



CAROLINA MACHADO • J. PAULO DAVIM

Coordenadores

MBA

para Gestores e Engenheiros

EDIÇÕES SÍLABO

MBA

para Gestores e Engenheiros

Coordenadores

CAROLINA MACHADO

J. PAULO DAVIM

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA

Título: MBA para Gestores e Engenheiros

Autores: Carolina Machado, J. Paulo Davim e Outros

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, abril de 2019

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 454430/19

ISBN: 978-989-561-007-5



EDIÇÕES SÍLABO, Lda.

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Prefácio	17
-----------------	----

Parte I

SOBRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Capítulo 1 – Da análise prospetiva à construção da estratégia

1. Introdução	25
2. Prospetiva: o que é e o que pode fazer pela estratégia?	26
2.1. O conceito	26
2.2. O impacto da prospetiva na estratégia	27
2.3. Shell – a petrolífera visionária	28
2.4. A prospetiva nas PME	29
3. Conceitos-chave da prospetiva	30
4. Fases típicas de um processo de prospetiva	35
5. Construção de Cenários	37
5.1. Conceito e utilização	37
5.2. Escolas e metodologias	38
5.3. Envolvimento de atores	41
6. Casos de estudo	42
6.1. Estratégia Turismo 2027 – o processo de construção de uma estratégia partilhada	42
6.2. Universidade de Coimbra – competir e cooperar em 2025	48
6.3. Grupo Esporão – detetar oportunidades de inovação	55

7. Conclusão	62
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ALGUMAS FONTES DE INFORMAÇÃO	69
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	70

Capítulo 2 – Estratégia competitiva

1. Introdução	73
2. O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter	75
2.1. Rivalidade entre as empresas concorrentes na própria indústria	77
2.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes	78
2.3. Ameaça de entrada de produtos substitutos	79
2.4. Poder de negociação dos fornecedores	80
2.5. Poder de negociação dos compradores	80
3. Vantagem competitiva e estratégias competitivas genéricas	81
3.1. Estratégia de liderança de custos	83
3.2. Análise de custos	85
3.3. Diferenciação	96
3.4. Especialização	102
4. Sustentabilidade estratégica	105
4.1. Sustentabilidade da liderança de custos	106
4.2. Sustentabilidade da diferenciação	107
4.3. Sustentabilidade da especialização	107
5. Modelos adaptados das estratégias competitivas genéricas	109
6. Conclusão	113
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	115

Parte II

SOBRE MARKETING

Capítulo 3 – A marca própria

1. Introdução	121
2. Conceito e evolução da marca própria	122
3. Marca: características, funções e estratégias	124
4. Marca: posicionamento, imagem e identidade	127
5. Estratégias de marca própria	130
6. Vantagens e desvantagens da marca própria	135
7. Marca própria: a opção do consumidor face à marca do fabricante	136
8. Marca própria no mundo e em Portugal ao nível do retalho moderno	141
9. Conclusão	148
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	150
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	153

Capítulo 4 – Marcas de luxo ou o luxo das massas?

1. Introdução	157
2. A experiência de marca como fonte de significado	159
2.1. A experiência de marca	161
2.2. O significado do consumo e a construção do «eu»	163
2.3. O simbolismo no consumo de marcas	165
3. O novo luxo	169
3.1. O <i>continuum</i> das marcas de luxo	170
4. Conclusão	174
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	178
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – ONDE DEVE PROCURAR AS RESPOSTAS	182

Parte III

SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Capítulo 5 – Novas tendências e desafios da gestão de pessoas

1. Introdução	187
2. Revoluções, modos de organização do trabalho, perspectivas organizacionais e psicossociais na gestão da componente humana das organizações	189
3. A história contra a história – a caminho de um mundo novo... na gestão da componente humana das organizações	191
3.1. Ética empresarial	193
3.2. Diversidade e inclusão	195
3.3. Promoção da saúde e do bem-estar	199
4. Conclusão	203
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	205
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	206
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	206

Capítulo 6 – Da análise de funções à identificação de indicadores de desempenho – Uma aplicação prática

1. Introdução	209
2. Análise de funções	209
3. A organização	211
4. Opções metodológicas	213
4.1. Caracterização da amostra	215
4.2. Fases de implementação	216
5. Proposta de solução	218
6. Conclusão	235
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	237
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	239
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	240

Capítulo 7 – A era do trabalho 5.0 – *Be human with smart technology*

1. Introdução	243
2. A era da transformação digital	245
3. A disrupção da gestão de recursos humanos	251
4. Desafios da GRH com a implementação da inteligência artificial	254
5. A singularidade de «to be human»	262
5.1. Competências para o futuro	262
5.2. Desafios colocados à GRH com os ensinamentos das neurociências	266
5.3. A liderança, competência humana irreplicável	270
6. Conclusão	273
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	276
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	277
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	280

Parte IV

SOBRE CONTABILIDADE (I)

Capítulo 8 – A contabilidade e a informação económica e financeira

1. Introdução	287
2. A Contabilidade financeira	288
2.1. Objetivos e utilizadores	288
2.2. Enquadramento Normativo	289
2.3. O período económico	291
2.4. Património, fluxos e factos patrimoniais	292
2.5. Situação financeira e desempenho económico	300
2.6. O relato financeiro	301
3. Análise financeira	311
3.1. Objetivos e âmbito	311
3.2. Da informação contabilística à informação financeira	312

3.3. O método dos rácios	320
3.4. Estudo de caso	327
4. A contabilidade de gestão	333
4.1. Definição e âmbito	333
4.2. A contabilidade financeira e a contabilidade de gestão	334
4.3. Os gastos, os rendimentos e os resultados	335
4.4. Relações custo-volume-resultados	337
4.5. O custo industrial dos produtos e as suas componentes	341
4.6. Metodologias da contabilidade de gestão	342
5. Conclusão	348
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	350
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	351
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	351

Capítulo 9 – A tributação do rendimento das sociedades

– Princípios gerais e gestão fiscal

1. Introdução	355
2. Breve nota estatística sobre o universo empresarial sujeito ao IRC	357
3. Do resultado contabilístico ao resultado fiscal: uma primeira abordagem	358
4. A relação entre a contabilidade e a fiscalidade: tendências internacionais recentes	362
5. Do resultado contabilístico ao resultado fiscal após a adaptação do CIRC ao SNC	364
6. Do lucro contabilístico ao lucro fiscal: uma visão mais desenvolvida	366
6.1. Algumas razões da divergência	366
6.2. A disciplina fiscal de rendimentos, gastos e variações patrimoniais	370
6.3. As variações patrimoniais positivas não refletidas no resultado	379
6.4. O processo global de apuramento do IRC a pagar	381
7. Um exemplo de aplicação do apuramento do IRC a pagar	383

8. Gestão fiscal e normas anti evasivas	386
8.1. Sobre a distinção entre planejamento, evasão e fraude fiscal	386
8.2. O Regime Especial de tributação dos Grupos de Sociedades (RETGS) como forma de gestão fiscal	388
8.3. A utilização de acordos de dupla tributação (ADT)	390
8.4. Preços de transferência	391
9. Conclusão	395
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	396
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	397
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	398

Parte V

SOBRE CONTABILIDADE (//) E FINANÇAS EMPRESARIAIS

Capítulo 10 – Contabilidade financeira – Uma introdução ao relato e análise das demonstrações financeiras

1. Introdução	403
2. A contabilidade financeira – demonstrações financeiras	404
2.1. O Balanço	405
2.2. Demonstração dos Resultados	408
2.3. Demonstração de Fluxos de Caixa	410
2.4. Demonstração das Alterações no Capital Próprio	412
2.5. Anexo	413
2.6. Interligação das demonstrações financeiras	414
3. Análise e relato financeiro	417
3.1. Análise da estrutura financeira e do equilíbrio financeiro	417
3.2. Análise da rentabilidade da empresa	424
3.3. Análise da eficiência de gestão	429
3.4. Análise da Demonstração de Fluxos de Caixa	431

4. O normativo contabilístico internacional	434
5. Anexo – demonstrações financeiras da Sumol+Compal, S.A.	436
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	441
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	442
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	442
Capítulo 11 – Avaliação financeira de projetos de investimento	
1. Introdução	445
2. Estimação dos fluxos de caixa	446
2.1. O conceito de fluxo de caixa do projeto	446
2.2. Fluxos de caixa incrementais do projeto	448
3. Critérios de avaliação de projetos	458
3.1. O Valor Atual Líquido	458
3.2. Taxa Interna de Rendibilidade	462
3.3. Escassez de fundos e o Índice de Rendibilidade	469
3.4. Período de Recuperação	471
3.5. A inflação e a tomada de decisão de investimento	474
3.6. Uma nota sobre avaliação de projetos com vidas diferentes: o Fluxo de Caixa Anual Equivalente	476
4. Métodos de abordagem ao risco de estimação	478
4.1. Análise de sensibilidade	479
4.1. Análise de cenários	483
5. O custo de capital e a sua estimação	485
5.1. As fontes de financiamento e o custo de capital	485
5.2. A estimação do custo do capital próprio	486
5.3. A estimação do custo do endividamento	492
5.4. A estimação do custo de capital médio ponderado	494
6. Conclusão	497
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	499
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	500
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	500

Parte VI

SOBRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E CORPORATE GOVERNANCE

Capítulo 12 – Sustentabilidade corporativa

– Da evolução do conceito à sua integração na gestão empresarial

1. Introdução	505
2. Sustentabilidade corporativa: enquadramento histórico e conceptual	505
2.1. Enquadramento institucional e histórico	506
2.2. Debate teórico em torno do conceito de responsabilidade social empresarial	511
3. Integração da sustentabilidade nas estratégias empresariais	517
3.1. Enfoque normativo	518
3.2. Enfoque estratégico	520
3.3. Enfoque operacional	525
4. Reflexões finais	528
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	531
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	533
ALGUMAS FONTES DE INFORMAÇÃO	537
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	538

Capítulo 13 – Corporate governance – Teorias de referência

1. Introdução	541
2. Conceito de <i>corporate governance</i>	544
3. Teorias de <i>corporate governance</i>	546
3.1. Teoria de agência	548
3.2. Stewardship theory	551
3.3. <i>Resource dependence theory</i>	553
3.4. <i>Managerial hegemony theory</i>	555

3.5. <i>Property rights theory</i>	557
3.6. <i>Stakeholder theory</i>	559
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	563
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	564
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	571

Parte VII

SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

Capítulo 14 – Gestão de projetos

1. Introdução	577
2. Enquadramento e conceitos	579
2.1 Definição de projetos e de gestão de projetos	579
2.2. Benefícios da gestão de projetos	580
2.3. Projetos, programas e portfólios	581
2.4. <i>Sponsor e Stakeholders</i>	582
2.5. Restrições dos projetos	584
2.6. O projeto no contexto das organizações	585
2.7. Governança	591
2.8. Ciclo de vida dos projetos	593
2.9. Normalização da gestão de projetos	595
3. Processos da gestão de projetos	603
3.1. Iniciação	604
3.2. Planeamento	605
3.3. Execução e controlo	621
3.4. Encerramento	624
4. Métodos de gestão de projetos	625
4.1. Abordagens de gestão de projetos	626
4.2. Seleção da metodologia	629

5. Metodologias ágeis	630
6. Tendências da gestão de projetos	635
7. Conclusão	637
8. Anexo A – <i>Template</i> – termo de abertura do projeto/ <i>project charter</i>	638
9. Anexo B – <i>Template</i> – Plano de gestão do projeto	639
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS	640
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	641
TESTAR CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – RESPOSTAS	642

Coordenadores e lista de autores

Coordenadores	643
Autores	643

Prefácio

Considerado como um dos graus mais prestigiados e procurados em todo o mundo, o *Master Business Administration*, mais comumente conhecido como MBA, é projetado para desenvolver as habilidades exigidas nas carreiras empresariais e de gestão. No entanto, embora direcionado ao mundo dos negócios, o seu valor não se limita a este. Na verdade, um MBA também pode ser muito útil para todos aqueles que seguem uma carreira de gestão no setor privado, setor público, governo, área tecnológica e de engenharia, entre outros. Sendo transversal a estas diferentes áreas, é por isso que, nos nossos dias, muitos académicos e profissionais desejam seguir e obter um MBA. Todavia, apesar de o ambicionarem, muito frequentemente eles enfrentam fortes barreiras, nomeadamente no que diz respeito ao tempo e custo financeiro necessários para obter um MBA. Por outras palavras, não só o tempo (um a dois anos) e o horário (geralmente durante o horário de trabalho) necessários para obter o MBA não são compatíveis com a sua atividade e disponibilidade profissional, como também os preços praticados pelas escolas de negócios mais respeitáveis e, por isso mesmo, as mais procuradas, são extremamente altos, muito difíceis de serem suportados. Conscientes desta realidade, o presente livro, focando temas como contabilidade, economia, marketing, recursos humanos, gestão de operações, finanças, entre outros, procura proporcionar o currículo chave (os conhecimentos fundamentais) do conjunto de temáticas geralmente presentes num programa de MBA. Sustentados nos temas/ensinamentos chave plasmados neste livro, todos os interessados poderão obter os conhecimentos necessários que podem ser aplicados como um todo a uma variedade de situações de negócios do mundo real, ou de um ponto de vista particular que lhes permita seguir os seus próprios interesses pessoais ou profissionais. Abrangendo uma diversidade de áreas/temas distintos dentro dos negócios, os leitores deste livro, de acordo com os seus interesses e disponibilidade, e sem custos, poderão obter as habilidades e o conhecimento subjacentes a um MBA que os preparará para prosseguirem uma carreira profissional numa variedade de áreas de trabalho.

Proporcionando também um apoio a académicos e investigadores o livro, focando os últimos desenvolvimentos e conhecimentos decorrentes das atividades de investigação mais recentes, proporciona uma discussão e partilha de conhecimentos relativamente a princípios, estratégias, modelos, técnicas, metodologias e aplicações na área de negócios.

Imbuídos de um espírito empreendedor pretendemos, com o presente livro, proporcionar contribuições dos mais diversos *experts*, excepcionais em termos de teoria e/ou prática nas diferentes áreas da gestão, tais como, Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Contabilidade e Gestão Financeira, Gestão de Operações, Gestão Estratégica, Gestão da Informação, Comportamento Organizacional, Negócios Internacionais, Sustentabilidade Organizacional, entre outras. Estas contribuições teóricas e práticas conduzirão a um nível superior dos conhecimentos nestas áreas de gestão e negócios, ao mesmo tempo que contribuirão para a aquisição de novas habilidades/competências compatíveis com uma maior eficiência e eficácia na resposta aos desafios e mudanças impostos pelo ambiente competitivo em que as organizações estão envolvidas.

Este livro destina-se a aumentar os conhecimentos e a eficácia de todos os interessados no sucesso contínuo das suas carreiras nos diferentes campos da atividade económica, como por exemplo, a investigação e atividade universitária (no nível de pós-graduação), negócios/empresarial, manufatura/produção, educação, saúde, bem como outros setores da área dos serviços, indústria e terceiro setor.

A missão deste livro é, assim, a de fornecer um canal de comunicação para disseminar o conhecimento e a prática das diferentes áreas de negócio e desafios da gestão entre académicos/investigadores, gestores, engenheiros e todos os tipos de profissionais.

Organizado em 7 Partes, o livro conta com 14 capítulos que procuram abarcar as diferentes áreas da gestão. Assim, na Parte I – Sobre Estratégia Empresarial, o Capítulo 1 aborda «Da análise prospetiva à construção da estratégia», sendo a «Estratégia competitiva» alvo de análise no Capítulo 2. Na Parte II – Sobre Marketing, deparamos com «A marca própria», no Capítulo 3, enquanto no Capítulo 4 se discute «Marcas de luxo ou o luxo das massas?». A Parte III – Sobre Gestão de Recursos Humanos, apresenta as «Novas tendências e desafios da Gestão de Pessoas» no Capítulo 5, ao mesmo tempo que o Capítulo 6 se centra em «Da análise de funções à identificação de indicadores de desempenho: uma aplicação prática» e o Capítulo 7 estuda

«A era do trabalho 5.0: *be human with smart technology*». A Parte IV – Sobre Contabilidade (i), dá particular enfoque para «A contabilidade e a informação económica e financeira», e «A tributação do rendimento das sociedades: princípios gerais e gestão fiscal» respetivamente nos capítulos 8 e 9. Na parte V – Sobre Contabilidade (ii) e Finanças Empresariais é apresentada, no Capítulo 10 a «Contabilidade financeira: uma introdução ao relato e análise das demonstrações financeiras», e no Capítulo 11 a «Avaliação financeira de projetos de investimento». A Parte VI – Sobre Sustentabilidade Organizacional e *Corporate Governance* dá particular atenção à «Sustentabilidade corporativa: da evolução do conceito à sua integração na gestão empresarial», no Capítulo 12, e ao «*Corporate Governance*: teorias de referência» no seu Capítulo 13. Por fim, a Parte VII – Sobre Gestão de Projetos centra-se, no Capítulo 14, particularmente na «Gestão de projetos».

Contribuindo para estimular o crescimento e o desenvolvimento de cada indivíduo numa economia competitiva e global, a diversidade das temáticas trabalhadas no presente livro resulta do conjunto de conhecimentos e saberes proporcionados por diferentes *experts*, das mais distintas áreas da gestão/negócios. Em suma, podendo ser usado por académicos, investigadores, gestores, engenheiros, práticos e outros profissionais em áreas relacionadas com os negócios e a gestão, o livro *MBA para gestores e engenheiros* visa contribuir para uma melhor compreensão das diferentes áreas da Gestão, nas pequenas, médias e grandes organizações.

Os coordenadores do livro *MBA para Gestores e Engenheiros* agradecem à Edições Sílabo pela oportunidade de publicação e por todo o seu apoio técnico e profissional. Finalmente, gostaríamos também de agradecer a todos os autores e coautores dos diferentes capítulos por todo o seu interesse e disponibilidade em colaborar neste projeto.

Os Coordenadores

Carolina Machado
Universidade do Minho

J. Paulo Davim
Universidade de Aveiro

Parte I

**SOBRE ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL**

Capítulo 1

Da análise prospetiva à construção da estratégia

António Alvarenga

CEG-IST, Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa;
IHC, Instituto de História Contemporânea, Universidade Nova de Lisboa;
Nova SBE, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa;
ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa;
ALVA Research and Consulting;
Autor correspondente

Filipe Rocha

Universidade de Coimbra

Margarida Monteiro de Barros

IST – Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa
Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST)

Margarida Mano

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Telma Catarina Gonçalves

Turismo de Portugal, I.P.

Resumo:

O que podemos acrescentar sobre Estratégia e Planeamento Estratégico que vá além do *business-as-usual*? Esta pergunta, em jeito de desafio, incentivou a redação deste capítulo que pretende estimular a curiosidade do leitor para o mérito da Prospetiva no processo de Planeamento Estratégico. Em primeiro lugar, esta tem o condão de reinventar o processo de Planeamento Estratégico, levando-o além dos meandros da organização, permitindo uma abordagem de fora para dentro, mostrando o que antes não se via, mas que já estava lá. Assim, esses elementos contextuais (antes «invisíveis»), bem como as relações-chave entre «exterior» e «interior» da organização, passam a ser notórios e a integrar o Planeamento Estratégico. O resultado mede-se na capacidade de antecipação, rapidez e foco da reação, conducente a uma estratégia mais robusta, transparente, participada e partilhada. Com efeito, uma das mais-valias da Prospetiva é contar com as perspetivas de diferentes atores, que contribuem para consolidar e credibilizar as suas conclusões. Por conseguinte, a participação ativa dos atores no planeamento estratégico gera uma inerente aproximação e envolvimento na estratégia da organização, tomando-a como sua também.

No presente capítulo identificam-se casos reais, que «falam português», de organizações (empresas e outras) e setores que, conjugando objetivos e realidades distintas, testemunham a pertinência da integração da análise prospetiva no planeamento estratégico do século XXI, os quais importa expor, analisar e repetir. Procura-se clarificar o que é a Prospetiva e como a mesma se posiciona em relação à Estratégia, os seus conceitos-chave e impactos, caracterizar o seu processo e abordar a construção de Cenários, escolas e metodologias.

Palavras-chave: Estratégia, Prospetiva, Cenários, Inovação, Sustentabilidade, Universidade, Turismo.

1. Introdução

«Futurism is an art of re-perception. It means recognizing that life will change, must change, and has changed, and it suggests how and why. It shows that old perceptions have lost their validity, while new ones are possible.» Bruce Sterling, escritor de ficção científica, (citado por Scearce e Fulton, 2004).

Uma das preocupações principais do estrategista é fazer convergir a planificação com a realidade e assegurar a longevidade da organização, orientando-a para alcançar uma determinada Visão. O «caminho» entre o plano estratégico e a Visão, ou seja, o encadeamento entre os recursos que utiliza nas suas atividades, os respetivos produtos capazes de gerarem resultados e, por fim, o seu impacto, deverá conduzir a organização ao posicionamento almejado. É desejável que tal caminho seja percorrido da forma mais linear possível de modo a evitar gastar tempo, dinheiro, perder quota de mercado, oportunidades ou a possibilidade de converter potenciais ameaças em oportunidades. Ora, num contexto dinâmico e global, considerar que se percorre esse trajeto de forma linear é quase uma utopia, mesmo com uma monitorização precisa e mecanismos de acompanhamento sofisticados, se apenas se confinarem a um círculo fechado no interior da organização. Importa, pois, que as várias etapas do percurso internalizem as perceções da envolvente externa que podem ajudar a empresa a compreender melhor o contexto em que opera e as configurações que pode apresentar num futuro temporalmente determinado.

A crescente utilização da Prospetiva no contexto da construção da Estratégia, especialmente a utilização do Planeamento por Cenários, pode ser visto como uma resposta ao futuro multifacetado, aos seus desafios, contradições e incertezas, levando as organizações a questionar pressupostos, reciclar (pre) conceitos até então assumidos como razoáveis, atuais e pertinentes; e descobrir o que ainda não sabe, mas quer conhecer. Com efeito, a aprendizagem organizacional coletiva e criativa, encetada através de processos participativos e do *design thinking*, proporcionam um pensamento escurrito sobre o futuro, capaz de despertar a curiosidade por modelos de negócio alternativos, o «apetite» por novos produtos, a atenção para renovar processos, permitindo desencadear mecanismos de adaptação e inovação de forma regular e estruturada.

O presente capítulo tece considerações sobre o lugar da Prospetiva e seu impacto na Estratégia, caracteriza os conceitos-chave, descreve as fases do processo prospetivo e do processo de construção de Cenários e deixa pistas para a elaboração de um estudo prospetivo.

2. Prospetiva: o que é e o que pode fazer pela estratégia?

2.1. O conceito

Na aceção de Godet (1993), a Prospetiva consiste numa reflexão para iluminar a ação presente à luz dos futuros possíveis. O seu propósito é delinear e testar visões possíveis, prováveis e desejáveis para que as opções tomadas no presente possam ser as mais alinhadas com o futuro. Perscrutar o futuro de forma participada, organizada, estruturada, consistente, plausível e profícua, permite observar o processo e o estudo prospetivo como ponto de partida para a construção estratégica.

A Prospetiva surge em meados do século XX e ganha fôlego perante eventos que romperam paradigmas, por exemplo, as crises petrolíferas ou as alterações geopolíticas como a desagregação da União Soviética. Fortalecida ainda com os célebres trabalhos de cenarização de Pierre Wack na Shell, a preocupação com o futuro tem vindo a ter uma importância acentuada no processo de tomada de decisão, sendo consensual que o futuro é um elemento fundamental no nosso pensamento, e que a Estratégia terá de incorporá-lo (Godet, 2010).

A Prospetiva Estratégica visa ser um elemento na cadeia de aprendizagem organizacional, permitindo antecipar a evolução do enquadramento e, com base nessas simulações, testar as estratégias existentes, iluminar a tomada de decisão e/ou definir uma nova Visão Estratégica condutora da ação, podendo ser comparada a um «simulador de voo» das organizações (Alvarenga e Carvalho, 2007).

Parte dos seguintes princípios: (i) visão longa – centra-se no longo prazo; (ii) visão sistémica – abrange a organização e o seu contexto externo, bem

Coordenadores

Carolina Machado

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão
Departamento de Gestão

J. Paulo Davim

Universidade de Aveiro
Departamento de Engenharia Mecânica

Autores

Abílio Pires Zacarias

Adriana Faria

Ana Fialho

António Alvarenga

António Carrizo Moreira

António Guerreiro

António Martins

Benilde Oliveira

Cândida Santos

Carla F. Gomes da Costa

Carolina Feliciano Machado

Cláudia M. R. de Sousa e Silva

Cristiana Cerqueira Leal

Cristina Gaio

Cristina Silva Bastos

Dora Martins

Fernanda Barata Carvalho

Filipe Rocha

Helena Nobre

Inês Pinto

João Pedro Lopes

Jorge Casa Novas

Jorge Filipe da Silva Gomes

José Biléu Ventura

José Correia

Margarida Mano

Margarida Monteiro de Barros

Maria João Santos

Marta da C. Cruz Silvério

Telma Catarina Gonçalves

Tiago Cruz Gonçalves

Sendo um dos graus académicos mais prestigiados em todo o mundo, o Master Business Administration (MBA) é muito procurado por profissionais e académicos provenientes de diferentes áreas.

Facilitando a aquisição e atualização de conhecimentos e competências para responder aos diferentes desafios colocados pelas organizações e o ambiente em que operam os mais diversos profissionais, MBA para Gestores e Engenheiros, foca temas como Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Contabilidade e Gestão Financeira, Gestão de Operações, Gestão Estratégica, Gestão da Informação, Comportamento Organizacional, Negócios Internacionais, Sustentabilidade Organizacional, entre outros, e oferece a todos os leitores os conteúdos programáticos relativos às temáticas mais críticas geralmente presentes nos programas de MBA das mais prestigiadas escolas de negócios internacionais.

Reunindo a participação de reputados especialistas e académicos portugueses, com vasta experiência de ensino nos mais diferentes contextos e para os mais variados públicos, o presente livro assume particular importância no panorama editorial português na área da gestão organizacional e dos negócios, uma vez que coloca ao alcance de todos a possibilidade de se manterem na vanguarda das melhores práticas, teorias e investigações relacionadas com as empresas e a gestão, permitindo aos seus leitores obterem, ao seu ritmo e em função das suas necessidades, conhecimentos e competências de programas de MBA.

ISBN 978-989-561-007-5



9 789895 610075