

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

## **A GLOBALIZAÇÃO E A PRODUTIVIDADE \***

*Não sou ateniense nem grego.*

*Sou cidadão do mundo.-- Sócrates*

Desenvolverei o tema em duas partes:

- I. Na primeira, tratarei a questão da perpetuidade das organizações—o que releva a necessidade de i) estabelecimento de *objectivo* pertinente a prosseguir e, ii) a necessidade de *estratégia global* cuja execução possibilite esta prossecução e que enquadre as estratégias instrumentais que alimentam o seu *modus operandi*.
- II. Na segunda, abordarei as evoluções da envolvente que nos obrigam a repensar o modo de assegurar a perpetuidade das organizações: i) o efeito da economia *pull* e a cultura da mudança, ii) a globalização da Procura e, iii) a deslocalização da Oferta.

### **I. A perpetuidade das organizações**

Disse Aristóteles que “*A obra do Homem só se realiza de acordo com a sabedoria prática e também com a virtude moral; pois esta faz-nos visar o que é certo e a sabedoria prática faz-nos adoptar os meios certos.*” Pensando nas Organizações, e para o nosso efeito, se só substituirmos virtude moral por vontade de perpetuação, encontramos os ingredientes que recomendam a opção do *objectivo* que promova o seu desenvolvimento.

Durante muito tempo—diria até fins dos anos 70 em muitos dos países ocidentais, e no nosso país até meados dos anos 90,—foi suficiente à generalidade das organizações pensar e actuar operacionalmente, sendo o pensamento e a acção estratégicas, no melhor dos cenários, instrumentais em ordem a orientar a actuação operacional. Isto é, não era necessário pensar e actuar numa perspectiva de estratégia global que visasse a perpetuidade/desenvolvimento das organizações.

E porquê?

## RENÉ A. CORDEIRO

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Porque, em síntese, a Procura era superior à Oferta → a concorrência era fraca (o mercado bastava para que todos crescessem) → a competência operacional (mesmo se ineficiente) era suficiente → o objectivo de perpetuação das organizações não existia → a deficiência estratégica global não era grave → a mudança era rara → a entropia não era prevenida.

(Infelizmente, embora na sua essência estas condições já se não verifiquem hoje, demasiadas organizações ainda são geridas como se elas permanecessem. Um exemplo: o elevado número de organizações que não têm orçamento de exploração, que é efeito do que se pretende fazer. Eventualmente é assim porque estas organizações não pretendem perpetuar-se.).

O que era então, portanto, uma organização competitiva? Era a que detinha a capacidade—**passada e presente**—de conceber, fazer o marketing, obter e vender produtos (bens e serviços) em tempo e com preço eventualmente tão adequados quanto os dos concorrentes. De que relevavam o princípio e parâmetros de eficiência tendencialmente estáticos.

A partir daqueles anos, que condições começaram a verificar-se, mais nitidamente nalguns mercados do que noutros, como cenário anterior à recentemente designada globalização e que a mais generalizada consciência sobre ela apenas veio reforçar?

Também em síntese, a Oferta passou a ser superior à Procura → a concorrência elevou-se → a mudança passou a ser frequente e descontínua → tornou-se sensível a escassez ou diminuição de recursos, excepto os financeiros, crescentemente canalizados para o consumo; a condução dos negócios passou a exercer-se significativamente a partir do exterior das fronteiras domésticas.

Competir, crescendo, passou a ser um exercício que se ganha à custa de concorrentes, não do mercado.

E o que passou a ser então uma organização competitiva? A que detivesse a capacidade—**presente e futura**—de conceber, fazer o marketing, obter e vender produtos em tempo e com preço tão adequados quanto os dos concorrentes. De que relevam o princípio e parâmetros de eficiência necessariamente dinâmicos.

Como a eficiência tem a ver com operações (custo e tempo de operar: conceber, fazer o marketing, obter e vender produtos) e funciona em plataformas com alguma duração temporal (sendo que o nível de eficiência atingido hoje tende a manter-se até à possível obtenção de um nível superior, tendência apenas minimizada se os processos sobre que correm as operações forem objecto de melhoria contínua), a competitividade das organizações carece de outro critério que lhes permita distinguir-se, promovendo a perpetuidade: o critério da lealdade para com os

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

seus Clientes e Utilizadores que consiste na capacidade—**presente e futura**—de atraírem, satisfazerem e reterem os seus Clientes e Utilizadores melhor do que os concorrentes. Deste critério relevam o princípio e parâmetros da eficácia que só podem ser estabelecidos pela Estratégia Global ou Corporativa: **A Estratégia Global do Negócio**.

Aqui chegados, esclareçamos os conceitos de Estratégia Global e Estratégias Instrumentais, de acordo com o entendimento que orienta a nossa abordagem à estratégia das organizações. Qualquer Estratégia é uma Rota—caminho, delimitado por coordenadas decorrentes de critérios préestabelecidos, que nos permite maximizar a probabilidade de sucesso da prossecução do objectivo que ele serve. E há, nas organizações, dois tipos de estratégia a que já me referi: as Instrumentais e a Global. Aquelas visam orientar matérias necessárias à operação como o *marketing*, as finanças, a comunicação, a logística, a inovação, servindo aquela última que as enquadra, as conduz. A diferença entre ambas reside essencialmente na invariabilidade da segunda (a global) e na variabilidade das primeiras (as instrumentais que, se quisermos, serão um estágio intermédio entre aquela e as táticas cujo grau de variabilidade é total).

Para ajudar ao esclarecimento da diferença entre os dois tipos de estratégia referidos socorro-me de Francisco Abreu na sua muito interessante obra *Estratégia, O Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz* (cap.3, 3.3, pág. 70) quando refere as manobras (conjunto de operações táticas) ortoxas e heterodoxas/convencionais e imprevisas/directas e indirectas, sem prejuízo e precisamente por a obra se referir quase exclusivamente à guerra e, portanto, à estratégia militar que é, em minha opinião, claramente instrumental. Continuando a socorrer-me do mesmo autor, “se a vitória é a finalidade principal da guerra” (Sun Tzu, op. cit., págs. 124 e 206) então ela é também a finalidade principal da estratégia militar que a serve. Esta é a situação típica do “duelo numa escala mais vasta” (Clausewitz, op. cit., pág. 164). Mas o duelo não é, excepto porventura em situações específicas de objectivos operacionais—prosseguidos por estratégias instrumentais—, a situação típica nas organizações.

Em minha opinião, as diferenças conceptuais e estruturais entre a Estratégia Militar—essencialmente instrumental, como já referi, para orientar/conduzir operações de combate e em que a “estratégia global” que a enquadra terá como objectivo político “o que pretendemos obter com esta guerra” (Clausewitz, op. cit., pág. 168), o que significa diferentes objectivos: “fazer a paz”, “dominar o inimigo”, “conquistar território”... —e a Estratégia Global do Negócio das organizações, v.g. empresarias, as diferenças conceptuais e estruturais, dizia, são essencialmente duas:

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

- i) por um lado, o Objectivo (de perpetuação) da Estratégia Global do Negócio é, de acordo com a nossa perspectiva, sempre e apenas um: o âmbito dos produtos, clientes e mercados futuros, em que a natureza daqueles produtos é determinante;
- ii) por outro lado, a Estratégia (Global) do Negócio de uma organização não visa, nunca, eliminar um concorrente mas atrair os seus clientes e reter os seus próprios (mesmo quando age sobre ele).

Decorrentes destas distinções, há duas constatações a reter. A primeira, que qualquer estratégia é precedida de um objectivo (global ou instrumental). A segunda, que a Estratégia Global das organizações tem um Objectivo cuja prossecução pode incluir desvios à Rota, mas que é a existência desta que nos permite saber onde estamos para continuarmos a prosseguir o Objectivo: assim, a estratégia global precede as estratégias instrumentais, as táticas, os rumos, que só não nos afastam da prossecução do Objectivo porque são tomados por referência à Rota.

È por isso que, ao contrário do que muitos dizem, a Estratégia Global—A ROTA—não é sinónimo de rigidez.

Mas sim de firmeza: só esta permite e promove a acção, em alternativa à reacção, só ela promove o estímulo, em alternativa à resposta ao estímulo . É a firmeza na rota—caminho escolhido para prosseguir o OBJECTIVO de perpetuação/desenvolvimento estabelecido—que permite que os rumos que as circunstâncias recomendam não afastem dela as empresas/organizações, conduzindo-as irremediavelmente para objectivo desconhecido, ou conhecido mas não desejado. É que o segredo do sucesso reside na constância do propósito, constância que possibilita a consistência das acções que é um dos atributos para que a organização aprenda: interiorize e acumule o seu próprio conhecimento. E só aquela constância permite a inovação necessária e pertinente que mais não é do que a renovação daquele Objectivo.

Por isso, para mim, qualquer estratégia, e particularmente a global, é o estabelecimento do “**que**” quero fazer, do “**para onde**” quero ir.

Deste modo, nas organizações, a Estratégia Global é a formulação do que se quer fazer e o consequente estabelecimento, organização e disponibilização dos meios necessários—em que a estrutura orgânica ocupa o lugar central—sendo o que se quer fazer a prossecução do Objectivo de perpetuação—o âmbito dos produtos, clientes e mercados futuros—e em que a avaliação do seu sucesso se faz pela consecução dos Objectivos

Estratégicos: a quantificação do Objectivo de perpetuação/desenvolvimento. Daí a sua característica de invariabilidade enquanto a prossecução deste Objectivo promover o crescimento da organização.

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Assim, as Estratégias Instrumentais—enquadradas e conduzidas pela Estratégia Global—têm objectivos próprios e são variáveis por natureza por terem de contribuir para a concretização da estratégia global antecipando, ou respondendo à incerteza ou à alteração de circunstâncias.

Exemplificando: a estratégia de venda de uma empresa através de intermediários nos mercados em que opera faz parte da Estratégia Global se tal estiver expresso nesta sua estratégia; caso contrário, ela é Estratégia Instrumental: verificando-se a sua inadequação ela é alterada para venda directa sem que tal ponha em causa a Estratégia Global e o Objectivo que ela serve.

Por isso, também, qualquer estratégia, e particularmente a global, implica o prévio estabelecimento das condições necessárias ao seu cumprimento. Nas organizações, uma vez identificadas estas condições elas devem ser implementadas e mantidas actualizadas. O que torna a estratégia global numa corrida de fundo, numa maratona, para que essas condições, designadamente as aptidões imprescindíveis ao seu desenvolvimento sejam, também por uma questão de bom senso, permanentemente alimentadas. Por isso, também, a estratégia global é (deve ser) invariável enquanto promover o crescimento da empresa—isto é, enquanto a prossecução do seu objectivo promover o crescimento da empresa—dando coerência às diferentes estratégias instrumentais (e táticas, rumos—logo variáveis) que constituem o *modus operandi* que conduz as operações—o “**como**” fazer (para nós constituído por quinze macro-componentes).

E para se ser desta forma estrategicamente competitivo há que ter aptidões—as Áreas de Excelência, que permitem controlar as relações de causa/efeito estratégicas globais do negócio—, conhecer as regras—as que envolvem e interiorizam o negócio: as actuais e as futuras, as explícitas e as implícitas, as obsoletas ou artificiais mas não questionadas—, ter planos—os que respeitam aos Objectivos Estratégicos e às condições, em evolução permanente, para implementação e execução da estratégia global.

E esta execução para prossecução do Objectivo de perpetuidade tem como pressupostos de base,

- i) para todos os investidores: o valor acrescentado pelo seu investimento—o lucro ou retorno do investimento e,
- ii) para todas as Organizações: a satisfação (das necessidades) dos Clientes e Utilizadores—a qualidade.

Estes pressupostos têm como consequência outros dados: prestar atenção ao Cliente e ao Utilizador, fabricar sem defeitos, fabricar a custo baixo.

## RENÉ A. CORDEIRO

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Por outro lado, tendo em conta os desvios de valor entre as expectativas da gestão das organizações e as expectativas dos investidores/analistas, estes pressupostos, em minha opinião, deixam claro a indispensabilidade da inovação (como elemento privilegiado de activação de valor do Objectivo da Estratégia Global) na perpetuação das organizações—indispensabilidade reforçada pela explicitação que faço na segunda parte.

## II. As evoluções da envolvente que nos obrigam a repensar o modo de assegurar a perpetuidade das organizações

### i) O efeito da economia *pull* e a cultura da mudança

Compreendamos a génese das economias *push* e *pull*.

De acordo com a nossa própria observação, podemos caracterizar o exercício da competitividade na envolvente social e económica das organizações nas componentes *mercado*, *fabrico* e *marketing e organização* da forma apresentada no quadro seguinte.

ENVOLVENTE SOCIAL E ECONÓMICA		STRATEGY 
ECONOMIA PUSH		ECONOMIA PULL
O MERCADO		
PROCURA > OFERTA	OFERTA > PROCURA	
PRODUTOR ⇨ 	CLIENTE ⇨ 	
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO:	FRAGMENTAÇÃO DE MERCADO:	
GRANDE # DE CLIENTES COM NECESSIDADES SEMELHANTES	PEQUENO # DE CLIENTES COM NECESSIDADES DISSEMELHANTES	
PRODUTOS GENÉRICOS	PRODUTOS "À MEDIDA"	
PREÇOS DE UTILIDADE	"PREMIUM PRICES"	
O FABRICO		
SÉRIES DE PRODUÇÃO LONGAS	SÉRIE DE PRODUÇÃO CURTAS	
FABRICO EFICIENTE (PRODUÇÃO BAIXO CUSTO)	FABRICO FLEXÍVEL. FABRICO EFICAZMENTE LOCALIZADO / DESCENTRALIZADO. "CUSTO EFICAZ"	
SÉRIES DE PRODUÇÃO LONGAS	SÉRIE DE PRODUÇÃO CURTAS	
O MARKETING E A ORGANIZAÇÃO		
LEALDADE À MARCA FORTE	LEALDADE À MARCA FRACA	
INOVAÇÃO PERIÓDICA DO PRODUTO	INOVAÇÃO CONTÍNUA DO PRODUTO E DO PROCESSO	
REGRAS RÍGIDAS	REGRAS FLEXÍVEIS	
FORTE E ESTÁVEL	RÁPIDO E ÁGIL	

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Esta caracterização, e porventura não só, é consequência e, simultaneamente, potenciadora da Globalização como fenómeno irreversível para o próprio objectivo de pacificação dos povos: metade da riqueza mundial já é produzida pelos países em desenvolvimento em resultado dos efeitos indesejáveis/indesejados (para o emissor) da deslocalização das operações das empresas e desejáveis/desejados (para o receptor).

Por isso, de nada vale criticar e, muito menos, combater o efeito—a deslocalização—sem eliminar a sua causa—a globalização.

A globalização da economia é um fenómeno do lado da Procura. Ela tem vindo a desenvolver-se desde que o Homem existe (veja-se, a este propósito e designadamente, Bryan Ward-Perkins em *A Queda de Roma e o Fim do Império*), encontrando as suas raízes na (necessidade de) comunicação—que aproxima. Esta comunicação tem sido enriquecida, de forma mais brutalmente significativa desde cerca de 1994 com o surgimento comercial da *net*, pelo aprofundamento da gestão da informação que lhe subjaz e pela aceleração da sua distribuição em que as características de modularidade e fragmentação organizada se tornaram determinantes para a eficácia dos capacitadores electrónicos: *Agregação da Procura e da Oferta, Estruturação-para-Encomenda, Self-Service do Cliente, Directo ao Produtor, Integração de Canais, Sindicato, Conhecimento Comercializável, Agrupamento de Produtos, Trocas Comerciais, Portais, Estabelecimento Dinâmico de Preços e Marketing 1:1*.

E é esta comunicação que conduz a que a Procura seja uma, una, global. E, muito embora a aparente contradição, globalização não significa sempre “standardização”. Antes alarga o conceito de “personalização”, tentando garanti-la ainda que numa perspectiva de massificação da Procura (indico, como exemplo, a *Levis* e os seus mais de 700 modelos de *jeans*).

Como pode, pois, a Oferta (de qualquer nacionalidade) responder a esta Procura assim caracterizada (de todas as nacionalidades) de outra forma que não deslocalizando-se para onde os factores de produção (mão-de-obra, formação, conhecimento, capital, infra-estruturas) sejam (mais) adequados aos produtos a conceber, a fabricar, a distribuir, a entregar...?

É por esta razão que a deslocalização das operações das empresas—desejavelmente orientada pela estratégia global—é um fenómeno natural, e não recente.

O que atrás se disse significa que a Procura, por vezes tendencialmente, e sempre nas economias de mercado, não tem fronteiras—de nenhuma espécie. (É por isso que a mudança e a inovação que lhe está a jusante deveriam deixar de ser palavras para embelezar discursos de circunstância).

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Assim, a deslocalização decorre da e conduz à necessidade de satisfazer a Procura global, genericamente, em duas vertentes: numa, na do fácil e rápido acesso à informação sobre todo o produto “procurável”; noutra, na da vertente do preço—que tem de ser eficaz. Isto é, tem de ser o adequado (o mínimo ou porventura nulo: mas fabricar (obter) ao mais baixo custo foi sempre, como sabemos, um pressuposto da economia, tendo o mais baixo custo, agora, de satisfazer a eficácia do preço), tendo em conta o valor acrescentado pelo produto e tendo em consideração que o (aumento do) custo dos factores não pode ser nele repercutido por virtude não já da elasticidade da Procura—elemento suficiente em situação de “economia *push*” (Oferta menor do que a Procura)—mas da concorrência—situação típica de “economia *pull*”, em que a Oferta é superior à Procura. Daí a indispensabilidade da comunicação na globalização.

Reiterando a pergunta já feita, como evitar a deslocalização (das operações) das empresas se a globalização (da Procura) não for eliminada? E esta eliminação não é provável, porque seria um retrocesso na história da Humanidade, mas é possível se se limitar o que a possibilita e promove—a comunicação, que universaliza o conhecimento que combate/elimina o mito, a ignorância, a manipulação e está na base dos valores liberais, por oposição aos valores colectivistas ou totalitários, e que alavanca a aproximação das pessoas, dos povos, das civilizações. Assim, a eliminação da globalização é possível desde que se restrinja, planetaria e suficientemente, a comunicação com eliminação de todos os avanços tecnológicos feitos nessa área. Tal significa regressarmos, no mínimo, à utilização exclusiva do fio de cobre, à telefonia fixa, ao fax, ao telex. E acham tal possível?

É por isso que, na base daqueles valores liberais se encontram—como instrumento que a comunicação pressupõe—os valores das liberdades: de produção e circulação de ideias, de circulação de pessoas, de produção e circulação de capitais, de produção e circulação de produtos (bens e serviços).

(Assim se explica a relevância constantemente consolidada dos serviços de Logística e da ferramenta Tecnologias de Informação nas organizações, não tendo ainda todavia estas últimas a importância que deveriam ter nos sectores mais tradicionais da economia.)

Em consequência, ao menos o bom senso recomenda dois papéis complementares aos intervenientes na Economia do lado da Oferta:



**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

- Ao Estado,
  - a) o da protecção social de quem precisa—sem pactuar com a preguiça ou com a recusa de aceitar trabalho;
  - b) o da regulação, promoção, e controlo das condições de estabelecimento/fixação e desenvolvimento longo das empresas (independentemente da sua nacionalidade, mas condicionadas à sua estratégia global—referência única da sua capacidade de perpetuar-se/desenvolver-se) e dos indivíduos. Nestas condições de desenvolvimento longo inclui-se o dever de pagar aos seus credores no tempo devido.
- Às Empresas,

o de criarem e manterem processos e meios de gestão criteriosos, em que o objectivo dos critérios seja a sua perpetuidade, o que determinará a criação/reforço e manutenção das condições necessárias à prossecução do objectivo de perpetuação. Porque este objectivo é o único factor que credibiliza a probabilidade de sucesso dos objectivos quantitativos estabelecidos por quem tem de prosseguir-los e que nada têm a ver com as previsões/projecções fundadas na esperança...de lá chegar...nos subsídios... que, não sendo atribuídos em função da produção de resultados esperados, logo, justificando o investimento, conduzem às explicações sobre por que se gastou o dinheiro.

Assim, deveriam ser estes os critérios a presidir aos apoios concedidos pelo Estado e aos financiamentos concedidos pela Banca, por serem os únicos critérios que conduzem ao reforço ou à criação de valor.

Dizia Ortega y Gasset, que “o aspecto agressivo do título que Spencer escolheu para o seu livro—*O Indivíduo contra o Estado*—tem sido causa para que o mal-entendam os que, dos livros, apenas lêem os títulos. Porque Indivíduo e Estado significam neste título dois meros órgãos de um único sujeito—a sociedade. E o que se discute é se certas necessidades sociais são melhor servidas por um ou outro órgão”, sendo que circunstâncias cíclicas exercem papel necessariamente relevante na decisão mas que não podem pôr em causa o que só a iniciativa individual pode fazer a bem da sociedade.

Tem isto que ver com os dois conceitos que titulam este escrito. São temas obrigatórios a vários pretextos mas nem sempre é claro o seu entendimento. O que não ajuda boa parte do universo empresarial a ultrapassar as suas demonstradas dificuldades na senda das chamadas internacionalização e competitividade.

Vejamos pois um pouco mais de perto estes fenómenos, estreitamente relacionados, da Globalização e da Deslocalização.

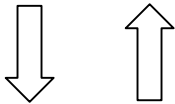
## ii) A Globalização da Procura

Na sequência do que venho dizendo, a globalização da economia é um conceito que implica a abolição, real ou tendencial, das fronteiras do comércio e encontra a sua raiz na globalização da procura por necessidade de prossecução do objectivo de eficácia. Isto é: há que produzir os resultados necessários, e estes passam pela eliminação dos constrangimentos à satisfação das necessidades da procura que é global, universal, logo, pela eliminação de barreiras às trocas comerciais.

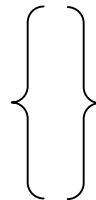
Porque tal acontece? Pela já referida transferência da economia «push» para a economia «pull».

A economia *push* (Procura maior que a Oferta) tipifica uma situação em que a mudança é escassa e contínua nos seus efeitos (longos períodos de tempo entre cada mudança e a seguinte e tempo longo para adaptação aos efeitos de cada mudança). O crescimento das empresas é feito maioritariamente sobre o crescimento dos mercados. A concorrência é fraca e/ou “organizada”. Não é necessário pensar estrategicamente: o futuro é, muito provavelmente, idêntico ao presente—daí que baste projectar a quantificação da evolução do passado recente para se obter a evolução futura. Em compensação à deficiência estratégica há que garantir a competência operacional baseada na eventual eficiência da cadeia de produção. Estas características—reforçadas porventura pelo natural conservadorismo do Homem—reflectem o cenário seguinte, que funciona nos dois sentidos:

< Mudança (turbulência) na actividade



< Número de oportunidades



Monopólio

Barreiras

Condicionamento

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

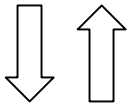
Neste contexto, as empresas tendem a ver a mudança como ameaça. Logo, protegem-se. A prazo, se a envolvente se altera, definham: não têm cultura para “dar a volta”. Estão tão agarradas aos seus preconceitos, que apenas vêm os *payoffs*: as compensações de efeitos imediatos para manterem o seu nível de “conforto” que impedem a assunção do risco que é necessário correrem para obterem significativas e reais vantagens a longo prazo.

Contrariamente, a economia *pull* (oferta maior que a procura) tipifica uma situação em que a mudança é frequente (está sempre a acontecer) e descontínua (os saltos da mudança são irregulares), o que torna a adaptação aos efeitos difícil e a envolvente incerta, imprevisível, insegura; a competição pela obtenção de recursos é grande, por vezes feroz. Os negócios são cada vez mais conduzidos do exterior das fronteiras domésticas. A concorrência é frequentemente rude. O crescimento das empresas é feito principalmente sobre as quotas dos concorrentes. O futuro já não pode resultar de projecções. Há que desenhá-lo com a única coisa que o Homem tem que lhe permite exercer influência: a inteligência e a organização da (muita) informação disponível.

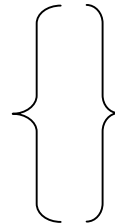
E a inteligência de um já não é suficiente. Há que organizar e utilizar todos os contributos individuais úteis, logo necessários. Há que pensar o futuro, e a eficiência tem que ser eficaz.

Estas características—sem prejuízo, porventura, da necessidade de o Homem conservar algo—reflectem o cenário seguinte, que também funciona nos dois sentidos:

> Mudança (turbulência) na actividade



> Número de oportunidades



Concorrência e  
Comércio Livres

Neste contexto, as empresas tendem a ver a mudança como oportunidade. Logo, exploram-na: inovam. A prazo, crescerão: a cultura da mudança está interiorizada.

Portanto, ser competitivo na economia *push* significa ser melhor do que os outros sustentadamente: ontem e hoje. Como o futuro não traz mudanças (significativas), a competência de hoje é suficiente para amanhã.

Ao contrário, ser competitivo na economia *pull* significa ser melhor do que os outros sustentavelmente: hoje e amanhã. Como o futuro trará mudanças (significativas), a competência de hoje já não é suficiente amanhã.

## RENÉ A. CORDEIRO

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Logo, recuperando os conceitos já referidos, ser competitivo na economia *pull* é ser capaz de, sustentavelmente, obter, fazer o marketing e vender bens/serviços, numa dada envolvente socio-económica, tão bem quanto os concorrentes e assegurar, melhor do que estes, relações de lealdade com os clientes e utilizadores.

Sendo pois necessário ser, desta forma, competitivo, a globalização (da procura) traz como consequência que a internacionalização não é mais do que obter e vender onde for necessário—não onde for possível.

E o âmbito do necessário só pode ser coerentemente estabelecido e consistentemente prosseguido se a empresa souber formular a sua Estratégia Global a partir do prévio estabelecimento do seu objectivo: o âmbito dos produtos a, no futuro, oferecer e a não oferecer, dos clientes a, no futuro, servir e a não servir e dos mercados a, no futuro, operar e a não operar, a partir da natureza daqueles produtos.

E recordemos que o estabelecimento do que se quer é, no contexto da estratégia, tão importante quanto o estabelecimento do que não se quer, implicando este contexto o conceito de transcendência: há que negar alguma coisa (condição limitante auto-imposta) para assegurar a preservação de outra coisa (condição para reunir vontades, energias e capacidades para produzir o resultado estabelecido/desejado).

Evoluindo aquele âmbito dos produtos, clientes e mercados futuros à medida que se vai caminhando, a natureza dos produtos é estruturante dos critérios de selecção da inovação a fazer.

E, aqui, não tenho grandes dúvidas: ou as empresas portuguesas estabelecem A sua Estratégia Global nestes termos e inovam, ou terão de se ligar—de modo vário—às que a tenham estabelecido.

### iii) A (Des)localização da Oferta

A (des)localização da Oferta é um conceito que, também respeitando à abolição real ou tendencial das fronteiras do comércio, encontra a sua causa na necessidade de (ganhos de) eficiência (custo e ciclos de tempo, para obtenção e venda do bem/serviço) e qualidade (adequação da oferta às necessidades a satisfazer).

Como é óbvio, portanto, estes ganhos de eficiência visam conseguir satisfazer a procura global, isto é, vender onde esta se encontra: por todo o lado.

De novo, e forçosamente, caímos na necessidade de inovar: como resposta à mudança ou como sua antecipação. E esta última forma, não esqueçamos, é a determinante para os ganhos de competitividade e para o controlo ou influência sobre as *Arenas do Negócio* em geral e da *Competição* em particular. Porque quem inova copiando está

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

inevitavelmente atrasado (porque à espera do copiado). Todavia, para se conseguir a atitude que conduz à posição de vantagem são necessárias duas coisas: i) querer e saber obter os mecanismos adequados e, ii) utilizá-los.

O que não significa que, para tal, as empresas não tenham as competências necessárias. Significa apenas que elas têm de assegurar os métodos adequados.

Dados os já referidos limites conjunturais que se colocam aos ganhos de eficiência, torna-se necessário gerir a inovação de forma a maximizar-se o controlo sobre o tipo de inovação a fazer e a introdução dos seus frutos no mercado. Ora, tal só é eficaz, primeiro, se se tiver formulado a Estratégia Global cujo objectivo dá método à diversificação, estabelecendo o âmbito da inovação—assim impedindo-se a dispersão de actividades, a confusão e a incoerência de acções, os atropelos no percurso, a diluição de recursos, o desperdício— e, segundo, se se tiverem introduzido mecanismos para, sistematicamente, se identificarem as oportunidades e, controladamente, explorá-las. Como disse um dia Jack Welch, «controle o seu destino, ou alguém o fará»!

Esta gestão da inovação deve considerar três aspectos.

O primeiro, o aspecto cultural: os hábitos, e os preconceitos,—tipicos em qualquer organização—isolam-nos da mudança, permitindo-nos a noção, ou a ilusão, de que mantemos um porto seguro e confortável num mar que flui e se agita permanentemente. O hábito, e bem mais o preconceito—que têm que ver com o passado—podem conduzir-nos a expectativas, a crenças, mas não ao conhecimento e à compreensão das relações de causa-efeito estratégicas—que têm que ver com o futuro.

O segundo aspecto, o da necessidade da existência de metodologia para inovar. Confunde-se muito inovação com investigação. Esta é uma actividade com muitos momentos “solitários” enquanto que aquela é (deve ser) um processo intra-organização de permanente partilha de conhecimentos entre os formuladores das oportunidades de frutos da inovação e os seus implementadores e executores.

E porque é (deve ser) a inovação um processo intra-organização?

Inovar, é procurar e implementar novas formas de criar/acrescentar valor. Logo, para que a acção seja eficaz, há que conhecer prévia e claramente “o que” da inovação. Na medida em que o que se inova é para o futuro, a inovação deve referir-se ao Objectivo da Estratégia Global—o âmbito dos produtos, clientes e mercados futuros e dos processos para os obter, com mais ou menos contributos tecnológicos. E a renovação deste Objectivo implica

criar ideias, transformá-las em conceitos, avaliá-los e testá-los e introduzi-los no mercado com a sua probabilidade de sucesso aferida sob o controlo e responsabilidade de quem tem de o prosseguir.

Explicitarei sinteticamente a implicação da Estratégia Global na inovação ou, se se preferir, a dependência da inovação relativamente à Estratégia Global para que seja eficaz, nos termos da nossa abordagem à estratégia e ao instrumento conceptual que ela utiliza: a *Força Condutora*.

**O QUE é a Estratégia Global?**

É o caminho escolhido para prosseguir o seu *Objectivo*



ACTUAIS & NOVOS

A "internacionalização" deve decorrer, assim, do estabelecimento deste Perfil Estratégico sendo de recordar que:

- a globalização, que é um evento do lado da Procura, é uma consequência da necessidade de eficácia;
- a deslocalização, que é um evento do lado da Oferta, é uma consequência da necessidade de eficiência;

**ASSIM, a Estratégia Global,**

o caminho escolhido para prosseguir o seu *Objectivo*



ACTUAIS & NOVOS

orienta consistentemente as duas decisões chave de todas as organizações:

- ✓ como afectar recursos;
- ✓ que oportunidades explorar.

## Assim, a Estratégia Global

deverá ser formulada pelos próprios gestores



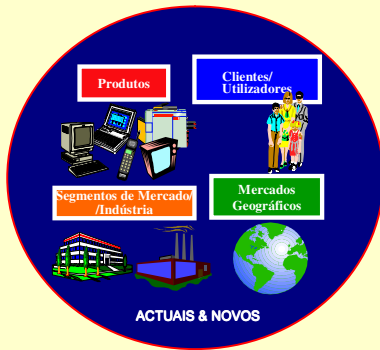
integrando todos os contributos úteis, logo necessários, e **consensualmente**

para a **implementar e executar** com eficácia e eficiência,



Estabelecendo previamente o OBJECTIVO de perpetuação:

## O PERFIL ESTRATÉGICO FUTURO



### PROSSECUÇÃO do PERFIL ESTRATÉGICO FUTURO

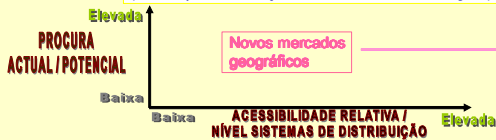
#### PRODUTOS E CLIENTES FUTUROS

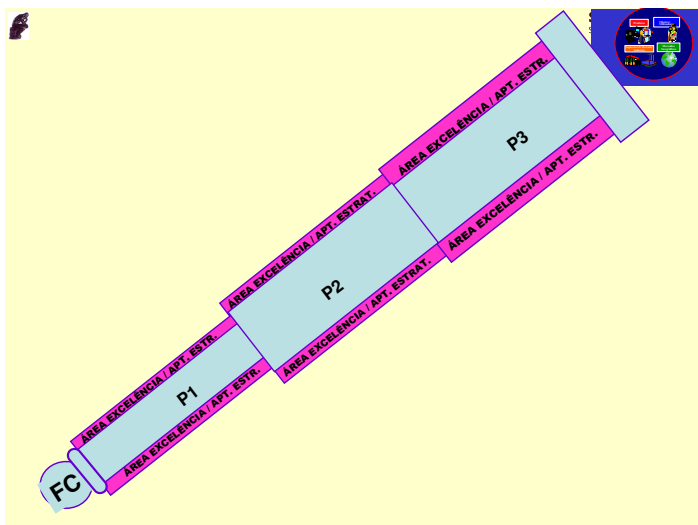
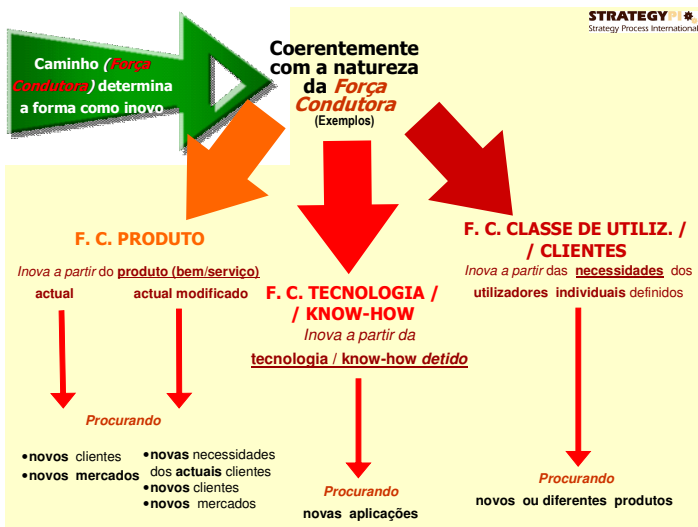
(Critérios para determinação: a sua natureza é estabelecida pela Força Condutora e o seu posicionamento pelo Conceito de Negócio)



#### MERCADOS GEOGRÁFICOS FUTUROS

(Critérios para determinação: no âmbito do Conceito do Negócio)







STRATEGYPI\*  
Strategy Process International

FC  
P1  
P2  
P3

ÁREA DE INOVAÇÃO / IPT. ESTRAT.  
ÁREA DE INOVAÇÃO / IPT. ESTRAT.  
ÁREA DE INOVAÇÃO / IPT. ESTRAT.  
ÁREA DE INOVAÇÃO / IPT. ESTRAT.

Só assim, se promoverá uma atitude de **INICIATIVA CRIADORA** abandonando a atitude tradicional de ~~CÓPIA~~

STRATEGYPI\*  
Strategy Process International

Para respondermos à MUDANÇA... distintivamente,

sendo que A MUDANÇA é a matéria-prima -- o combustível da inovação, as Empresas empreendedoras perspectivam a mudança como a fonte de oportunidades e não como a ameaça à sua sobrevivência.

STRATEGYPI\*  
Strategy Process International

Porque as EMPRESAS EMPREENDEDORAS

Transferem recursos e activos existentes em áreas de baixa (menor) produtividade e rendimento para áreas de elevada (maior) produtividade e rendimento para satisfazerem necessidades implícitas futuras.

REND. +  
-  
STAT  
QUO  
- Y +

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Estabelecido “o que” da inovação, esclareçamos e atentemos no seu “como” em ordem a desafiar os pressupostos e os preconceitos das organizações, maximizando a sua probabilidade de sucesso.

Sendo a inovação um processo, significa que tem *inputs* (com origem em fontes internas e externas), actividades (com resultados esperados estabelecidos) e *outputs* (novos produtos para actuais e novos clientes, novos clientes e novos mercados para produtos actuais).

Por razões e objectivos de eficácia, os *inputs* internos (*musts*) devem juntar os formuladores, os agentes da implementação e da comercialização dos frutos da inovação, amalgamando os conhecimentos e experiências internos e, assim, enquadrar i) a necessária informação sobre o mercado e, ii) os *inputs* externos (designadamente da Universidade—através de contributos de I&D e da criação de empresas tecnológicas a sub-contratar) em ordem a que os resultados esperados das actividades sejam produzidos sob a sua responsabilidade e controlo.

Tal significa transformar “todas” as fontes internas em formuladores, facilitando-se assim (pela minimização das resistências) a implementação e a execução da inovação. O que implica que esta ocorra com fluidez conduzida por um processo credível que pesquise fontes de criação de ideias, as transforme em conceitos de oportunidades, os avalie, considerando permanentemente as descontinuações dos produtos actuais a fazer ou as alterações a concretizar relativamente às prioridades dos recursos a afectar, os desenvolva e, finalmente, os introduza no mercado e os comercialize com prévio estabelecimento da sua probabilidade de sucesso.

O terceiro aspecto a ter em conta pela gestão da inovação é o domínio das categorias dos frutos da inovação, a sua interligação ao objectivo da estratégia global e os consequentes efeitos que produzem na rentabilidade do negócio e nas relações de lealdade para com os clientes/utilizadores. São essas categorias: *produtos-novos-para-o-mercado*, *produtos-novos-para-nós*, *extensões de produto* e *novos clientes/mercados*.

É por tudo isto que, creio, por um lado, se deve desmistificar o tema da internacionalização e compreender-se que há que vender onde é necessário—de acordo com a Estratégia Global—e que os instrumentos/vias para o fazer cabem no âmbito do controlo das empresas: as que o compreendam e saibam actuar por si, porque o crescimento saudável é um processo de auto-preservação. Ninguém cresce por nós.

Li, um dia, de Daniel Bessa: «o nível da actividade e do emprego depende mais da competitividade das empresas do que do crescimento do mercado interno eventualmente por via do crescimento inflacionário da despesa». E, acrescento, a competitividade, ao contrário deste crescimento, é variável controlável pelas empresas através da sua gestão.

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Por outro lado, há que compreender que ser competitivo implica necessariamente certas regras, certos pressupostos. E entre estes contam-se certamente a existência de mecanismos simples e poderosos de reflexão, formulação e implementação (leia-se processo de decisão), disciplina na sua utilização, adequação permanente dos métodos e dos processos aos fins a atingir, coerência dos objectivos, consistência das acções. Métodos e processos que deveriam ser ministrados nas nossas Escolas de Economia.

Fabricar (obter) a custo baixo é um pressuposto da economia.

Quando podíamos reduzir o preço dos nossos produtos por via da desvalorização do escudo, muitas das energias e atenções empresariais eram canalizadas para a concretização da medida. Ou, mais concretamente, deixavam a tarefa para as suas Associações ficando a aguardar o resultado da sua acção. Os argumentos reduziam-se a um: promover a competitividade dos produtos portugueses. E ainda hoje ele é referido como critica da “perda da nossa capacidade de definição do valor relativo da nossa moeda”. Mas a verdade é que esta medida—do âmbito macro da política cambial—era, em elevado grau, narcotizante: distraía-nos da permanente necessidade de gerir economicamente pela via micro os vários mecanismos da política empresarial. Distraía, assim, as empresas dos fenómenos endógenos que podiam controlar—os determinantes das suas produtividades e que implicam, apenas, trabalho e *know how* (sabedoria prática)—para os fenómenos exógenos que não controlavam, e que pressionavam para receber os benefícios entorpecedores da sua acção de gestão.

A competitividade das empresas da União Europeia, e portanto das portuguesas, depende, fundamentalmente, da sua capacidade de gestão e esta só se optimiza se se exercer com estratégia global.

Se esta capacidade é fraca, ou não optimizada, a afectação dos recursos não pode ser estrategicamente orientada.

Por quatro razões essenciais:

A primeira, porque quando os detentores da capacidade de decisão querem que a empresa se perpetue (tenha vida longa) em ambiente concorrencial, só por acaso o conseguirão se as suas acções não forem orientadas e enquadradas por uma Estratégia Global para prosseguir um Objectivo pertinente e ela só é bem sucedida se for formulada por quem gere as operações no quotidiano, assim se garantindo a sua correcta implementação e execução (a formulação e a execução da estratégia nunca deverão estar desligadas entre si, segundo interpretação da ideia de Clausewitz, op. cit., pág. 168. Mas aqui, nas organizações a formulação de estratégias instrumentais muito específicas por fontes externas como contributo de conteúdo informativo substantivo é, frequentemente, eficaz);

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

a segunda, porque a produtividade ao nível das operações (que culturalmente dominam o dia-a-dia dos gestores) é mais resultado da resolução de problemas (passado), do que da exploração de oportunidades (futuro); a terceira, porque a estratégia global define as áreas críticas para o desenvolvimento sustentável (logo, futuro) da empresa, definindo portanto as plataformas de operacionalidade que devem estar desejavelmente, mas não sendo sempre possível, ao menos ao mesmo nível do dos concorrentes. O que coloca a produtividade noutra plano: em que ela passa a ser resultado da estratégia global; finalmente, a quarta razão já referida mas que não é demais repetir: para além da condição de maior ou igual competitividade operacional, as empresas têm necessidade de construir relações de lealdade com os seus clientes/utilizadores—o que coloca a questão da sua sensibilidade a estes. E a esta questão só a estratégia global pode responder, porque aí só esta estratégia pode fazer a diferença para mais, permanentemente.

Estas razões conduzem e recomendam que as empresas integrem no seu *drive* de origem nacional, cada vez mais, quadros superiores de origens nacionais diversas e cujo *know-how* é indispensável ao desenvolvimento das empresas na nova envolvente. O que conduz a que elas tenham de estruturar uma equipa de gestão com membros de diferentes culturas e idiomas. O que recomenda que adoptem, além de um idioma de comunicação formal comum, *linguagens processuais* comuns que, por sua vez, sejam coerentes com o *objectivo da comunicação*: formular a estratégia global; inovar o seu objectivo—o âmbito dos produtos, dos clientes e dos mercados futuros—; analisar problemas, em ordem à sua melhor resolução; analisar decisões, com vista à mais eficaz opção; analisar problemas potenciais, para prevenir fracassos e para promover o sucesso da opção feita; explorar oportunidades, optimizando os seus efeitos; melhorar continuamente os processos operacionais. Porque as necessidades de eficácia da empresa requerem que o *mix* dos gestores se faça com vista à organização do seu *know-how* individual por forma a conseguir-se um conhecimento organizacional aplicado, objectivado e que alavanque.

Se tal não acontecer, o resultado será forçosamente confusão, perda de sinergias, desperdício de oportunidades. Enfim, empresas mediaticamente globais ... e realmente paroquiais.

Em resumo: para que as empresas portuguesas consigam níveis de produtividade significativamente mais elevados do que os dos seus concorrentes não lhes basta operar bem: comprar/fabricar barato, vender barato, promover (o que a margem liberta permita), distribuir (com a eficiência que a liquidez possibilite). É-lhes necessário saber definir a estratégia global, implementá-la e executá-la: operar de acordo com a estratégia global.

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[renecordeiro@strategypi.com](mailto:renecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

Porque a cultura das empresas não se pode basear em operar com custo baixo (dado), esquecendo-se de interiorizar o outro dado: a necessidade, identificada a longo prazo, de facturar (vender e entregar).

Finalmente, ao colocarem a questão da facturação, as empresas têm de ponderar que, podendo ser operacionalmente tão competitivas quanto os seus concorrentes—particularmente aqueles que, no futuro, podem obter a preferência dos seus clientes—, só deles se distinguem se souberem construir e manter com estes relações eficazes de lealdade. E tal só é possível se conseguirem que a definição da estratégia global seja feita por quem tem, no dia-a-dia, de gerir as operações—resolver problemas e explorar oportunidades—antecipando problemas potenciais. Isto é, que a estratégia global seja definida por quem tem de a implementar e executar, sob a liderança de alguém que é o primeiro responsável por que a estratégia se cumpra: por que o seu objectivo seja prosseguido. Com sentido de urgência.

Mas conhecemos bem os efeitos indesejados que a deslocalização das operações de empresas localizadas no nosso país, produz. E, claro, só criticamos estes, aclamando os efeitos desejados das empresas que deslocalizam as suas operações para o nosso país. Mas focalizemo-nos naqueles efeitos indesejados. Não têm eles solução? Claro que têm soluções que, não extinguindo a causa da deslocalização—a globalização—,contribuem para o controlo ou a atenuação dos seus efeitos.

Avanço quatro:

Primeira, a entrega do essencial da responsabilidade da gestão dos fundos de formação profissional e dos seus programas (particularmente orientados às aptidões decorrentes das Estratégias Globais das organizações que as tenham estabelecido) às empresas e suas associações, com ligação à Universidade, e com concessão dos apoios financeiros por via fiscal e após a verificação dos resultados produzidos *vs* esperados. Nesta responsabilidade incluir-se-ia a formação de empresários que estejam à frente da gestão de PMEs.

Segunda, que se promova a inovação nas empresas, particularmente nas PMEs, através de apoios concedidos após produção de resultados esperados e se reforcem todos os ingredientes de I&D aplicada (e em projectos que produzam valor acrescentado no curto/médio prazo), promovendo-se as ligações das Empresas às Universidades, como referimos a propósito da gestão da inovação (pág. 18), e a expansão da ferramenta TIs.

Terceira, que o valor do preço dos produtos que as nossas empresas oferecem ao mercado, relativamente aos dos produtos concorrentes, justifique a sua aquisição.

Quarta e finalmente, e mesmo que infelizmente assim tenha de ser, que os diferentes actores económicos do lado da Oferta coloquem os deveres à frente dos direitos. Que estes só possam ser adquiridos, e mantidos, enquanto

**RENÉ A. CORDEIRO**

Economista (OE)

[redecordeiro@strategypi.com](mailto:redecordeiro@strategypi.com) Tlm 919855907 [www.strategypi.com](http://www.strategypi.com)

não ponham em causa os deveres que lhe estão a montante. É assim que só recebemos salário—o direito de retribuição—após termos realizado trabalho—o dever de contribuir. E sempre que esta ordem se inverte, os efeitos são sobejamente conhecidos, como é por demais conhecido o resultado de se manterem, ou de se fazerem crescer, salários sem que o valor acrescentado pelo trabalho o fundamente.

Porque é sempre responsabilidade do gestor, em geral, e do chefe executivo em particular, descobrir quanto ainda se consegue fazer com o que resta (com o que se tem), e promover que o que resta cresça. Mas esta responsabilidade não pode ser inviabilizada por regras que impeçam a sua assunção. E porque tal acontece, a prestação de contas que decorre do conceito de responsabilidade fica irremediavelmente prejudicada.

Espero ter dado contributo válido para o entendimento do tema, propondo, para todos nós, trabalho com conhecimento (particularmente com domínio das aptidões decorrentes da Estratégia Global estabelecida) e com método (designadamente o pertinente à formulação, implementação e execução da Estratégia Global) para que possamos replicar William Blake: “*nenhum pássaro voa alto de mais se voar com as suas próprias asas*”.