

Índice

Prefácio	13
1. Gestão Estratégica <i>versus</i> Gestão de Qualidade	15
1. Introdução	15
2. Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento	16
3. O Momento do Posicionamento (ou da adaptação)	18
3.1. A análise SWOT.....	18
3.2. Vantagem Competitiva.....	22
4. O Momento do Movimento (ou da intenção estratégica).....	25
5. As Estratégias Fundamentadas nos Recursos	26
6. Conhecimento e Teoria baseada nos Recursos.....	28
6.1. A Transformação Permanente	29
6.2. Qualidade: vector integrador da estratégia	30
7. Conclusão	35
Bibliografia.....	36
2. O Conceito da Estratégia.....	39
1. Introdução	39
2. A emergência da gestão estratégica.....	43
3. Novas tendências do pensamento estratégico	48
4. A dinâmica dos anos 90.....	52
5. Novas fronteiras da investigação	53
6. Conclusões.....	55
Bibliografia.....	56
3. Implementação da Estratégia.....	61
1. Implementação, problemas e sucesso	61
2. Métodos para implementar a mudança estratégica e estilos de gestão	75

3. Modelos dinâmicos de formulação e implementação da estratégia	79
4. Síntese de um processo de formulação e implementação (com gestão da resistência à mudança).....	91
A – Preparar para a mudança – descongelar.....	93
1. Percepção do estímulo.....	94
2. Avaliação do grau de mudança exigido e do impacto da oportunidade/ameaça	95
3. Avaliação do tempo disponível, tempo necessário e urgência.....	95
4. Escolha do método de gestão da mudança e dos estilos de gestão.....	96
5. Comunicação, reflexão e clarificação.....	97
6. Diagnóstico comportamental.....	99
7. Construção de um clima de apoio à mudança.....	100
8. Debate interno.....	103
9. Recolha de informação.....	103
10. Preparar e motivar para a realização do planeamento estratégico.....	104
B – Mudança.....	107
11. Planeamento (clássico ou modular), programação e orçamentação	107
12. Projecto-piloto/experimentação	109
13. Alinhar sistemas e outras dimensões da empresa para criar as competências necessárias e os comportamentos desejados.....	109
14. Acompanhar, controlar e afinar o processo.....	110
15. Reconhecimento e recompensa.....	112
C – Recongelar/sustentar a mudança.....	112
16. Recongelamento (ou institucionalização).....	113
17. Sustentar a mudança (institucionalização de uma empresa em aprendizagem/gestão de aprendizagem estratégica.....	114
5. Conclusão.....	114
Bibliografia.....	115
4. Controlo Estratégico e <i>Balanced Scorecard</i>	119
Introdução.....	119

1. Processo de formulação da estratégia	120
1.1. Análise do meio envolvente.....	121
1.2. Formulação da estratégia	121
1.3. Implementação da estratégia.....	122
1.4. Avaliação do desempenho e controlo	122
1.5. <i>Feedback</i> e aprendizagem.....	122
2. Conceitos de medida e desempenho.....	124
2.1. Conceito de medida.....	124
2.2. Conceito de métrica	124
2.3. Conceito de indicador.....	125
2.4. Conceito de desempenho	125
3. <i>Balanced Scorecard</i>	127
3.1. Principais funções.....	128
3.2. Arquitectura do <i>Balanced Scorecard</i>	130
3.3. Perspectivas	132
3.3.1. Perspectiva financeira.....	132
3.3.2. Perspectiva do cliente	134
3.3.3. Perspectiva dos processos internos.....	135
3.3.4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento	136
3.4. Componentes e perspectivas.....	137
3.5. Metamorfoses do <i>Balanced Scorecard</i>	138
3.5.1. Sistema de quantificação do desempenho	139
3.5.2. Instrumento para implementação da estratégia.....	139
3.5.3. Sistema de gestão estratégica.....	140
3.5.4. Modelo integrado de gestão estratégica.....	141
4. Mapas estratégicos.....	141
4.1. Princípios de construção dos mapas estratégicos.....	142
4.2. Relações de causa e efeito	144
4.3. Construção do mapa estratégico	145
5. Avaliação do desempenho e controlo	148
5.1. Controlo de gestão.....	148
5.1.1. Controlo estratégico	149
5.1.2. Controlo tático	150
5.1.3. Controlo operacional.....	150
5.2. Centros de responsabilidade	151
5.2.1. Centros de Proveito	152
5.2.2. Centros de Custos	152
5.2.3. Centros de Resultados	153

5.2.4. Centro de Investimentos	153
5.3. Gestão por objectivos	153
5.4. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	155
5.4.1 Avaliação da organização	155
5.4.2. Estratégia organizacional	156
5.4.3. Objectivos estratégicos	156
5.4.4. Mapas estratégicos	156
5.4.5. Indicadores e metas	157
5.4.6. Acções a desenvolver	157
5.4.7. Automação de processos	159
5.4.8. Cascata de <i>Balanced Scorecards</i>	159
5.4.9. Avaliação global do desempenho.....	160
6. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	161
7. Conclusões.....	162
Bibliografia.....	163
5. Business Intelligence e Gestão de Performance	167
Introdução	167
Diferentes níveis de decisão e de BI	170
O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de informação estratégico e de gestão de desempenho.....	172
Motivações e factores críticos de sucesso de um projecto de BSC...	181
Desenho e implementação de um <i>balanced scorecard</i>	183
Componentes do BSC	188
Proposta de valor	191
Temas estratégicos	193
Indicadores de desempenho e <i>dashboards</i>	195
Bibliografia.....	199
6. Estratégia nas Organizações Sem Fins Lucrativos	201
Introdução	201
1. A necessidade de Gestão Estratégica nas OSFL.....	202
2. O processo de gestão estratégica nas OSFL.....	204
2.1. Análise Estratégica.....	206
2.1.1. Perspectiva baseada na indústria	208
2.1.2. Perspectiva baseada nos recursos	209
2.1.3. Perspectiva basada nos <i>stakeholders</i>	211
2.1.4. Perspectiva baseada na rede	213

2.2. Formulação da Estratégia	216
2.2.1. Visão, Missão e Valores	217
2.2.2. Objectivos de médio e longo prazo	218
2.2.3. Estratégias colaborativas e competitivas	219
2.2.4. <i>Stakeholders</i> envolvidos na formulação da Estratégia..	223
2.3. Implementação da Estratégia	227
2.4. Avaliação e Monitorização Estratégica	228
3. O <i>Balanced Scorecard</i> como instrumento de Gestão Estratégica nas OSFL	230
Bibliografia.....	236
7. Internacionalização das empresas.....	241
Introdução	241
A decisão de internacionalização	242
Atitudes dos gestores face à internacionalização.....	243
Motivações na base da internacionalização	246
Motivação pró-activa.....	246
Motivação reactiva.....	247
Dificuldades encontradas na internacionalização.....	247
Factores internos à empresa	248
Factores relativos a parceiros.....	249
Factores relativos ao ambiente	250
Conclusão	250
Bibliografia.....	251
8. Ética nos Negócios e Responsabilidade Social da Empresa.....	253
1. Introdução	253
2. Ética nos negócios: porquê?	254
3. As responsabilidades da empresa: de <i>friedman</i> a <i>freeman</i>	259
3.1. Responsabilidade social da empresa e desenvolvimento sustentável	263
4. Gestão da Ética nos Negócios	269
5. Conclusões.....	274
Bibliografia.....	276