

Estratégia: passo-a-passo não é apenas um livro sobre Estratégia das organizações, mas também um manual prático de como elaborar uma Estratégia.

Centrado no vigoroso conceito que compreende a elaboração de uma Estratégia como um processo prático, composto por actividades, que alguém tem de realizar, as quais possuem metas objectivas e reconhecíveis, este livro foi desenhado em torno de uma agenda – ou se se quiser de um *road map* – que é, só por si, um instrumento de gestão de grande utilidade para uso permanente dos gestores e decisores das organizações.

É, pois, um livro que se destina a estar sempre presente na secretária do seu leitor. Não apenas para ser lido, mas muito principalmente para ser consultado amiúde.

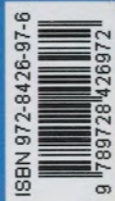
As actividades são compostas por tarefas. As tarefas podem ou não ser descentralizadas. Quem as executa deve conhecer-lhes o princípio, o meio e o fim. Por isso, numa organização, actividades e tarefas têm de estar claramente alinhadas e delimitadas.

Estratégia: passo-a-passo pode ser um instrumento decisivo para esse alinhamento, permitindo que na elaboração de uma estratégia participe quem é essencial, fazendo aquilo para que é útil e entregando resultados e descobertas de valor para uma estratégia competitiva.

Este livro não se contém no processo. Também apresenta um extenso instrumental de modelos e ferramentas a serem utilizados em cada actividade, em particular, e no processo de elaboração estratégica, em geral.

Um processo dividido em 18 actividades, apresentadas em 3 partes, com 8 capítulos, subdivididos em 40 pontos de referência e ilustrados por 57 figuras e tabelas, concebidos num manual que visa facilitar uma via que possibilite a todas as organizações possuírem uma estratégia partilhada desde a sua elaboração, à sua realização e à sua revisão é, em suma, a melhor síntese descritiva do que se pode encontrar no interior desta obra.

Um livro para que a **Estratégia** aconteça!



estratégia passo-a-passo

Francisco Lopes dos Santos

estratégia passo-a-passo

- 1 Análise das motivações e da intenção estratégica
- 2 Análise da cadeia de valor e da fileira de negócio
- 3 Análise da Gestão e gestão por processos
- 4 Análise do Saber Organizacional
- 5 Análise económica-financieira
- 6 Análise do contexto global
- 7 Análise do contexto competitivo
- 8 Análise dos grupos estratégicos e sistemas concorrenciais
- 9 Fecho do ciclo de análise estratégica
- 10 Sistematização do enquadramento arquitectural da estratégia
- 11 Sistematização da(s) força(s) central(is) do negócio
- 12 Sistematização da(s) estratégia(s) genérica(s) do negócio
- 13 Sistematização da carteira de negócios
- 14 Definição dos mercados pertinentes
- 15 Sistematização das alavancas organizacionais
- 16 Sistematização das alavancas sistémicas
- 17 Sistematização das alavancas operacionais
- 18 Avaliação e escolha da estratégia

Reservados todos os direitos por Centro Atlântico, Lda.
Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita com autorização
expressa dos editores da obra.

ESTRATÉGIA: PASSO-A-PASSO

Colecção: Desafios

Autor: FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

Direcção gráfica e paginação: Centro Atlântico

Revisão final: Centro Atlântico

Capa: António José Pedro

© Centro Atlântico, Lda., 2004
Av. Dr. Carlos Bacelar, 968 – Escr. 1 – A
4764-901 V. N. Famalicão
Rua da Misericórdia, 76 – 1200-273 Lisboa

Portugal
Tel. 808 20 22 21

geral@centroatlantico.pt
www.centroatlantico.pt

Impressão e acabamento: Inova
1ª edição: Outubro de 2004
ISBN: 972-8426-97-6
Depósito legal: 217.451/04

Marcas registadas: Todos os termos mencionados neste livro conhecidos como sendo marcas registadas de produtos e serviços foram apropriadamente capitalizados. A utilização de um termo neste livro não deve ser encarada como afectando a validade de alguma marca registada de produto ou serviço. O Editor e o Autor não se responsabilizam por possíveis danos morais ou físicos causados pelas instruções ou referências contidas no livro. Por essas, ou por quaisquer outras falhas eventualmente existentes neste livro, quer o Editor quer o Autor não assumem qualquer responsabilidade.

ÍNDICE

PARTE I: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.

QUESTÕES CENTRAIS

CAPÍTULO I: A ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA 13

- 1.1 O Processo e o Planeamento em Estratégia 13
- 1.2 O Valor Gerado pelo Processo de Elaboração Estratégica 15
- 1.3 A Elaboração Estratégica como um Sistema 18
- 1.4 Conteúdos do Sistema de Elaboração Estratégica 21
- 1.5 A Metodologia de Reflexão Estratégica 29
- 1.6 Estratégia Planeada e Estratégia Realizada 30
- 1.7 Avaliação do Planeamento Estratégico 32

CAPÍTULO II: UMA METODOLOGIA PARTILHADA DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO 37

- 2.1 Os Princípios da Metodologia 37
- 2.2 Itinerário para Elaboração de um Plano Estratégico 39

PARTE II: A ANÁLISE ESTRATÉGICA E O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA. MOTIVAÇÃO E INTENÇÃO ESTRATÉGICA 61

- 3.1 O Papel da Análise na Elaboração Estratégica 61
- 3.2 Análise das Motivações 63

CAPÍTULO IV: ANÁLISE DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS 75

- 4.1 Análise das Capacidades da Organização 75
- 4.2 Características da Cadeia de Valor e da Fileira do Negócio 76
- 4.3 Nível de Organização das Actividades por Processos 122
- 4.4 Desenvolvimento do Saber Organizacional 125
- 4.5 Análise Económico-Financeira 128
- 4.6 Painel Balanceado de Avaliação das Capacidades 135

CAPÍTULO V: ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS	139
5.1 Análise das Possibilidades para a Organização	139
5.2 Análise do Contexto Global	140
5.3 Análise do Contexto Competitivo	143
5.4 Grupos Estratégicos e Sistemas Concorrenciais	166
5.5 A Síntese das Oportunidades	184
5.6 Conclusões	191

PARTE III: A ESCOLHA ESTRATÉGICA E O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO VI: REQUISITOS DA ESCOLHA ESTRATÉGICA. OS PILARES CENTRAIS DA ARQUITECTURA	195
6.1 Visão Estratégica	196
6.2 Missão	201
6.3 Vocação	204
6.4 Metas Globais	205
6.5 Objectivos	207
6.6 Conclusões	208

CAPÍTULO VII: SISTEMATIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	209
7.1 Força Central do Negócio (FCN)	209
7.2 Estratégias Genéricas	215
7.3 Carteira de Negócios	224
7.4 Mercados Pertinentes	236
7.5 Desenvolvimento Organizacional	240
7.6 Conclusões	274

CAPÍTULO VIII: AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	277
8.1 Critérios para Avaliação das Alternativas Estratégicas	277
8.2 Critérios de Adequação	279
8.3 Análise do Valor Criado	284
8.4 O Critério do Painel Balanceado	286
8.5 Conclusões	287