

## NOVOS GESTORES

Num mundo de economia cada vez mais aberta e em que a competição dita a sobrevivência dos mais aptos, só os organismos bem dirigidos poderão esperar sobreviver e, até mesmo, prosperar. Um dos factores que poderá ditar esse triunfo é a capacidade das empresas para planearem a sua acção em termos estratégicos. Definir os objectivos, avaliando os meios próprios e os dos seus concorrentes, e em função disso estabelecer o plano faseado para vencer: eis os tópicos propostos por este livro, destinado aos mundos executivo, académico e estudantil, que analisa a moderna gestão empresarial com recurso a exemplos concretos. Esta nova edição foi totalmente revista e actualizada pelo autor.

**Rui Lopes dos Reis** é licenciado em Engenharia pela Universidade Técnica de Lisboa, doutorado em Gestão pela Universidade de Louvain e Professor Catedrático na Universidade Lusíada. É autor de uma obra vasta, que contempla, sobretudo, as áreas da Estratégia, Logística, Gestão de Stocks e Organização Empresarial.

 EDITORIAL PRESENÇA



8

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

LOPES DOS REIS




# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Análise, Formulação e Implementação

LOPES DOS REIS



 EDITORIAL PRESENÇA

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Análise, Formulação e Implementação

LOPES DOS REIS

## FICHA TÉCNICA

Título: *Estratégia Empresarial — Análise, Formulação e Implementação*

Autor: *Lopes dos Reis*

Copyright © by Rui Lopes dos Reis e Editorial Presença, Lisboa, 2000

Fotografia: *Corbis / VMI*

Capa: *Ana Espadinha*

Fotocomposição, impressão e acabamento: *Multitipo — Artes Gráficas, Lda.*

1.ª edição, Lisboa, Setembro, 2000

2.ª edição, Lisboa, Outubro, 2008

Depósito legal n.º 282 399/08

Reservados todos os direitos  
para a língua portuguesa à

**EDITORIAL PRESENÇA**

Estrada das Palmeiras, 59

Queluz de Baixo

2730-132 Barcarena

Email: [info@presenca.pt](mailto:info@presenca.pt)

Internet: <http://www.presenca.pt>

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	11
AGRADECIMENTOS .....	13
NOTAS INTRODUTÓRIAS .....	15
1. Definição de estratégia .....	15
2. Da estratégia militar à estratégia empresarial .....	16
3. Vantagens e riscos da estratégia .....	17
ESTUDO DE CASO N.º 1 — MULTIRADIX .....	18
PLANO DE <i>MARKETING</i> .....	20
I — ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	23
1. Análise do ambiente externo .....	23
1.1. Meio ambiente geral e específico .....	23
1.2. Atractividade da indústria .....	25
1.2.1. Medição quantitativa da atractividade .....	25
1.2.2. Dimensões da atractividade de uma indústria .....	26
1.2.3. Modelo das cinco forças competitivas .....	27
1.3. Grupos estratégicos e sistemas concorrenciais .....	34
1.3.1. Grupos estratégicos .....	34
1.3.2. Sistemas concorrenciais .....	37
2. Análise do diagnóstico interno .....	39
2.1. Visão, missão, objectivos e estratégia .....	39
2.1.1. Visão .....	39
2.1.2. Missão .....	39
2.1.3. Objectivos .....	43
2.1.4. Estratégia .....	44
2.2. Recursos da empresa .....	45
2.3. Análise SWOT .....	47
ESTUDO DE CASO N.º 2 — SEG — SERVIÇOS DE ECONOMIA E GESTÃO .....	49
ANEXO I — <i>BENCHMARKING</i> .....	58
1. Definição .....	58

2. Condições essenciais para a adoção do <i>benchmarking</i> .....	59
3. Tipos de <i>benchmarking</i> .....	60
4. Processo de <i>benchmarking</i> .....	61
5. Um exemplo de aplicação do <i>benchmarking</i> .....	64
ANEXO II — REENGENHARIA .....	65
1. Definição .....	65
2. Princípios da reengenharia .....	67
3. Problemas de gestão a resolver .....	68
4. Fases da reengenharia .....	70
5. Um exemplo de aplicação da reengenharia .....	70
ANEXO III — <i>OUTSOURCING</i> .....	72
1. Algumas considerações .....	72
2. Vantagens e desvantagens do <i>outsourcing</i> .....	73
3. Distinção entre <i>outsourcing</i> tradicional, estratégico e internacional .....	74
II — FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA .....	76
1. Modelos de estratégia .....	76
1.1. Modelo de Porter — a vantagem competitiva .....	76
1.1.1. Estudo da vantagem competitiva a nível estrutural .....	76
1.1.2. Estudo da vantagem competitiva a nível operacional .....	79
1.1.3. Estratégias genéricas de Porter .....	81
1.2. Modelo de Ansoff .....	86
1.3. Estratégias instrumentais .....	88
1.3.1. A matriz do Boston Consulting Group (BCG) .....	89
1.3.2. O modelo global .....	95
1.3.3. O modelo ADL (Arthur D. Little) .....	98
1.3.4. O modelo de McKinsey .....	105
ESTUDO DE CASO N.º 3 — IAPMEI — CENTROS DE FORMALIDADES DAS EMPRESAS .....	109
2. A segmentação estratégica .....	125
3. Integração vertical .....	131
4. Internacionalização. O modelo da competitividade nacional de Porter .....	136
4.1. Justificação da entrada da empresa em mercados estrangeiros .....	136
4.2. Quatro tipos de estratégias globais para a internacionalização .....	137
4.3. Estratégias para mercados específicos .....	138
4.4. Modelo da competitividade nacional de Porter .....	139
5. Diversificação .....	141
5.1. Razões para a diversificação .....	142
5.2. Condições para o sucesso da diversificação .....	142
5.3. Inter-relações e diversificação .....	143
5.4. Três dimensões da diversificação .....	144
ESTUDO DE CASO N.º 4 — INSTITUTO LUSOFÁRMACO — CARTIA — OURO PARA O CORAÇÃO .....	145
ESTUDO DE CASO N.º 5 — SECURITAS DE PORTUGAL .....	153

ANEXO IV — GLOBALIZAÇÃO .....	167
1. Considerações gerais .....	167
2. Estratégias para venda de produtos ou serviços globalmente .....	167
3. Factores que contribuíram para a globalização .....	168
4. Globalização <i>versus</i> internacionalização .....	168
5. Do movimento de capitais às megafusões .....	169
III — A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	170
1. Condições de sucesso na implementação estratégica .....	170
2. Estrutura organizacional.....	171
2.1. Definição, elementos e determinantes da estrutura organizacional	171
2.2. Estruturas fundamentais.....	175
2.3. Outros tipos de estruturas .....	180
2.4. Evolução da estrutura .....	183
3. Planeamento da empresa .....	185
3.1. Conceito de planeamento .....	185
3.2. Tipos de planeamento.....	186
3.2.1. Planeamento estratégico .....	186
3.2.2. Planeamento tático .....	186
3.2.3. Planeamento operacional .....	186
3.3. Dificuldades actuais do planeamento .....	187
4. Desenvolvimento da acção.....	188
4.1. Decisão.....	188
4.2. Liderança .....	195
5. Controlo de gestão.....	201
5.1. Noções básicas.....	201
5.2. Importância do controlo .....	202
5.3. Considerações essenciais ao estabelecer um sistema de controlo ..	203
5.4. Três tipos de controlo.....	204
5.5. Processo clássico de controlo.....	205
5.6. Orçamento e planeamento operacional .....	206
5.7. Características dos sistemas de controlo eficazes e fiáveis.....	209
Tendências da evolução da estratégia. Uma palavra final.....	210
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	213
ÍNDICE DAS FIGURAS .....	215
ÍNDICE DOS QUADROS .....	217

cinco casos sobre a actividade de sucesso na Multinett, SDC — Serviço de  
Economia e Coiza, IAPMEI — Instituto de Apoio às Pequenas e Médias  
Empresas e ao Investimento, Instituto Lusitano e Secretária de Portugal  
— Foi longa e árdua a tarefa de procurar fazer a síntese em capítulos gerais  
de matéria tão complexa, diversificada e em permanente evolução, mas  
esperamos tê-la conseguido.