

REFLEXÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM CONTEXTO DE CRISE ECONÓMICA E FINANCEIRA



Germano de Jesus Barge Rio Tinto ()*
Coronel de Artilharia Ref.

ABSTRACT

In the context of the present global crisis we are living in, and of the financial crisis that may lead to an economic crisis, studies have shown that measures adopted by Small and Medium Enterprises have proved to be inadequate and should not have a structural and long-term dimension, but focus on current circumstances. In fact, the creativity factor, which leads to the creation of new lines of action and avoids the dependence on both bank credit and the traditional market, is of crucial importance. Small and Medium Enterprises should therefore redefine their task environments.

Keywords: innovation, creativity, social responsibility, circumstances, structure, strategy, Small and Medium Enterprises, task environment.

RESUMO

No contexto da crise financeira internacional em que vivemos e da crise económica a que a mesma poderá conduzir, as medidas que as Pequenas e Médias Empresas poderão adoptar não deverão assumir uma dimensão estrutural e de

(*) Professor das Unidades Curriculares de Programação de Sistemas e de Tática de Transmissões na Academia Militar

longo prazo, mas situar-se no domínio conjuntural. Os estudos que têm sido feitos situam-se em regra na primeira daquelas dimensões, revelando-se inadequadas. Na realidade, o factor criatividade, conduzindo à construção de novas fronteiras de actuação e evitando a dependência, a montante, do crédito bancário, e a jusante, do mercado tradicional, assume uma importância determinante. As pequenas e médias empresas deverão, por conseguinte, redefinir o seu *ambiente de tarefa*.

Palavras Chave: inovação, criatividade, responsabilidade social, conjuntura, estrutura, estratégia, Pequenas e Médias Empresas, ambiente de tarefa.

Estamos envolvidos numa situação de crise internacional com contornos de natureza financeira, podendo ela própria vir a adquirir características de uma verdadeira crise económica. De facto, o "balanço empresarial", cujo desequilíbrio começou por desenhar um emagrecimento de activos, acabou por desembocar num empobrecimento de capitais próprios e no aumento correlativo das responsabilidades da empresa. Este aumento dificultou o recurso ao crédito bancário, pela impossibilidade de as empresas satisfazerem os seus compromissos, e como consequência os negócios definharam e o jogo financeiro conduziu, aqui e ali, à escassez dos proveitos. Querer comprar sem ter onde pode tornar-se uma situação recorrente, mesmo que particulares e empresas disponham de recursos financeiros apreciáveis.

Perante esta situação, a questão das modalidades de optimização dos negócios assumiu uma oportunidade crescente. As formas tradicionais de obter e melhorar os resultados foram postas em questão, e as empresas têm sido aconselhadas a procurar novas vias para realizar proveitos e a controlar e reduzir os custos de funcionamento, contornando as dificuldades impostas pela situação.

Naturalmente muitas recomendações têm sido feitas dirigindo-se em regra ao universo das Pequenas e Médias Empresas (PME), aquelas que mais podem contribuir para a manutenção do emprego e para a sustentabilidade do mercado. Pensamos no entanto que as propostas de diagnóstico e as medidas preconizadas dificilmente se poderão situar no domínio do estratégico, em que os resultados só poderão amadurecer em períodos razoavelmente longos. Parece-nos ser este o caso do modelo proposto na 1.^a Semana Europeia das PME (CECOA, 2009), o qual se articula em dois capítulos, o do **diagnóstico** e o das **propostas de sobrevivência**, que passamos a apresentar de forma sucinta.

DIAGNÓSTICO:

1. Estratégia (Análise SWOT);
2. Estrutura e Cultura Organizacional;
3. Vendas (portfólio de produtos, marketing-mix, portfólio de clientes / segmentação);
4. Produção (layout fabril, análise ABC, outsourcing, produtividade e gestão de stocks).

PROPOSTAS PARA A SOBREVIVÊNCIA:

1. Inovar para Sobreviver;
2. Exportar para mercados em crescimento.

Estes diversos tópicos do diagnóstico podem, quanto a nós, servir para uma avaliação da empresa em termos estruturais, no sentido de permitirem a adopção de medidas estratégicas a desenvolver e a amadurecer em períodos longos de estabilidade da conjuntura, o que não é naturalmente o caso das empresas em situação de crise financeira (e/ou económica). Por outro lado, há aspectos do diagnóstico que nada têm a ver com as PME, mas sim com empresas de apreciável dimensão (como a análise ABC ou o outsourcing, além de outros).

Quanto às Propostas para a Sobrevivência, elas não são congruentes com a situação das empresas de pequena ou média dimensão, já que a inovação exige recursos que essas empresas não possuem, e as exportações para mercados em crescimento necessitam de uma apreciável disponibilidade de informação à qual elas, por si sós, não têm normalmente acesso. Sabemos ainda que, em situação de crise, é ao mercado interno que pode ser pedida uma resposta mais imediata (tanto mais que tal crise tem âmbito internacional).

A recente proposta governamental, que coloca em relevo uma prioridade de expansão das PME portuguesas para o mercado internacional, encontra assim um forte condicionamento na possibilidade de o Governo assegurar um apoio à pesquisa de novos mercados e produtos (certamente com o apoio das instituições ligadas ao comércio externo).

Numa outra perspectiva, uma conceituada empresa de Consultadoria brasileira (UFMG, 2008) propõe igualmente a análise SWOT como instrumento relevante no estudo das medidas a implementar em situação de crise financeira. Esta análise, de alcance inegável noutros contextos, não deixa contudo de se revestir aqui de algumas limitações. Se é certo que podemos tentar visualizar as oportunidades e

ameaças numa dimensão de curto prazo, os pontos fortes e os pontos fracos têm, pelo contrário, uma dimensão de médio / longo prazo, incompatível com a adopção de medidas conjunturais.

Há, por outro lado, quem acentue a vertente da responsabilidade social das empresas em contexto de crise internacional (SEII, 2009). Esta exigência é importante, sobretudo porque pode conduzir as empresas a reformular as suas políticas e objectivos, designadamente evitando utilizar os recursos humanos como factor manipulável pelas suas opções de política. No entanto, esta área é meramente complementar das restantes (financeira, produtiva, comercial, entre outras), e não pode ser erigida como elemento determinante na solução de problemas que se situam sobretudo nas áreas financeira e económica.

Certos autores realçam as possibilidades que a utilização criativa das TICs pode trazer à situação das empresas em crise (SAS fórum 2009). De facto, neste âmbito, poderemos encarar:

1. A racionalização do uso dos recursos;
2. A melhoria dos postos de trabalho;
3. A análise das TICs num contexto de projecto e não de centros de custos;
4. Uma perspectiva de *outsourcing*, retirando ao cliente o ónus da posse e da utilização de certas tarefas. Se pensarmos numa utilização das TICs como criadoras de novos mercados adicionais ao mercado tradicional das empresas, e não meramente na simplificação e racionalização dos circuitos de venda já existentes, podemos estar a optar por uma via mais correcta da superação das manifestações da crise, através da prestação de serviços adicionais. Não teremos, portanto, mais do mesmo, mas um *algo mais* que pode acrescentar valor e oportunidades.

Esta é mais uma possibilidade parcelar de gestão da crise. Ela é válida numa óptica de relação entre empresas (clientes / fornecedoras), mas não resolve, de forma global, a verdadeira problemática duma crise com as características daquela em que vivemos.

Uma outra modalidade de solução desta problemática tem a ver com a simplificação dos processos de reestruturação empresarial. A superação da crise, por esta via, tem em vista os instrumentos jurídicos que contemplam a criação ou modificação da forma jurídica das empresas, eliminando os bloqueios actualmente existentes, diminuindo o custo das operações inerentes, e encurtando de forma significativa os prazos dessas mesmas operações (Simplificação da Reestruturação

Empresarial, Ministério da Justiça). Assim, a simplificação dos regimes de *fusão* e de *cisão* (por transposição de directiva comunitária), pode permitir maior clareza na informação económico-financeira, uma mais ampla transparência das transacções, e as já citadas melhorias nos prazos e custos das operações.

Julgamos que o enquadramento jurídico das situações de reconfiguração das empresas em situação de crise pode ajudar a resolver problemas como os da dimensão, da produção, da diversificação e da adequação ao mercado de forma defensiva, sem alterar de forma qualitativa o desempenho dessas mesmas empresas. Por exemplo, se uma empresa sofre um processo de cisão afim de aliviar a sobrecarga de custos operacionais que suportava num passado recente, terá igualmente que redefinir uma nova fronteira de oportunidades de negócio, sem o que a situação de crise prevalecerá.

CONCLUSÃO

As propostas apresentadas não constituem efectivos instrumentos de correcção global da conjuntura, quer porque dizem respeito a componentes parcelares da gestão, quer porque têm em vista a estrutura das empresas (e sobretudo das empresas de apreciável dimensão).

Uma verdadeira proposta de optimização conjuntural terá que olhar para os verdadeiros contornos da crise que afectam a empresa de pequena e média dimensão (as PME). Deverá olhar por isso para a perspectiva a montante e a perspectiva a jusante do desenho empresarial. A montante, o recurso mais importante é o do financiamento, relativamente ao qual se observam os constrangimentos mais severos. Para obviar a esta grave limitação, a empresa terá que ter em atenção a sua tesouraria, prescindindo do crédito bancário.

A jusante apresenta-se a actual limitação do mercado (escassez das vendas e da prestação de serviços). Para a ultrapassar, a empresa terá que procurar mercados alternativos, especialmente aqueles que não são tradicionais e não estão sujeitos aos constrangimentos ocasionados pela solvabilidade dos outros agentes (indivíduos ou empresas). É na procura de soluções de **colaboração entre empresas** (v. G.as *joint ventures*) ou de **prestação de serviços que não atinjam o mercado final**, que poderemos encontrar as novas soluções para a sobrevivência de muitas PME. Para isso, estas terão que rentabilizar a utilização dos seus recursos próprios (pessoal e tecnologias), redefinindo os seus objectivos.

No contexto duma crise global será importante falar de **criatividade** (talvez mais do que defender propostas de inovação, muito condicionadas pelo mercado e limitadas pela sua escassez). As capacidades criativas têm a ver com as competências pessoais e sociais, e com o modo de as transformar em valor apto para a sobrevivência das empresas (Neves, 2009). O apoio das políticas públicas é por isso determinante (a nível nacional e europeu). Uma primeira vertente terá por isso a ver com o crescimento da proporção, nos recursos humanos globais da empresa, da sua mão-de-obra qualificada.

O Ano Europeu da Criatividade e Inovação (AECI) chamou a atenção para o papel da criatividade como competência essencial que deve desenvolver-se em todos os domínios da vida empresarial e social. Diz-se, por isso, ser essencial estabelecer uma sólida ligação entre capital e cultura (Neves, 2009).

As PME's devem portanto redefinir o seu *ambiente de tarefa*, isto é, o conjunto de actores com os quais se relacionam (clientes, fornecedores, bancos, institutos públicos, etc.).

BIBLIOGRAFIA

- CECOA, 2009. *Optimizar o seu negócio em contexto de crise*, Seminário organizado pelo Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, 1.ª Semana Europeia das PME.
- NEVES, Arminda, 2009. "No contexto de uma crise global faz sentido falar de criatividade e inovação?", in Vários, *Jornal Opinião*, Presidência Checa, Ano Europeu da Criatividade e Inovação, 1 de Janeiro a 8 de Dezembro.
- PORTAL DO GOVERNO, 2009. *Simplificação da Reestruturação Empresarial para ajudar as Empresas a superar a Crise*, Ministério da Justiça.
- SAS fórum 2009. *Como as TICs podem auxiliar as Empresas a ultrapassar a crise*, Computerworld, Lisboa.
- SEII, 2009. *A responsabilidade social das empresas em contexto de crise Internacional*, pelo Secretário de Estado da Indústria e da Inovação, 4.ª Conferência Global sobre Responsabilidade Social, Vilamoura. 1.ª Semana Europeia das PME, Direcção Geral das Empresas e da Indústria da Comissão Europeia.
- UFMG 2008. *Crise Financeira, a importância da análise SWOT neste contexto*, Universidade Federal de Minas Gerais, Consultadoria Jr., Faculdade de Ciências Económicas - Belo Horizonte.