



Francisco Lopes dos Santos

- Director Geral da AGESFAL Management Institute
- Coordenador e Formador em vários programas a nível nacional e internacional, com realizações na Califórnia, Coreia do Sul, Japão, Brasil, Moçambique e na C.E. Com destaque para acções no Groupe HEC e CRC (França).
- Membro da Comissão Nacional para o Ano Europeu da Educação e Formação ao Longo da Vida
- Revisor Oficial de Contas
- Colunista do EXPRESSO e autor de numerosos artigos publicados em jornais e revistas
- Autor das obras "Estratégia e Competitividade I" (1990); "Excelência Estragégica: métodos para a mudança" (1992); "A Quarta Vaga" (1993); "Estratégia e Competitividade II" (1994); "Visão Estratégica para o Futuro" (1997)
- Co-autor do "Guia do Eleito Local" - CEFA, 1994

O PROGRAMA inPME é um programa de intervenção em pequenas empresas, concebido e executado pela Associação Industrial Portuguesa, no âmbito da Medida Formação PME, apoiada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Iniciado em Dezembro de 1996, já apoiou cerca de 180 empresas a definir e implementar estratégias de desenvolvimento empresarial. É também desta experiência que trata este livro.

ISBN 972-51-0777-2



9 789725 107775

EDIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Rei dos Livros

RUA DOS DOURADORES 13 e 27
Telefs: 8 88 47 55 - 8 88 31 88
FAX: 8 86 22 43
1100 LISBOA

ESTRATÉGIA PARA PME - MITOS E REALIDADES

FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

ESTRATÉGIA PARA PME MITOS E REALIDADES

O CASO *in*PME



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CCI - CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA

Editora
Rei dos Livros



COMUNIDADE EUROPEIA
Fundo Social Europeu

FICHA TÉCNICA

Tiragem
2 000 exemplares

Depósito Legal
124 241 / 98

Execução Gráfica: Montagem , Impressão e Acabamentos
Mirandela – Artes Gráficas, S.A.

Tratamento de Texto
AGESFAL Management Institute

Capa
Miguel Almada / Rui Guedes – AIP/COPRAI

Autor
Francisco Lopes dos Santos

Título
Estratégia para PME - Mitos e Realidades

ISBN
972-51-0777-2

Código
10460004000

Data de Edição
Maio/98

AGRADECIMENTOS	I
PREFÁCIO	IV
CAPÍTULO I	3
O PROCESSO DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA	
1.1 - O PROCESSO E O PLANEAMENTO EM ESTRATÉGIA	3
1.2 - O VALOR GERADO PELO PROCESSO DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA	5
1.3 - A ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA COMO UM SISTEMA	7
1.4 - CONTEÚDOS DO SISTEMA DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA	9
1.5 - A METODOLOGIA DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA	15
1.6 - ESTRATÉGIA PLANEADA E ESTRATÉGIA REALIZADA	17
1.7 - AVALIAÇÃO DO PLANEAMENTO E DOS PLANOS ESTRATÉGICOS	19
CAPÍTULO II	23
SÍNTESE DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO InPme	
CAPÍTULO III	33
FUNDAMENTOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA MOTIVAÇÃO E INTENÇÃO ESTRATÉGICA	
3.1 - O PAPEL DA ANÁLISE NA ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA	33
3.2 - ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES	35
CAPÍTULO IV	47
ANÁLISE DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	
4.1 - ANÁLISE DAS CAPACIDADES DA ORGANIZAÇÃO	47
4.2 - CARACTERÍSTICAS DA CADEIA DE VALOR E DA FILEIRA DO NEGÓCIO	48
4.3 - NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES POR PROCESSOS	85
4.4 - DESENVOLVIMENTO DO SABER ORGANIZACIONAL	87
4.5 - ANÁLISE ECONÓMICO - FINANCEIRA	90
4.6 PAINEL BALANCEADO DE AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES	95

CAPÍTULO V	99
ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS	
5.1 – ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES PARA A ORGANIZAÇÃO	99
5.2 – ANÁLISE DO CONTEXTO GLOBAL	100
5.3 – ANÁLISE DO CONTEXTO COMPETITIVO	103
5.4 – GRUPOS ESTRATÉGICOS E SISTEMAS CONCORRÊNCIAIS	124
5.5 – A SÍNTESE DAS OPORTUNIDADES	141
5.6 – CONCLUSÕES	148
CAPÍTULO VI	153
ANÁLISE ESTRATÉGICA NO InPme	
CAPÍTULO VII	161
REQUISITOS DA ESCOLHA ESTRATÉGICA - OS PILARES CENTRAIS DA ARQUITECTURA	
7.1. VISÃO ESTRATÉGICA	162
7.2. MISSÃO	168
7.3. VOCAÇÃO	172
7.4. METAS GLOBAIS	174
7.5. OBJECTIVOS	175
7.6. CONCLUSÕES	176
CAPÍTULO VIII	177
SISTEMATIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	
8.1 – FORÇA CENTRAL DO NEGÓCIO (FCN)	181
8.2 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	186
8.3 – CARTEIRA DE NEGÓCIOS	193
8.4 – MERCADOS PERTINENTES	205
8.5 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	209
8.6 – CONCLUSÕES	240

CAPÍTULO IX 245
AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS E
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- 9.1 – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS
 ESTRATÉGICAS 245
- 9.2 – CRITÉRIOS DE ADEQUAÇÃO 247
- 9.3 – ANÁLISE DO VALOR CRIADO 251
- 9.4 – O CRITÉRIO DO PAINEL BALANCEADO 253
- 9.5 – CONCLUSÕES 254

CAPÍTULO X 259
A ESCOLHA ESTRATÉGICA NO PROJECTO InPme

- 10.1 – DESENHO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS 260
- 10.2 – AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS E FORMULAÇÃO 262
- 10.3 – CONCLUSÕES 263

POSFÁCIO

OBRAS E ARTIGOS