

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DO GRUPO CASAIS**

DANIELA FILIPA DE OLIVEIRA MARQUES

OUTUBRO - 2021

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DO GRUPO CASAIS

DANIELA FILIPA DE OLIVEIRA MARQUES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PEDRO MANUEL DA SILVA PICALUGA NEVADO

OUTUBRO - 2021

*Começa por fazer o que é necessário, depois o que é possível e de repente estarás a
fazer o impossível.*

São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aqui deixar o meu agradecimento aos meus pais, Dina e Luis, e ao meu irmão Tiago, todo o apoio e força dados para continuar e terminar mais uma etapa da minha vida.

Ao meu namorado Guilherme, companheiro de vida e presente em todas as horas. Graças a todo o seu apoio, compreensão e motivação, foi-me possível concluir esta etapa.

Sem eles, não tinha forças e motivação para chegar onde cheguei.

Agradeço aos meus avós que, mesmo antes de partirem, sempre lutaram e me motivaram para que esta etapa fosse concluída com sucesso.

Ao meu orientador, professor Pedro Picaluga Nevado, que apoiou as minhas escolhas e partilhou os seus pontos de vista, agradeço a sua disponibilidade e partilha de conhecimentos nas diversas etapas da presente dissertação.

Ao Grupo Casais, agradeço toda a sua disponibilidade para a realização de entrevistas e disponibilização de documentos necessários à realização do presente estudo.

Aos meus amigos e colegas, em particular à minha grande e eterna amiga Cátia Gomes, que sempre me deu força e motivação para continuar e terminar esta etapa.

A todos, muito obrigada!

Resumo

O mundo empresarial encontra-se cada vez mais dinâmico e competitivo. As relações entre empresas são cada vez mais complexas, dificultando a criação e manutenção de vantagem competitiva num ambiente de negócios turbulento, tornando o seu futuro instável e bastante imprevisível.

Para sobreviverem, as empresas vêm-se obrigadas a crescer, recorrendo à definição de estratégias ao nível corporativo. Para algumas, a expansão poderá significar continuar a realizar os mesmos projetos em áreas e mercados existentes. Outras aventuram-se por novos mercados e produtos, apostando na sua diversificação e expansão geográfica.

Posto isto, o presente estudo de caso tem como objetivo estudar a influência da estratégia corporativa no desempenho organizacional do Grupo Casais, empresa portuguesa multinacional, que atua no setor da construção civil.

Para atingir este objetivo, o presente estudo desenvolveu-se segundo a metodologia estudo de casos, recorrendo ao método qualitativo, cujos dados foram recolhidos através de diversos documentos relacionados com a empresa em estudo, e entrevistas semiestruturadas, dirigidas a três colaboradores que desempenham papéis fundamentais na organização.

Por fim, as conclusões revelaram que a estratégia de diversificação exerce uma forte influência sobre o desempenho ao nível global. Revelam, ainda, que o tipo de estratégia corporativa presente no Grupo Casais consiste numa estratégia relacionada restrita.

Palavras-chave: Estratégia Corporativa, Desempenho, Diversificação, Alinhamento Estratégico

ABSTRACT

The business world is increasingly dynamic and competitive. The relationships between companies are increasingly complex, making it difficult to create and maintain competitive advantage in a turbulent business environment, making its future unstable and quite unpredictable.

To survive, companies are forced to grow by defining strategies at the corporate level. For some, expansion may mean continuing to carry out the same projects in existing areas and markets. Others venture into new markets and products, focusing on diversification and geographic expansion.

Therefore, this study aims to analyze the influence of corporate strategy in the organizational performance of Grupo Casais, a Portuguese multinational company that operates in the construction sector.

To achieve this goal, this study was developed according to a case study methodology, using the qualitative method, whose data were collected through several documents related to the company under study, and semi-structured interviews with three employees who play key roles in the organization.

Finally, the conclusions revealed that the diversification strategy has a strong influence on the overall performance. They also reveal that the type of corporate strategy in Grupo Casais consists of a restricted related strategy.

Keywords: Corporate Strategy, Performance, Diversification, Strategic Alignment

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Abstract.....	iii
Índice	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
1. Introdução.....	8
2. Revisão de Literatura.....	10
2.1. Escolhas Estratégicas	10
2.2. Estratégia ao nível da Organização (Corporativa).....	12
2.2.1. Estratégia de Diversificação.....	14
2.2.2. O impacto da Estratégia de Diversificação no Desempenho organizacional.....	16
2.2.3. Alinhar as estratégias ao nível corporativo com as estratégias ao nível das unidades de negócio	18
2.3. Alinhamento Estratégico.....	20
2.4. Desempenho Organizacional	22
2.4.1. O Desempenho Organizacional e a Diversificação.....	22
3. Questões de Investigação.....	23
a. Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?	23
b. Como podem as empresas <i>multi-business</i> alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?	23
4. Metodologia de Investigação.....	24
4.1. Justificação e tipo de estudo	24
4.2. Recolha e tratamento de dados	24
4.3. Estrutura da entrevista	25

5. Estudo de Caso: Grupo Casais.....	25
5.1. Caracterização da empresa.....	25
5.1.1. Áreas e Volume de Negócio.....	26
5.1.2. Visão do Grupo Casais	29
6. Análise e Discussão de Resultados.....	29
6.1. Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?	29
6.2. Como podem as empresas multi-business alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?	30
7. Conclusões do Estudo	32
7.1. Limitações da Pesquisa.....	35
7.2. Propostas para trabalhos futuros.....	35
Referências Bibliográficas.....	36
ANEXO I – Guião de Entrevista	42
ANEXO II – Organograma Grupo Casais	44
ANEXO III – Presença do Grupo Casais no Mundo.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escolhas Estratégicas (adaptado de Porter, 1987)	11
Figura 2. Relação entre diversificação e desempenho organizacional. Adaptado de Johnson G. et al. (2017).....	17
Figura 3. Gestão ao nível corporativo (Feldman, 2020).....	19
Figura 4. Grupo Casais: setores de atuação	27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Matriz Produto/Mercado (vetor de crescimento).....	13
Tabela 2. Graus e Tipos de Diversificação	15
Tabela 3. Volume de Negócios por Mercado	28

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, e devido ao aumento da concorrência, as relações entre empresas são cada vez mais complexas, obrigando à definição de estratégias. A maioria das empresas vêem-se obrigadas a crescer para se manterem competitivas. Para algumas, a expansão poderá significar continuar a realizar os mesmos projetos em áreas e mercados existentes. Contrariamente, existem empresas que se aventuram por novos mercados e produtos.

Surgem, assim, diversas organizações cujas estruturas hierárquicas se expandiram, gerando estruturas multidivisionais. Estas compreendem um conjunto de divisões autónomas, denominadas unidades de negócio, sendo coordenadas por uma unidade central. A unidade central tem como principal objetivo a coordenação das estratégias da organização como um todo e das diversas unidades de negócio de forma individual.

O alinhamento estratégico entre unidades de negócios e unidade central torna-se essencial. Contudo, a estratégia ao nível do negócio exige que a integração seja mais flexível, permitindo reduzir a possibilidade de um efeito asfixiante sobre as unidades de negócio da empresa (Wadström, 2019).

Embora seja conhecido que as estratégias corporativa e de unidade de negócio devam ser equilibradas, na prática, os gestores têm pouca orientação de como o fazer.

Durante as últimas décadas, foram realizados diversos estudos de gestão estratégica, que demonstraram interesse em compreender as motivações por detrás da diversificação empresarial, bem como os determinantes do seu sucesso ou fracasso. No ambiente empresarial atual, o crescimento através da estratégia de diversificação consiste, cada vez mais, num importante componente da investigação da gestão estratégica (Seifzadeh, 2017). Tem, igualmente, surgido um enorme interesse entre os investigadores em relação à compreensão da relação entre a diversificação e o desempenho, quer a nível corporativo, quer a nível das unidades de negócio (Seifzadeh, 2017). Contudo, estes não são temas recentes.

Com décadas de investigação acerca das presentes questões, não existe ainda consenso entre os investigadores.

O presente estudo, tem como principal objetivo a investigação das relações entre a diversificação ao nível corporativo e o desempenho global, tanto da empresa como das respetivas unidades de negócio. Ao fazê-lo, pretendemos responder às seguintes questões:

1. Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?
2. Como podem as empresas *multi-business* alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?

No que diz respeito à sua estrutura, o presente trabalho é constituído por seis capítulos.

No primeiro, a Introdução, é explicado qual o objetivo do presente estudo e que conceitos principais serão alvo de estudo. O segundo capítulo corresponde à Revisão de Literatura, no qual se partilhará a informação fundamentada acerca dos seguintes subtítulos: Escolhas estratégicas, Estratégia ao nível da Organização (Corporativo), Estratégia de diversificação, O impacto da estratégia de diversificação no desempenho organizacional, Alinhar as estratégias ao nível corporativo com as estratégias ao nível das unidades de negócio, Alinhamento estratégico, Desempenho organizacional e, por fim, O desempenho organizacional e a diversificação.

O terceiro capítulo, consiste na formulação das questões de investigação. Quanto ao quarto capítulo, será justificada e descrita a metodologia adotada. O quinto capítulo consiste na apresentação da empresa em estudo e, de seguida, o sexto capítulo consiste na análise de resultados. Por fim, o sétimo capítulo descreve as principais conclusões e recomendações do presente estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Escolhas Estratégicas*

A maioria das organizações poderá consistir, maioritariamente, num tipo de negócio. A sua estratégia preocupa-se em como competir numa indústria entre as diversas que existem no mercado em que atua. Consequentemente, o seu foco está em como se tornar competitiva num determinado ramo da indústria.

Outras Organizações são, no entanto, empresas “*multi-business*”. Estas consistem em grandes empresas industriais ou grupos de empresas, que participam e competem em diversos setores distintos e diferentes indústrias ou segmentos de mercados.

Devido à multiplicidade de tipos de negócios, as empresas “*multi-business*” devem enfrentar as diversas exigências das suas unidades estratégicas de negócios. As unidades estratégicas de negócios, caracterizam-se por terem uma unidade central que delega importantes decisões às equipas de gestão de topo das empresas do seu grupo (Greve, 2003). Normalmente, as decisões e ações competitivas são tomadas ao nível da unidade de negócios de forma a assegurar a capacidade de resposta. Desta forma, a principal preocupação no centro corporativo deve ser assegurar que os resultados estejam alinhados com os melhores interesses das empresas e da “*empresa-mãe*” (Seifzadeh, 2017).

A formulação da estratégia de uma determinada empresa traduz uma questão que se coloca em dois níveis: o nível da organização (corporativo), isto é, a empresa como um todo, e o nível das unidades de negócio (ou competitiva) – **Figura 1** (Porter, 1980).

Uma estratégia corporativa (ao nível global da organização), oferece um sentido de orientação e assegura que toda a organização, incluindo as suas unidades de negócio, tenham objetivos comuns. Esta apresenta um papel unificador, devendo alcançar a coesão nas ações realizadas. A estratégia corporativa direciona as distintas unidades de negócio de forma a trabalharem no sentido de alcançarem os objetivos corporativos (Baumgartner e Tippmann, 2019)

No entanto, existe ainda a estratégia ao nível das unidades de negócio. Em contraste com a estratégia corporativa, a estratégia ao nível das unidades de negócio permite que estas respondam a condições do seu mercado local (Garcia-Pont., Canales, e Noboa,

,2009). Esta permite que cada unidade de negócio se mantenha flexível, criando valor para a organização, tomando ações mais adequadas ao mercado em que se encontra inserida (Tippmann, Sharkey Scott e Parker, 2017). Desta forma, cada unidade, poderá igualmente tomar certas decisões de forma isolada.

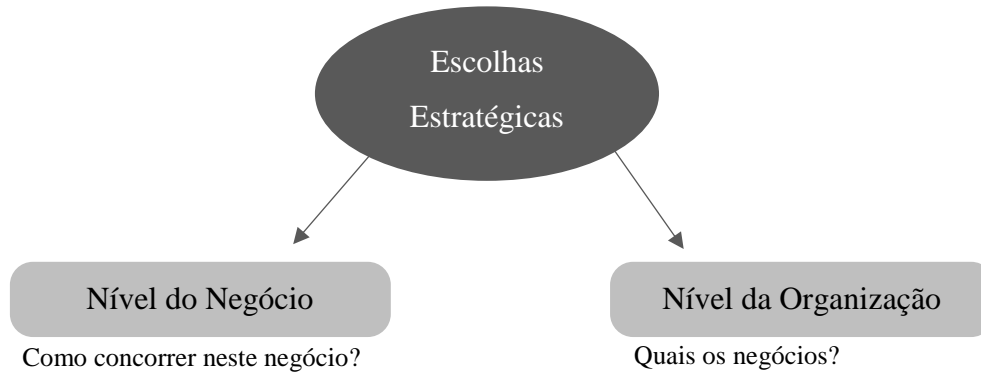


Figura 1. Escolhas Estratégicas (adaptado de Porter, 1987)

Assim, tendo a empresa mais do que um negócio, a gestão estratégica confronta-se com duas questões: o da estratégia global da organização (corporativo) que consiste em decidir quais os negócios em que a empresa deve concorrer (e quais os que, eventualmente, deve abandonar); e o da estratégia do negócio (ou competitiva) que consiste em decidir como concorrer num determinado negócio (Porter, 1980).

Recentemente, Feldman (2020) afirmou existirem três pontos cruciais para a estratégia corporativa: em primeiro lugar, os gestores necessitam de decidir que negócios devem estar dentro dos limites da sua empresa, isto é, o ponto de vista extra-organizacional; em segundo lugar, torna-se necessário abordar as relações com as diversas unidades de negócio, isto é, como devem estas ser coordenadas – ponto de vista inter-organizacional; por último, é necessário gerir e coordenar a forma como os recursos são utilizados e distribuídos, de forma a promover sinergias e interdependências, isto é, do ponto de vista intra-organizacional.

Em organizações com diferentes tipos de negócios, formular estratégias, certificando-se de que todas as unidades de negócio se encontram alinhadas de forma a beneficiar da diversidade e dimensão, mas deixando liberdade para as mesmas responderem às mudanças no ambiente onde se encontram inseridas, é um desafio. Quando as unidades

de negócio desenvolvem estratégias próprias, tendem a não ter em consideração a estratégia central da empresa-mãe. Desta forma, aumenta-se os riscos de a estratégia corporativa e a estratégia das unidades de negócio não se encontrarem alinhadas (Wadström, 2019).

2.2. Estratégia ao nível da Organização (Corporativa)

Cada vez mais, as organizações optam por apostar em novos mercados geográficos bem como na introdução de novos produtos nesses mesmos mercados.

Num mercado altamente competitivo e globalizado, onde as empresas lutam diariamente por um lugar de destaque e se esforçam por garantir a sua continuidade, a estratégia corporativa adquire especial relevo (Oliveira e Gonçalves, 2017)

A Estratégia Corporativa, ou estratégia global da organização, processa-se, como o próprio nome indica, ao nível da organização como um todo. Esta é fundamentada pelo simples facto de a empresa necessitar de ganhar vantagem competitiva, operando em diversos mercados e negócios em simultâneo (Barney e Hesterly, 2007). Apenas estamos perante uma estratégia corporativa quando a empresa apresenta diversas unidades de negócio e se refere à estratégia do grupo como um todo e não às estratégias específicas de cada negócio (Porter, 1998).

À medida que as organizações se envolvem em novos negócios, e se tornam cada vez mais diversificadas, as suas estratégias deixam de se focar apenas ao nível do negócio e passam a focar-se ao nível corporativo (da organização). Passa, desta forma, a ser imperativo tomar diferentes decisões de forma a unir diferentes negócios de uma só organização (Johnson, Scholes, Whittington, 2009).

A questão fulcral nas estratégias corporativas consiste na seleção do tipo de desenvolvimento estratégico. Mas como poderá a empresa crescer?

Apesar de já ter sido desenvolvida há mais de 60 anos, um dos meios mais utilizados na análise das formas de crescimento de uma empresa é a matriz de crescimento produto/mercado de Igor Ansoff. De acordo com esta análise, as empresas crescem com base no produto, com base no mercado, ou ambos. As oportunidades de possível crescimento são obtidas por combinação de mercados e produtos existentes com novos

mercados e produtos. As diferentes combinações são apresentadas numa matriz de forma a revelar quatro estratégias distintas (Evans e Richardson, 2007).

Tabela 1. Matriz Produto/Mercado (vetor de crescimento)

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercado Atual	Penetração no Mercado	Desenvolvimento do Produto
Novos Mercados	Desenvolvimento do Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957)

Na perspetiva de estratégia de negócio, as empresas podem crescer no mesmo ramo de negócio através da penetração de mercado, desenvolvimento de mercado ou desenvolvimento de produtos. Podem igualmente envergar noutras linhas de negócio, através da integração horizontal ou integração vertical, através de fusões ou aquisições de negócios dentro ou fora da indústria (Wadström, 2019).

Ao apostarem em novas linhas de negócios, tornam-se empresas “multi-*business*” que, acima além dos desafios da estratégia, têm ainda dois desafios específicos. Em primeiro lugar, devem decidir quais as empresas que devem fazer parte da organização. Por último, devem assegurar que as empresas incorporadas contribuem para um bem maior de toda a empresa (Wadström, 2019).

As hipóteses de crescimento sintetizam-se, desta forma, na Matriz apresentada na tabela 1: Penetração no Mercado (crescimento com os produtos atuais no mercado atual), Desenvolvimento do Produto (com novos produtos no atual mercado), Desenvolvimento do Mercado (com os atuais produtos em novos mercados) e Diversificação (crescendo em novos mercados com novos produtos (Ansoff, 1957).

2.2.1. Estratégia de Diversificação

Sendo que a estratégia corporativa impõe que a empresa atue em diversos mercados, é possível afirmar que esta se trata de uma estratégia de diversificação (Hubbard & Beamish, 2011). A diversificação no contexto da estratégia corporativa representa, assim, a presença empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam num único setor. Ou seja, consiste numa expansão estratégica das empresas para mercados, setores, indústrias e/ou segmentos, induzidas, principalmente, pela reação à competitividade no ambiente empresarial (Yang, Cao e Yang, 2017).

As estratégias de diversificação podem assumir uma de duas formas: estratégia de diversificação relacionada e estratégia de diversificação não relacionada (Le, 2019).

A estratégia de diversificação relacionada, apresenta um núcleo de competências que é partilhado pelos diversos produtos ou negócios (Le, 2019). Esta reflete o tipo de diversificação, quando estamos perante um conjunto de competências, recursos e capacidades que estão subjacentes aos processos das diferentes unidades de negócio da empresa diversificada (Seifzadeh, 2017). Desta forma, as distintas unidades de negócio, podem partilhar as suas competências, resultado tanto em economias de escala como em economias de gama (Tanriverdi e Venkatraman, 2005)

A estratégia de diversificação não relacionada, não apresenta competências partilhadas ou, quando existem, são muito pouco significativas. Caracteriza-se, sobretudo, por expandir para áreas de negócio onde não é possível a partilha dos mesmos recursos e tecnologias (Le, 2019).

As estratégias de diversificação podem ainda assumir diversos níveis de intensidade (**Tabela 1**): baixos graus de diversificação, graus de diversificação moderados a altos e graus extremamente altos de diversificação (Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson, 2016).

Uma empresa apresenta um baixo grau de diversificação quando utiliza uma diversificação ao nível corporativo apenas com um único negócio ou com um negócio predominante: enquanto a diversificação com um único negócio consiste numa estratégia ao nível corporativo na qual a empresa gera 95% ou mais de receita através da sua área de negócio principal, a estratégia ao nível corporativo de negócio predominante, gera

entre 70% e 95% da sua receita total apenas numa única área de negócios (Ireland et al, 2011).

Tabela 2. Graus e Tipos de Diversificação

Baixos Graus de Diversificação	
Um único negócio	95% ou mais da receita vêm de um único negócio.
Negócio Predominante	Entre 70% e 95% da receita vêm de um único negócio
Graus de Diversificação de Moderado a Alto	
Relacionada Restrita	Menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e as unidades de negócio partilham diversas valências entre si.
Relacionada Ligada ou Mista (fusão de relacionada e não relacionada)	Menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e as ligações entre os negócios são limitadas.
Graus Extremamente Altos de Diversificação	
Não Relacionada	Menos de 70% das suas receitas são obtidas a partir dos negócios dominantes e não há vínculos comuns entre os diversos negócios

Fonte: Adaptado de (Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson, 2016).

É apresentado um grau de diversificação de moderado a alto, quando uma empresa gera menos de 70% da sua receita através do seu negócio predominante. Esta divide-se em: estratégia de diversificação relacionada ao nível corporativo, quando as unidades de negócio partilham diversas valências entre si; e relacionada ligada ou mista (fusão de relacionada e não relacionada), quando as ligações entre os negócios são limitadas (Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson, 2016).

Por fim, uma empresa apresenta graus extremamente altos de diversificação, quando não apresenta relação entre os seus negócios, ou seja, quando menos de 70% das suas receitas são obtidas a partir dos negócios dominantes e não há vínculos comuns entre os diversos negócios (Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson, 2016).

2.2.2. O impacto da Estratégia de Diversificação no Desempenho organizacional

O debate acerca do impacto que cada uma das estratégias analisadas acima pode ter no desempenho das organizações, tem vindo a ser cada vez mais estudado (Benito, Guerras e Zuñiga, 2012)

A relação entre o grau de diversificação de uma empresa e o desempenho organizacional é uma das questões mais pesquisadas na gestão estratégica nas últimas décadas. Embora a diversificação corporativa seja bastante comum, estudos demonstram que empresas diversificadas se deparam com questões de desempenho significativas (Palich, Cardinal e Miller, 2000). A seguinte **figura 2** demonstra o desempenho das organizações ao longo da estratégia de diversificação.

De acordo com diversos estudos realizados nas últimas três décadas, a diversificação tende a ser benéfica até certo ponto, além do qual causa problemas ao nível do desempenho. Vejamos:

Empresas com um elevado grau de diversificação, deverão atingir níveis de desempenho mais elevados em comparação com empresas que apresentem um menor grau de diversificação relacionada (Seifzadeh, 2017).

A relação curvilínea, ou U invertido, entre a diversificação e o desempenho, demonstra que as empresas que procuram uma diversificação relacionada, superam as empresas não diversificadas. No entanto, o desempenho diminui significativamente para

os conglomerados que consistem em empresas não relacionadas (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin e Regner, 2017).

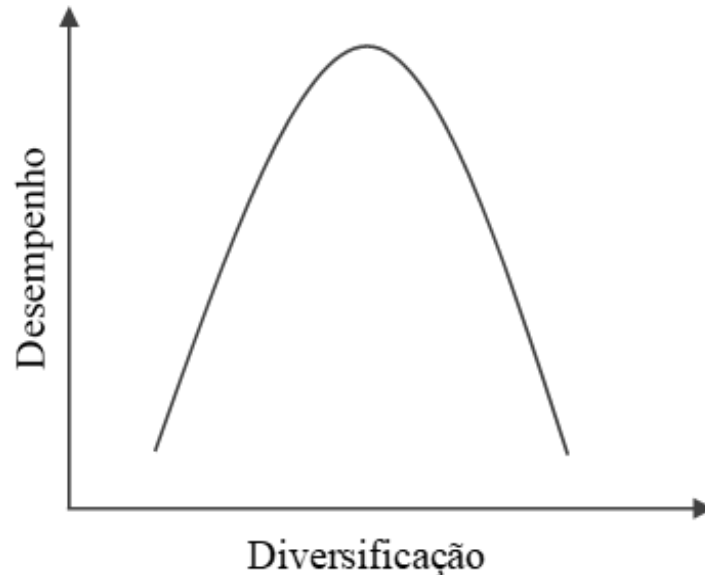


Figura 2. Relação entre diversificação e desempenho organizacional. Adaptado de Johnson G. et al. (2017)

Um estudo realizado por Seifzadeh (2017), demonstra que quanto maior a dispersão geográfica das diferentes unidades de negócio, menor o efeito positivo que resulta da relação das atividades no desempenho global a nível corporativo. Espera-se que empresas diversificadas, menos dispersas geograficamente, atinjam um desempenho ao nível corporativo mais elevado em comparação com as empresas diversificadas com maior dispersão (Seifzadeh, 2017).

A extensão da dispersão geográfica, influencia a capacidade de as organizações diversificadas relacionadas beneficiarem das sinergias esperadas através da colaboração e partilha de recursos entre unidades de negócios. Assim, quanto maior a relação entre as atividades das unidades de negócio, maior o desempenho esperado ao nível corporativo (Seifzadeh, 2017). Torna-se, desta forma, importante salientar, que os gestores devem estar cada vez mais conscientes das implicações da seleção da localização geográfica das unidades de negócio que adquirem ou estabelecem.

2.2.3. Alinhar as estratégias ao nível corporativo com as estratégias ao nível das unidades de negócio

Empresas *multi-business*, enfrentam cada vez mais um desafio considerável, quando se trata de alcançar o equilíbrio bem-sucedido entre a estratégia ao nível corporativo e a estratégia ao nível das unidades de negócio.

A estratégia ao nível corporativo, não só oferece um sentido de orientação para a empresa ao nível global, como também implica certos limites para as estratégias ao nível da unidade de negócios. Contudo, o sucesso a longo prazo nos mercados em que cada unidade de negócio atua, é possibilitado por uma estratégia própria e local (Baumgartner e Tippmann, 2019).

A estratégia corporativa é entendida como um plano de ação a relativamente longo prazo, que permite à empresa criar valor através de uma certa coordenação das suas ações em mercados locais e internacionais. Assim, (i) a criação de valor é o objetivo final de cada unidade de negócio; (ii) a organização deve gerir as suas unidades de negócio, bem como coordenar as suas atividades (Velikorossov, Maksimov, Orekhov, Huseynov, Khachatryan, e Kolesnikov, 2020).

Embora cada unidade de negócios esteja interligada com a unidade central, isso não implica que não sejam utilizadas estratégias distintas de forma a sobreviverem no mercado em que atuam.

Torna-se importante conceder a cada unidade de negócio este tipo de flexibilidade, de forma a criarem o seu próprio desenvolvimento de estratégias. Da mesma forma, e para que todo o processo estratégico funcione, o processo de desenvolvimento estratégico das unidades de negócio necessita de estar coordenado com a estratégia corporativa - unidade central (Baumgartner e Tippmann, 2019).

O alinhamento estratégico torna-se essencial para que uma organização tenha um excelente desempenho. No entanto, as distintas unidades de negócio confrontam-se diariamente com desafios distintos e ímpares. Desta forma, estas devem ser suficientemente flexíveis, de forma a adaptarem-se para responder adequadamente à medida que o seu ambiente evolui. Torna-se principal objetivo da empresa central,

alcançar um grau considerável de integração entre as diversas unidades de negócio (Wadström, 2019).

Torna-se igualmente importante abordar a seguinte questão: de que forma os gestores supervisionam o âmbito das distintas unidades de negócio, ou seja, de que forma determinam quais as empresas que pertencem à organização e quais as que não pertencem? Que transações (tais como fusões, aquisições, alianças estratégicas ou desinvestimento) se comprometem a atingir esse objetivo? De que forma repartem os recursos entre as unidades de negócio? De que forma são coordenadas as interdependências entre as distintas unidades de negócio? (Feldman, 2020).

A resposta a todas estas questões, pode ser dividida em três componentes (Figura 3):

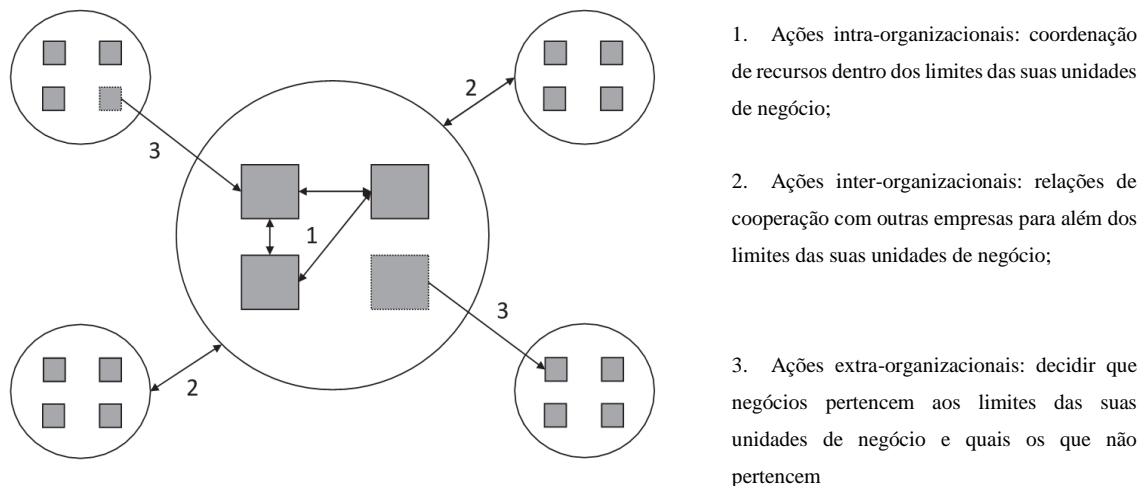


Figura 3. Gestão ao nível corporativo (Feldman, 2020)

(1) os gestores coordenam os recursos dentro dos limites das suas unidades de negócio – ações intra-organizacionais, (2) os gestores estabelecem relações de cooperação com outras empresas para além dos limites das suas unidades de negócio – ações inter-organizacionais, e (3) os gestores decidem quais os negócios que pertencem aos limites das suas unidades de negócio e quais os que não pertencem - extra-organizacionais (Feldman, 2020).

Analisando o ponto de vista Intra-Organizacional, a organização central deve coordenar a forma como os recursos são utilizados e distribuídos perante as suas unidades de negócio (Arrfelt, Wiseman, McNamara, e Hult, 2015).

Quanto ao ponto de vista Inter-Organizacional, a organização central deve coordenar as relações com outras empresas para além dos limites das suas unidades de negócio, podendo abranger rotinas inter-organizacionais, bem como a aprendizagem com outras organizações (Lavie, 2006). A literatura sustenta que, combinações únicas de recursos ou capacidades que são reunidas por parceiros de transação, especialmente parceiros de alianças estratégicas, podem levar a lucros supranormais, pois podem servir como importantes fontes de aprendizagem e acumulação de conhecimentos (Gulati, Lavie, e Singh, 2009).

Por fim, e analisando o ponto de vista extra-organizacional, a unidade central deve decidir que negócios pertencem aos limites das suas unidades de negócio e quais os que não pertencem. As principais ações aqui englobadas, consistem na realização e posterior implementação de Fusões, Aquisições e Desinvestimentos (Wiedner e Mantere, 2018). No presente ponto, Fusões e Aquisições são vistas como um meio, através do qual os gestores podem aceder e incorporar novos recursos e capacidades valiosas nas suas organizações (Folta, Helfat, e Karim, 2016), enquanto que os Desinvestimentos permitem aos gestores remover recursos obsoletos ou menos úteis, com o objetivo de melhorar, tanto a composição das suas unidades de negócio, como a estratégia ao nível corporativo (Karim e Capron, 2016). Desta forma, as principais ações extra-organizacionais que os gestores devem tomar, são: comprar negócios que serão valiosos para a organização e vender a outras organizações, negócios que já não acrescentem valor (Feldman, 2020).

2.3. Alinhamento Estratégico

Um dos maiores desafios ao nível empresarial, consiste em alinhar a estratégia, tanto a nível das unidades de negócio, como a nível organizacional (Trevor e Varcoe, 2016).

O Alinhamento Estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre o ambiente externo e interno, de forma a desenvolver competências e maximizar o desempenho a nível organizacional (Direction, 2021). Significa que todos os elementos de um negócio – incluindo a estratégia de mercado e a forma como a própria empresa está

organizada -, estão organizados de forma a melhor apoiar o cumprimento do seu objetivo a longo prazo (Trevor e Varcoe, 2016).

Diversos estudos relacionados com a Gestão Estratégica, têm sugerido que o alinhamento estratégico determina em grande escala o desempenho organizacional. Assume-se que a estratégia e o alinhamento estratégico são um fator determinante no desempenho organizacional, bem como da vantagem competitiva (Balau, 2015). O seu resultado é uma harmonia entre três diferentes níveis de análise: individual, operacional e estratégico (Orozco, Tarhini, Masa'deh e Tarhini, 2015)

A obtenção da vantagem competitiva, pode ser garantida se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional, de modo a alcançar os objetivos organizacionais e por sua vez o sucesso (Henderson & Venkatraman, 1999).

Desta forma, as organizações, são capazes de operar no seu contexto ambiental, encontrando o equilíbrio entre a estratégia, processos, recursos organizacionais e capacidades tecnológicas. Como tal, consiste num conceito dinâmico, uma vez que todos estes fatores podem sofrer alterações a qualquer momento, devido às mudanças no ambiente em que a organização opera (Direction, 2021).

O Alinhamento Estratégico pode ainda conter diversos níveis distintos, que se diferenciam entre vertical e horizontal (Hough & Liebig, 2013).

O alinhamento vertical refere-se à necessidade de integração das políticas e práticas de gestão de pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização, de forma que estejam sintonizados com a estratégia da organização, compreendendo assim a transferência da visão e missão da empresa com os objetivos estratégicos específicos ao longo da hierarquia. Por sua vez, o alinhamento Horizontal requer políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes em toda empresa de forma que as pessoas trabalhem de forma alinhada, ou seja refere-se ao relacionamento entre as diferentes funções, departamentos e subsistemas organizacionais. Ou seja, corresponde à compatibilização dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de cada unidade de negócio, contribuindo para a concretização da missão. (Hough & Liebig, 2013).

Embora todo o processo descrito seja fulcral para que haja um alinhamento estratégico, existem diversas barreiras que dificultam o processo, sendo estas: a) estratégias pouco claras ou prioridades que entram em conflito; b) existência de uma equipa de gestão ineficiente; c) o estilo de liderança, quando excessivamente hierárquico ou demasiado permissivo; d) má coordenação; e) presença de uma liderança inadequada; e f) preponderância de má comunicação vertical (Beer, Voelpel, Leibold, e Tekie, 2005).

2.4. Desempenho Organizacional

Atualmente, as organizações encontram-se inseridas num ambiente bastante competitivo, enfrentando diversos desafios que reduzem o seu desempenho.

O Desempenho Organizacional consiste num indicador do sucesso ou fracasso de qualquer organização (Cania, 2014), sendo um fator que determina a forma como a organização alcança o seu objetivo (Richard et al., 2009).

As empresas com melhor desempenho são, frequentemente, as mais bem alinhadas. Organizações que apresentam um elevado desempenho organizacional, integram continuamente um conjunto de melhores práticas, respondendo às necessidades do mercado em que atuam, superando assim a concorrência. Desta forma, permanecem competitivas durante um vasto período de tempo (Do e Mai, 2020).

2.4.1. O Desempenho Organizacional e a Diversificação

Tal como verificado anteriormente, no atual ambiente empresarial dinâmico e turbulento, a diversificação tornou-se crucial para a obtenção de vantagem competitiva.

As organizações podem optar por diversificar de forma a sobreviver à dinâmica do ambiente (Nyangiri e Ogollah, 2015), para expansão dos negócios, aumento de rentabilidade (Yigit e Tur, 2012), promover a eficiência na utilização dos recursos e criar oportunidades de investimento (Hasby, Buyung e Hasbudin, 2017), de forma a explorar opções e oportunidades de mercado (Sindhu, Haz, Ali e Ali, 2014).

A diversificação tornou-se uma estratégia de sobrevivência bastante popular entre as organizações, tendo como objetivo superar os concorrentes (Haug e Ultich, 2013). Seja de forma relacionada ou não, a diversificação é uma opção cada vez mais utilizada por

gestores de forma a melhorar o desempenho organizacional (Castaldi e Giarratana, 2018; Makau e Ambose, 2018).

Após diversos estudos, observou-se que, organizações diversificadas têm um desempenho superior ao das organizações não diversificadas, bem como organizações que apresentam estratégias relacionadas, apresentam um melhor desempenho em comparação com organizações não relacionadas (Oladimeji e Udosen, 2019). Conclui-se, desta forma, que a diversificação tem um efeito bastante positivo sobre o desempenho de uma organização (Oladimeji e Udosen, 2019).

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Através da Revisão de Literatura, foi possível compreender que os conceitos Estratégia Corporativa, Efeito da estratégia corporativa no desempenho Organizacional e Alinhamento de estratégias ao nível corporativo, são amplamente estudados e de elevado interesse para as organizações.

Embora a sua pertinência seja indiscutível, nos estudos dedicados à relação entre as distintas dimensões, não são claros quais os conceitos mais relevantes e que importam ter em conta no que toca à sua associação.

Face ao exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação à qual se tentará responder através do desenvolvimento deste trabalho:

- a. Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?
- b. Como podem as empresas *multi-business* alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Justificação e tipo de estudo

A metodologia adotada no desenvolvimento do presente estudo, foi uma metodologia de estudo de casos, tendo sido utilizado um método de pesquisa do tipo qualitativo, recorrendo à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas a vários intervenientes.

Nos últimos anos, os estudos de casos têm-se tornado bastante populares, quando se trata de estudar empresas. O estudo de caso faz sentido se assentar num desenho metodológico rigoroso, partindo de um problema iniciado com “porquê” ou “como” e onde sejam claros os objetivos e o enquadramento teórico da investigação (Nevado, 2009).

Nos estudos sobre empresas, utilizam-se normalmente entrevistas e questionários (Nevado, 2009).

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso. Estas podem ser do tipo estruturadas, semi-estruturadas ou mesmo não-estruturadas (Yin, 2009). As entrevistas semiestruturadas têm suscitado bastante interesse e têm sido de utilização frequente. Este interesse está associado com a expectativa de que é mais provável que os entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista elaborada de forma relativamente aberta, do que numa entrevista convencional ou num questionário (Flick, 2004).

Esta metodologia foi, assim, escolhida por se considerar a mais adequada à natureza e à complexidade da problemática em questão, permitindo a compreensão do impacto da adoção de estratégias de diversificação ao nível corporativo e o desempenho global, tanto da empresa como das respetivas unidades de negócio. A utilização do método qualitativo com recurso a entrevistas semiestruturadas, foi baseado na revisão de literatura.

4.2. Recolha e tratamento de dados

Como estratégia de investigação, foram utilizadas no presente estudo de caso, diversas fontes: entrevistas semiestruturadas realizadas a vários intervenientes, Relatório do

Conselho de Administração referente ao ano de 2020, *website* da empresa Grupo Casais, Newsletter *Casais News* e Documentos presentes no Sharepoint (intranet empresarial). O tratamento da informação foi de carácter qualitativo na análise de conteúdo de entrevistas realizadas.

4.3. Estrutura da entrevista

Foram efetuadas três entrevistas de forma individual, com um guião elaborado tendo em conta a recolha prévia de informação e a revisão de literatura (anexo I).

As entrevistas realizadas, tiveram como principal objetivo o estudo e aprofundamento de conhecimentos acerca das relações entre a diversificação ao nível corporativo e o desempenho global, tanto da organização como das respetivas unidades de negócio do Grupo. Foram, desta forma, abordados os seguintes tópicos relevantes: identificação da estratégia de diversificação e perceber qual o seu impacto no desempenho organizacional do Grupo.

O Grupo Casais foi selecionado devido ao facto de ser uma reconhecida multinacional há mais de 60 anos no setor da Engenharia e Construção, com sede em Portugal podendo, assim, partilhar diferentes perspetivas acerca dos temas em estudo.

5. ESTUDO DE CASO: GRUPO CASAIS

5.1. Caracterização da empresa

A empresa Casais foi criada a 23 de maio de 1958 com a designação de «António Fernandes da Silva & Irmãos, Lda». Mais tarde, em 1991, adotou, como marca, a alcunha da família que, ainda hoje e há 60 anos, a administra e do Mestre António Casais, transformando-se em Empreiteiros Casais de António Fernandes da Silva S.A. No ano de 2008, foi alterada a designação social para Casais – Engenharia e Construção, S.A., assinalando as cinco décadas de atividade.¹

¹ www.grupocasais.pt

Hoje, a marca Casais é uma referência de conhecimento e solidez no setor da engenharia e construção em Portugal e além-fronteiras (Casais, 2021a).

Mantém o cariz familiar, com que inicialmente foi criado, o que se traduz em mais de 60 anos de princípios estratégicos, éticos e profissionais que ditam o seu sucesso ao longo do tempo e nas diversas áreas de mercado, através de uma gestão racional e do cumprimento de prazos e objetivos (SharePoint, 2021).

O Grupo Casais – Engenharia e Construção, S.A. é administrado pela segunda e terceira gerações, sendo o conselho de administração do Grupo presidido pelo filho mais velho do Mestre Casais, José da Silva Fernandes, e o conselho de administração da Casais Engenharia e Construção presidido por António Carlos Fernandes Rodrigues, neto mais velho do fundador.¹

Considerado pelos Prémios Construir, pela 4ª vez consecutiva, a melhor construtora em Portugal, conta com um know-how construído com mestria e rigor no mercado nacional e internacional (SharePoint, 2021).

O principal objetivo do Grupo Casais consiste em atingir o sucesso constante, sendo assim necessário garantir a sua sustentabilidade e evolução num ambiente global cada vez mais competitivo. Desta forma, trabalham com objetivos simples e claros, que fixam os resultados esperados para cada equipa. Cada colaborador tem a sua missão pessoal, o propósito do seu trabalho, o seu contributo para a manutenção, sustentabilidade e crescimento da empresa.¹

5.1.1. Áreas e Volume de Negócio

O Grupo Casais atua há mais de 60 anos no setor da Engenharia e Construção, tendo vindo a ampliar a sua área de atuação nos últimos anos. Atualmente atua, a nível mundial, em três distintos setores – tal como é possível verificar na figura 4 –, com presença de mais de 40 empresas (anexos II e III).

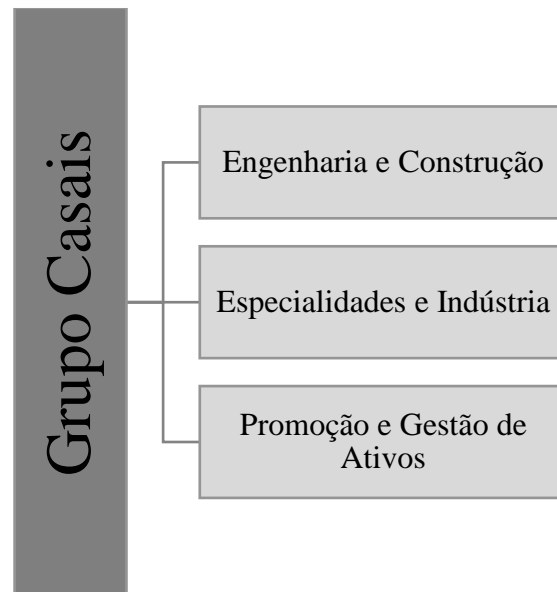


Figura 4. Grupo Casais: setores de atuação

Consolidada a presença no mercado interno, a internacionalização iniciada em 1994, na Alemanha, afigura-se um pilar da estratégia de crescimento orgânico, sustentado em alianças e parcerias locais.¹ Atualmente, a internacionalização é a chave do desenvolvimento do Grupo, representando a maioria do volume de negócios global.

Assente na adaptação à cultura local e privilegiando as parcerias estratégicas para uma presença sólida, a atuação do Grupo Casais estende-se a 16 mercados: Portugal, Alemanha, Angola, Argélia, Bélgica, Brasil, Cabo Verde, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos da América, França, Gibraltar, Holanda, Marrocos, Moçambique, e Reino Unido (Casais, 2021)

No ano 2020, o Grupo Casais contou com 4 360 colaboradores – 1 595 colaboradores a nível nacional e 2 765 colaboradores a nível internacional –, tendo um volume de negócios de cerca de 366 milhões de euros, dos quais 167 milhões de euros dizem respeito ao mercado Nacional e 199 milhões de euros são referentes ao mercado Internacional (Casais, 2021).

Tabela 3. Volume de Negócios por Mercado

Mercado	Volume de Negócios 2020
Alemanha	3.369.386,43 €
Angola	96.840.391,46 €
Argélia	322.688,68 €
Bélgica	9.094.713,21 €
Brasil	3.042.073,05 €
Cabo Verde	0,00 €
Emirados Árabes Unidos	2.174.820,55 €
EUA	16.848.534,16 €
Espanha	1.975.017,41 €
França	1.783.610,28 €
Gibraltar	55.841.621,64 €
Holanda	25.000,00 €
Marrocos	669.847,34 €
Moçambique	6.956.376,13 €
Portugal	167.274.345,31 €
Reino Unido	186,66€
Totais	366.218.612,30 €

(Casais, 2021)

No contexto global, os mercados externos foram responsáveis por 54% da atividade, tal como é possível verificar na tabela 3, contra os 74% registados em 2019 (Casais, 2021).

O seu futuro passa, essencialmente, pelo contínuo crescimento no mercado nacional; pela aposta na internacionalização, consolidando a presença nos países onde o Grupo atua e estudando a entrada noutros países; mas também pela aposta nas áreas de negócio mais jovens do Grupo: Ambiente, Energia e Serviço.

5.1.2. Visão do Grupo Casais

O Grupo Casais tem como visão ser uma referência de conhecimento e solidez na área da Engenharia e Construção, trabalhando diariamente com o propósito de construir a visão dos seus clientes e um amanhã melhor.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Face ao problema inicialmente identificado, foram selecionados três colaboradores do Grupo Casais que desempenham papéis fundamentais na organização, pertencentes aos seguintes departamentos: Direção de Engenharia Empresarial, Direção de Recursos Humanos e Apoio à Administração. Os entrevistados apresentam uma antiguidade média no Grupo de doze anos, encontrando-se no atual posto de trabalho há seis, quatro e três anos, respetivamente.

Os dados recolhidos mediante entrevistas semiestruturadas que foram realizados aos três colaboradores, permitem aprofundar a compreensão do tema em estudo.

De modo a vincular os resultados obtidos através de entrevistas à revisão de literatura, o presente capítulo encontra-se estruturado conforme as questões de investigação colocadas, permitindo uma maior clareza quanto às respetivas respostas e significados.

6.1. Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?

Após a realização e análise das entrevistas semiestruturadas aos três colaboradores selecionados, é possível verificar que o Grupo Casais apresenta uma diversificação do tipo relacionada, pois além de menos de 70% da receita advir do negócio predominante, as unidades de negócio do grupo partilham diversas valências entre si, apresentando um núcleo de competências que é partilhado pelos diversos negócios.

Segundo os entrevistados, a adoção de uma estratégia corporativa de diversificação relacionada exerce uma influência positiva na organização, levando ao aumento do desempenho organizacional do Grupo.

Verificou-se que a adoção deste tipo de estratégias, encontra-se relacionada com a necessidade de adaptação do grupo à nova realidade do mercado, onde, cada vez mais, as empresas necessitam de estar preparadas de forma a dar resposta ao que são as oportunidades e riscos identificados, ajudando a potenciar e a promover a inovação, sendo este um fator competitivo entre empresas. Permite, igualmente, tirar partido do know how entre áreas.

Os entrevistados afirmam ainda que, um dos efeitos negativos poderá surgir quando a organização está perante uma dispersão geográfica das unidades de negócio. Isto é, por vezes, a dispersão geográfica das diferentes unidades de negócio, poderá afetar a relação das atividades no seu desempenho global. No entanto, no Grupo, essa problemática tenta ser reduzida ao máximo. Os entrevistados informam que o Grupo está ciente das implicações da seleção da localização geográfica das unidades de negócio que adquirem ou estabelecem, pois traz as suas barreiras na abrangência dos processos. No entanto, traz, por sua vez, oportunidades de repensar em modelos e abertura de pensamento que acabam por ser promotor de desenvolvimento e crescimento.

Por fim, afirmam ainda que, de forma a que a adoção de estratégias de diversificação no grupo tivesse um efeito positivo, esta deveria ser equilibrada e nunca desviar do core do negócio.

6.2. Como podem as empresas multi-business alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?

Após a análise detalhada das entrevistas realizadas, todos os entrevistados afirmam que as estratégias ao nível corporativo e ao nível das unidades de negócio do Grupo Casais se encontram alinhadas, devendo-se, ao facto, do Grupo Casais apresentar, atualmente, diversos processos que facilitam o alinhamento corporativo com o alinhamento das unidades de negócio.

Verificámos que um dos principais processos consiste na definição de objetivos e metas chave, definidos de 3 a 5 anos que, posteriormente, são desmembrados em objetivos operacionais pelo grupo. Estamos, desta forma, perante três níveis: (i) Objetivos Estratégicos a Longo Prazo para o Grupo; (ii) Objetivos do Ano para o Grupo; (iii) Objetivos das Unidades de Negócio.

O Grupo Casais procura ser cada vez mais rigoroso no acompanhamento de objetivos e metas chave da unidade central e respetivas unidades de negócio, reforçando como prioridade que o planeamento se alinhe de forma muito objetiva com os compromissos assumidos. Desta forma, o Grupo procura de forma constante metodologias e processos que permitam contribuir de forma crescente para um ambiente saudável e equilibrado entre a sua unidade central e respetivas unidades de negócio.

Anualmente, o Grupo Casais revê o Plano Estratégico de modo a que as estratégias se encontrem alinhadas. Este é revisto com base nos inputs levantados nos momentos de balizamento e orçamento mensais, realizados no ano anterior.

Para que este planeamento estratégico e operacional seja útil durante todo o ano, o Grupo comunica, através de uma comunicação clara, simples e objetiva, de forma top-down, algumas orientações de forma a que todas as equipas entendam o enquadramento e sequência do processo, realizando, posteriormente, o devido acompanhamento.

Após o Grupo Casais delinear os seus objetivos do ano, cada unidade de negócio deve estabelecer os seus próprios objetivos. Estes devem estar sempre alinhados com os objetivos corporativos. Os objetivos e metas-chave das unidades de negócio, são acompanhadas ao nível dos diversos órgãos de gestão. No entanto, o responsável da unidade de negócio é o responsável pela sua implementação.

Posteriormente, os responsáveis de cada unidade de negócio, devem delinear os seus objetivos internos, de forma a que cada colaborador possa contribuir para a obtenção de sucesso do grupo. Estes devem estar alinhados com os objetivos ao nível corporativo, e com os objetivos de negócio, sendo apenas acompanhados ao nível interno do departamento.

Segundo os entrevistados, o alinhamento necessário com a unidade central não implica que, em cada unidade de negócio, a estratégia não seja adaptada às suas

particularidades individuais. Este é um estudo que deve ser bem elaborado e aprofundado bem antes da criação da nova unidade e, à medida que as circunstâncias evoluem, essa estratégia deve também ser adaptada.

Todos estes passos são, segundo os entrevistados, essenciais para a organização, levando a que esta alcance um efeito positivo ao nível do volume de negócios e resultados.

A estratégia definida pela Administração do Grupo Casais, prevê um crescimento do volume de negócios nos próximos três anos, procurando ser cada vez mais rigoroso no acompanhamento de objetivos e metas chave, reforçando como prioridade que o planeamento se alinhe de forma muito objetiva com os compromissos assumidos.

A procura de metodologias e processos que permitam ao Grupo Casais contribuir de forma crescente para um ambiente saudável e equilibrado entre a sua unidade central e respetivas unidades de negócio, consiste num dos seus objetivos principais.

7. CONCLUSÕES DO ESTUDO

O presente estudo teve como propósito compreender de que forma a estratégia corporativa influencia o desempenho a nível organizacional. Para isso, foram estudadas as relações entre a diversificação ao nível corporativo e o desempenho global, tanto da empresa como das respetivas unidades de negócio, estudando as estratégias corporativas implementadas pela unidade central coordenadora.

Desta forma, foi realizado um estudo ao Grupo Casais, empresa de construção civil, utilizando-se entrevistas semiestruturadas realizadas a vários intervenientes, Relatório do Conselho de Administração referente ao ano de 2020, *website* da empresa Grupo Casais, Newsletter *Casais News* e documentos presentes no Sharepoint (intranet empresarial). O tratamento da informação foi de carácter qualitativo na análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

O Grupo Casais foi selecionado devido ao facto de ser uma reconhecida multinacional há mais de 60 anos no setor da Engenharia e Construção, com sede em Portugal, podendo assim, partilhar diferentes perspetivas acerca dos temas em estudo.

Conclui-se, com a realização do presente estudo, que a estratégia dominante deste tipo de empresas é a estratégia diversificada do tipo relacionada, pois as unidades de negócio do grupo partilham, entre si, diversas valências, apresentando um núcleo de competências que é partilhado pelos diversos negócios, sendo que menos de 70% da receita vem do negócio predominante.

Este tipo de estratégia exerce uma influência positiva sobre o desempenho ao nível organizacional. Desta forma, é possível confirmar que empresas com um elevado grau de diversificação, poderão atingir níveis de desempenho mais elevados, em comparação com empresas que apresentem um menor grau de diversificação relacionada, tal como mencionado anteriormente por Seifzadeh (2017).

Empresas da dimensão do Grupo Casais enfrentam, cada vez mais, um desafio considerável, quando se trata de alcançar o equilíbrio entre a estratégia de diversificação ao nível corporativo e a estratégia ao nível das respetivas unidades de negócio.

Inicialmente, e quanto à primeira questão de investigação, “Qual o efeito, na organização, da adoção de estratégias de diversificação?”, chegou-se à conclusão de que a adoção de uma estratégia corporativa de diversificação relacionada, exerce uma influência positiva sobre a organização, acrescentando diversos fatores, tais como: uma maior vantagem competitiva; um maior Know How; uma maior adaptação; uma maior rentabilidade; um maior crescimento; uma maior vantagem competitiva; um maior volume de negócios; mais oportunidades; um maior nível de inovação; maior expansão. Todos estes fatores, levam a que o desempenho ao nível organizacional aumente.

Ao analisarmos a evolução do volume de negócios da empresa em estudo, é possível verificar que este se encontra em constante crescimento. No contexto global, no ano de 2020, os mercados externos, mesmo cada vez mais dispersos geograficamente, foram os responsáveis por 54% da atividade.

Desta forma, é possível confirmar que empresas com um elevado grau de diversificação relacionada, poderão atingir níveis de desempenho mais elevados. Conclui-se, de igual forma, que o papel desempenhado pela unidade central, face às unidades de negócio é de extrema importância para o desempenho a nível organizacional, tornando-se crucial para que uma organização obtenha um excelente desempenho.

Com base nas presentes conclusões, recomenda-se que as organizações, como o Grupo Casais, que desejem superar os seus concorrentes, devam apostar numa estratégia de diversificação relacionada de forma a melhor alcançar rentabilidade e expansão, bem como aumentar o seu desempenho.

Quanto à segunda questão de investigação, “Como podem as empresas *multi-business* alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo”, constatou-se que a adoção de uma estratégia diversificada apenas influencia de forma positiva o desempenho organizacional caso a organização se foque, igualmente, numa comunicação da estratégia de forma simples e clara, de forma top-down, bem como num alinhamento estratégico bem definido.

Para que uma empresa *multi-business* possa obter sucesso a nível do desempenho organizacional aquando da adoção de estratégias de diversificação, bem como obtenha um alinhamento de estratégias eficaz, é necessário ter em conta os seguintes aspetos: (i) comunicação clara, simples e objetiva, de forma top-down; (ii) delineamento de objetivos e meta-chaves bem definidas a nível corporativo e respetivas unidades de negócio, tanto a curto, como médio e longo prazo; (iii) definição de prioridades; (iv) foco no *core business*; (v) acompanhamento constante acerca do planeamento, implementação e coordenação operacional.

Apenas desta forma é possível que a estratégia dos mercados e a unidade central se encontrem alinhados de forma a melhor executar o cumprimento dos seus objetivos, alcançando assim a vantagem competitiva e um desempenho positivo a nível organizacional, permanecendo a empresa competitiva durante um vasto período de tempo.

Com base nas presentes conclusões, recomenda-se que as organizações, como o Grupo Casais, que desejem superar os seus concorrentes, devam apostar numa estratégia de diversificação de forma a melhor alcançar rentabilidade e expansão, bem como aumentar o seu desempenho, devendo identificar as capacidades raras e inimitáveis, a fim de superar a concorrência.

7.1. Limitações da Pesquisa

Uma das principais limitações trata-se do facto de ser um estudo de caso apenas a uma única empresa *multi-business*, não sendo possível generalizar os resultados obtidos, pois as conclusões não são robustas o suficiente.

Visto que o estudo foi realizado em momento de surto de covid-19, e a sede do Grupo Casais se localiza em Braga, não foi possível realizar as entrevistas de forma presencial, tendo sido realizadas através das diversas ferramentas informáticas existentes.

As entrevistas, apesar de terem sido realizadas aos colaboradores mais competentes e relacionados com o presente tema, apenas incidiu em três entrevistados, um número bastante limitado, ocultando assim outras possíveis perspetivas e opiniões.

7.2. Propostas para trabalhos futuros

Em virtude de o mundo empresarial estar integrado num ambiente bastante dinâmico e competitivo, as estratégias corporativas devem ser vistas como um processo a melhorar nas empresas *multi-business*. Desta forma, sugere-se um estudo idêntico ao desta temática em empresas rivais ao Grupo Casais, de forma a verificar qual o tipo de estratégia dominante dessas empresas e qual a sua relação com o desempenho ao nível organizacional. Assim, tornar-se-ia possível comparar os resultados obtidos com o presente estudo.

Seria igualmente interessante entrevistar um maior número de pessoas, seniores na empresa, que possuam cargos executivos e que estejam diretamente relacionados com as estratégias corporativas da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Arrfelt, M., Wiseman, R. M., McNamara, G., & Hult, G. T. M. (2015). Examining a key corporate role: The influence of capital allocation competency on business unit performance. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1017-1034.
- Balau, M. (2015). The Influence of Market Context on Business Strategy, Competitor Imitation and Operational Effectiveness. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 11(4), 33-40.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Baumgartner, M.A. and Tippmann, E. (2019), "A delicate balance: how multinationals can harmonize local and global strategies", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 3, pp. 3-9.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
- Benito-Osorio, D., Ángel Guerras-Martín, L. and Ángel Zuñiga-Vicente, J. (2012), "Four decades of research on product diversification: a literature review", *Management Decision*, Vol. 50 No. 2, pp. 325-344.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373–383.
- Casais (2021). *Relatório do Conselho de Administração 2020*
- Casais (2021a). *O Engenho e a arte de construir o Futuro*, Casais News

- Castaldi, C., & Giarratana, M.S. (2018). Diversification strategy, branding and performance of professional service firm. *Journal of Service Research*, 21 (3), 353–354.
- Direction, S. (2021). Aligning with success: Adopting strategic alignment to improve decision effectiveness. *Strategic Direction*, Vol. 37 No. 1, pp. 35-37
- Do, T.T. and Mai, N.K. (2020), "High-performance organization: a literature review", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 297-309.
- Evans, C., & Richardson, M. (2007). Strategy in action: assessing the environment. *British Journal of Administrative Management*, 60, 1-3.
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206.
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, Revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114-143.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa* (1era ed.) Madrid: Morata.
- Folta, T.B., Helfat, C.E. and Karim, S. (2016), "Examining Resource Redeployment in Multi-Business Firms", *Resource Redeployment and Corporate Strategy (Advances in Strategic Management, Vol. 35)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-17
- Galpin, T. (2019), "Strategy beyond the business unit level: corporate parenting in focus", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 3, pp. 43-51
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I., & Noboa, F. (2009). Subsidiary strategy: The embeddedness component. *Journal of Management Studies*, 46(2), 182-214.
- Greve, H. R. (2003). Why are there so many multiunit organizations?. *Strategic Organization*, 1(1), 109-115.
- Gulati, R., Lavie, D., & Singh, H. (2009). The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic management journal*, 30(11), 1213-1233.

- Hasby, H., Buyung, S., & Hasbudin, S. (2017). The effect of organization size and diversification on capital structure and organization value (study in manufacturing sector in Indonesia Stock Exchange). *The International Journal of Engineering and Science*, 6 (6), 50–61.
- Haug, J., & Ultich, P. (2013). Diversification and competitive advantage: A risk-based explanation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2013 (1), 13418-13418
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: concepts: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hough, J., & Liebig, K. (2013). An analysis of strategic alignment tools. *Corporate Ownership & Control*, 10, 591-603.
- Hubbard, G., Beamish, P. (2011), *Strategy Management: Thinking, Analysis, Actions*. Pearson Australia, 4th Edition
- Ireland R. D. , Hoskisson R. E., Hitt M. A. (2011). *Management of strategy Concept and cases* (9th ed.). South-Western, a part of Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P. (2017), Exploring Strategy: Text and know about mergers and acquisitions: *A review and research agenda*. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Karim, S., & Capron, L. (2016). Reconfiguration: Adding, redeploying, recombining and divesting resources and business units. *Strategic Management Journal*, 37(13), E54-E62.

- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Le, H. (2019). Literature review on diversification strategy, enterprise core competence and enterprise performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(1), 91-108.
- Makau, M.M., & Ambrose, J. (2018). The impact of portfolio diversification on financial performance of investment firms listed in Nairobi Security Exchange Commission, Kenya: Empirical review. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 5 (2), 177–187.
- Nevado, P. P. (2009). Estudo de Casos: um curso de acção na investigação em Gestão.
- Nyaingiri, S., & Ogollah, K. (2015). Influence of unrelated diversification strategy on corporate performance: A study of Sameer group in Kenya. *Journal of Business and Management*, 17 (4), 78–83
- Oladimeji, M. S., & Udosen, I. (2019). The effect of diversification strategy on organizational performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120.
- Orozco, J., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Tarhini, T. (2015). A framework of IS/Business alignment management practices to improve the design of IT Governance architectures. *International Journal of Business and Management*. Vol. 10.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic management journal*, 21(2), 155-174.
- Pienaar, H., & Penzhorn, C. (2000). Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. *Libri Journal*, vol. 50, 202–209
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 44-46.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. D., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production*, 19, 317-331.
- Randeree, K. and Al Youha, H. (2009), "Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates", *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 123-134.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance in large American industrial corporations*. Cambridge: *Harvard University Press*.
- Seifzadeh, P. (2017), "Corporate controls, geographic dispersion, and their effect on corporate financial performance in related diversified corporations", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 102-117
- Sharepoint (2021). Retrieved from <https://casaisinvest.sharepoint.com/>
- Sindhu, M., Haz, E., Ali, S., & Ali, M. (2014). Impact of diversification on the organizations performance: An evidence from Pakistan. *European Journal of Business Management*, 6 (4), 106–111.

- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., & Parker, A. (2017). Boundary capabilities in MNCs: Knowledge transformation for creative solution development. *Journal of Management Studies*, 54(4), 455-482.
- Trevor, J., & Varcoe, B. (2016). A simple way to test your company's strategic alignment. *Harvard Business Review*.
- Velikorossov, V. V., Maksimov, M. I., Orekhov, S. A., Huseynov, J. E. O., Khachatryan, M. V., & Kolesnikov, A. V. (2020). Integration as a corporate strategy. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icpcs).
- Wadström, P. (2019), "Aligning corporate and business strategy: managing the balance", *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 No. 4, pp. 44-52
- Wiedner, R., & Mantere, S. (2019). Cutting the cord: Mutual respect, organizational autonomy, and independence in organizational separation processes. *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 659-693.
- Yang, Y., Cao, Y., & Yang, L. T. G. (2017). Product diversification and property performance in the urban lodging market: The relationship and its moderators. *Tourism Management*, 59, 363-375.
- Yigit, I., & Tur, S. (2012) Relationship between diversification strategy, application and organisational performance according to Heifindahl index criteria. *Procedia. Journal of Social and Behavioural Sciences*, 3 (6), 118–127
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2(254-282).
- Yousaf, Z. and Majid, A. (2016), "Strategic performance through inter-firm networks: Strategic alignment and moderating role of environmental dynamism", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 No. 4, pp. 282-298

ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA

Dados Gerais do Entrevistado

1. Em que empresa do Grupo Casais se encontra atualmente a desempenhar funções?
2. Qual a sua antiguidade no Grupo Casais?
3. Qual o seu cargo atual?
4. Há quantos anos se encontra no cargo que ocupa atualmente?

Estratégia de Diversificação

1. Segundo Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson (2016), as estratégias de diversificação podem assumir diversas formas e níveis. Em qual dos seguintes níveis de Diversificação se encontra o Grupo Casais?
 - a. 95% ou mais da receita vêm de um único negócio;
 - b. Entre 70% e 95% da receita vêm de um único negócio;
 - c. Menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e as unidades de negócio partilham diversas valências entre si;
 - d. Menos de 70% da receita vêm do negócio predominante e as ligações entre os negócios são limitadas ou nulas;
 - e. Menos de 70% das suas receitas são obtidas a partir dos negócios dominantes e não há vínculos comuns entre os diversos negócios.
2. Considera que as estratégias ao nível corporativo e ao nível das unidades de negócio, do Grupo Casais, se encontram alinhadas?
3. Como podem as empresas *multi-business*, como o Grupo Casais, alinhar as estratégias, tanto ao nível das unidades de negócio como ao nível corporativo?

Desempenho Organizacional

1. Considera que a adoção de estratégias de diversificação tem um efeito positivo no desempenho ao nível organizacional, no Grupo Casais?

2. Com que tipo de diversificação, o Grupo Casais mais se enquadra?
 - a. **Diversificação Relacionada**
Apresenta um núcleo de competências que é partilhado pelos diversos produtos ou negócios.

 - b. **Diversificação não relacionada**
Não apresenta competências partilhadas ou, quando existem, são muito pouco significativas

3. Quanto maior a dispersão geográfica das diferentes unidades de negócio, menor o efeito positivo que resulta da relação das atividades no desempenho global a nível corporativo. Espera-se que empresas diversificadas, menos dispersas geograficamente, atinjam um desempenho ao nível corporativo mais elevado em comparação com as empresas diversificadas com maior dispersão (Seifzadeh, 2017).

Concorda com a afirmação do autor? Em que medida a dispersão geográfica dificulta a relação das atividades e influencia o desempenho global, a nível corporativo?

ANEXO III – PRESENÇA DO GRUPO CASAIS NO MUNDO

