

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-financeira
- 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

## MESTRES PORTUGUESES DA GESTÃO



## EXPERIÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

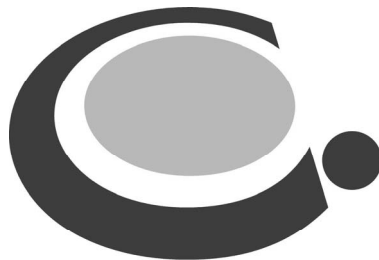
A globalização das empresas portuguesas



FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

# **ESTRATÉGIA**

## **PASSO-A-PASSO**



CENTRO**ATLANTICO**.PT

Portugal/2004

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**

---

<b>CAPÍTULO I: A ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	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**

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**

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

### **CAPÍTULO IV: ANÁLISE DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS**

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

<b>CAPÍTULO V: ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS</b>	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**

---

<b>CAPÍTULO VI: REQUISITOS DA ESCOLHA ESTRATÉGICA. OS PILARES CENTRAIS DA ARQUITECTURA</b>	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

<b>CAPÍTULO VII: SISTEMATIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	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

<b>CAPÍTULO VIII: AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS E FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	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

# ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Fig. 1.1	Processo de Elaboração Estratégica	15
Fig. 1.2	Valor Gerado pela Elaboração da Estratégia	18
Fig. 1.3	O Sistema de Elaboração Estratégica (VCP)	20
Fig. 1.4	As Áreas para Reflexão Estratégica	21
Fig. 1.5	Intenção e Realização Estratégica	31
Fig. 1.6	Planeamento versus Adaptação	32
Fig. 1.7	Painel de Critérios para Avaliação do Planeamento	35
Fig. 3.1	Fases e Desafios na Evolução das Organizações	65
Fig. 3.2	Modelo de Negócios Familiares (Gersick e Outros,1997)	69
Fig. 3.3	Opções sobre Fronteiras do Negócio	70
Fig. 4.1	Fileira do Negócio	77
Fig. 4.2	Qualidades das Decisões Tecnológicas	79
Fig. 4.3	Cadeia de Valor	112
Fig. 4.4	Modelo Genérico de Processos e Sistemas Centrais	123
Fig. 4.5	Alternativas para a Criação de Sistemas	128
Fig. 4.6	Indicadores de Performance Económico-Financeira	130
Fig. 4.7	Grelha da Performance Económico-Financeira	131
Fig. 5.1	Modelo das Cinco Forças de Michael Porter	143
Fig. 5.2	Exemplo de Grupos Estratégicos	172
Fig. 5.3	Sistemas Concorrenciais	174
Fig. 5.4	Oportunidades quanto à Oferta	185
Fig. 5.5	Oportunidades para uma Viagem Estratégica	186
Fig. 5.6	Oportunidades de Cooperação e de Competição	187
Fig. 5.7	Matriz BCG	187
Fig. 5.8	Matriz Arthur D. Little	188
Fig. 5.9	Matriz Mckinsey & Company	189
Fig. 5.10	Exemplo Simulado de Grupos Estratégicos	190

Fig. 6.1	Os Componentes da Missão	203
Fig. 6.2	As Oito Dimensões das Metas Estratégicas	205
Fig. 7.1	A Curva em U da Indecisão Estratégica	222
Fig. 7.2	Diversificação versus Valor a Criar	225
Fig. 7.3	Matriz HEC. Prescrições da Diversificação	227
Fig. 7.4	Opções Estratégicas A.D.L.	229
Fig. 7.5	Matriz Risco/Controlo na Internacionalização	235
Fig. 7.6	As Forças de Pressão da Pertinência dos Mercados	237
Fig. 7.7	Factores de Sucesso no “First Landing”	238
Fig. 7.8	Factores de Sucesso do “Go Native”	239
Fig. 7.9	Factores de Sucesso na Fase Global	239
Fig. 7.10	Âmbitos da Decisão Organizacional	241
Fig. 7.11	Cadeia de Valor	243
Fig. 7.12	O Papel Estratégico das Equipas Formais	247
Fig. 7.13	Esquematização das Equipas Departamentais	248
Fig. 7.14	Esquematização dos Grupos de Ligação	249
Fig. 7.15	Esquematização das Equipas de Projecto	249
Fig. 7.16	Esquematização das Equipas Independentes	250
Fig. 7.17	A Teia Cultural das Organizações	251
Fig. 7.18	Óptica Tradicional versus Emergente	255
Fig. 7.19	GQT Versus RPR	258
Fig. 7.20	Ênfase da GTQ e da RPR	259
Fig. 7.21	Impacto da Forma de Comunicar	260
Fig. 7.22	Matriz Origem x Uso do Poder	261
Fig. 7.23	Da Dependência à Interdependência	264
Fig. 8.1	Quadro Resumo da Avaliação das Alternativas	278
Fig. 8.2	A Cultura no Ciclo de Vida	281
Fig. 8.3	Aferição da Exequibilidade das Alternativas	283
Fig. 8.4	Esquematização do Valor Criado	285
Fig. 8.5	O Painel Balanceado de Avaliação	286

## DEDICATÓRIA

Cumpre-me dedicar este livro a uma personalidade que durante várias décadas tem dedicado a sua actividade a aprofundar a gestão e a inovação e a divulgá-la aos gestores Portugueses, de uma forma paulatina, isenta, esforçada e exemplar, utilizando as páginas do Expresso para impulsionar a competitividade das organizações públicas e privadas Portuguesas.

Uma individualidade que é, não só recebida pelos principais Gurus internacionais da Gestão, mas ainda mantém com eles uma relação aberta e contínua, dos quais recebe reconhecimentos de competência claros. O livro – de que é co-autor – “Business Minds”, que tem a tradução para Português com o título “Mestres da Gestão”, de leitura obrigatória para quem se interessa por esta área, é uma das maiores evidências da eficácia da sua persistente actividade profissional.

Relativamente esquecido em Portugal, o Jorge Nascimento Rodrigues é uma individualidade que é claramente merecedora de reconhecida homenagem.

Por isso e também porque a partir de uma relação de trabalho construí com ele uma amizade significativa e, à falta de mais poder fazer para lhe mostrar reconhecimento, lhe dedico este livro.

*Ao Jorge Nascimento Rodrigues*

## AGRADECIMENTO

Todo o livro existe por causa de um autor: – Dirão!

Não é o caso deste. Se não tivesse havido a insistência persistente de Libório Manuel Silva do Centro Atlântico tenho a certeza que este documento não visitaria as prateleiras dos leitores que o adquiriram.

Por isso, para ele e para a sua Editora um reconhecido agradecimento.



# PARTE I

## *ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO*

### *Questões centrais*

*O primeiro capítulo pretende debater as questões centrais que condicionam e orientam, quer a elaboração duma estratégia, quer, mais particularmente, o processo de planeamento estratégico.*

*A elaboração estratégica é um processo que tem por objectivo criar valor para a organização. Assim, numa primeira fase, são apresentados os sub processos básicos deste processo e também os aferidores de valor que se devem esperar.*

*Seguidamente é introduzida a característica sistémica do processo e os componentes desse sistema. O sistema de elaboração estratégica interrelaciona várias áreas que estão incluídas nos três sub processos: – análise estratégica, escolha estratégica e execução estratégica. A apresentação dessas áreas é da maior relevância para o planeamento e constitui uma parte significativa do presente capítulo.*

*A reflexão estratégica constitui a metodologia que orienta e dá substância a todo o processo, pelo que se tornou indispensável caracterizá-la e esquematizá-la.*

*Ainda, é debatida a diferença entre estratégia planeada e realizada e discutidas as vias do planeamento racional e do incrementalismo, com vista a encontrar vias adequadas para, caso a caso, responder à necessidade de ter uma resposta estratégica.*

*Por último introduz-se a questão da avaliação, quer do planeamento, quer do plano estratégico.*

*O segundo capítulo apresenta um itinerário para a elaboração de uma reflexão e de um plano estratégico numa óptica de processo.*

*O leitor ficará de posse de um índice de actividades sequenciais descentralizáveis que será de grande utilidade para a aplicação prática, quer na formulação, quer no seu controlo.*

# CAPÍTULO I: A ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA

## 1.1 O PROCESSO E O PLANEAMENTO EM ESTRATÉGIA

De uma forma genérica, poder-se-á dizer que **Estratégia** consiste na tomada de opções que determinam a vida subsequente de uma organização ou de um indivíduo. Em consequência dessas opções deve resultar um conjunto articulado de orientações práticas para as várias acções, as quais visam garantir a coerência e a consistência com essa escolha estratégica. Essas orientações constituem o planeamento estratégico. O ciclo completa-se com a realização prática do planeado, estágio em que o estratégico e o operacional se misturam e, por vezes, se confundem.

Estas três fases – escolha, planeamento e execução estratégicas – que constituirão a Gestão Estratégica podem estar, ou não, claramente separadas no tempo e quanto aos actores que as protagonizam.

Esta questão divide, aliás, a opinião de vários autores, devido, especialmente, ao contexto de turbulência, de rapidez e de imprevisibilidade que caracterizam os tempos actuais. Se atendermos às obras e metodologias de autores de escolas prestigiadas como sejam Harvard, nos EUA, ou o HEC, em França, a sua predilecção vai claramente para o reconhecimento de que as três fases são e devem ser distintas. Ao invés, autores mais audazes, como Quinn, Tom Peters, Mintzberg, Seryeux e outros defendem a necessidade de uma escolha estratégica permanente e de um planeamento e de uma execução estratégica incrementalistas.

Todavia, apesar destas duas correntes, há uma unanimidade quanto à importância crescente da reflexão estratégica e a necessidade de a sobrepor à decisão e à gestão operacionais, o que significa o primado da escolha estratégica, independentemente da periodicidade com que seja feita.

De facto, logo a escolha estratégica é o culminar de um processo de reflexão, o qual pode e deve ser contínuo. Esta reflexão passa por uma fase de análise e uma fase de sistematização, sendo que esta poderá ter a forma de cenários ou apenas de meras orientações alternativas.

Do que foi exposto, interessa reter para as finalidades a que nos propomos, o seguinte:

- Não pode haver planeamento estratégico sem que previamente exista uma escolha/opção estratégica;
- Para que esta opção seja, de facto, estratégica, torna-se necessária uma profunda reflexão com esse cariz, que atinja um ponto de sistematização de alternativas;
- Contudo, esta reflexão estratégica pode ser permanente e colectiva, embora as opções tenham momentos e actores próprios para a sua realização;
- Ao planeamento estratégico seguir-se-á a execução estratégica e operacional da opção estratégica, a qual terá de ser continuamente avaliada e controlada, pelo que o próprio planeamento estratégico, para estar completo, necessita de conter os sistemas e as metodologias de avaliação e controlo da execução estratégica.

A elaboração de uma estratégia é, assim, um processo constituído por vários sub-processos, orientados pelo método da reflexão estratégica.

Os três sub processos são, então, a análise estratégica, a escolha estratégica e a execução estratégica.

Para que cada um destes três sub processos seja elaborado com sucesso é imprescindível que se baseiem numa exemplar **reflexão estratégica** sobre pontos e áreas que lhes são específicos.

Contudo, a **reflexão estratégica** deverá, também, ser mais ampla e abrangente cobrindo e promovendo a integração de todo o processo, garantindo assim a coerência e a consistência entre os sub processos.

A reflexão estratégica deve ser uma atitude e uma metodologia horizontal a todo o processo e estar presente em todos os sub processos.

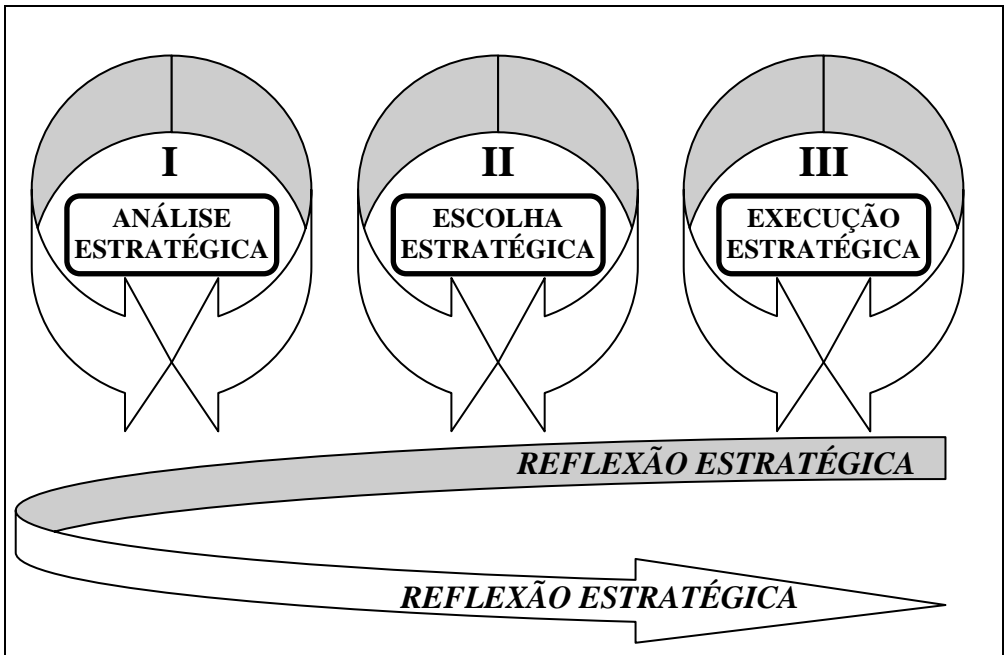


FIG 1.1 – PROCESSO DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA

## 1.2 O VALOR GERADO PELO PROCESSO DE ELABORAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de elaboração estratégica tem justificação pelo valor que gera para uma organização, em consequência das decisões que determina.

Esse valor é, em linhas gerais, criado a partir de alguns princípios estruturais. São eles:

- **Eficácia.** Definição e delimitação do negócio, estabelecendo o campo de actividades em que uma organização é mais eficaz;

- **Proactividade.** Sistematização de orientações sobre a evolução futura do negócio e da actividade consequente da organização;
- **Objectividade.** Determinação de desafios e avanços objectivos que garantam o cumprimento da finalidade da organização;
- **Prioridade.** Sistematização da hierarquização dos interesses e dos meios envolvidos no processo organizacional;
- **Eficiência.** Estabelecimento dos meios, dos sistemas e dos processos que, de forma integrada, permitem otimizar o efeito da actividade da organização, minimizando o seu esforço;
- **Identidade.** Distinção clara, quer no campo externo, quer no meio interno, da singularidade e centralidade da organização;
- **Avaliação.** Princípios, métodos e padrões de aferição da actividade da organização, que permitem o controlo e a contínua reflexão estratégica.

Desta EPOPEIA (**E**ficácia, **P**roactividade, **O**bjectividade, **P**rioridade, **E**ficiência, **I**dentidade e **A**valiação) deverão resultar dois tipos de contributos para o valor da organização: – Um, em consequência da anulação do incorrecto, do desnecessário e do redundante, evitando que se faça aquilo que não deve ou não é necessário ser feito; – Outro, vindo das novas fontes de resultados que podem surgir em consequência do sentido de oportunidade estratégica, da inovação e da criatividade que cada organização tenha capacidade de pôr em prática.

Se considerarmos que qualquer actividade se centra na gestão do binómio efeito vs. esforço (proveitos vs. consumos na realidade empresarial), entendidos em sentido amplo e não apenas economicista e numa perspectiva de prazo longo, a elaboração estratégica visa actuar sobre ambos, aumentando o primeiro e reduzindo o segundo.

Um possível mapeamento das contribuições para o valor de cada um dos princípios apresentados, numa óptica da dicotomia efeito vs. esforço, encontra-se no quadro que constitui a fig.1.2.

# BIBLIOGRAFIA

## LIVROS

- Aaker, Developing Business Strategies, John Wiley and Sons, 2001
- Abel D.F, Defining the business, Prentice-Hall, 1980
- Ackoff, Management in small doses, John Willy and Sons, 1986
- Ait-El-Hadj, L'entreprise face à la mutation technologique, Les Éditions Organisations, 1989
- Allen L., The profession of management, McGraw European Series, 1973
- Ansoff & McDonnell, Implanting strategic management, Prentice Hall, 1975
- Argyris C, Organizational learning, Addison-Wesley, 1978
- Bower J.L, Managing the resource allocation process, Harvard University Press, 1970
- Brimson J.A, Activity accounting, John Wiley and Sons, 1991
- Buzzell & Gale, The PIMS principles, The Free Press, 1987
- Covey S.R, The seven habits of highly effective people, Simon & Schuster, 1992
- Détrie & Ramanantsoa, Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983
- Drucker, Peter The practice of management, Harper & Row, 1986
- Drucker, Peter, Management: tasks, responsibilities and practices, 1973
- Drucker, Peter, Managing in turbulent times, Heinemann, 1980
- Drucker, Peter, New realities, Harper & Row, 1989
- Dussauge & Ramanantsoa, Technologie et stratégie d'entreprise, McGraw-Hill, 1987
- Etchegoyen A, La valse des éthiques, François Bourin, 1991
- Gaebler & Osborne, Reinventing Government, Penguin Books, 1992
- Gersick K.E & outros, Generation to generation, Harvard Business School Press, 1997
- Goold M. & outros, Corporate level strategy, Wiley & Sons, 1994
- Ghoshal S & Bartlett C., The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, 2002

- Greene, Global Quality, ASQC Quality Press, 1993
- Hamel & Prahalad, Competing for the future, Harvard Business School Press, 1994
- Hammer & Champy, Reengineering the corporation, Harper & Row, 1993
- Harrington H.J., Business process improvement, McGraw-Hill, 1991
- Hax & Majluf, The strategic concept and process, Prentice-Hall, 1991
- Husson B, La prise de contrôle d'entreprise, PUF, 1987
- Johnson G. & Scholes, Exploring corporate strategy, Prentice-Hall, 1989
- Kanter R. M, The change masters, Simon & Schuster, 1984
- Kouzes & Posner, The leadership challenge, Jossey-Bass Inc, 1987
- Moingeon B. & Edmonson A, Organizational learning and competitive advantage, SAGE, 1996
- Miller A. & Dess G., Strategic management, McGraw Hill, 1996
- Miller D. & Friesen P.H, Organizations: a quantum view, Prentice-Hall, 1984
- Mintzberg H., Mintzberg in management, The Free Press, 1989
- Mintzberg H., The rise and fall of strategic planning, The Free Press, 1994
- Oakland J.S, Total quality management, Heinemann, 1989
- Ohmae, Kenichi, The borderless world, McKinsey, 1990
- Ohmae, Kenichi, The mind of strategist, McGraw-Hill, 1982
- Page K, Managing chaos, 1992
- Peters, Tom, Thriving on chaos, Excel, 1987
- Pinchot G., Intrapreneuring, Harper & Row, 1985
- Porter, Michael, Competitive advantage, Free Press, 1985
- Porter, Michael, Competitive strategy, Free Press, 1985
- Porter, Michael, In competition in global industries, Harvard Business Scholl Press, 1986
- Porter, Michael, What is strategy, Harvard Business Review, 1986
- Quinn J.B., Intelligent enterprise, The Free Press, 1992
- Quinn J.B., Startegies for change: logical incrementalism, Irwin, 1980
- Reitter R & Ramamantsoa, Pouvoir t politique: au-delà de la culture d'entreprise, McGraw-Hill, 1985
- Rodrigues & Santos, A Quarta Vaga, Edições 4ª Vaga, 1993
- Sakai K. & Sekiyama, Bunsha, Taiyo Industry Co, 1987

- Santos, Francisco Lopes, *Estratégia e Competitividade 2ª edição, Edições 4ª Vaga*, 1994
- Santos, Francisco Lopes, *Excelência Estratégica – métodos para a mudança, Edições 4ª Vaga*, 1992
- Senge P.M., *The fifth discipline*, Doubleday, 1990
- Senge P.M. & outros, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, 1999
- Stalk & Hout, *Competing against time*, The Free Press, 1990
- Steiner G.A, *Top management planning*, Collier-Macmillan, 1969
- Strategor, *Stratégie, structure, décision, identité*, Dunod, 1997
- *The Total Quality Profolio*, Strategic Direction Publishers, 1992
- Toffler A, *Future Shock*, Random House, 1970
- Toffler A, *Powershift*, Bantam Books, 1990
- Tregoe B, *Vision in action*, Simon & Schuster, 1989

## ARTIGOS

- Bartlett C.& Ghoshal, *Global strategic management*, SMJ, 1991
- Christensen C. & Rayner, *Why hard-nosed managers should care about management theory*, HBR, 2003
- Hamel G. & Valikangas, *The quest for reilience*, HBR, 2003
- Hardy M.J., *Going glocal*, *Journal of Business Strategy* (Nov-Dec) 1989
- Howard R., *Values make the company*, HBR 68, 1990
- Johnson G., *Rethinking Incrementalism*, SMJ 9, 1988
- Ghemawat P, *The forgotten strategy*, HBR, 2003
- Herzberg, *One more time: how do you motivate employees*, HBR, 2003
- Kanter R, *Leadership and the psychology of turnarounds*, HBR, 2003
- Kaplan & Norton, *The balanced scorecard – measures that drive performance*, HBR (Jan-Feb) 1992
- Levitt T., *Marketing myopia*, HBR (Sept-Oct) 1975

- Martin R. & Moldoveanu, Capital versus Talent: The battle that's reshaping business, HBR, 2003
- McGrath & Hoole, Manufacturing's New Economies of Scale, HBR (May-June) 1992
- Mintzberg & Goslin, The five minds of a manager, HBR, 2003
- Peteraf M.A., The cornerstones of competitive advantage: a resource based view, SMJ 14, 1993
- Pitman B., Leading for value, HBR, 2003
- Rappaport A., Linking competitive strategy and shareholder value analysis, Journal of Business Strategy, (Spring) 1987
- Senge P.M, The leaders new work, Sloan management review, 1990
- Stalk G., Time – the next resource of competitive advantage, HBR (Jul-Aug) 1988
- Sull D., Management by commitments, HBR; 2003
- Tregoe B.B., An action-oriented approach to strategy; Journal of Business Strategy 11, 1990
- Tregoe B.B., Implementing the vision: the lessons learned, Planning Review 18, 1990
- Wernerfelt B, A resource-based view of the firm, SMJ. April 1984

**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!*