



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

Universidade de Évora

Delegação Regional do Centro e Alentejo da Ordem dos Economistas

FL Murteira Nabo
Senior Partner da SAER

12/12/2019

Sumário



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

CASOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

Importância para o GESTOR da formação ao longo da vida

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| <u>Rádio Marconi</u> | – Inovação Tecnológica |
| <u>Sorefame</u> | – Questão Estratégica |
| <u>Portugal Telecom</u> | - Internacionalização |

BREVES REFLEXÕES SOBRE A ECONOMIA DA EUROPA E DO MUNDO

Enquadramento Externo, Fragilidades, Tendências e Riscos

A importância da Formação ao Longo da Vida (o que sabemos mas com frequência nos esquecemos!)



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

Pequenas histórias vividas com Peter Drucker e na Harvard Business School

Porque faz um CEO o trabalho da sua Secretária?

Não será muito caro?

Não deixe que o seu principal concorrente tenha com ele os melhores profissionais.

Eles têm de estar consigo!

Ao definir estratégias saiba tudo o que anda a fazer o seu principal concorrente

A estratégia do seu concorrente é tão importante como a sua!

Como a Inovação Tecnológica conduziu ao sucesso da RADIO MARCONI após 1974

SaeR SOCIEDADE DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E RISCO



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

Problema:

Com a independência das ex-colónias e o regresso a Portugal dos expatriados o tráfego telegráfico - que representava 90% da receita – caiu para 10% da Receita

O Tráfego Telefónico internacional – fora da CPLP – cresceu exponencialmente não tendo a MARCONI à data tecnologia adequada para responder à procura

Decisão:

A Radio Marconi foi a primeira empresa do mundo a adquirir um comutador telefónico digital para tráfego intercontinental (NEAX 51 da NEC - Japão)

A empresa é colocada em Bolsa e passa a ser uma “blue-chip” da Bolsa portuguesa

Porque encerrou a SOREFAME nos anos 90 ? (Questão Estratégica e Instabilidade Política)



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

Problema:

- A produção de carruagens ferroviárias **em aço inoxidável já não era competitiva** por o consumo de energia ser muito elevado. **Teria no futuro de se construir em ALUMÍNIO**
- Portugal continuou a construir **mais centrais térmicas do que hídricas** pelo que **já não se justificava uma fábrica de produção de comportas. Só se a exportação compensasse!**

Estratégias recomendadas:

- A EDP teria de construir em Portugal **mais centrais hidroelétricas**. Não o fez!
- O Acionista e Parceiro Tecnológico francês da empresa **teria de se comprometer a comprar em Portugal carruagens em alumínio**. Não o fez por já ter uma empresa de produção de carruagens em alumínio em Espanha, **inviabilizando assim a mudança tecnológica**.

Os desafios da PORTUGAL TELECOM na segunda metade dos anos 90 (Sucesso na *Internacionalização*)

SaeR SOCIEDADE DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E RISCO



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

Problemas vários:

- Empresa gerindo ainda uma recente fusão - das 3 operadoras de telecomunicações no País e com as conseqüentes dificuldades de integração das 3 culturas e diferentes “modus operandi”
- Elevado número de trabalhadores (Um total de 27 mil trabalhadores), uma Cultura de pública e de monopólio e ainda um Baixo nível da formação
- Empresa de rede fixa a enfrentar a emergência crescente e abrangente dos Telemóveis
- Decidida a privatização rápida de 100% do capital e a Liberalização da rede nacional de telecomunicações imposta pela EU até ao ano 2003) pelo que a empresa teria enfrentar rapidamente forte CONCORRÊNCIA interna e externa.

O que tornou a PT uma das empresas mais inovadoras em termos internacionais? (Estratégia antecipada e objetivos atingidos)

SaeR SOCIEDADE DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

Tais como:

- Antecipação da **privatização total** e a **liberalização** em Portugal em 3 anos
- Reduzir em 9.000 o número de **trabalhadores**, aumentar o **volume de vendas em 30%**, **introduzir a mais avançada tecnologia na empresa e implementar um muito avançado programa de formação (com o INSEAD)**
- Ampliar o mercado **através de uma forte internacionalização** do Grupo
- **Ganhar o leilão no Brasil** adquirindo a TELESP CELULAR de São Paulo e **tomar 50% do capital da VIVO** líder do mercado em telefones celulares no Brasil
- Desenvolver com a **Universidade de Aveiro** um inovador **sistema de pagamento pré-pago na rede celular**, que veio a ser um sucesso comercial em todo o Brasil e noutros países

Quatro sugestões se podem extrair destas três experiências empresariais



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

- **Numa gestão marcadamente Informal** quanto mais elevado for o nível de qualificação dos profissionais menor será o risco de negligência
- **A formação de quadros** gera um elevado nível de motivação do pessoal sendo determinante para o sucesso empresarial
- **Um líder sabe mas por vezes esquece-se que é preciso ter:**
 - Capacidade de compromisso para dirimir conflitos
 - Saber descentralizar e, por isso, saber supervisionar
 - Conhecer a importância da “**network**” e saber usá-la de forma transparente

AINDA:

Um líder deve conhecer em que fase da “Curva de Gauss” dos seus produtos ou negócios se encontram e ter a frieza de abandonar na data certa aqueles que se encontram na curva de envelhecimento

Fragilidades existentes e condições para um maior sucesso União Europeia como espaço económico integrado



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

- **Fragilidades que enfraqueceram a União Europeia:**
 - **Alargamento desadequado:** Adesão de países sem condições económicas de adesão
 - **Criação Prematura da União Monetária** com integração de países por razões mais políticas do que económicas
 - **Existência de desequilíbrios económicos**, agravados pela excessiva valorização do EURO
 - **Ausência de estratégia regional** pela não criação de empresas europeias de escala global
 - **Fraca inovação** que tem conduzido à perda de competitividade da União na economia global
- **É absolutamente necessário:**
 - Uma mais rigorosa estratégia e controlo europeu da aplicação dos fundos,
 - A implementação de uma consolidação das contas à escala europeia
 - A implementação de uma fiscalidade concertada ao nível da União

É preciso que os gestores compreendam e, quanto antes, assumam as já claras tendências da sociedade do futuro (a)



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

- **Dentro de 3 a 4 décadas a Sociedade vai organizar-se em torno de 4 Tendências:**

Em evolução para:

- Uma sociedade cada vez mais **colaborativa e digital**
- Uma aposta numa **Indústria 4.0** e uma gestão adequada das suas consequências
- Uma preocupação estruturada com as **alterações climáticas** e a sua implementação

Onde:

- A **Inovação** **terá sempre** um papel-chave nas criação de valor
- As **desigualdades têm necessariamente de diminuir e...** não aumentar como hoje acontece!
e por tal “MAIS VISÍVEIS”
- A **Transparência** exigirá um maior escrutínio permanente dos decisores,
- As **Cidades inteligentes** se irão afirmar.... e não apenas nos grandes centros populacionais!
- **O Ambiente sustentável,** como as *Energias renováveis* e o *transporte elétrico* serão cada vez mais uma realidade

Há hoje enormes riscos que ameaçam cada vez mais a sociedade e a coesão mundial

SaeR SOCIEDADE DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E RISCO

Tais como:



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

A Deriva *(aparente ou real) do grande parceiro norte-americano*

A crise dos imigrantes/refugiados *que colocam enorme pressão sobre as políticas*

A ameaça do terrorismo *que põe em causa a liberdade de circulação de pessoas*

A Instabilidade da envolvente, *quer das fronteiras a sul e sudeste quer a leste (Rússia)*

A fortíssima concorrência económica *de países e regiões emergentes*

A ameaça demográfica *com o envelhecimento da população*

Que enquadramento exterior e fragilidades estruturais tem hoje a Economia Portuguesa (a)



PORTUGAL | ANGOLA | BRASIL | MACAU | MOÇAMBIQUE

O enquadramento externo da nossa economia apresenta riscos descendentes significativos que devem estar presentes na definição das políticas futuras.

A economia portuguesa continuará por vários anos a caracterizar-se por importantes fragilidades estruturais, incluindo:

- Abrandamento da procura externa e restrições do lado da oferta
- Regime prolongado de taxas de juro negativas na área do euro
- Elevado nível de endividamento do sector público
- Uma dinâmica demográfica adversa: O desafio do envelhecimento não tem melhorado
- Baixos níveis de capital por trabalhador
- Baixas qualificações técnicas e específicas da população ativa
- Progressos limitados na produtividade do fator trabalho
- Progressos adicionais na União Económica e Monetária permitiriam ancorar perspetivas mais favoráveis para o longo prazo na União Europeia (na coordenação económica, nos sistemas de partilha de risco e nos mecanismos de resiliência a crises)



OBRIGADO

F L Murteira Nabo

***Senior-Partner da SAER – Sociedade de Gestão
Estratégica e Risco, Lda.***