

# **Estratégia Empresarial**

---

*Conceitos, Processos e  
Instrumentos*



*Carlos J. F. Cândido*

**Edição**

Silabas & Desafios

Rua Dorília Carmona, n.º 4, 4.º Dt.

8000-316 Faro, Portugal

Tel. 289 805 399

Correio electrónico: [info@silabas-e-desafios.pt](mailto:info@silabas-e-desafios.pt)

Sítio da Internet: [www.silabas-e-desafios.pt](http://www.silabas-e-desafios.pt)

**Título**

Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Instrumentos

**Autor**

Carlos Joaquim Farias Cândido

**Revisão do texto**

Ana Margarida Coelho Guerreiro Casimiro

**Impressão e acabamento**

Gráfica Comercial, Loulé

**Tiragem**

150 Exemplares

**Data**

Janeiro de 2013

**ISBN**

978-989-98122-1-5

**Depósito Legal**

**Reservados todos os direitos. Reprodução proibida. Para reprodução parcial do texto ou de figuras deverá ser solicitada autorização.**

## Nota biográfica do autor.

**Carlos Joaquim Farias Cândido** concluiu o doutoramento em Gestão na Sheffield Hallam University em 2001.

É Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, onde, para além das suas atividades de ensino em cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, realiza a sua investigação nas áreas da gestão estratégica, gestão da qualidade e gestão de serviços. Nesse âmbito, tem orientado dissertações de mestrado e tem publicado diversos livros, capítulos em livros e artigos científicos e de divulgação em revistas nacionais e internacionais.

Ao longo da sua carreira tem também ocupado cargos de direção de cursos da Faculdade de Economia.

# Índice

---

<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>Introdução: objetivos e temas abordados .....</b>	<b>11</b>
1.1 Necessidade e utilidade do estudo da estratégia .....	12
1.2 Uma antevisão, capítulo a capítulo .....	13
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>17</b>
<b>Conceito, conteúdo e processo da estratégia .....</b>	<b>17</b>
2.1 Definições de “estratégia” .....	17
Os domínios da estratégia .....	17
Arte ou ciência? .....	18
Definições de estratégia no domínio militar .....	19
Definições de estratégia no domínio empresarial .....	21
O paradigma (ou teoria do negócio) .....	26
2.2 Processo de tomada de decisão, tipos de decisões e princípios da estratégia ..	28
O Processo de decisão .....	28
Tipos de decisões e tipos de gestão .....	29
Alguns princípios da estratégia .....	34
O processo de tomada de decisão estratégica .....	34
2.3 O Plano estratégico .....	36
Missão da empresa .....	37
Objectivos da empresa .....	38
Conteúdo da estratégia .....	39
A hipótese de sucesso estratégico .....	42
Níveis da estratégia .....	43
Conteúdo da estratégia na perspectiva de Ansoff & McDonnell .....	44
O conteúdo da estratégia competitiva na perspectiva de Porter .....	48
Tipos de estratégias de Porter .....	51
A inovação e a vantagem competitiva .....	53
2.4 Quatro perspectivas diferentes da estratégia .....	57
O modelo de Whittington .....	57
O modelo de Hart (leitura opcional) .....	64
Comentário .....	66
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>67</b>
<b>Processo clássico e introdução à análise estratégica .....</b>	<b>67</b>
3.1 O processo clássico de LCAG .....	67
O processo de decisão estratégica .....	67

Limitações do modelo .....	72
3.2 Um método para operacionalizar o processo de formulação da estratégia .....	75
3.3 Da análise à síntese .....	79
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>83</b>
<b>A empresa: análise interna .....</b>	<b>83</b>
4.1 Pressupostos gerais dos modelos .....	84
4.2 Modelos da empresa.....	84
O modelo das funções da empresa.....	84
O modelo de Leavitt.....	85
O modelo 7-S .....	86
A cadeia de valor.....	89
Fontes de vantagem competitiva (ou factores chave de sucesso) .....	91
O modelo de Hussey .....	92
A teia cultural .....	94
4.3 A empresa – guia para a análise interna .....	97
4.3.1 Paradigma / modelo de representação do mundo .....	99
4.3.2 Competências, estilos e papéis do gestor .....	101
Atitude estratégica ou empreendedora.....	101
O eixo de partilha da atitude estratégica.....	104
Capacidade técnica .....	107
Capacidade humana.....	107
Estilo de gestão.....	107
Papéis do estratega / gestor .....	109
4.3.3 Conteúdo da estratégia .....	111
4.3.4 Estrutura (formal e informal).....	112
Estrutura de poder.....	115
Relação entre o conteúdo da estratégia e a estrutura.....	117
4.3.5 Instalações, equipamento, suas tecnologias e capacidades.....	119
4.3.6 Sistemas de informação e comunicação .....	120
4.3.7 Processos de decisão.....	122
4.3.8 Análise de produtos / serviços, concepção e entrega.....	123
4.3.9 Sistemas de medição, controlo e recompensa .....	124
4.3.10 Competências organizacionais .....	126
A perspectiva baseada nos recursos (Resource Based View).....	128
4.3.11 Pessoas .....	130
Envolvimento ou participação.....	131
4.3.12 Valores e normas.....	132
4.3.13 Histórias e símbolos .....	135
4.3.14 Rotinas, rituais e cerimónias.....	136
4.3.15 Recursos financeiros.....	137
4.3.16 Tempo.....	138
Apêndice – Outros modelos da empresa .....	142
O modelo de Irons .....	142

O modelo de Galpin .....	144
Outros modelos .....	147
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>149</b>
<b>Análise externa: o contexto em que se inserem as empresas .....</b>	<b>149</b>
5.1 Meio envolvente mediato e imediato .....	149
5.2 Análise do meio envolvente mediato .....	151
Algumas tendências do Mundo de hoje .....	153
5.3 Análise do meio envolvente imediato .....	153
Segmento estratégico .....	154
Relação entre esfera competitiva e segmento estratégico .....	158
Relação entre unidade estratégica de negócios e segmento estratégico .....	159
Como descobrir as fontes de vantagem competitiva do segmento estratégico?	
.....	160
Segmentação estratégica .....	161
Segmentação vs. árvore de competências .....	162
Análise estrutural do segmento estratégico .....	164
Fontes de informação para a análise externa .....	171
Análise dos stakeholders (análise concorrencial) .....	172
Análise do diamante da competitividade do país .....	175
Atractividade do segmento estratégico e posição competitiva da empresa ...	179
Internacionalização das empresas e competição global .....	180
5.4 Incerteza, paradoxo e contingencialidade (leitura opcional) .....	181
Crise dos métodos de previsão .....	181
Incerteza, contingencialidade, caos e paradoxo .....	183
<b>Capítulo 6 .....</b>	<b>197</b>
<b>Implementação da estratégia .....</b>	<b>197</b>
6.1 Implementação, problemas e sucesso .....	197
Conceito de implementação .....	197
Sucesso empresarial .....	200
Sucesso empresarial e sucesso da implementação .....	201
Como as pessoas lidam com a mudança e por que lhe resistem .....	202
Problemas de implementação .....	205
Relações entre formulação e implementação .....	207
Implementar é agir! Não é decidir, nem é planejar! .....	209
6.2 Métodos para implementar a mudança estratégica e estilos de gestão .....	209
Métodos de mudança estratégica .....	210
Estilos de gestão .....	211
6.3 Modelos dinâmicos de formulação e implementação da estratégia .....	214
Pressupostos gerais dos modelos .....	214
Modelos de implementação da estratégia através da gestão da mudança e da	
resistência (modelos dinâmicos) .....	218
Modelo de Lewin – descongelar, mudar e recongelar .....	218

Modelo de Schein .....	219
O modelo EASIER de Hussey .....	219
Modelo “fazer a estratégia funcionar” de Galpin.....	220
Modelo de Johnson e Scholes .....	221
Modelo de acordeão de Ansoff e McDonnell.....	223
<b>6.4 Síntese de um processo de formulação e implementação (com gestão da resistência)</b> .....	<b>224</b>
Preparar para a mudança – descongelar.....	226
6.4.1 Percepção do estímulo .....	227
6.4.2 Avaliação do grau de mudança exigido e do impacto da oportunidade/ameaça.....	228
6.4.3 Avaliação do tempo disponível, tempo necessário e urgência.....	228
6.4.4 Escolha do método de gestão da mudança e dos estilos de gestão....	229
6.4.5 Comunicação, reflexão e clarificação .....	229
6.4.6 Diagnóstico comportamental.....	231
6.4.7 Construção de um clima de apoio à mudança.....	233
6.4.8 Debate interno .....	234
6.4.9 Recolha de informação.....	235
6.4.10 Preparar e motivar para a realização do planeamento estratégico ...	235
Mudança.....	238
6.4.11 Planeamento (clássico ou modular), programação e orçamentação .	238
6.4.12 Projecto piloto / experimentação .....	240
6.4.13 Alinhar sistemas e outras dimensões da empresa para criar as competências necessárias e os comportamentos desejados.....	240
6.4.14 Acompanhar, controlar e afinar o processo.....	241
6.4.15 Reconhecimento e recompensa.....	243
Recongelar / sustentar a mudança.....	243
6.4.16 Recongelamento (ou institucionalização) .....	243
6.4.17 Sustentar a mudança (institucionalização de uma empresa em aprendizagem / gestão de aprendizagem estratégica).....	244
<b>6.5 Conclusão</b> .....	<b>244</b>
<b>Apêndice A – Um modelo misto</b> .....	<b>245</b>
Pressupostos do modelo misto .....	246
Modelo misto simplificado.....	247
<b>Apêndice B – A prospectiva estratégica de Godet</b> .....	<b>249</b>
Enquadramento e atitude prospectiva.....	249
Causas de insucesso da previsão e da prospectiva.....	251
Os objectivos do método dos cenários.....	252
Métodos .....	252
Seminários de prospectiva .....	252
Método prospectivo por módulos .....	253
Método prospectivo combinado com o processo estratégico .....	256
Comentários .....	257

<b>Capítulo 7 .....</b>	<b>261</b>
<b>Modelos de análise estratégica e tipos de estratégias .....</b>	<b>261</b>
7.1 Modelo da Boston Consulting Group e a Matriz BCG1 .....	261
Atractividade do sector e posição competitiva da empresa .....	262
Características da BCG1.....	262
"Balanço" do método .....	266
7.2 O método da Shell: a Directional Policy Matrix (matriz Shell/DPM).....	270
Descrição do método .....	270
Pressupostos, vantagens e desvantagens .....	277
7.3 O modelo da Arthur D. Little (ADL).....	277
Apresentação do modelo .....	277
Breve crítica do método.....	282
7.4 A matriz dos sistemas concorrenciais (BCG2).....	284
Precedentes e características fundamentais do modelo .....	284
Breve comentário .....	287
7.5 O modelo HEC: vias de desenvolvimento para a empresa.....	288
Apresentação do modelo.....	288
Comentário.....	293
7.6 A gestão estratégica de Ansoff .....	293
O alargamento do problema estratégico .....	294
O modelo de turbulência .....	297
A hipótese de sucesso estratégico.....	298
Uma perspectiva contingencial dos modos de formulação e implantação da estratégia.....	299
Os modos de gestão estratégica.....	299
1. A gestão de questões estratégicas (Strategic Issues Management) ...	302
2. A gestão de sinais fracos (GSF) .....	303
3. A gestão de surpresas estratégicas (GSE).....	304
O planeamento modular e os modos de formulação/implantação adequados sob diferentes condições de turbulência .....	306
Posicionamento pontual e posicionamento disperso.....	309
As 'novas' estruturas organizacionais de Ansoff .....	311
Gestores gerais .....	312
Conceito de gestão estratégica .....	312
Críticas e Comentários .....	312
7.7 Os modelos de Porter (leitura opcional) .....	316
Obras mais importantes de Michael Porter .....	316
Críticas aos modelos porterianos .....	318
7.8 Outros Modelos e matrizes de análise .....	321
<b>Bibliografia.....</b>	<b>323</b>