

Actualmente o termo estratégia circula na linguagem empresarial de Escolas de Negócio, e do mundo da consultoria, com suma facilidade e com diferentes acepções, sendo inclusive utilizado como qualificativo, para dar um maior valor e/ou destaque aos conceitos tradicionalmente relacionados com a empresa.

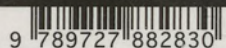
Este livro pretende regressar à origem clássica do termo, e quer destacar que quando se compram produtos ou serviços a uma empresa, é porque os seus clientes encontraram nestes "algo diferente" do que a concorrência oferece, estando esta diferença na origem de um maior valor percebido.

Os autores tentam contribuir para os empreendedores, directores e profissionais com uma visão organizada de diferentes estratégias, todas elas aplicáveis à pequena, média e grande empresa.

Mais ainda, combinando a teoria sobre estratégias empresariais com exemplos da prática habitual, retirados das notícias publicadas na imprensa económica especializada e, inclusive, na imprensa diária generalista, demonstram a aplicação real das teorias expostas.

O principal objectivo dos conteúdos deste livro é ajudar a esclarecer, ampliar e consolidar o conhecimento sobre esta matéria, estimulando nos leitores a intuição estratégica, tão necessária nas pessoas que actualmente dirigem as empresas.

ISBN 978-972-788-283-0



escuela de negocios  
caixanova

VidaEconómica

VidaEconómica

# Estratégias Empresariais

Ilustrado com dezenas de casos  
de empresas portuguesas

**Carlos López Navaza**  
**Ángel Martín Soteras**  
**Antonio Nogueira da Costa**



escuela de negocios  
caixanova

VidaEconómica

Carlos López Navaza  
Ángel Martín Soteras  
António Nogueira da Costa

# ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

## **Estratégias Empresariais**

Carlos López Navaza  
Ángel Martín Soteras  
António Nogueira da Costa

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, de qualquer parte desta obra, nem o seu tratamento informático, nem a transmissão por qualquer meio, seja electrónico, mecânico, por fotocópia, por registo ou outros meios, sem a autorização, por escrito, do titular de Copyright.

### DIREITOS RESERVADOS

Autores: Carlos López Navaza  
Ángel Martín Soteras  
António Nogueira da Costa

Tradução: Lisbeth Ferreira

Título: Estratégias Empresariais

Editor: Vida Económica - Editorial, SA  
Rua Gonçalo Cristóvão, 111 - 6º Esq. • 4049-037 Porto  
Telef. 223 399 400 • Fax. 222 058 098  
[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

Impressão e acabamento: Tipografia Nunes, Lda - 4475-839 Maia

Depósito Legal nº 285684/08

ISBN: 978-972-788-283-0

Executado em Novembro 2008

Vida Económica

# Índice

<b>Prefácio</b> .....	9
<b>Introdução</b> .....	15
<b>Capítulo 1. Estratégia</b> .....	19
1. Fundamentos estratégicos .....	21
2. Definição de estratégia .....	22
3. Formulação de estratégias .....	25
4. Estratégias competitivas.....	26
5. Estratégias corporativas .....	29
<b>Capítulo 2. Estratégias competitivas básicas</b> .....	33
1. Estratégias de custo .....	35
1.1. A vantagem da experiência .....	36
1.2. A vantagem do volume .....	44
2. Estratégia de diferenciação.....	48
2.1. A diferenciação.....	48
2.2. Tipos de diferenciação .....	52
3. Estratégias baseadas no tempo .....	61
3.1. O tempo como vantagem competitiva .....	61
3.2. Maior rapidez .....	67
3.3. Os “super-serviços” e os “pedidos perfeitos” .....	68
4. Estratégia de focalização.....	69
4.1. A focalização.....	69
<b>Capítulo 3. Estratégias competitivas instrumentais</b> .....	79
1. Estratégias sociais.....	81
1.1. Ética empresarial .....	81
1.2. A filantropia estratégica .....	124
2. Estratégias baseadas no cliente.....	131
2.1. Relacionamento com os clientes.....	131

2.2. Orientação ao cliente .....	146
3. Estratégia de competências .....	170
3.1. Competências essenciais .....	170
3.2. Estratégia de inovação .....	183
3.3. Inovação estratégica .....	190
4. Estratégia baseada nos recursos internos .....	192
4.1. Estratégia baseada nas capacidades e recursos internos... ..	192
<b>Capítulo 4. Estratégias corporativas .....</b>	<b>207</b>
1. Especialização .....	209
1.1. O grau de maturidade.....	211
1.2. A posição competitiva .....	211
2. Diversificação .....	213
2.1. As vias para a diversificação .....	215
2.2. Tipos de diversificação e as suas características .....	219
3. Expansão do mercado.....	236
3.1. Exigências da estratégia baseadas na expansão do mercado .....	236
4. Estratégias de globalização .....	240
4.1. Globalização .....	240
4.2. As PME perante o mercado globalizado.....	256
<b>Capítulo 5. Estratégias de crescimento rápido.....</b>	<b>275</b>
1. Fusões e aquisições.....	277
1.1. Motivações para a aplicação.....	279
1.2. Aquisições oportunistas .....	293
2. Alianças estratégicas .....	296
2.1. Acordos de colaboração .....	296
2.2. Tipos de alianças.....	307
2.3. Franquias .....	311
3. Externalização .....	325
3.1. <i>Outsourcing</i> .....	325
<b>Capítulo 6. Por mercados nunca antes navegados .....</b>	<b>343</b>
1. A alegoria do oceano vermelho e do oceano azul.....	345
2. A imprensa portuguesa.....	348
3. A imprensa económica .....	351
4. Conclusão.....	357
<b>Conclusões.....</b>	<b>359</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>365</b>