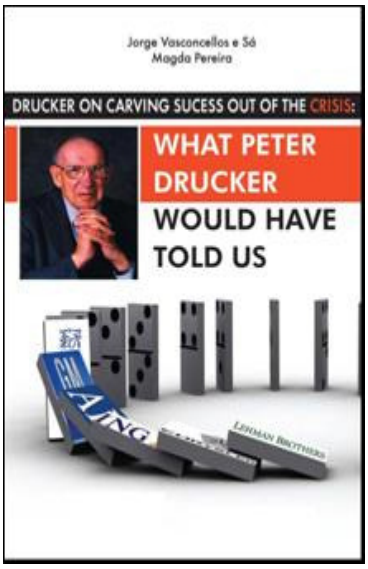


O QUE PETER DRUCKER NOS DIRIA PARA SAIRMOS MAIS FORTES DA CRISE

Almoço Conferência – Hotel Tivoli Madeira

26 de Março de 2010

Jorge A. Vasconcellos e Sá
MBA Drucker School
PhD Columbia University
Cátedra Jean Monnet

VS

Vasconcellos e Sá Associados, S.A.

Note: Professor Vasconcellos (Jean Monnet Chair) is a former Drucker student (at MBA and PhD level) and then went with his endorsement to obtain a PhD at Columbia University. During his professional life, Professor Vasconcellos was distinguished with Peter Drucker's support, who a few years ago wrote the following endorsement for one of his books (The Neglected Firm, Palgrave/MacMillan):

Congratulations Professor Vasconcellos, on your wonderful career".

VASCONCELLOS E SÁ ASSOCIADOS: Alameda Combatentes Grande Guerra – Edifício S. José – 405
2750-326 Cascais – PORTUGAL
Tels: (+351) 21 482 15 44 / 63 / 484 10 28 • Fax: (+351) 21 482 15 66
Email: nop4867@mail.telepac.pt • www.vasconcellosesa.pt

INDEX

Pág.

I. Endorsements sobre o livro e a conferência .....…...…3

II. Alguns quadros da conferência….....….....……...…5

III. Curriculum Vitae de Vasconcellos e Sá 15

I.

ENDORSEMENTS

SOBRE O LIVRO E A CONFERÊNCIA

1.1. Sobre a conferência:

"As part of our Drucker Centennial celebration, Jorge Vasconcellos lectured in Claremont on the book's main themes, and he was a big hit."

Rick Wartzman
Executive Director
The Drucker Institute
Claremont Graduate University

"The presentation really captures the key points of the Drucker Forum and was an incredibly rich and rewarding experience."

Cecily A. Drucker (daughter of Peter Drucker and CEO of MonetaSuite)

"I very much enjoyed your presentation at the First Global Drucker Forum in Vienna. I found it very wonderfully comprehensive and very, very informative."

Dr. Arthur Rubens (Professor at Lutgert College of Business, Florida Gulf Coast University)

"The presentation that you gave to our association's leaders was outstanding and I am confident our members will remember for long your thoughts, ideas and visions while talking about the Drucker theories."

Hans Hanegreefs (Executive Vice-President of EPTDA – European Power Transmission Distributors Association)

"Jorge Vasconcellos e Sá used his vast knowledge of Drucker's work, to distil the fundamental paths for business leaders to grow their companies in these turbulent times."

José Ramalho Fontes (Dean of AESE – Lisbon association of Harvard linked IESE)

1.2. Sobre o livro:

"Exceptionally well written and all business books should be this way."

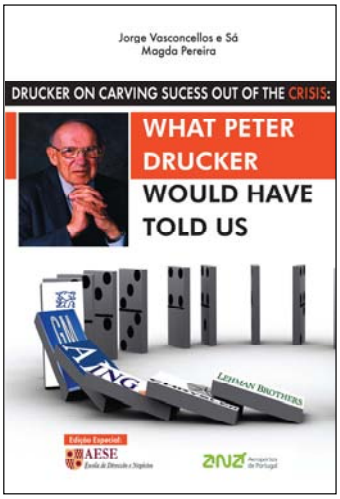
Al Ries (author of the bestsellers Positioning, Marketing Warfare, etc.)

II.

ALGUNS QUADROS DA CONFERÊNCIA

DRUCKER ON CARVING SUCCESS OUT OF THE CRISIS: WHAT WOULD PETER DRUCKER HAVE TOLD YOU

February 2010

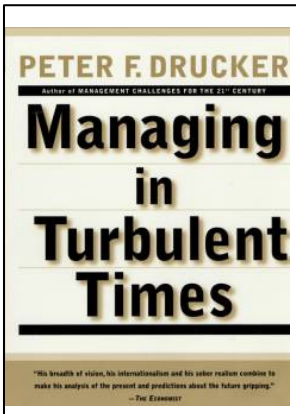


VS

Vasconcellos e Sá Associates, S.A.

Alameda Combatentes Grande Guerra – Edifício S. José – 405 – 2750-326 Cascais – PORTUGAL
Tels: (351) 21 482 15 44 / 63 / 484 10 28 ● Fax: (351) 21 482 15 66
Email: nop4867@mail.telepac.pt ● www.vasconcellosesa.pt
www.institutoliberdadeeconomica.blogspot.com

COMPANIES FAIL



Stress three things:

- 1st?
- 2nd?
- 3rd?

And

Would ask us four questions:

- 1st?
- 2nd?
- 3rd?
- 4th?

WHAT WOULD DRUCKER TELL US TO GET OUT OF THE PRESENT CRISIS STRONGER?

1 STRESS THREE THINGS

1.1. : It's not the strongest who survive but the most able to adapt

Charles Darwin (1809-1882)

Before →

1.2. CRISIS = RISK ? … do nothing

And

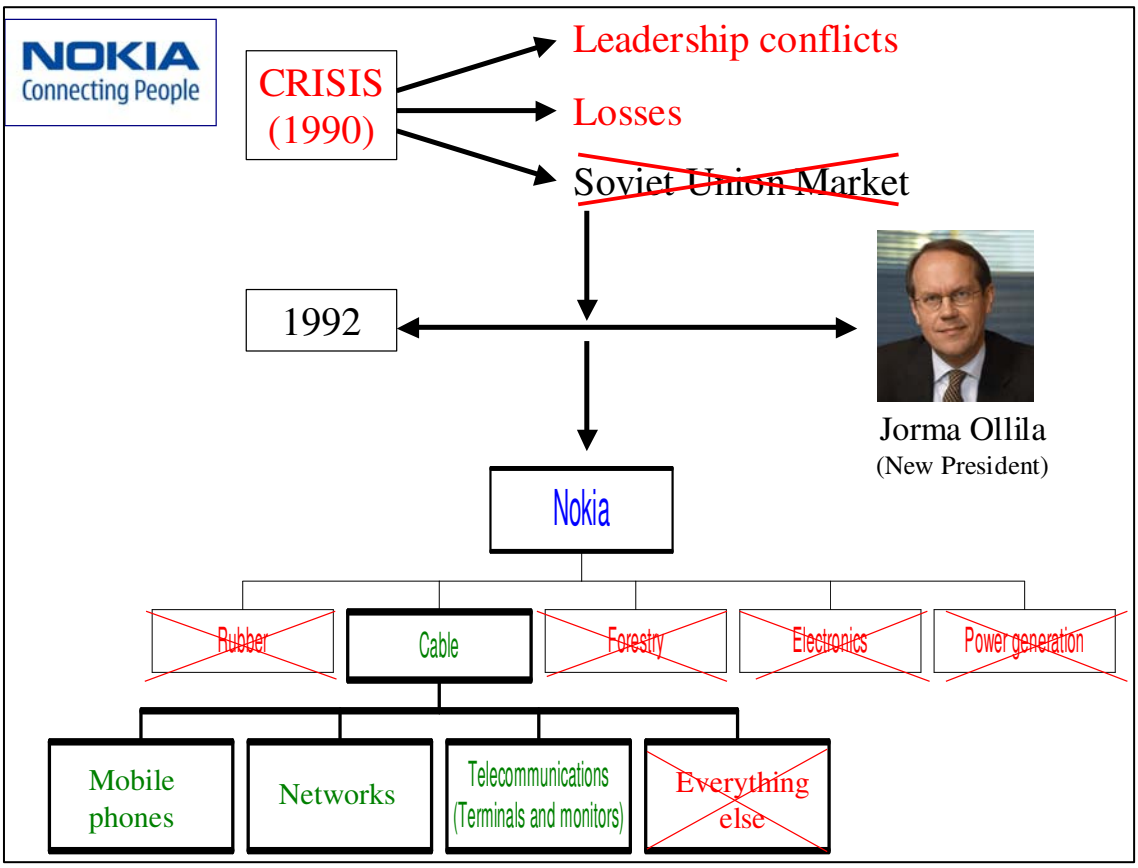
OPPORTUNITY ? … do what in other circumstances people would not be willing to make the effort for

1.3. Importance of asking the right questions

NOW → 2 THE FOUR QUESTIONS

2.1 First question:

- If we were to decide now, would we still enter into the businesses we are in today?
- And if not, what are we going to do about that?
- If a new manager coming from outside would take my job, what would he/she change?



HOW OFTEN?

Periodically: systematic analysis of abandonment

↓

In order to make of abandonment a routine

↓

To keep the organization alert & capable of rapidly changing itself

Tactics: every **three** years an organization should challenge (going from one end to the other) every policy, procedure, program

Strategy: **every year or other year** as part of the strategic planning process

if we did not do/have this already, would we do/have it now?

and if the answer is no: so what do we do?

Action ~~Study~~

A contingency theory for when using the three withdrawal methods

Market share / Differences (between n° 1 plus 2 and others) are / Past and forecasted stability	Large	Small
High	1 Divest all but numbers one and two	2 BCG matrix
Low	3 Evaluation matrix	4 Evaluation matrix

Strategy = Scarce resources to greatest opportunities

↓

Rather than defend the past, create the future

THE SECOND DRUCKER QUESTION:	
Given that	The purpose of a business is to create a client
Four fundamental questions:	Who is our client
	Where is our client
	What is the value for our client
	Which of its needs are not satisfied

The only profit center in a business is a client's check which does not bounce

THE ANSWER IS NEVER ... OBVIOUS SINCE

1.

Client (decides)

Same or Different?

Customer (pays)

Consumer (uses)

TYPES OF CLIENTS IN TOURIST INDUSTRY	Companies (events, conferences)	
	Families (direct marketing)	
	Business man / woman (passing by)	
	Tour operators	= clients + customers
		≠ consumers

Thus, consumer satisfaction does not guarantee repeated purchase

CAN BE DEFINED BY

CONSUMER

Age
+
Sex
+
Ethnic background (Asians, Muslims, etc.)
+
Political Orientation
+
Life styles (traditional, contemporary, eco, etc.)
+
Etc.

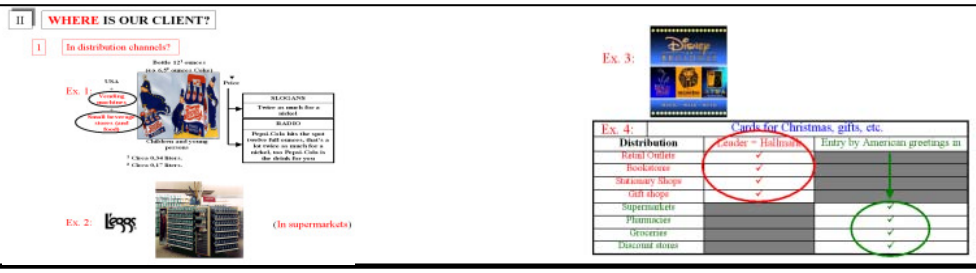
INDUSTRIAL

Size of corporation
+
Industry
+
Technology
+
Type of ownership (private, multinational, central, regional, local state, NGO, cooperatives)
Etc.

And

Social classes \ Phases of life cycle	Young Single	Just married	First nest	Full nest	Empty nest	Old singles	Retirees	Survivors
A		Wall to wall carpeting		Carpets / rugs				
B								
C_1								
C_2				Wall to wall carpeting				
D								
E								

Social classes \ Phases of life cycle	Young Single	Just married	First nest	Full nest	Empty nest	Old singles	Retirees	Survivors
A								
B								
C_1	Marketing and new products			Montepio (Iberian bank)				
C_2								
D								
E								



2 Geographical areas

Ex. 5:

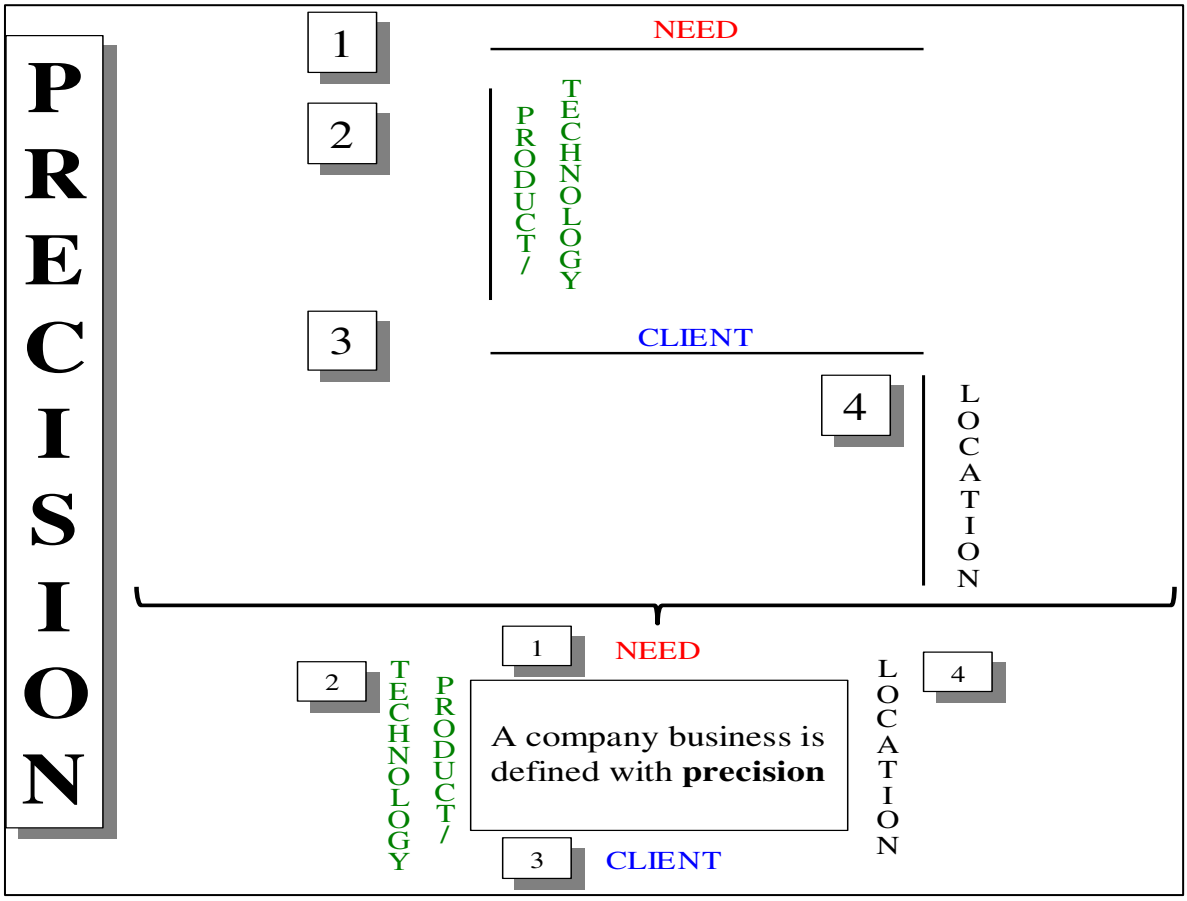
Ex. 6:

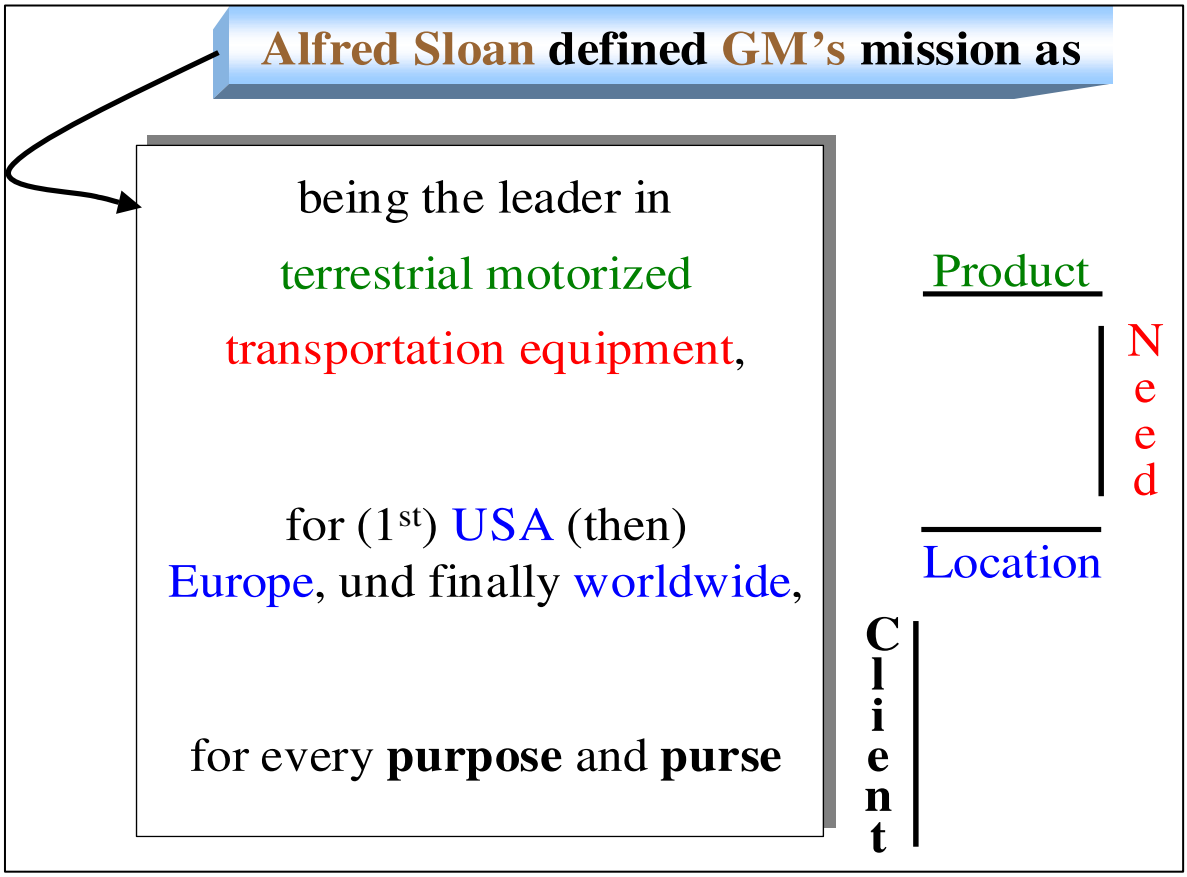
Banking is where the client is (Nikolaussen – UBS)

DRUCKER'S QUESTIONS

BEFORE	I	**If** we were to decide now, would we still enter the businesses we are in today? → And if not, what are we going to do about that?
BEFORE	II	**Our client:** Who is he? Where is he? What is value for him? And which of his needs are not satisfied?
NOW	III	What is our business and what should it be? → Are we doing today what will allow us to have success tomorrow?

Yamaha	Johnson & Johnson	Gerber	Scholl	**Beneteau**	**Vendome**
Leisure is our business	Toilet products	Babies are our business	Foot comfort in the US	**Boats** in France	We are in the luxury business


PRECISION
1
2
3
4
NEED
PRODUCT/ TECHNOLOGY
CLIENT
LOCATION
1 NEED
2 TECHNOLOGY PRODUCT/
A company business is defined with **precision**
3 CLIENT
LOCATION 4


Alfred Sloan defined GM's mission as
being the leader in
terrestrial motorized
transportation equipment,
for (1st) USA (then)
Europe, und finally worldwide,
for every **purpose** and **purse**
Product
Need
Location
Client

DRUCKER'S QUESTIONS:

BEFORE

I — If we were to decide now would we still enter the business, we are in today?

And if not, what are we going to do about that?

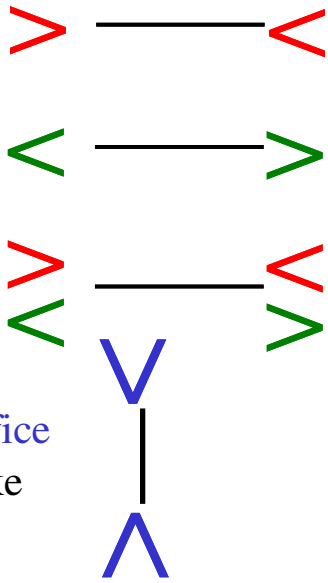
If a new manager would take may job, what would he/she change?

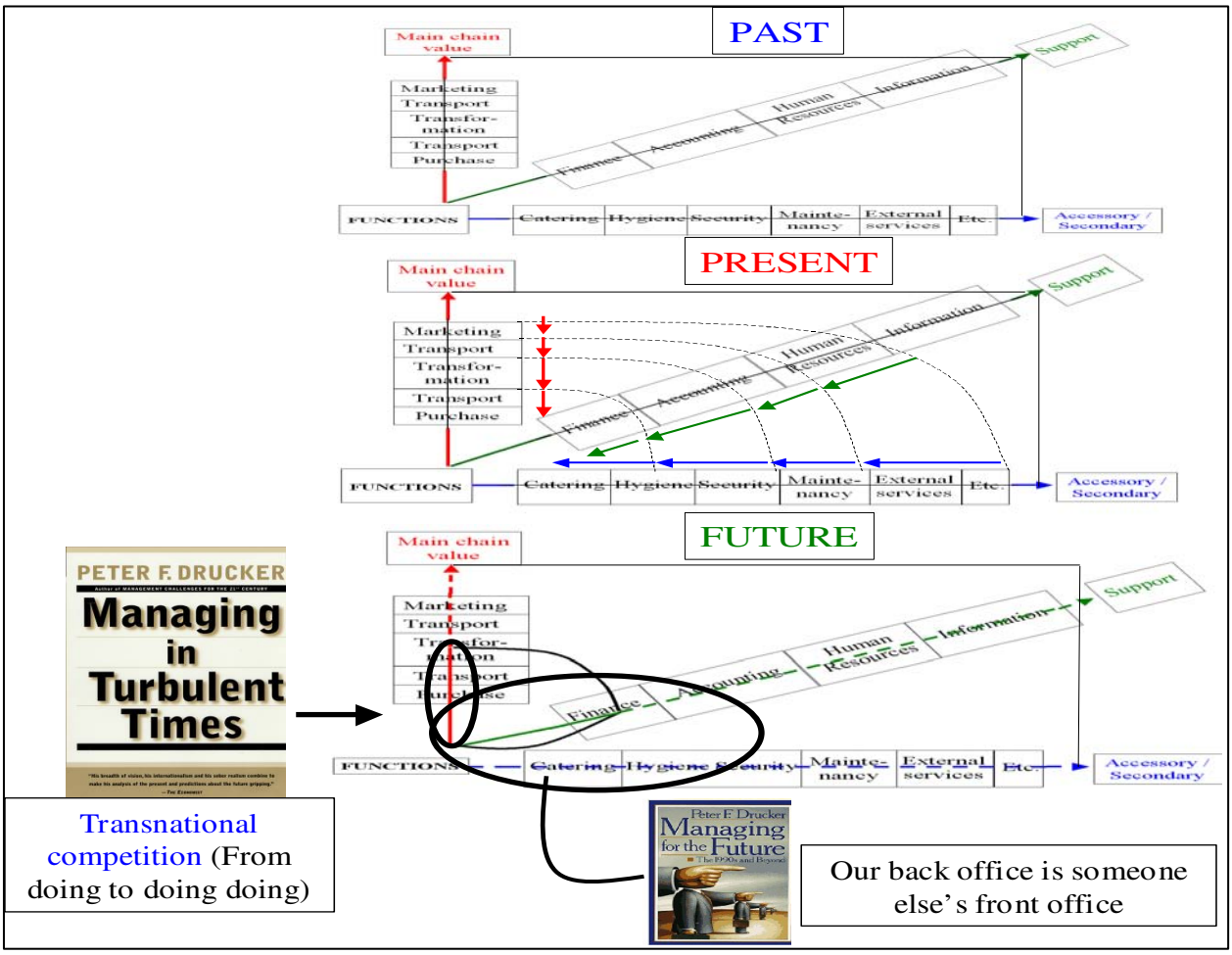
II — **My client**: who and where is he? What is value for him and which of his needs are not satisfied?

III — What is **my business** and what **should** it be?

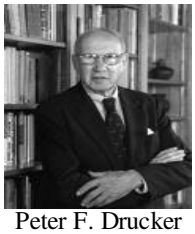
NOW

IV — Since our back office is the front office of other companies, how will we take advantage of that fact?





CONCLUDING


Peter F. Drucker

I If we were to decide now, would we still enter the businesses we are in today?

\+ And if not, what are we going to do about that?

II Given that the purpose of a business is to create a client

\+ Who is it? Where is it? What is value for him? Which needs are not satisfied?

III What is our business?

\+ What should it be?

IV How will we take advantage of the fact that our back office is someone else's front office?

How will I use transnational competition to assume sustained leadership?

MBA

PhD

III.
Curriculum Vitae de Vasconcellos e Sá

Cátedra Jean Monnet

Professor na AESE (Associação em Portugal ligada à IESE de Barcelona)

(Capa da edição *chinesa* dos Senhores da Guerra)

Jorge A. Vasconcellos e Sá

(Capa da edição *russa* da Empresa Negligenciada)

Nota Biográfica (Nascido 1953)

1. Jorge Vasconcellos e Sá é português de ascendência brasileira e francesa. Possui duas licenciaturas, uma em Economia (Universidade Técnica) e outra em Gestão de Empresas (Universidade Católica). Tem uma pós graduação em Macroeconomia pela Fundação Gulbenkian e um **MBA** pela The Peter F. Drucker Graduate School of Management na Califórnia. Possui um doutoramento em Gestão de Empresas (**PhD**), pela Columbia University, de Nova Iorque onde foi enquanto estudante também assistente e investigador e terminou em primeiro lugar. Esteve sempre na Dean's List.
2. É Professor catedrático tendo leccionado ou leccionando na Universidade Católica, Nova, Técnica e AESE (Associação em Lisboa ligada ao IESE de Barcelona).
3. Em 1997 foi-lhe conferida a **Cátedra Jean Monnet**, o mais alto título académico europeu, e recebeu no passado várias distinções – Fulbright, Beta, Gama e Sigma, etc.
4. Durante o ano de 2004, foi um dos cinco membros da Comissão reportando ao Primeiro Ministro para preparação do plano sobre **Desenvolvimento Económico Sustentado.** Sobre este tema, mas como académico independente, proferiu conferências no Parlamento Português (comissão especializada de economia). Também no âmbito da Presidência do Conselho de Ministros em 1993 foi um dos membros da Comissão de Desburocratização Nacional.
5. Vasconcellos e Sá é Presidente do **Instituto de Liberdade Económica** (que fundou em 2008).
6. Os seus livros foram **traduzidos em dez línguas: inglês, português, espanhol, chinês (mandarin), russo, alemão, lituano, tailandês, coreano e norueguês.**
7. Os seus livros têm recebido citações de recomendação, entre outros, de Peter F. Drucker, Philip Kotler, Al Ries (autor dos bestsellers Market Warfare e Posicionamento), Don Hambrick (Professor da Universidade de Columbia e Universidade do Estado da Pennsylvania), Karl Moore (Professor da Universidade de Oxford e McGill), Luiz Moutinho (Professor da Universidade de Glasgow), etc.
8. Publicou **quinze livros:**
   - Sobre economia:
     - *Macro*: "Daqui por Dez Anos"; 1997 (Bertrand)
       "Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável"; 2005 (Pandora)
     - Colectânea sobre vários temas da *economia*: "Portugal a Voar Baixinho"; 1998 (Verbo)
     - *Gestão autárquica* : "Autarquias: descentralização e melhor gestão"; 2000 (Verbo)
     - *Integração europeia:* "Portugal Europeu"; 2001 (V. Económica)
   - Sobre sectores industriais:
     - Indústria portuguesa de *têxteis e vestuário*: "O Sucesso no Meio da Crise"; 1997 (I.E.F.P)
     - *Sector farmacêutico*: "Os Modelos Farmacêuticos Europeus"; 2006 (Vida Económica); e "Uma Análise Quantitativa e Qualitativa do Sector da Saúde"; 2003
   - Sobre gestão:
     - *geral*: "Os Alquimistas Modernos"; 1996 (I.E.F.P.)
       " Gestão na Prática"; 2001 (ISCP)
       "Carving success out the crisis: what Peter Drucker would have told us", 2009 (Vida Económica)
     - *tendências do meio ambiente*; "Ventos de Mudança"; 1998 (Bertrand)
     - *planeamento estratégico*: "A Empresa Negligenciada"; 2002 (Palgrave/MacMillan)
     - *estratégia*: "Os Senhores da Guerra"; 1997 (Kogan)
       "Movimentos Estratégicos"; 2005 (Prentice-Hall, Financial Times)
9. **Vasconcellos e Sá e seus livros foram doze vezes *capa* de revistas** na área de negócios: Exame (1993); Fortuna (1999); Ideias e Negócios (2001 e 2003); Recursos Humanos (2002); Marketeer (2002); Gestão Pura (2003); Prémio (2004); Economia Pura (2005); Prémio (2005); Business Digest (2005); Executive Digest (2009); e Actualidad (2009).
10. **Artigos**
    10.1. mais de trinta em várias *revistas académicas internacionais*, tais como Strategic Management Journal, European Management Journal, Long Range Planning, Industrial Marketing Management e European Marketing Journal.
    10.2. mais de cem para *jornais e revistas* especializados na área de economia e gestão: Semanário Económico, Expansión, Resident, Fedecom, etc.
11. Tem uma **coluna periódica** de opinião no jornal Vida Económica (jornal de economia com maior circulação em Portugal), onde Vasconcellos e Sá alterna com o director do jornal na coluna editorial.
12. Proferiu **conferências e deu seminários** em várias universidades europeias incluindo a London Business School, IESE (Universidade de Navarra, Espanha), Glasgow Business School, ESSEC (França), ESSAM (consórcio europeu de escolas de gestão), Oxford, Manchester Business School, George Washington University, University of São Paulo School of Economics e Drucker School. Proferiu também conferências e apresentou artigos em várias reuniões académicas como Academy of Management, Western Economic Association, etc.
13. Vasconcellos e Sá foi o **Speaker do Mês** em Junho de 2008 da Associação Internacional das Agências de Speakers (IASB).
14. Tem exercido as funções de **consultor privado**, **administrador não executivo** e ensinou em **programas de executivos** de
    14.1. ***empresas multinacionais:*** Coca-Cola, SHELL, Unisys, IBM, Price Waterhouse, Klynveld Peat Main Goerdeler, Glaxo, British Petroleum – BP, Dun & Bradstreet, Deloitte & Touche, Makro (grupo Metro), Systéme U (C.N.R.), Intermarché, Mini Prix Bonjours, Accenture, Watson Wyatt, Cap Gemini, Cesce, Scottish and Newcastle, Sara Lee, Microsoft, Total, Johnson & Johnson, Pfizer, Logica, etc.

(Edição de *revista francesa* dedicada a Strategy Moves – Set. 2005)

(Capa da edição *espanhola* dos Senhores da Guerra)

14.2. **comissão permanente da *UE*** em Bruxelas e nos programas Phare e Tacis para os países da ex União Soviética e da Europa do Leste e International Labour Organization (I.L.O.)

14.3 ***grandes empresas portuguesas e grupos económicos:***
Interfina, OPCA, Montepio Geral, Banco Português de Investimento, Tabaqueira, Grupo José Manuel de Mello, SAPEC, Banco Espírito Santo, Banco Pinto & Sotto Mayor, Banco Totta & Açores, Caixa Geral de Depósitos, Uniarme, EDP (Electricidade de Portugal), Unicer, Grupo Banco Comercial Português, Grupo Pestana, etc.

14.4 ***médias empresas portuguesas:***
Kebir, Molde Faianças, Cesl, Coresa, Recer, Onara, Galtrailer, Auto-Sueco Coimbra, Fábrica de Tabacos Micaelense, etc.

14.5 ***institutos e empresas estatais:***
Tabaqueira, IAPMEI, Instituto Português da Qualidade, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Brisa, EDP, Instituto da Vinha e do Vinho e Direcção-Geral dos Impostos.

14.6 ***Governo Português*** (consultor dos Ministérios da Indústria, Finanças, Transportes, Agricultura, Planeamento Económico, Administração Local, Modernização do Estado e Planeamento do Território).

14.7 ***Associações empresariais e de comércio:***
EPTDA (European Power Transmission Distributors Association), ASPI (American Association of Suppliers to the Paper Industry), IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations), Peter Drucker Society of Austria, C.I.P. (Confederação da Indústria Portuguesa), Associação Industrial Portuguesa, Associação Empresarial de Portugal, Centro Tecnológico do Calçado, Associação Industrial do Minho, AICE (Associação Industriais Construtores Edifícios), APAN, APIFARMA (Associação Portuguesa da Industria Farmacêutica), Clube Americano, Câmaras de Comércio inglesa, espanhola, americana, etc.

15. **O seu escritório** (Vasconcellos e Sá & Associados, S.A.) tem desenvolvido actividades profissionais em diversos países, nomeadamente: Alemanha, Inglaterra, Espanha, França, Itália, Suiça, Bélgica, Brasil, Hungria, Bulgária, Estados Unidos, Macau, Moçambique, Paraguai e Portugal.
Desenvolve **três tipos** de actividades: 1) **research** (conferências, artigos, livros, estudos e o Institute Português de Liberdade Económica); 2) **consultoria estratégica** (o escritório funciona como um departamento subcontratado ajudando o CEO a gerir a *empresa do futuro* – importantes mudanças internas e externas à empresa – enquanto o restante staff gere a *empresa do presente*); e 3) **corporate finance** (financiamento de private equities para todos os tipos de operações, business processing outsourcing (BPO) e trabalhando com governos de regiões europeias periféricas).
16. Quando necessário V. Sá assumiu **funções de gestão fora do seu escritório**: 1) chief financial officer de um dos maiores grupos portugueses (Intf. até 1990); turnaround (Cesl, vendida em 1995); e start-up (OHE, 2007).
17. Os seus hobbies são História, ténis e futebol. Relativamente ao último tem o diploma de treinador profissional de futebol (Nível 1: primeiro na sua classe, entre 97 candidatos).
18. Jorge Vasconcellos fala e escreve espanhol, francês, inglês e alemão. É casado e tem três filhos. Vive nos arredores de Lisboa (Cascais).

Tel: (00 351) 21 48 21 563 / 21 484 1028 / 21 482 1544 Fax: (00 351) 21 482 15 66
E-mail: nop4867@mail.telepac.pt