



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](http://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](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

|                 |    |
|-----------------|----|
| <b>Prefácio</b> | 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:<br>uma primeira abordagem             | 358 |
| 4. A relação entre a contabilidade e a fiscalidade:<br>tendências internacionais recentes | 362 |
| 5. Do resultado contabilístico ao resultado fiscal<br>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,<br>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 |
| <br>  |     |
| <b>Capítulo 11 – Avaliação financeira de projetos de investimento</b>                                 |     |
| 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:<br>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