



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

ESTRATÉGIA e PROSPECTIVA
2010/2011

J. M Brandão de Brito
Prof. Catedrático

TRABALHO DE ESTRATÉGIA E PROSPECTIVA

1ª Parte (sobre Estratégia)

1. Explicação prévia

Cada par de estudantes (grupo) escolhe, com o apoio do professor da cadeira, uma empresa ou grupo de empresas por cujo acompanhamento ficará particularmente responsável.

Este trabalho consta essencialmente de uma pesquisa continuada, sobretudo na Internet, ao longo de todo o semestre. Claro que nem sempre se consegue tudo o que se pretende pela via da *net* pelo que será, quase sempre, necessário recorrer a outros meios de recolha de informação.

Algumas pistas para orientar a investigação: a estratégia, como contraponto da *navegação à vista*, constitui hoje uma actividade fundamental de qualquer empresa (ou organização) e implica a criação de um conjunto de condições internas e da vontade de condicionar/influenciar outras condicionantes externas a favor da nossa instituição. Estando a falar de empresas, devemos ter presente que, como fase prévia a esta nossa actividade (de produzir um trabalho para a disciplina), temos de colocar a questão da visão e da missão da empresa pelo que será útil procurar responder a um conjunto de perguntas-guia:

- Quem somos?
- Que fazemos?
- Porque estamos aqui ou, como é que aqui chegámos?
- Que tipo e empresa somos?
- Que tipo de empresa queremos ser?
- Que tipo de empresa devemos ser ou, até onde podemos ir?

Cada grupo fica, portanto, encarregado de trabalhar uma empresa ou um grupo empresarial, no quadro das matérias ensinadas na cadeira e, naturalmente, à medida que forem sendo dadas. Pretende-se que cada um se sinta «**dono**» da empresa, responsável pela elaboração de um dossier que vai crescendo ao longo do semestre e cujo resultado será apresentado no contexto da avaliação da disciplina.

2. Procedimentos para construir o *dossier* da empresa (algumas sugestões):

- Abrir o *site* da empresa (os sites, que graficamente são bastante diferentes, fornecem quase todos o mesmo tipo de informação);
- explorá-lo intensivamente por forma a ficar a conhecer toda a informação que esse site disponibiliza;
- explorar exaustivamente os links que aparecem; designadamente os que mostram ou apontam as vias de internacionalização da empresa.

Esta informação pode e deve ser completada com outra: recortes de jornais, informações da bolsa, declarações e entrevistas de gestores,

declarações ou entrevistas de membros do Governo ou da Administração, artigos sobre a empresa ou sobre o sector, estudos feitos por entidades públicas e privadas, etc..

Assinale-se que os grandes negócios e os grandes temas empresariais mais relevantes, nomeadamente os que se referem a empresas nacionais ou que as envolvem costumam ter, na imprensa diária e semanal (especializada ou generalista), dossiers específicos com muita informação actualizada. Vejam-se, por exemplo, os jornais económicos e até os suplementos económicos de alguns generalistas, assim como revistas, com acesso directo e praticamente gratuito na *net*, que fazem um tratamento muito completo de temas como as OPA's que, eventualmente estejam em curso, ou os concursos para a produção de energias alternativas, a evolução económica geral e sectorial, evolução da vida económica das empresas permanentemente actualizada, etc..).

Em princípio, há toda a vantagem que o trabalho comece a ser feito logo no início do semestre não só porque neste período se dispõe, normalmente, de mais tempo como, *arrancar cedo*, permite uma familiarização mais longa com a empresa e uma apropriação mais profundas matérias envolvidas.

Normalmente os *sites* das empresas têm uma rubrica específica para contactos. Não hesitem em utilizar esta via fazendo as perguntas e colocando as dúvidas pertinentes. O pior que pode acontecer é não conseguirem obter nenhuma resposta.

2ª Parte

(sobre Prospectiva)

Os cenários como instrumento utilizados para consolidar e testar a estratégia empresarial

3. Mais algumas ideias sobre como deve ser construído o dossier

Já exploraram tudo o que podia ser explorado, em termos de recolha de informação sobre a estratégia: caracterizámos o sector em que se insere; fizeram um apanhado da história da empresa; identificaram qual a sua missão, os valores professados e a sua visão; determinaram-lhe os objectivos, os mercados onde actua e para onde se quer mover; em suma, através de um modelo do tipo do da matriz de SWOT, fizeram um estudo sumário do contexto interno e externo da empresa, determinando os seus pontos fortes e as suas fraquezas, os elementos que a ameaçam e as oportunidades que se perspectivam; por fim, procuraram compreender as decisões estratégicas tomadas. Em suma, chegaram a uma primeira versão do que julgam ser a estratégia da empresa.

4. O estudo prospectivo

É agora a altura de proceder à realização do estudo prospectivo. Nesse sentido deverão construir e a explorar cenários utilizando as metodologias estudadas (método da escola lógico-intuitiva - Shell, GBN - Global Business Network, Peter Schwartz, entre outros), devendo percorrer um processo constituído por 5 fases distintas, as quais se descrevem de forma muito sumária nos pontos seguintes:

Fase I – “Orientar”

O objectivo da Fase I é clarificar o **foco estratégico** (por exemplo, uma decisão de investimento, a criação de uma unidade de negócio, o lançamento de um novo produto/serviço, uma aquisição ou fusão, etc.) e o **horizonte temporal**, que vai ser considerado.

Serão estas duas questões a orientar todo o exercício.

O processo implica o aprofundamento dos desafios que a organização enfrenta e os pressupostos, ideias feitas ou modelos mentais dominantes no seio da empresa. Na impossibilidade de realizar entrevistas com os responsáveis da empresa (tendo em conta que se trata de uma simulação/exercício), as conclusões poderão basear-se no material recolhido e trabalhado sobre a empresa nas fases anteriores.

Fase II – “Explorar”

Esta fase poderá englobar num primeiro momento as seguintes actividades:

- a) Análise retrospectiva (direccionada para a identificação e caracterização de **tendências chave** e outros elementos potencialmente relevantes);
- b) Identificação de **temas chave** que permitiram organizar a “arrumação” das tendências e elementos considerados relevantes para o exercício de cenarização;

c) Levantamento e discussão crítica de **forças motrizes, tendências, elementos pré-determinados, sinais fracos** e outros elementos potencialmente relevantes para a construção dos cenários.

Fase III - “Sintetizar”

Esta terceira fase inclui um aprofundamento da análise do trabalho realizado, incluindo actividades mais interpretativas, direccionadas fundamentalmente para a estruturação e categorização de todos os inputs/elementos identificados e recolhidos até ao momento. Esta fase poderá implicar a distinção, categorização e selecção dos seguintes tipos de elementos: elementos pré-determinados, incertezas críticas e respectivas configurações e os chamados *wildcards*.

Nesta fase denominada **sintetizar**, pretende-se exactamente isso: **fazer a síntese e combinar duas incertezas cruciais para criar a matriz dos cenários**, explicitando de forma clara as razões das opções tomadas. Por exemplo, de que forma foram tidos em conta os critérios do impacto e da incerteza. A descrição dos cenários (construção de narrativas) deverá incluir alguns dos elementos que foram sendo identificados ao longo do processo (elementos pré-determinados, sinais fracos, etc.).

Fase IV – “Actuar”

Nesta fase os cenários vão ser utilizados para testar as estratégias identificadas. Perguntem a vocês mesmos, em relação a cada um dos cenários: “E se este Cenário for o futuro? Qual o desempenho/performance/adequação da estratégia identificada?”.

A seguir trata-se de reconhecer e analisar as implicações e as opções que o exercício comporta para a estratégia da empresa.

Nesta fase poderão, igualmente, utilizar instrumentos de análise estratégica para explorar os cenários e a estratégia da empresa (por exemplo: o Modelo das 5 Forças Competitivas e da Cadeia de Valor de Michael Porter, a análise SWOT, os factores críticos de sucesso; etc.)

Fase IV – “Monitorizar”

Finalmente trata-se agora de identificar um conjunto de indicadores de monitorização (sistema de monitorização) incluindo indicadores precursores que possam antecipar a concretização de determinados cenários, fazendo por exemplo com que algumas das implicações ganhem maior relevância, que algumas incertezas passem a ser consideradas como elementos pré-determinados, etc.

Em resumo, “se os indicadores forem seleccionados com cuidado e de forma imaginativa servirão como sinais poderosos de que a organização necessita de adaptar a sua estratégia às mudanças e aos

diferentes cursos prosseguidos no contexto do seu ambiente competitivo.” (Scearce, Fulton, GBN, “What if”, 2004)

5. Conclusões

Estamos aptos a tirar algumas conclusões sobre o nosso trabalho:

- Redesenho dos objectivos da empresa (se for esse o caso);
- Repensar da sua estratégia
- Outras conclusões

Não esquecer de referir todas **as fontes consultadas (manuais, apontamentos das aulas, sites da net, artigos, entrevistas, notícias, etc.)**.

ISEG, Setembro de 2010