

3ª EDIÇÃO

NUNO CARDEAL

PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Antecipar as ondas
do futuro

UNIVERSIDADE CATÓLICA EDITORA
Lisboa 2018

Índice

<i>Prefácio</i>	11
-----------------	----

Capítulo 1 *Introdução à Estratégia*

1.1 <i>Evolução da Gestão Estratégica</i>	13
1.2 <i>O que é a estratégia?</i>	19
1.3 <i>Os antecedentes militares da estratégia</i>	21
1.4 <i>Principais abordagens à estratégia</i>	25
1.5 <i>Estrutura do livro</i>	29
<i>Bibliografia</i>	31

Capítulo 2 *Pensamento Estratégico*

2.1 <i>Introdução</i>	33
2.2 <i>Pensamento estratégico</i>	34
2.3 <i>O cérebro humano e o pensamento</i>	38
2.4 <i>Pensamento analítico e pensamento criativo</i>	44
2.5 <i>Pensamento estratégico e os colaboradores da empresa</i>	47
2.6 <i>Pensamento estratégico e a liderança</i>	50
2.7 <i>Pensamento estratégico e Planeamento estratégico</i>	54
2.8 <i>Considerações finais</i>	57
<i>Bibliografia</i>	60

Capítulo 3

Direção Estratégica

3.1 Introdução	63
3.2 Governança corporativa	64
3.3 Cadeia de governança	68
3.4 Os Stakeholders e a estratégia	73
3.5 Análise dos stakeholders	77
3.6 Responsabilidade social corporativa	80
3.7 Missão, valores e visão	86
3.8 Objetivos	95
Bibliografia	97

Capítulo 4

Análise da Envolvente

4.1 Introdução	99
4.2 Definição da Indústria	100
4.3 Análise da envolvente	101
4.4 Resumo das Oportunidades e das Ameaças Externas	130
Bibliografia	131

Capítulo 5

Análise da Empresa

5.1 Introdução	133
5.2 Vantagem competitiva	134
5.3 Teoria Baseada nos Recursos	137
5.4 Dinâmica dos custos	148
5.5 Identificação dos Recursos/Capacidades – Cadeia de Valor	151
5.6 Identificação dos Recursos/Capacidades – Estrutura Funcional	155
5.7 Pontos Fortes e Fracos	159
Bibliografia	160

Capítulo 6

Ligação Envolvente/Empresa

6.1 Introdução	163
6.2 Adequação e Intento Estratégico	163
6.3 Nova Análise SWOt	165
Bibliografia	171

Capítulo 7

Estratégia de Negócio

7.1 Introdução	173
7.2 Diferenciação de produto ou serviço	174
7.3 Estrutura-conduta-desempenho	176
7.4 Teoria Baseada nos Recursos	191
7.5 Corrente Capacidades Dinâmicas	198
7.6 Desenvolvimento estratégico da matriz produtos mercados	205
7.7 Considerações finais	207
Bibliografia	208

Capítulo 8

Estratégia de Internacionalização

8.1 Introdução	211
8.2 Alavancas para a internacionalização	212
8.3 Seleção de mercados	220
8.4 Modelos de expansão internacional	238
8.5 Modos de entrada	239
8.6 Configuração da estratégia de internacionalização	247
8.7 Dilema global – local	250
Bibliografia	251

Capítulo 9

Estratégia Corporativa

9.1 Introdução	253
9.2 Diversificação	254
9.3 Integração vertical	266
9.4 O papel da sede	273
9.5 Modelos de gestão de portefólios de negócios	280
Bibliografia	289

Capítulo 10

Desenvolvimento da Estratégia.

Avaliação e seleção de opções estratégicas

10.1 Introdução	291
10.2 Desenvolvimento da estratégia	291
10.3 Avaliação e seleção das opções estratégicas	310
Bibliografia	317

Capítulo 11

Estratégia em Ação

11.1 Introdução	319
11.2 Estrutura organizacional	320
11.3 Sistemas e processos de controlo estratégico	334
Bibliografia	355

<i>Conclusão</i>	356
------------------	-----

Prefácio

O que é estratégia: uma ciência ou uma arte?

Esta é uma questão colocada frequentemente por aqueles que se interessam pela vida das empresas em geral e pela estratégia empresarial em particular. Será que a estratégia empresarial é uma ciência que segue um processo *analítico detalhado com passos sequenciais bem definidos*? Ou, pelo contrário, *trata-se de uma arte suportada em processos criativos e intuitivos*? Se a estratégia for uma arte, será que vale a pena aprender técnicas? Desenvolver modelos e fazer análises? A resposta a esta questão é que a estratégia empresarial é uma mistura entre ciência e arte, da mesma forma que a medicina ou a culinária são ambas uma conjugação de ciência com arte.

A parte científica e analítica é essencial para se ter uma base de compreensão que ajuda a estruturar o pensamento e a tomar decisões. A investigação na área da estratégia empresarial tem sido pródiga no desenvolvimento de diversas ferramentas na análise da realidade (externa e interna das empresas) de maneira sistemática e objetiva. Mas a decisão estratégica é humana e resulta numa subtil mistura entre análise, intuição e criatividade. Um grande estrategista é alguém que consegue lidar com a complexidade destas três dimensões.

O livro *Pensamento Estratégico* aborda a parte analítica e científica, com inúmeros modelos e ferramentas de análise, tanto da envolvente quanto da própria empresa, modelos que ajudam a tomar decisões de internacionalização, de diversificação, do estabelecimento de parcerias, entre outros. Ao mesmo tempo, sublinha as idiosincrasias de cada caso, mostrando com muitos exemplos e ilustrações como transformar o resultado de uma análise numa decisão estratégica, como passar de uma receita a um prato verdadeiro, como passar de um diagnóstico médico a uma cura.

O *Pensamento Estratégico* é muito mais que um livro de receitas ou uma *check list* de técnicas. Traz ao leitor a parte mais *soft* da estratégia através de

exemplos e de ilustrações de universos diversos em termos de indústrias e de países, como, por exemplo, os casos das Havaianas, da Enron, da Southwest Airlines, do *cluster* do calçado português ou do Lehman Brothers. Este manual aborda as componentes de ciência e de arte da estratégia de uma forma perfeitamente equilibrada.

No registo da culinária, para lhe abrir o apetite, não posso deixar de mencionar alguns dos exemplos mais surpreendentes, por vezes inesperados, que vai encontrar ao longo dos diversos capítulos do *Pensamento Estratégico*: Peter Pan, vacas leiteiras, macacos e cães rafeiros. Vai também ler sobre física, através de estudos de forças, sobre o exército, com particular referência ao exército chinês, sobre astrologia, através do estudo de estrelas, sobre geologia, com uma análise de um diamante, sobre neurologia, com uma breve análise do cérebro... e muito mais! Vai ler reflexões sobre a feminidade ou masculinidade dos países (Portugal é feminino!) e sobre outras dimensões culturais que permitem entender melhor as diferenças entre países. Estratégia é mesmo multidisciplinar!

Vai ainda descobrir oceanos vermelhos, bem diferentes dos oceanos azuis, nas ondas dos quais o autor Nuno Cardeal gosta de surfar! E ao longo das páginas, vai encontrar inúmeras matrizes e modelos que ajudam a estruturar o pensamento estratégico!

Prepare-se para a grande viagem que a estratégia é!

Celine Abecassis-Moedas
Doutorada em Gestão de Empresas
Professora de Gestão Estratégica