHIM e KOON, 2017; LO e HSU, 2016).

### **QP2: A Diversificação como Meio de Mitigação de Riscos para o CIEE**

A segunda questão de pesquisa pretendeu inquirir se os entrevistados consideram que o recurso a estratégias de diversificação pode ser qualificado como uma ferramenta eficaz na criação de barreiras à entrada de potenciais concorrentes. Também nessa questão, como referido no caso anterior, torna-se importante ressaltar o fato de as pessoas entrevistadas terem se referido especificamente a estratégias de diversificação de produto, e não de negócio/mercado, uma vez que, na totalidade dos casos, tal cenário não fazia sentido. O Quadro 4 sumariza, desse modo, as opiniões dos inquiridos no que diz respeito a este tópico.

**QUADRO 4**  
**Estratégias de Diversificação como Ferramenta para a Criação de Barreiras à Entrada de Potenciais Concorrentes**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise do quadro, podemos afirmar que existe uma forte percentagem dos entrevistados que considera que a principal razão que leva ao aparecimento da concorrência é a atratividade do mercado, e não apenas aquilo que o CIEE poderá fazer para mitigar tais riscos. Assim, essa fatia da amostra sublinha que a entrada de concorrentes no mercado é

inevitável, na medida em que Portugal está crescendo como destino turístico e em termos de potencial de mercado, sendo apenas uma questão de tempo até aparecerem competidores. Por um lado, e tal como é apresentado no Quadro 4, podemos constatar que a maior parte dos inquiridos concorda que a concorrência pode ser um elemento que joga a favor da melhoria da oferta da empresa, uma vez que, ao competir no mesmo mercado, há uma necessidade acrescida de atingir patamares mais elevados de qualidade nos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final.

Por outro lado, uma larga fatia dos colaboradores entrevistados concorda com a perspetiva dos estudos de Ali, Hashmi e Mehmood (2016), em que os autores defendem que as empresas que implementam estratégias de diversificação alcançam elevada superioridade financeira, permitindo-lhes oferecer produtos e serviços a preços altamente competitivos, cuja concorrência tem dificuldade em acompanhar. Desse modo, e confirmando a teoria apresentada na revisão de literatura, é possível concluir que essa estratégia leva à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes e diminui, com isso, o risco de aparição da concorrência, agindo com um *first mover* nas mais variadas áreas.

### QP3: Alianças Estratégicas e Potencial Impacto no Desempenho do CIEE

O objetivo dessa terceira questão de pesquisa foi perceber em que medida as alianças estratégicas contribuem positivamente para o aumento do desempenho da empresa, gerando benefícios para a atual e futura estratégia do CIEE. Segundo Carr, Muthsamy e Owens (2012), a formação de alianças faz parte de uma abordagem estratégica, à qual as empresas recorrem para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual. No Quadro 5, são apresentados os principais pontos discutidos pelos colaboradores do CIEE durante as entrevistas realizadas.

**QUADRO 5**  
**O Impacto das Alianças no Desempenho da Empresa**

| Texto  | Categoria genérica | Subcategorias | Número de vezes | Entrevistados          |
|--|--------------------|---------------|-----------------|------------------------|
| As alianças são essenciais para o sucesso dos projetos, sejam eles de que natureza forem   | 1.2                | 1.2.1         | 7               | 3, 4, 6, 9, 13, 14, 16 |
| Todas as parcerias do CIEE são importantíssimas, principalmente as <i>homestays</i> , onde os alunos vivem, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e as atividades culturais, pois contribuem ativamente para a imersão na cultura local | 1.2                | 1.2.1         | 7               | 3, 6, 7, 9, 10, 11, 15 |
| Há alianças sem as quais os programas do CIEE não poderiam existir, nomeadamente a Universidade Nova e o Ministério da Educação  | 1.2                | 1.2.1         | 6               | 3, 4, 12, 14, 16, 17   |

*Continua*

| Texto  | Categoria genérica | Subcategorias | Número de vezes | Entrevistados      |
|--|--------------------|---------------|-----------------|--------------------|
| As alianças são positivas, na medida em que trazem diversidade à experiência dos alunos e ao programa  | 1.2                | 1.2.1         | 6               | 1, 2, 5, 8, 14, 17 |
| As alianças são a oportunidade perfeita para angariar conhecimento e <i>know-how</i> técnico, que de outra forma seria difícil conseguir                   | 1.2                | 1.2.1         | 5               | 2, 3, 4, 17, 18    |
| As alianças são positivas para o CIEE, pois as relações estabelecidas com os parceiros são de extrema confiança e têm elevado grau de compromisso por trás | 1.2                | 1.2.1         | 5               | 3, 4, 6, 14, 17    |
| É muito mais fácil angariar professores por meio da parceria com a faculdade, tendo uma relação privilegiada com esta                                      | 1.2                | 1.2.1         | 3               | 2, 3, 12           |
| Às vezes, pode ser uma relação desafiante, quando as culturas organizacionais são muito diferentes, mas se trata de uma aprendizagem                       | 1.2                | 1.2.1         | 3               | 12, 13, 15         |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando o Quadro 5, é possível verificar que as alianças são, de fato, vistas pelos colaboradores da empresa como algo extremamente positivo e que contribui para o enriquecimento da oferta de produtos e serviços dinamizados pelo CIEE. Tal como defendem os autores, os entrevistados confirmam, em seus testemunhos, que as alianças permitem à empresa aceder a recursos, competências e mercados que de outra forma seriam difíceis de alcançar, bem como preencher possíveis lacunas na linha de produto, por meio do *know-how* especializado dos parceiros (GOERZEN, 2007; LAZZARINI, BRITO e CHADDAD, 2013; VARADARAJAN e CUNNINGHAM, 1995). Um exemplo disso é a importância que os entrevistados atribuem à relação privilegiada que o CIEE tem com a Universidade Nova e o Ministério da Educação, elegendo essas parcerias como fator crucial para o sucesso do programa. Outras vantagens prendem-se ao fato de as alianças representarem uma forma econômica e flexível de lidar com a instabilidade dos mercados, oferecendo uma resposta maleável às solicitações destes (ALDAKHIL e NATARAJA, 2014; DAY, 1995).

Relativamente aos fatores-chave de uma aliança de sucesso, os colaboradores do CIEE sublinham a importância das fortes relações de confiança e compromisso desenvolvidas com os parceiros, fazendo com que esse ponto esteja alinhado com os estudos de Goerzen (2007) e Day (1995). No Quadro 6, é apresentada uma listagem das principais sugestões de potenciais parcerias, referidas pelos entrevistados, que o CIEE poderá fazer com o intuito de alargar o acesso a novos mercados e a recursos e competências que lhe permitam aumentar seus pontos fortes e reduzir seus pontos negativos e lacunas operacionais (LAZZARINI, BRITO e CHADDAD, 2013).

**QUADRO 6**  
**Principais Sugestões de Alianças por Parte do CIEE Lisboa**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### **QP4: As Alianças e o Respetivo Impacto na Satisfação dos Consumidores**

A quarta questão de pesquisa foi motivada fundamentalmente pelos estudos de McSweeney-Feld, Discenza e De Feis (2010), em que os autores defendem que, apesar de as alianças estratégicas serem proveitosas para seus parceiros, por meio da partilha de recursos e conhecimento, o principal objetivo delas é fornecer produtos e serviços ao cliente, uma vez que, em última instância, se não houver um comprador interessado, a aliança corre o risco de se extinguir. Desse modo, o cerne dessa questão foi apurar se a formação de alianças estratégicas por parte do CIEE com outras entidades tem impacto positivo na relação com o consumidor, bem como em seu grau de satisfação. No Quadro 7, é possível explorar os principais *inputs* dos entrevistados.

**QUADRO 7**  
**Impacto das Alianças Estratégicas no Grau de Satisfação do Consumidor**

| Texto   | Categoria genérica | Subcategoria | Número de vezes | Entrevistados           |
|---|--------------------|--------------|-----------------|-------------------------|
| O CIEE tem tudo a ganhar em ter boas e duradouras relações institucionais, uma vez que isso beneficia diretamente a qualidade dos programas e, conseqüentemente, a satisfação dos alunos que deles participam | 1.2                | 1.2.2        | 7               | 2, 3, 4, 14, 15, 17, 18 |
| O maior benefício que daqui pode advir é a recomendação do aluno a potenciais futuros clientes  | 1.2                | 1.2.2        | 6               | 4, 8, 13, 14, 15, 17    |

*Continua*

| Texto   | Categoria genérica | Subcategoria | Número de vezes | Entrevistados   |
|---|--------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Quando o programa funciona bem, o cliente volta e recomenda   | 1.2                | 1.2.2        | 5               | 2, 4, 9, 13, 14 |
| A relação entre a aliança e o consumidor é fulcral e deve ser <i>win-win</i>  | 1.2                | 1.2.2        | 3               | 1, 3, 15        |
| A qualidade das parcerias marca os alunos e é uma das principais razões da criação de boas memórias e de imersão na cultura | 1.2                | 1.2.2        | 3               | 7, 8, 9         |
| O grau de satisfação dos alunos está absolutamente dependente do sucesso da parceria  | 1.2                | 1.2.2        | 3               | 3, 10, 12       |
| Dependendo da parceria, o cliente pode até nem reconhecê-la e não dar valor ao produto/serviço                              | 1.2                | 1.2.2        | 3               | 6, 11, 16       |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o Quadro 7, percebemos que o impacto que o sucesso das alianças tem na satisfação do consumidor é bastante relevante, sendo um indicador de referência para o êxito da aliança, como constata as pesquisas de McSweeney-Feld, Discenza e De Feis (2010). Tal como visto na questão de pesquisa anterior, as alianças estratégicas têm papel fundamental no portfólio de produtos e serviços que o CIEE oferece, tendo, algumas delas, função vital nos programas educativos.

Nesses casos, e como mostram os resultados das entrevistas, a organização tem tudo a ganhar em estabelecer boas e duradouras ligações institucionais com seus parceiros, uma vez que isso trará inúmeros benefícios em nível de regresso e recomendação dos participantes. Por outro lado, alguns entrevistados referiram o perigo de o consumidor não ter a capacidade e ferramentas para distinguir ambas as entidades, podendo até nem dar valor à aliança, ou mesmo atribuir a origem de algum problema ao CIEE, quando na verdade a questão pode prender-se a alguma falha do parceiro.

#### **QP5: As F&A como Meio de Crescimento Orgânico do CIEE**

Por fim, a quinta e última questão de pesquisa prendeu-se ao fato de perceber se faz sentido o CIEE recorrer a uma F&A, no sentido de atingir objetivos difíceis de alcançar de outra forma. Os benefícios que as F&A podem ter no desempenho das empresas encontram-se bem documentados na literatura, e os principais passam pela busca de sinergias e criação de valor (KING, DALTON, DAILY et al., 2004), bem como pela possibilidade de entrar rapidamente em um novo segmento/mercado, ou mesmo pela adoção de uma estratégia que dificilmente teria condições de ser implementada em outra circunstância, quer por falta de financiamento, quer por ser extremamente arriscada ou tecnologicamente avançada (MARKS e MIRVIS, 2011).

Relativamente aos riscos, eles se prendem essencialmente aos elevados custos de implementação, à perda de autonomia e de valor para o acionista e ao aumento dos preços de

venda para o consumidor pela redução da oferta (DORATA, 2012; MARKS e MIRVIS, 2011). No Quadro 8, encontram-se resumidas as principais ideias dos colaboradores do CIEE, quando questionados sobre a viabilidade de implementação desse tipo de estratégia, englobando seus principais riscos e/ou benefícios.

**QUADRO 8**  
**Potencial Recurso a uma Fusão e/ou Aquisição: Benefícios *Versus* Riscos**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a análise de conteúdo do Quadro 8, podemos concluir que a maior parte dos entrevistados não concorda que o recurso a estratégias de F&A seja uma opção viável na fase de desenvolvimento em que o CIEE encontra-se. Muitos dos inquiridos consideram que a organização não está atravessando um momento de dificuldades que justifique uma decisão tão drástica como o envolvimento em uma F&A.

Entre as várias razões apresentadas pelos colaboradores para o fato de o CIEE não dever enveredar por uma estratégia de F&A, salienta-se a potencial perda de identidade e autonomia que daí poderia decorrer, bem como a pequena dimensão da empresa em Lisboa. Outro dos fatores apresentados são os elevados custos inerentes aos processos de F&A e que, nesse caso,

não compensam os benefícios adjacentes, vindo, desse modo, reforçar as ideias defendidas nos estudos de Marks e Mirvis (2011).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente pressão que os mercados exercem sobre as empresas hoje em dia, em um ambiente cada vez mais agitado e imprevisível, torna indispensável que as organizações repensem suas estratégias, adaptando-as ao meio competitivo em que vivemos (COSTA e ANTÓNIO, 2011). Posto isso, esta investigação teve como principais objetivos o estudo e a análise da viabilidade da implementação de estratégias corporativas por parte do CIEE Lisboa, com especial foco nas estratégias de diversificação, alianças estratégicas e F&A. No seguimento de uma extensa revisão de literatura sobre essas três estratégias, e após realizar 18 entrevistas com colaboradores do CIEE Lisboa, foi possível chegar a um conjunto de conclusões pertinentes acerca do tema proposto.

Como constatado em todas as entrevistas realizadas, há uma perceção generalizada de que o CIEE tem crescido e ampliado sua oferta nos últimos quatro anos, recorrendo a estratégias de diversificação de produto/serviço, ou seja, criando programas específicos para diferentes públicos, novas faixas etárias e com objetivos concretos que respondem diretamente à demanda do mercado. Desse modo, a maioria dos colaboradores concorda que esse é um caminho viável a seguir e que traz à organização benefícios variados, nomeadamente o aumento de sua vantagem competitiva e sustentabilidade, a busca de sinergias operacionais e, ainda, o aumento do poder de mercado, ao criar valor adicionado, como defendem os autores estudados (ALI, HASHMI e MEHMOOD, 2016; HASHIM e KOON, 2017; LO e HSU, 2016).

Paralelamente, no que diz respeito à criação de barreiras à entrada da concorrência por intermédio do uso de estratégias de diversificação, foi possível confirmar os estudos de Ali, Hashmi e Mehmood (2016), uma vez que larga fatia dos entrevistados concorda que, nesses moldes, o CIEE poderá alcançar elevada superioridade financeira, oferecendo produtos e serviços a preços mais competitivos, cuja concorrência terá dificuldade em acompanhar. No entanto, é ainda importante referir que muitos dos entrevistados apontam a concorrência como algo inevitável e até positivo para o negócio, na medida em que esse cenário leva à busca constante da melhoria da oferta.

Em relação às sugestões de diversificação previamente referidas, quando e se aplicadas, poderão vir a tornar-se um fator-chave para o crescimento organizacional do CIEE Lisboa, atraindo uma maior quantidade de participantes para os programas e gerando a necessidade de criação de novos protocolos com entidades relevantes, o que nos remete à importância das alianças estratégicas neste estudo, uma das abordagens de excelência para atingir uma postura mais competitiva e rentável no mercado atual (CARR, MUTHSAMMY e OWENS, 2012).

No decorrer desta investigação, as alianças que o CIEE tem formadas com entidades parceiras, nomeadamente a Universidade Nova de Lisboa e o Ministério de Educação, foram apontadas como fatores importantíssimos para o sucesso dos programas, contribuindo ativamente para o enriquecimento da gama de produtos e serviços oferecidos aos participantes. As principais razões prendem-se ao fato de, por meio da forte relação de confiança institucional, os alunos terem a possibilidade de experienciar um contato mais direto com a cultura local, bem como de

ter acesso a um manacial de oportunidades acadêmicas que de outro modo não seria possível. O presente estudo ilustra ainda o impacto positivo que o sucesso das alianças tem no grau de satisfação do consumidor, que, por sua vez, leva à recomendação a futuros potenciais clientes, sendo esse um indicador de referência para o êxito da aliança, como sugerem as pesquisas de McSweeney-Feld, Discenza e De Feis (2010).

Por fim, no que diz respeito à possibilidade de o CIEE Lisboa recorrer a um processo de F&A, esta investigação concluiu que essa não é uma opção viável para a fase em que a empresa encontra-se neste momento. A maior parte dos entrevistados considera que a organização não está atravessando um momento de dificuldades que justifique uma decisão tão drástica como o envolvimento em um processo desse calibre. As principais razões apontadas pelos inquiridos passam pela potencial perda de identidade e autonomia que daí poderia decorrer, bem como pela pequena dimensão da empresa em Lisboa. Outro dos fatores apresentados são os elevados custos inerentes aos processos de F&A e que, nesse caso, não compensam os benefícios adjacentes, vindo, desse modo, reforçar as ideias defendidas nos estudos de Marks e Mirvis (2011).

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

Desse modo, o presente trabalho visa a contribuir para o desenvolvimento da estratégia empresarial com a discussão de um conjunto de conhecimentos em torno da formulação e da implementação das estratégias corporativas, mais concretamente de diversificação, alianças estratégicas e F&A, abordando os principais fatores-chave, benefícios e riscos, bem como as potenciais consequências, que elas podem ter nos níveis de desempenho e manutenção da vantagem competitiva das empresas.

No que diz respeito às limitações deste estudo, é importante ter em conta que as constatações apresentadas neste artigo resultam de limitações inerentes a uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra (entrevistados) e do fato de reproduzir resultados de determinado contexto (CIEE Lisboa), em determinado país (Portugal). Nesse sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma teoria já existente relativamente às estratégias corporativas que as empresas implementam, tratou-se apenas de um estudo exploratório, que não pode ser generalizado ou representativo.

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

Importa ainda salientar que é primordial dar continuidade à realização de pesquisas aprofundadas que caracterizem e analisem com detalhes essas temáticas, de modo a permitir a identificação dos conhecimentos necessários que possibilitem compreender melhor as novas formas de implementação delas. Como sugestões para futuras investigações, seria bastante interessante ter a oportunidade de observar *in loco* alguns gestores e decisores estratégicos com funções hierarquicamente mais elevadas no contexto do CIEE nos EUA, permitindo uma recolha e análise de informação qualitativa mais profunda a uma escala global.

Nesse seguimento, outra das sugestões prende-se ao alargamento de um estudo desse calibre a outros centros urbanos onde o CIEE opera, podendo até vir a estabelecer-se alguma relação de causalidade e transversalidade pela comparação de variáveis entre localizações geográficas. Seria ainda importante avaliar e estudar mais detalhadamente a necessidade de maiores investimentos no setor da educação pública portuguesa, no sentido de fomentar a criação de uma oferta curricular lecionada em inglês mais rica e abrangente, que consiga suprir as necessidades académicas dos estudantes internacionais. Por fim, estudos futuros poderão ainda considerar o recurso a uma componente quantitativa quando da escolha da metodologia utilizada.

## REFERÊNCIAS

- ALDAKHIL, A. M.; NATARAJA, S. Environmental factors and measures that affect the success of international strategic alliances. **Journal of Marketing and Management**, v. 5, n. 1, p. 17-37, 2014.
- ALI, S.; HASHMI, S. H.; MEHMOOD, T. Corporate diversification and firm performance: an inverted U-shape hypothesis. **International Journal of Organizational Leadership**, n. 5, p. 381-398, 2016.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 295-315, 2000.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HESTERLY, S. **Strategic management and competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
- BAUER, F.; MATZLER, K. Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. **Strategic Management Journal**, n. 35, p. 269-291, 2014.
- BOWMAN, E. H.; HELFAT, C. E. Does corporate strategy matter?. **Strategic Management Journal**, n. 22, p. 1-23, 2001.
- BRESSER, R. K. F.; POWALLA, C. Practical implications of the resource-based view: assessing the predictive power of the VRIO-framework. **Z Betriebswirtschaft**, n. 82, p. 335-359, 2012.
- CARDEAL, N.; ANTÓNIO, N. Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: what leads to competitive advantage? **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 37, p. 10159-10170, 2012.
- CARR, A.; MUTHSAMU, S.; OWENS, C. Strategic repositioning of the service supply chain. **Organization Development Journal**, v. 30, n. 1, p. 63-78, 2012.
- COHEN, L. Physical assets in the M&A mix: a strategic option. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 6, p. 28-36, 2010.
- COSTA, R. L. da; ANTÓNIO, N. The “outsourcing” as an instrument of competitiveness in the business consulting industry. **Journal of Management Research**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2011.
- CRITTENDEN, L.; CRITTENDEN, F. Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, v. 51, n. 4, p. 301-309, 2008.
- DAY, G. S. Advantageous alliances. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 297-300, 1995.
- DORATA, N. T. Determinants of the strengths and weaknesses of acquiring firms in mergers and acquisitions: a stakeholder perspective. **International Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 578-590, 2012.

- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 1105-1121, 2000.
- EPSTEIN, M. J. The drivers of success in post-merger integration. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 174-189, 2004.
- FANG, Y. et al. New evidence on alliance experience and acquisition performance: short-run pain, long-run gain?. **Studies in Economics and Finance**, v. 32, n. 1, p. 53-75, 2015.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
- GOERZEN, A. Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**, n. 28, p. 487-509, 2007.
- GOMES-CASSERES, B. Competitive advantage in alliance constellations. **Strategic Organization**, v. 1, n. 3, p. 327-335, 2003.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 7. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- HASHIM, F.; KOON, L. T. Corporate risk management disclosure and corporate sustainability: the role of diversification. **Global Business and Management Research: an International Journal**, v. 9, n. 4, p. 144-158, 2017.
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **The Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.
- HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Towards a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.
- HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- HSIEH, Y. H.; CHEN, H. M. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 11-32, 2011.
- JEMISON, D.; SITKIN, S. Corporate acquisitions: a process perspective. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 145-163, 1986.
- KING, D. R. et al. Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 187-200, 2004.
- KONNO, Y. Impact of "product scope" and "customer scope": suppliers' diversification strategy and performance. **Annals of Business Administrative Science**, n. 16, p. 15-28, 2017.
- LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141-158, 2002.
- LAZZARINI, S. G. ; BRITO, L. A. L. ; CHADDAD, F. R. Conduits of innovation or imitation? Assessing the effect of alliances on the persistence of profits in U.S. firms. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2013.

- LO, F.; HSU, M. Business group's diversification strategy and sustainability. **International Journal of Business and Economics**, v. 15, n. 1, p. 35-49, 2016.
- MARKS, M.; MIRVIS, P. Merge ahead: a research agenda to increase merger and acquisition success. **J. Bus. Psychol.**, n. 26, p. 161-168, 2011.
- MARTYNOV, A. Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 2, p. 206-226, 2017.
- MCLEITCHIE, J.; WEST, A. Perspectives on merger integration. **McKinsey&Company**, n. 1, p. 11-18, 2010.
- MCSWEENEY-FELD, M. H.; DISCENZA, S.; DE FEIS, G. L. Strategic alliance & costumer impact: a case study of community hospitals. **Journal of Business & Economics Research**, v. 8, n. 9, p. 13-21, 2010.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: annual radiance or wheel of success?. **Strategic change**, n. 16, p. 11-22, 2007.
- PEARCE, J.; ROBINSON, R. **Strategic management: formulation, implementation, and control**. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. Nova York: The Free Press, 1980.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, n. 25, p. 23-27, 2004.
- RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 4, p. 136-161, 2013.
- SARKAR, M. B. et al. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, 2001.
- SHEEHAN, N. T.; FOSS, N. J. Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 450-461, 2007.
- TARSKI, A. **Introducción a la lógica y a la metodología de las ciencias: investigación en ciencias sociales**. México, DF: Interamericana, 1977.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282-296, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VILELAS, J. **Investigação: o processo de construção do conhecimento**. Lisboa: Sílabo, 2009.
- WHEELEN, T.; HUNGER, J. **Strategic management and business policy: toward global sustainability**. 13. ed. Nova Jersey: Pearson Education, 2012.



**SARA LAS CUNHA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3973-6184>

Mestranda pelo Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral na ISCTE Business School, Lisboa – Portugal. E-mail: saralascunha@gmail.com

**RENATO LOPES DA COSTA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9364-534X>

Professor Auxiliar no Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral da ISCTE Business School, Lisboa – Portugal. E-mail: renato\_jorge\_costa@iscte-iul.pt

**RUI ALEXANDRE HENRIQUES GONÇALVES**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-8655>

Doutor em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão; Professor convidado do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); Professor auxiliar convidado na Universidade de Lisboa (NOVAIMS), Lisboa – Portugal. E-mail: ruihgongcalves@gmail.com