

Estratégia

Só se alargam os limites, excedendo-os. E exceder os limites exige esforço.
Mais importante do que o tamanho do cão na luta, é o tamanho da luta no cão.
Quando se naufraga, saber boiar é suficiente para sobreviver se nos recolhem com vida.
Mas é necessário saber nadar para, por nós próprios, progredir e chegar a terra firme.

*A estratégia é o elemento mobilizador e é arma para se criar um espírito de equipa.
A estratégia explica a razão daquilo que somos e daquilo que queremos ser.*

Felipe Soares Franco
Presidente do Conselho de Administração da OPCA

*Porque o que sobra aos empresários portugueses em capacidade de risco,
falta-lhes em maturidade estratégica e em cultura permanente de inovação.
E a eles e aos quadros portugueses faltam as metodologias correctas para pensarem
e actuarem organizacionalmente, com eficácia e eficiência.*

Ilídio Silva
Presidente do Conselho de Administração e Director Geral da RÁDIO POPULAR

*O processo é muito dinâmico e proporciona realmente uma condução
estratégica da empresa.
A concorrência só é problema quando uma empresa não actua estrategicamente.*

Fernando Passos
Presidente da Assembleia Geral da ORGANTEX

*A grande diferença desta história relativamente a muitas outras que conheço,
reside no facto de que fomos nós quem fez os diagnósticos, quem produziu as conclusões,
quem definiu os caminhos a seguir, conduzidos por um consultor experiente
como René Cordeiro num Grupo de Empresas Reais que atravessam um período
de trânsito genésico, bem como uma difícil adaptação às novas regras do mercado
em que actuamos.*

José António d'Almeida
Presidente da Direcção do Grupo ICO

*A dificuldade esteve em "exorcizar" uma cultura, ainda generalizada,
de anos de individualismo e maniqueísmo,
onde se idolatram os "bons" e se desprezam os "maus".*

José Oliveira
Presidente do Conselho de Administração e Director Geral da GRUPO 3



Estratégia

Estratégia

*O processo
raciocínio estratégico
em Portugal.*

René Cordeiro

10 ANOS
DE ACTIVIDADE

 Decision
Processes
International
Consultoria em Estratégia e Gestão

FICHA TÉCNICA

Título: Estratégia

Autor: René Cordeiro

Editor: René Cordeiro

Capa: Blug, Branding & Communications

Depósito Legal: 211265/04

ISBN: 972-98713-2-9

Gráfica Almondina - Torres Novas

AGRADECIMENTOS	15
APRESENTAÇÃO DE LUÍS CAMPOS, CONSULTOR SENIOR ASSOCIATE	17
INTRODUÇÃO	21
PREFÁCIO	31
TESTEMUNHOS DE CLIENTES	33
Felipe Soares Franco, OPCA, <i>Presidente do Conselho de Administração</i>	35
Ilídio Silva, RADIO POPULAR, <i>Presidente do Conselho de Administração e Director Geral</i>	36
Fernando Passos, ORGANTEX, <i>Presidente da Assembleia Geral</i>	39
José António Almeida, GRUPO ICOMATRO, <i>Presidente da Direcção</i>	43
José Oliveira, GRUPO 3, <i>Presidente do Conselho de Administração e Director Geral</i>	46
CAPÍTULO 1 – A Consultoria de Gestão	47
– Consultoria de Gestão	49
– O Consultor	51
– A Importância das Empresas de Consultoria de Alta Direcção	57
– Um Novo Conceito de Consultoria de Gestão	64
– Filosofia e Posicionamento da DPI	66
– 3 Perguntas a René Cordeiro	70
– A Consultoria de Processo	71
– O Consultor também muda	75

CAPÍTULO 2 – A Ética	79
– A Questão da Ética nas Empresas: A Teoria e a Prática	81
CAPÍTULO 3 – A Economia	87
– Internacionalização e Estratégia	89
– O Futuro das Empresas Portuguesas	93
– Internacionalização: Desafios para o Estado e as Empresas	95
– A Globalização e a Produtividade	99
– Da Internacionalização à Globalização	103
– Globalização (da Procura) e (des)Localização (da Oferta)	107
– A Globalização e a Deslocalização	114
– O Sucesso Sustentável das Empresas	117
– Ainda a Produtividade e a Competitividade	124
– O Euro na Estratégia da Empresa	127
– Recomendações de Investimento	134
– A «Nova» Economia	136
– O Valor das Empresas	139
– A Supremacia Estratégica	144
– O Futuro, as Cópias e o Desenvolvimento dos Produtos	148
– A Estratégia de Portugal em Relação aos Palop:	
Moçambique e a Commonwealth	150
– $E_p = f[R/P, (V, K-H, I, O.S)]$	
ou a Performance Económica de Portugal	155
– Subsídio - Dependência	161
– O Proprietário e o Empreendedor	163
– A Regionalização	166
– Regiões: Com que Objectivo	170
– A Regionalização	175
– O Período de Funcionamento Semanal	
das Grandes Superfícies e a Intervenção do Governo	178
– Como vai ser a Rentrée Económica?	180
– A Redução do Déficit Orçamental é Sustentável?	181
– A TAP vai estar em Condições de ser Privatizada em 1998?	182
– O ICEP deve passar para o Sector Privado?	183

CAPÍTULO 4 – A Estratégia Global (Corporativa)	185
– O Desafio do Chefe Executivo	187
– Porque é que os Chefes Executivos contratam a DPI	191
– Especialmente para os Chefes Executivos das Organizações	194
– As Palavras Estratégia e Inovação	198
– A Visão e a Estratégia	200
– A Estratégia e as Estratégias	204
– O Que é a Estratégia?	206
– Porque é o Pensamento Estratégico mais Importante do que Nunca?	211
– Entrevista	216
– Garnier Ponsonnet Vuillard (GPV) France A Síntese (em 1994) de uma História	221
– O Raciocínio Estratégico	224
– Perguntas que Frequentemente nos colocam sobre as <i>Forças Condutoras</i>	230
– Contributos de Esclarecimento	234
– Decisão e Consenso	236
– Os Resultados e os Benefícios do Processo Raciocínio Estratégico e como transformar estes em Vantagens	240
– O Processo Raciocínio Estratégico na prática: Os Resultados	244
– Os Conceitos do Tema Estratégia I	247
– Os Conceitos do Tema Estratégia II	253
– Ultrapassar a Concorrência	265
– A Estrutura Orgânica das Empresas	269
– A Moda das Fusões ou a quem dar a Mão?	273
– O que está na base da onda de Fusões e Aquisições a Nível Mundial?	277
– F & A	278
– Articular o Conceito do Negócio da Empresa, ou a Questão Central da Liderança	281
– As Condições que constituem a Essência da Liderância	289
– Estratégias Comerciais para quê?	295
– Avaliações Estratégicas	299
– A Ferramenta do sucesso!	303

– Formular e Executar uma Estratégia de Sucesso	307
– Supremacia Estratégica	312
– Lisboa: Estratégia Global para uma Cidade Competitiva	319
– O Marketing Político: Os casos Clinton, Blair e Guterres	322
– O que deve fazer a PT para responder aos novos concorrentes?	326
– A TAP vai estar em condições de ser privatizada em 1998?	327
– Apresentação de Ernâni Rodrigues Lopes à edição portuguesa de «Estratégia Pura & Simples II»	328
CAPÍTULO 5 – A Inovação Estratégica	335
– A Inovação e a Iniciativa do Presidente da República: COTEC Portugal	337
– Inovação Estratégica	342
– Testemunho da Aplicação do Processo Inovação Estratégica na GEOTUR TAIT	346
– O Exemplo da TELEPAC	348
– A Propósito do «Livro Verde» da CE sobre INOVAÇÃO	352
– Inovar é Fácil	358
– Enraizar o Pensamento Inovador no Tecido e na Cultura da Organização	368
– Gerir para o Futuro, ou para o Presente?	376
– A Mudança, a Gestão e o Trabalho	378
– A Inovação – Os Fundamentos	384
– A Inovação – a Natureza da Concorrência	391
– A Inovação – algumas Regras para uma Inovação Eficaz	395
– A Inovação – a Evolução Histórica das Abordagens da Performance da Gestão e do Trabalho	401
– A Inovação – o Processo para Inovar: O Processo Inovação Estratégica	405
CAPÍTULO 6 – A Estratégia-e	415
– O Desafio do Chefe Executivo	417
– A Desmistificação da Estratégia Global e da Internet	421
– Desmistificar alguns aspectos da Gestão	425
– Ainda a Internet e a Gestão Electrónica	435
– Estratégia Empresarial no Mundo do Comércio Electrónico	440

– O que fazer com a Internet?	446
– A Internet é um Transportador de Informação	449
– O Processo Estratégia-e em Acção	456
– Estratégia-e: Um Novo Livro	461
– Brainware: Activo Estratégico	464
– Os <i>Sites</i> de René Cordeiro	467
CAPÍTULO 7 – As Operações	469
– A Produtividade / Qualidade	471
– Os Processos de Trabalho	474
– Da Correção de Processo à Inovação de Processo: O Grande Salto em Frente	477
– Reinvenção / Reengenharia	482
– A Propósito da Ineficiência X	484
CAPÍTULO 8 – A Formação Profissional	487
– A Questão da Formação Profissional	489

Índice Geral do GRUPO 3

por terem aceitado a publicar os seus testemunhos sobre a assistência de consultoria que a DPI lhes tem oferecido e pelos resultados que as suas Equipas de Gestão têm produzido aplicando os nossos processos.

O autor agradece ao Semanário Económico que, desde 1995, sendo seu Director Horácio Pirquito, até ao presente, acolheu nas suas páginas os seus escritos na Secção *Management*, superiormente editada por Luisa Rego a quem também agradece as menções dispensadas e o comentário oportuno, bem como a Elsa Soares, pela sua simpatia.

Agradece também a BLUG: Branding & Communications, a concepção da capa e todo o apoio concedido, e à Ana Morato pela sua disponibilidade para resolver problemas em situações de emergência.