

---

## A GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

---

## MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS

---

**Miguel Varela**, Doutor em Economia da Empresa, Director do ISG e Professor Catedrático – Economics and Business School, Portugal.  
E-mail: miguelvarela@isg.pt

**Manuel Brazinha Firmino**, Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, Professor Associado no ISG Economics and Business School, Portugal. E-mail: brazinhafirmino@netcabo.pt

---

### Resumo

O presente trabalho aborda os fatores que têm afetado o ambiente empresarial após o aparecimento da crise mundial com início em 2007. É ainda feita uma análise sobre os desafios que se colocam às empresas no contexto da atual crise na Europa. Perante as dificuldades surgidas nos mercados, pretende-se dar um contributo sobre as práticas a seguir para ganhar a resiliência necessária face à crise económica e financeira global, em que surge com grande dinamismo novos stakeholders/shareholders capazes de competir com êxito nos mercados. Finalmente, são apresentadas propostas no sentido de encontrar sugestões inspiradoras e novas perspetivas para a recuperação e crescimento das empresas.

**Palavras-Chave:** Modelos de gestão, crise nos mercados, competitividade empresarial, rentabilidade das empresas, incerteza e caos.

### Abstract

This paper discusses the factors that have affected the business environment after the appearance of the global crisis beginning in 2007. It also made an analysis of the challenges facing businesses in the current crisis in Europe. Given the difficulties encountered in the markets, we intend to make a contribution on the following practices to gain the necessary resilience in the face of global economic and financial crisis, in which they appear with great dynamism new stakeholders / shareholders able to compete successfully in the markets. Finally, proposals are made in order to find inspiring suggestions and new prospects for recovery and growth of enterprises.

**Keywords:** Management models, the crisis in the markets, business competition, corporate profitability, uncertainty and chaos.

## 1. INTRODUÇÃO

Os novos gestores e líderes empresariais terão de saber responder às diversas crises: imobiliária, financeira dos bancos, do custo das matérias-primas, nas bolsas, de insolvências em cadeia de grupos económicos integrados verticalmente, de desaparecimento das classes médias, da bolha das tecnológicas, crise de incumprimento dos próprios Estados, perdas de quota de mercado, inovações disruptivas, entre outras.

Os atuais desafios para os gestores levam-nos a olhar as empresas e os mercados de modo diferente: as grandes potências económicas revelam fragilidades (e. g., China, Rússia, Brasil, os principais países da zona Euro, entre outros), a taxa de mortalidade das empresas leva-nos a refletir sobre as causas deste fenómeno, os níveis de endividamento das empresas levanta muitas dúvidas sobre a eficácia e a sustentabilidade das decisões empresariais e os próprios países têm dificuldade em traçar estratégias competitivas de referência para as empresas e sectores.

O novo contexto é ainda mais exigente, face aos paradigmas de gestão tradicionais, baseados na previsão e na estabilidade. Dada a incerteza crescente, as organizações terão de contratar líderes capazes de lidar com o caos, dentro dos seus países e na complexa rede de negócios à escala global.

Hilburg (2015) sugere a necessidade de aplicar um plano, com cultura e valores, que os gestores reativos não têm em momentos de



crise. Os tradicionais modelos de liderança (Firmino, 2010) poderão ser ineficazes para lidar com o pânico, quando as marcas estão ameaçadas e a falta de confiança afeta a fidelização dos clientes e o volume de vendas.

## **2. O AMBIENTE EMPRESARIAL APÓS A CRISE COM INÍCIO EM 2007**

Depois de 2007, as economias assistiram a factos de relevo a nível mundial, destacando-se: o processo deslancagem das economias e do sistema financeiro; a falência do Lehman Brothers; o aumento da regulação e da supervisão do sistema financeiro e do mercado de capitais; supervisão intrusiva (Silva, 2015). O ambiente empresarial sofreu um impacto de grande dimensão, afetando todas as economias do mundo, mas o ajustamento foi mais intenso em países menos competitivos, cujas empresas revelaram debilidades, que nem os apoios estatais conseguiram salvar.

Em tempos de crise, a análise da realidade empresarial tem-se vindo a tornar mais exigente, como está bem patente quando os credores exigem dos devedores garantias, face à incerteza. As tradicionais análises económico-financeiras em confronto com as médias dos sectores e a análise Du Pont – embora ricas em séries cronológicas - são insuficientes para avaliar as situações de risco, em termos prospetivos (Varela e Dias, 2015).

A experiência tem demonstrado que é necessário conhecer o negócio e o sector de atividade onde a empresa opera, nomeadamente (Breia et al., 2014): factos relativos à doença ou morte do sócio



principal (por vezes, o líder histórico por todos reconhecido; a existência de outras empresas detidas pelos sócios; o turn-over verificado dos quadros altamente qualificados; o seguro de risco de crédito associado a determinados clientes; o ciclo de vida dos produtos, agora mais curto que no passado; as auditorias realizadas, por vezes com diagnóstico demasiado tardio; Margem bruta média do sector; os gastos com remunerações: prémios e remunerações desajustadas; a rotação de ativos; dados da concorrência; informações sobre as matérias-primas; as consequências da distribuição de resultados; e os desequilíbrios recorrentes verificados nas empresas e grupos económicos.

O risco passou a ser um conceito da maior importância nas práticas das empresas europeias. Nas análises do risco de crédito, os manuais alertam para o *carácter do cliente, a capacidade de gestão, a estrutura financeira, as garantias e a conjuntura* (Nabais e Nabais, 2011). Porém, a realidade da crise pós-2008 obriga-nos, a valorizar mais a conjuntura, nomeadamente no que respeita à volatilidade. As últimas semanas das negociações da Europa com a Grécia são ricas em ensinamentos, para entendermos os feitos de uma crise de grande dimensão na vida das empresas e do sistema financeiro.

No contexto de arrefecimento económico, são de recomendar as seguintes práticas (Bastardo, 2011): procurar ativos financeiros com maior liquidez, com rendimento certo (obrigações), a uma taxa de juro fixa; e evitar ativos de rendimento incerto ou com maior volatilidade (ações e seus derivados). Estas cautelas são justificadas no contexto de elevadas imparidades, que são identificadas pelos reguladores do sistema financeiro.



Shiller (2015), prémio Nobel de Economia em 2013, afirma que:

“Quanto mais amplamente diversificados forem os nossos portfólios financeiros, mais pessoas compartilharão os riscos inevitáveis - e menos uma pessoa é individualmente afetada por qualquer risco. O ideal teórico ocorre quando os contratos financeiros distribuem os riscos por todo o mundo, de modo a que milhares de milhões de investidores dispostos a assumi-los detenham, cada um, uma ínfima parte, e que nenhum deles esteja excessivamente exposto”.

Na verdade, o risco é assumido pelas classes médias ou classe alta, que mais aplicações fazem das suas poupanças, por vezes com resultados bastante desastrosos.

São considerados fatores de risco pessoais, os seguintes (Bastardo, 2011): horizonte temporal de risco; taxa de juro; variação do rendimento disponível; perda de poder de compra; desemprego; incapacidade permanente – despesas de saúde; liquidez; e aumento de impostos. Em Portugal, o incumprimento face aos bancos verificado por particulares, na crise, situa-se especialmente no crédito da habitação, à semelhança de outros países. Mas os fatores de risco de mercado, são da maior importância porque excedem a capacidade e o controlo dos indivíduos, nomeadamente (Bastardo, 2011):

A volatilidade dos preços dos ativos; os choques dos mercados financeiros; as condições geopolíticas; as taxas de juro; a variação cambial da moeda; a perda de capital; a perda de rentabilidade; e o aumento de impostos. Existem ainda outros fatores importantes, tais



as variações bruscas do preço do Brent ou de outras matérias-primas. Estas alterações profundas excedem a dimensão verificada nos anos 70 do século passado e mais se assemelham às variações bruscas ocorridas nos anos 30 do século passado, com efeitos estruturantes nas empresas e no perfil dos consumidores.

### **2.1. As empresas e a crise na Europa**

Com cerca de 508 milhões de habitantes, a União Europeia reúne todos os requisitos para atrair investimento, fomentar as trocas comerciais e dinamizar os canais de distribuição dos seus produtos, num contexto de custos de transação baixos e segundo a lógica das economias de escala.

As dificuldades que surgiram desde 2008-2009, com início nos USA, vieram perturbar os equilíbrios pré-existentes na Europa, levando muitas empresas a sucumbir perante a incerteza. Embora muitas empresas sejam consideradas prósperas, os seus rácios de responsabilidades/ativos tendem a aproximar-se da unidade, o que pressupõe que muitas destas empresas estão altamente endividadas e dependentes do sistema financeiro (e. g., em Portugal, são exemplo empresas da hotelaria, construção e obras públicas, tecnológicas, scuts, entre outros sectores). Mateus (2015: 167) afirma que, em Portugal, “Entre 1995 e 2013, o nível de endividamento do setor privado não financeiro aumentou de 60 para 120% do PIB”. Este autor sustenta que “A recente crise financeira expôs os evidentes limites de um modelo de financiamento empresarial onde um elevado endividamento assente em crédito



bancário se articulou com uma fraca expressão do recurso ao mercado de capitais” (Mateus, 2015: 167).

A Europa das empresas saudáveis e de cidadãos com padrões de vida semelhantes – como sugerem Varela e Dias (2015) – encontra pela frente muitos egoísmos próprios de uma cultura ancestral assente em tradições de baixos salários, falta de visão e de ambição. O problema da Europa está na heterogeneidade dos países que a compõem.

Podemos identificar 3 modelos de sociedade (Garelli, 2007, citado por Firmino, 2007):

---

Modelos de Sociedade
<b>O modelo da Europa do Sul</b>
<b>O modelo do Norte da Europa</b>
<b>O modelo Anglo-saxónico</b>

---

Quadro 1: Modelos de Sociedade

Fonte: Adaptado Garelli, 2007, citado por Firmino, 2007.

O modelo da Europa do Sul poderá ser identificado em Itália, Espanha, Portugal, Turquia e novos países industriais. Este modelo caracteriza-se por custos de trabalho baixos, infraestrutura reduzida, economia paralela, regulação de negócios, proteção social e é neste modelo que se favorece a invenção (*“inventiveness”*).



O Modelo do Norte da Europa inclui Alemanha, Holanda, Áustria, Suíça, Japão e Taiwan. Neste modelo podemos identificar o consenso social, a estabilidade laboral, a regulação e é neste modelo que se favorece a perspetiva de longo prazo.

O Modelo Anglo-saxónico - adotado nos Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, Singapura e Hong Kong – aposta na desregulação, na flexibilidade laboral, em assumir o risco e fomenta o empreendedorismo” (Garelli, 2007, citado por Firmino, 2007).

Não podemos equiparar o modelo cultural dos países da antiga União Soviética, agora na União Europeia, com um percurso de décadas já feito por países europeus de economia desenvolvida, desde os anos 50 do século passado. Varela e Dias (2015: 45-46) sustentam que:

“(…) a Europa deverá ser capaz de neutralizar ou reduzir os efeitos nacionalistas de milhares de anos de cultura, bem como barreiras da Língua, dos hábitos, costumes e escalas de valores, sem o que será difícil a integração e mobilidade de pessoas, bens e serviços. Deverá também minorar o GAP entre tecnologia abundante e mão-de-obra barata e também preocupar-se com a implementação de mecanismos e instrumentos de controlo monetário eficazes para o EURO. Existem oportunidades que não se podem esquecer – os bens e serviços “made in EU” - integrando recursos produtivos dos diversos países que poderão oferecer vantagens competitivas de longa duração. Este é o desafio que se coloca ao *management* europeu”.





De facto, a mobilidade acima referida é da maior importância para os países da União Europeia que procuram recrutar os melhores profissionais nas diversas áreas do saber e da técnica. A Europa dispõe de recursos abundantes, em quantidade e em qualidade, capazes de competir com as potências emergentes e com os USA, dado que é possível criar vantagens competitivas de longa duração, ao contrário de certas regiões do mundo, que ainda não atingiram a maturidade do seu ciclo produtivo. De facto, os países não competem apenas com produtos e serviços, mas também com níveis de educação elevados e sistemas de valores civilizacionais, os quais distinguem certas regiões do mundo. Estas regiões encontram-se preparadas para lidar com a incerteza e há muito abandonaram o paradigma da produção em massa.

Pontes (2015) observa que “A UE antes do alargamento a Leste em 2004 continha dois grupos de países: o Norte, com custos salariais elevados e produzindo bens tecnologicamente diferenciados e fáceis de transportar (com valor unitário elevado); e o Sul, com custos salariais mais baixos, fabricando produtos menos processados e mais difíceis de movimentar. É claro que as fábricas do Sul tendem a vender os seus produtos “pesados” na sua vizinhança (no mercado interno europeu), enquanto as do Norte conseguem vender com facilidade os seus produtos “leves” a grandes distâncias no mercado mundial”. Este quadro poderá ser visto no contexto da liberalização das trocas internacionais, com ganhos acrescidos para alguns países.

Mas as divergências entre países, na Europa, não se situam apenas entre o Norte e o Sul, mas entre regiões dentro dos próprios países,



como se tem tornado evidente na Escócia (no UK) e na Catalunha (em Espanha). Também a língua, por si só, não é fator integrador suficiente, quando existem diferenças na religião, como acontece na Irlanda católica face ao UK de religião protestante. Max Weber, no seu livro *Ética Protestante e Espírito do Capitalismo*, há muito identificou estas diferenças, com reflexos no modelo empresarial dos diferentes países (Firmino, 2010). Na atualidade ainda se discutem as diferenças entre a ética católica e a ética protestante, com reflexos na produtividade e na competitividade dos países. Deste modo, podemos questionar o modelo empresarial da América do Sul, de inspiração católica, face ao modelo empresarial da América do Norte, cujas raízes são de origem anglo-saxónica, com inspiração também cristã, mas protestante.

## **2.2. A resiliência possível face à crise económica e financeira global**

A crise mundial pré-anunciada por Nouriel Roubini em 2007-2008, veio testar resiliência das organizações e a eficiência dos negócios, segundo Garelli (2007, citado por Firmino 2007):

- ✓ Eficiência, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças; reformas económicas e sociais; ética e responsabilidade social; credibilidade dos gestores; administrações das empresas; auditoria e contabilidade; valor dos acionistas; satisfação do consumidor; marketing; saúde, segurança e ambiente;
- ✓ Finanças enquanto fator facilitador para acrescentar valor;



- ✓ Sector financeiro bem desenvolvido e integrado internacionalmente;
- ✓ Integração com a economia internacional; experiência internacional;
- ✓ Empreendedorismo;
- ✓ Qualificação da força de trabalho; motivação dos trabalhadores; remunerações;
- ✓ Grandes companhias e pequenas e médias empresas;
- ✓ Produtividade que reflete o valor acrescentado;
- ✓ Atitude da força de trabalho; atitudes para com a globalização; imagem no estrangeiro; culturas nacionais, valores da sociedade e abertura a novas ideias; *corporate culture.*”

Os fatores acima referidos obrigam os gestores a detetar/identificar os gaps entre “o que foi” (factos) e “o que devia ter sido” (segundo os manuais de gestão), em momentos difíceis. Poder-se-á levantar a questão de saber até que ponto os novos e os menos jovens gestores receberam preparação adequada para agir perante um mundo empresarial em mudança profunda.

As classes médias poderão voltar a dinamizar os mercados, da Ásia ao Ocidente, mas é necessário que as estruturas económicas e financeiras funcionem à escala global. Provavelmente, os ativos tóxicos terão de ser removidos do sistema e as empresas ineficazes terão de fazer downsizing ou simplesmente encerrar portas, porque as leis do mercado não poderão ser falseadas por intervenções estatais, que em nada reforçam a competitividade destas empresas.



A crise mundial de 2009 confirmou que as empresas que se encontravam em morte lenta não sobreviveram e as intervenções estatais apenas adiaram esta agonia. A mudança profunda é preferível à morte lenta dado que o reforço de apoios estatais às empresas em declínio não melhorou a performance destas empresas, mas apenas agravou, com mais impostos, a situação socioeconómica das classes médias, que são o motor do marketing contemporâneo.

Ficou demonstrado que os gestores eficazes devem libertar Estado das empresas, chamando e atraindo investidores que queiram rentabilizar os seus ativos. O Estado não tem vocação para ser empresário, porque ao aplicar grandes quantias de dinheiro em certos projetos empresariais, o risco é assumido por si e desresponsabiliza os investidores privados. Um gestor que aposte apenas no aumento de postos de trabalho a todo o custo, será obrigado a despedir mais tarde, porque a lógica empresarial assim o exige: os investidores desejam aumentar as suas remunerações e a atratividade do investimento só será elevada se os custos da organização baixarem face o aumento adicional do volume de vendas.

Por outro lado, o endividamento não se justifica quando a rentabilidade dos ativos e das vendas forem baixas, face ao recurso a fontes de financiamento que não contribuam para a sustentabilidade das organizações.



### **2.3. A gestão em tempos de crise e os novos stakeholders/shareholders**

No século XIX as organizações construíram e moldaram uma estrutura empresarial que respondia às necessidades económicas da época: a penúria de bens e serviços levava ao êxito das vendas e à expansão das exportações/importações, apesar das dificuldades próprias de um mundo em mudança lenta, do ponto de vista empresarial.

Ao longo do século XX, com as crises e guerras, as empresas eram colocadas perante um mundo económico com dois sistemas opostos: de um lado, as democracias americana e europeia e ainda o modelo de gestão japonês foram consolidando o seu modelo empresarial alicerçado no mercado, em que os consumidores vieram confirmar a necessidade de desenvolvimento da ciência do marketing, baseado na ciência e na intuição; do outro lado, tínhamos o modelo comunista, dos países que desafiavam a racionalidade dos mercados, sugerindo que o planeamento era o melhor instrumento de gestão dos países, dos sectores e das empresas.

Os princípios orientadores de gestão de Frederick Taylor vieram criar um novo paradigma, assente na realidade já bem estudada por Adam Smith: a empresa só será eficaz se houver motivação suficiente e interesse dos stakeholders, que irão expandir as suas atividades nos mercados, internos e estrangeiros. A crença generalizada de que o planeamento empresarial é aleatório terá criado um caos generalizado na primeira grande crise do século XX. Estes ensinamentos vieram sugerir que a gestão, sem estratégia, não tem sucesso. O marketing torna-se ineficaz quando a procura



não excede a oferta e, num contexto de crise, as empresas terão de baixar os preços, pelas leis do mercado.

Do lado comunista, o modelo de acumulação do capital levou ao êxito da China e ao fracasso da União Soviética. Enquanto o modelo chinês apostou numa estratégia de aumento contínuo de poupança, de retenção dos excedentes e de reinvestimento destes excedentes, a União Soviética perdeu o controlo das suas unidades de produção, devido à sua elevada expansão geográfica, em que descentralização contribuiu para a desagregação do sistema económico.

Mais recentemente, a China conheceu no seu seio problemas próprios da economia de mercado, nomeadamente as recentes perdas na Bolsa, com reflexos na economia real e nos balanços das suas empresas. O Modelo Chinês - no contexto da Organização Mundial do Comércio e da política de investimentos da China na Europa e na América – tem vindo a afirmar-se internacionalmente, como bem demonstram Brunet e Guichard (2012), no seu estudo que explica a estratégia desenvolvida pela China nas últimas décadas.

Os pressupostos deste estudo apontam para a seguinte estrutura de análise:

- 
- 1) A China é, na realidade, uma superpotência capitalista e totalitária, porque não cumpre todos os requisitos próprios das democracias ocidentais. Esta realidade tem reflexos na competitividade dos custos fixos, nomeadamente quando
- 



- 
- comparamos os direitos dos cidadãos ao lazer, ao descanso, à vida familiar ou à sua reforma.
- 
- 2) Antes da China, outros países como o UK e USA tornaram-se hegemónicos. Mas o Japão, com o seu modelo de lean production, ocupou também um lugar importante no ranking mundial da produção industrial.
- 
- 3) A análise destes autores evidencia a importância da estratégia mercantilista dos excedentes externos, que foi seguida, e as suas vantagens face à competição mundial.
- 
- 4) Podemos ainda observar que o Japão, enquanto modelo empresarial, também inspirou a organização empresarial da China, cujas tradições culturais remontam ao confucionismo e ao contributo de Sun Tzu.
- 
- 5) À semelhança de outros impérios, poder-se-á admitir que a China também adotou uma estratégia mercantilista.
- 
- 6) Como resultado da organização produtiva e social da China, o seu excedente comercial criado está a desestabilizar o mundo, pela forma como ganha posições em sectores chave, como portos, empresas de eletricidade, bancos, seguradoras, imobiliária, hotelaria, entre outros sectores.
- 
- 7) À medida que as operações económicas e financeiras se vão desenvolvendo, podemos admitir que estamos perante uma guerra económica não dissimulada, com a conivência de poderes públicos diversos, quando estes promovem a alienação de ativos, no contexto das privatizações, que irão aliviar os poderes públicos na implementação das suas políticas
- 



---

orçamentais.

- 
- 8) A crise global, económica e financeira, manifesta-se abertamente pelo confronto agora generalizado entre os grupos económicos internacionais, os quais controlam os custos das matérias-primas, nomeadamente o brent. As exportações de petróleo ficam condicionadas pelas políticas de cartel e pelas lógicas dos mercados das ações, obrigações ou produtos financeiros, cujos resultados afetam os exportadores mais dependentes da exportação de matérias-primas.
- 
- 9) É nítida uma estranha passividade dos países desenvolvidos perante a China, dada a necessidade de atrair capitais da China, o que torna estes investidores altamente apetecíveis para qualquer país, independentemente do seu grau de desenvolvimento. As marcas tradicionais das empresas foram sendo assimiladas pelos investidores externos, com maior resiliência face às ondas de choque da crise global atual.
- 
- 10) Face à instabilidade criada nos negócios, a China poderá ser posta em xeque, porque tal domínio crescente irá desafiar o modelo americano, apesar deste modelo há muito ter abandonado o modelo fordista de produção.

---

Quadro 2: Resumo do estudo referente à estratégia desenvolvida pela China.

Fonte: Adaptado do estudo de Brunet e Guichard (2012).

A História Económica permite evidenciar as vantagens competitivas da China, enquanto Império. Na verdade, os excedentes económicos





– como sugere a chamada poupança forçada de um regime comunista – levou o Estado Chinês a competir com baixos salários e falta de direitos sociais. Eis um exemplo de dumping social e económico que domina a economia mundial. Mas a China também aposta no conhecimento, tendo enviado para a Europa e USA os seus jovens génios, tal como fez o Japão, aquando do seu apogeu económico e empresarial.

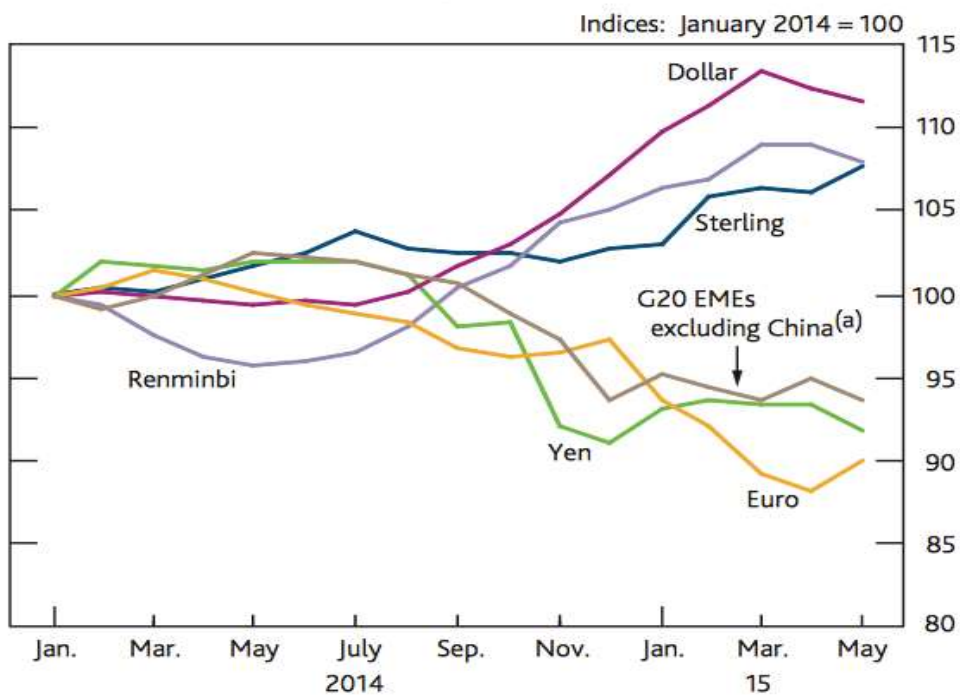
Com base no Overview of the *World Economic Outlook* Projections, do Fundo Monetário Internacional (2015), o PIB da China cresceu 7,7% em 2013 e 7,4% em 2014, esperando-se que este mesmo indicador registre um crescimento de 6,8 % em 2015 e 6,3% em 2016. Nestes mesmos anos, o crescimento anual do PIB dos Estados Unidos da América situa-se num intervalo entre 2 e 3%, enquanto na Alemanha, neste mesmo período, o crescimento verificado foi sempre inferior a 2%, destacando-se o ano de 2013, com uma taxa de crescimento foi 0,2%. A *performance* dos Estados Unidos da América, neste indicador, é muito semelhante à verificada no Reino Unido.

A este indicador, podemos juntar a variação do último das taxas de câmbio: enquanto o dólar dos Estados Unidos, a moeda chinesa (YUAN RENMIMBI) e a libra ganharam maior cotação em termos cambiais, o Euro e o IENE japonês registaram uma forte descida (Fundo Monetário Internacional, citado por Hirst, 2015). Nestas quedas, destaca-se uma redução maior do câmbio do Euro (ver gráfico 1).



### Chart A.7 The US dollar has appreciated against a basket of currencies

#### Nominal effective exchange rates



Sources: BIS, IMF *World Economic Outlook* (April 2015) and Bank calculations.

Gráfico 1 - Evolução das taxas de câmbio desde janeiro de 2014

Fonte: Hirst (2015), in <https://agenda.weforum.org/2015/07/here-are-all-the-biggest-risks-to-the-global-economy/>

Os ensinamentos da Segunda Guerra Mundial trouxeram inputs para a Gestão, a Logística e a Estratégia. Os países ocidentais e o Japão criaram um modelo empresarial assente no marketing, no crédito, na



crescente competitividade, na tecnologia e na qualidade, contribuindo para a elevação dos padrões de vida dos consumidores, o que originou a grande expansão da indústria automóvel e do consumo do petróleo. Foi neste contexto que surgiu o desenvolvimento da indústria de viagens e turismo. As crises do sistema económico eram contornadas por gestores com visão, dispostos a diversificar os riscos.

Os modelos de excelência empresarial viram-se confrontados com a instabilidade dos mercados e das moedas: enquanto o modelo fordista garantia uma crescente procura dos consumidores, o aparecimento de novos players no Fórum Económico Mundial de Davos obrigaram as empresas a compreender que os modelos de planeamento foram substituídos pelo caos, a partir da nova dinâmica da Organização Mundial do Comércio: os consumidores passaram a comprar barato, sacrificando a qualidade, e os grupos económicos dos países ocidentais passaram a negociar com os grupos das potências emergentes, aceitando as parcerias e a entrada destas empresas no seu capital.

A globalização dos capitais e das tecnologias vieram tonar mais difícil a regulação dos poderes públicos, tornando as empresas mais vulneráveis às oscilações dos mercados: os investidores terão de assumir riscos, sem conhecerem o menu dos produtos financeiros possíveis, mas os consumidores apenas pretendem comprar os bens e serviços de elevada qualidade, sem conhecerem os segredos dos produtos financeiros. Daí a dificuldade em estabelecer o chamado marketing relacional, quando as marcas aparecem e



consolidam-se, mas a sua notoriedade fica dependente de decisões de índole estratégica.

A teoria geral dos sistemas sugere que os sistemas abertos sobrevivem, mas o papel das redes sociais atuais ultrapassa qualquer previsão. As empresas procuram ganhar notoriedade, mas a instabilidade e as crises poderão impedir o crescimento dos grupos económicos, mesmo em condições aparentemente ótimas. A concorrência entre as empresas fica dependente de fatores aleatórios e de variáveis dummy, as quais poderão condicionar a performance das empresas. Na Europa, as empresas estão muito dependentes do sistema financeiro e da chamada crise das dívidas soberanas. Resta a estas empresas procura internacionalizar as suas atividades para outras geografias, e muitas empresas europeias decidiram alienar muitos dos seus ativos para tornar a sua atividade sustentável, do ponto de vista financeiro e económico.

A filosofia do gigantismo das empresas do pós-segunda guerra mundial parece ser substituída por uma nova maneira de pensar: as organizações crescem até um certo limite e o empreendedorismo passou a ser a palavra-chave para responder às ameaças de insolvência de negócios que perderam dinamismo e prestígio.

Desde 2008, os consumidores continuam a apostar na poupança, o que pressupõe que o sistema económico poderá reanimar se houver uma recuperação de sectores económicos que até agora se encontravam num impasse. Se as potências emergentes continuarem a apostar na compra de ativos dos países ocidentais, a procura dos consumidores poderá conhecer um novo alento e as empresas poderão contratar mais colaboradores. O efeito



multiplicador keynesiano terá sinal mais e as vendas das empresas tenderão a aumentar, com o apoio do chamado multiplicador de crédito.

Embora os efeitos da atual crise sejam duráveis, podemos, no entanto, considerar que as ondas de choque sejam contidas por uma nova maré de investimento e de procura dos consumidores, que não abdicam de uma qualidade de vida há muito conquistada e consolidada. Neste contexto, a mobilidade de capitais é altamente vantajosa para fortalecer regiões economicamente deprimidas e com forte potencial para o lançamento de canais de distribuição.

### **3. PERSPECTIVAS DE RECUPERAÇÃO E CRESCIMENTO**

Os programas da Europa 2020 poderão ainda ajudar a fortalecer os sectores e empresas onde a vocação para o crescimento é elevada. Cada país tem as suas vantagens competitivas e comparativas e as empresas poderão investir mais se houver consumidores ávidos pela novidade e por produtos da moda.

Na Europa, a vantagem competitiva assente nos talentos é notória, o que poderá atrair investidores que queiram criar mais valor através das competências dos recursos humanos. A imitação de modelos de custos de produção baixos poderá trazer investimento para produtos de exportação, mas o investimento em intangíveis continuam a marcar a diferença, desde que os seus gestores saibam conciliar a sua política de inovação com a estratégia de financiamento da sua empresa a médio/longo prazo.



A aposta da qualidade requer um novo enfoque nas organizações (Capricho, 2014), porque a mera visão dos indicadores económico-financeiros se revela insuficiente, como há muito foi demonstrado desde os trabalhos que conduziram ao Balanced Score Card ou às publicações da excelência empresarial dos anos 80 do século passado.

Em sentido amplo, a competitividade empresarial ou industrial é a “capacidade de uma empresa ou indústria desenvolver de forma sustentada uma relação de sucesso com o meio envolvente” (Pereira et al., 2005: 67, citados por Firmino, 2007). Assim, a vantagem competitiva, de acordo com estes autores, é a “forma como a empresa cria valor para os clientes de forma distinta das empresas concorrentes, o que lhe permite evidenciar-se na competição a várias dimensões, estabelecer e sustentar uma posição defensável no mercado”.

Foram definidas, por estes autores, as seguintes fontes de vantagem competitiva (Pereira et al., 2005, citados por Firmino): Tecnologia e atualização tecnológica, Gestão dos recursos financeiros, Melhoria de processos, melhoria de produtos, inovação e I&D de produtos, Marketing, Qualidade, Investimento, Internacionalização, Recursos Humanos, Preocupações Ambientais, Ecológicas e Sociais, Espírito de Iniciativa Empresarial e Empreendedorismo, Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, Estrutura e Características Organizacionais, Sistemas de Informação e Comunicação, Políticas de *Benchmarking* e imitação, Cultura Organizacional, Crescimento Empresarial, Política de Fusões e Aquisições, Imagem de marca e reputação da empresa, Serviço prestado ao cliente, Relações com



Clientes, Relações com Fornecedores, Relações com outras organizações, Estado (políticas nacionais, educação, incentivos), Satisfação dos consumidores, Produtividade, Satisfação dos trabalhadores e colaboradores, Redução de custos, Flexibilidade do processo e resposta rápida ao cliente, Eficiência da estrutura organizacional, subcontratação e competências, Oferta ampla e diversificada de produtos, Entrega e distribuição, *Design*, Planeamento estratégico da empresa, Introdução de novos produtos no mercado, Internacionalização, Localização e meio envolvente, Preço, Incentivos e Capital estrangeiro.

As empresas europeias, como em outras regiões do mundo, terão de apresentar algo aos potenciais investidores, que garantam a entrada de mais investimento, na perspetiva da matriz ADL, que relaciona o ciclo de vida de um sector com a sua posição competitiva. Nesta linha de pensamento, também a matriz da General Electrics relaciona a posição competitiva da empresa (e. g. quota de mercado) com a atratividade da indústria onde a empresa opera.

Estes modelos, embora úteis, terão de ser completados com outras variáveis de maior importância em tempos de crise, tais como:

Demografia - assistimos a uma verdadeira revolução demográfica, com aumentos consideráveis de fluxos migratórios, redução da natalidade, financiamento do sistema de pensões. Mateus (2015: 409) observa que “Portugal é o segundo Estado - membro pior classificado na dimensão Desenvolvimento sustentável – demografia. Esta dimensão revela as fragilidades de Portugal ao



nível do envelhecimento da população, da baixa taxa de natalidade e das dinâmicas migratórias negativas”.

Segurança do investimento - qualquer perturbação nos mercados afeta o Leste e o Oeste de forma instantânea, com perdas assinaláveis para as empresas e investidores;

**Atrativo único** - cada país ou sector deve apresentar algo que os distinga dos países/sectores concorrentes, porque os recursos em capital são escassos;

**Competitividade sustentável** – Os negócios terão de ser sustentáveis e irem para além dos ganhos imediatos.

**Visão** – A estratégia empresarial encontra dificuldades na sua implementação, quando a crise atual condiciona a visão dos líderes empresariais, financeiros e políticos.

**Impactos** – As empresas têm impactos estruturantes no tecido produtivo, se responderem a necessidades dos mercados da atualidade.

Não menos importantes, são ainda as seguintes variáveis: *clustering*; *networking*, alianças e sinergias; recursos e matérias-primas; indústrias diversificadas para evitar uma elevada especialização e conseqüente dependência; infraestruturas adequadas; gastos em investigação aplicada; forma de afetação de recursos; marketing relacional em detrimento do marketing transacional; ser inovador na redução de custos; ser inovador face a novos mercados-alvo; e *branding*.





No plano da lealdade com os clientes, importa lembrar a nova BCG que sugere uma matriz que relaciona os custos de angariação do cliente com a rendibilidade do cliente ao longo do seu ciclo de vida (Varela e Dias, 2015).

Aaker (2001, citado por Firmino, 2007) alude a 32 vantagens competitivas que são: reputação pela qualidade, serviço ao cliente, reconhecimento do nome, retenção de pessoal, custos baixos, recursos financeiros, orientação para o cliente, linha de produtos diversificados, técnica superior, satisfação do cliente, segmentação, diferenciação do produto, inovação contínua, domínio do mercado, dimensão, preço baixo (mas valor elevado), aprendizagem do negócio, ser pioneiro, flexibilidade produtiva, eficácia nas vendas, competências no marketing, cultura organizacional, objetivos estratégicos, prestígio da empresa-mãe, localização geográfica, imagem e publicidade eficaz, empreendedorismo, coordenação, I & D, planeamento a curto prazo, boas relações com os distribuidores e outras.

Hit *et al.* (2002, citados por Firmino, 2007) desenvolvem o Modelo de Organização Industrial de Retornos Superiores à Média Baseado nos Recursos. Este modelo coloca a ênfase no ambiente interno da empresa e a organização é vista como um conjunto de recursos e competências únicos. Os recursos - físicos, humanos e capital organizacional - são tangíveis ou intangíveis e não apresentam elevada mobilidade; as capacidades (competências essenciais) da empresa são integradas e devem ser periodicamente atualizadas (e.g., no domínio da inovação tecnológica). Os recursos e capacidades



são valiosos, raros, dispendiosos (se forem imitados) e insubstituíveis.

Neste modelo são identificadas as seguintes 5 fases:

1. Identificar os recursos necessários ao processo de produção da empresa e analisar os seus pontos fortes e fracos face à concorrência;
2. Determinar as capacidades da empresa - ou o conjunto integrado de recursos - que lhe permitem fazer melhor do que a concorrência;
3. Determinar a vantagem competitiva da empresa, ou seja, a capacidade de a empresa ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, através da utilização do potencial dos seus recursos e competências;
4. Identificar um sector ou indústria de elevada atratividade, que permita à empresa explorar novas oportunidades através dos seus recursos e competências;
5. Selecionar a estratégia que melhor possibilite à empresa a utilização dos seus recursos e competências, em face das oportunidades do ambiente externo (Hit *et al.*2002, citados por Firmino, 2007).

#### **4. CONCLUSÕES**



Quando as empresas chegaram a uma situação insustentável, recomenda-se a operação harmónio (Silva, 2015), ou seja, opera-se um *Reset* ao Balanço, para reduzir a capital empresa e para “aspirar” prejuízos passados; e feito um recomeço quase do zero para atrair capital fresco (emissão de novas ações).

Existe uma correlação positiva entre crescimento económico e financiamento das empresas no mercado de capitais, apesar das perdas (e ganhos) registadas nas bolsas. A uma perda de elevada dimensão seguir-se-ão ganhos assinaláveis para essas empresas.

Pelo equilíbrio de Nash – que envolve dois ou mais jogadores com estratégia ótima-, cada um procura obter o máximo benefício para si ou para a sua empresa, mas nenhum jogador ganha mudando sua estratégia unilateralmente, pelo que se recomenda o espírito win-win, num mundo em crise, em que todos estamos ameaçados a perder qualquer coisa.

Não recomendamos a adoção de estratégias agressivas, em que os capitais permanentes cobrem apenas as necessidades de fundo de maneo permanentes, ficando as outras necessidades em situação de défice de tesouraria (Neves e Batalha, 2015).

A manutenção e o desenvolvimento de tensões financeiras, numa crise reduzem o valor das empresas (Brealey e Myers, 2013), através de transferência do risco para os titulares dos títulos; não aplicando capitais próprios na empresa; recebendo dividendos e fugir; ganhando tempo, com habilidades contabilísticas, para enganar os credores; e finalmente, oferecer uma mais-valia



enganosa e para depois oferecer menos-valias aos investidores, com títulos arriscados, em prejuízo dos seus detentores.

A crise atual revela que as empresas terão de apostar na criatividade, quanto à forma de afetação dos seus recursos e à forma como obtêm capitais: os modelos de gestão tradicionais poderão revelar-se ineficazes obrigando as empresas a apostar em: tecnologia da Informação; emissão de títulos em bolsa (ações e obrigações); serviços de elevada qualidade; aceleração da mudança profunda, com reestruturações necessárias; os modelos preditivos são confrontados com o caos e a imprevisibilidade; a instabilidade dos negócios e incerteza levam as organizações a repensar a sua estratégia de crescimento e consolidação; fomentar os ganhos na produtividade do trabalho, apostando na formação, motivação e liderança; não abdicar dos modelos de gestão da qualidade sustentável e das ferramentas da qualidade (Capricho, 2014); ganhar competitividade pelos custos e pela diferenciação; reestruturar o modelo de negócio, com enfoque nas novas necessidades do cliente e nas novas formas de contacto; qualquer negócio só poderá expandir-se com estratégias de internacionalização, a partir da obtenção de uma massa crítica de suporte; apostar em marcas globais, com *top of mind*, segundo a chamada pirâmide de reconhecimento.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bastardo, C. (2011). *Gestão de Activos Financeiros, Back to Basis*, Escolar Editora.

Brealey, A. & Myers, C. (2013). *Principles of Corporate Finance, The McGraw-Hill/Irwin Series in Finance, Insurance, and Real Estate*, 11th Edition.

Breia, A., Mata, M. e Pereira, V. (2014). *Análise Económica e Financeira*, Lisboa. Rei dos Livros.

Brunet, A. e Guichard, J. P. (2012). *La visée Hegémonique de la Chine. L'imperialism Economique*, Conjuntura Actual Editora, Coimbra.

Capricho, L. (2014). *Las Estrategias De Calidad Del Hospedaje Turístico Y El Turismo Sostenible, Estudio De Las "Buenas Prácticas" De Las Empresas En Portugal* (Tesis Doctoral). Universidad Miguel Hernández De Elche, Espanha.

Firmino, M. (2007). *Turismo Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.

Firmino, M. (2010). *Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Actuais*, 4.<sup>a</sup> Edição, Escolar Editora, Lisboa.

Hilburg, A. (2015). *Reputation Challenges: Hilburg's five essential lessons in Crisis Management*, <http://www.biznews.com/thought->



leaders/2014/02/11/reputation-challenges-hilburgs-five-essential-lessons-in-crisis-management/.

Hirst, T. (2015). *Here are all the biggest risks to the global economy*, <https://agenda.weforum.org/2015/07/here-are-all-the-biggest-risks-to-the-global-economy/> (July, 14).

International Monetary Fund (2015). *Slower Growth in Emerging Markets, a Gradual Pickup in Advanced Economies*, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/02/pdf/0715.pdf> (July, 9).

Mateus, A. (Coord.) (2015). *Três décadas de Portugal europeu: balanço e perspectivas*, Fundação Francisco Manuel dos Santos e Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (AM&A), Lisboa.

Nabais, C. e Nabais, F. (2011). *Prática Financeira II - Gestão Financeira*, 2ª Edição, Lisboa. Lidel Edições.

Neves e Batalha (2015). [http://pascal.iseq.ulisboa.pt/~jcneves/handhouts\\_estrategias\\_financiamento.PDF](http://pascal.iseq.ulisboa.pt/~jcneves/handhouts_estrategias_financiamento.PDF).

Silva, M. (2015). *Bolsa – Investir nos Mercados Financeiros*, 3.ª Edição, Lisboa. Bookout.

Varela, M. e Dias, Á. (2015). *Introdução à Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.

