

Como navegar nas recessões

Harvard foi estudar como se comportaram 5000 empresas cotadas nas crises económicas anteriores

É um número arrasador. Apenas 9% das empresas saem da recessão mais fortes do que antes em termos de indicadores financeiros e com um nível de vendas e de lucros pelo menos 10% mais elevado em relação à concorrência no seu sector. Três investigadores da Harvard Business School, em Boston, e da Kellogg Graduate School of Management, da Universidade de Northwestern, no Illinois, resolveram 'descobrir' qual o estilo de gestão dessa elite de ganhadores. E baptizaram-no de "progressivo".

Franz Wohlgezogen, da Kellogg, e Nitin Nohria e Ranjay Gulati, de Harvard, analisaram, desde final de 2008, seis indicadores de gestão (número de em-

pregados; custos de produção; gastos em investigação & desenvolvimento (I&D); vendas; gastos gerais e administrativos; e formação bruta de capital fixo) em 4700 empresas cotadas nas bolsas americanas, existentes na base de dados da Standard & Poor's. Entre essas empresas contavam-se firmas de origem americana e outras de fora. O objectivo foi encontrar os traços do comportamento de gestão durante as três recessões anteriores nos Estados Unidos (em 1980-1982, 1990-1991 e 2000-2002), comparando os dados nos três meses antes, durante a recessão e nos três meses seguintes.

Os números revelaram quatro 'modelos' de gestão (ver focus).

Franz Wohlgezogen admite que "o estudo possa estar enviesado para o contexto americano", mas refere-nos que se trata, na maioria, de empresas com projecção global. Apesar da análise empírica se cingir às três recessões anteriores, e de "esta em curso ser bem mais severa" e ainda ser cedo para uma observação semelhante, Franz sublinha que procederam à comparação com casos específicos e verificaram a 'repetição' dos mesmos quatro padrões.

O estilo mais conhecido é o baseado no corte de custos, que, nos anos 80 e 90 do século passado ficou conhecido pela expressão inglesa *downsizing*. É esse "o suspeito do costume", refere o investigador. Mas, tam-

bém, se encontra o pólo oposto, assente em algum aventureirismo no investimento e num optimismo balofo alimentado internamente.

Pragmatismo em alta

Na realidade, diz o nosso interlocutor, assistimos à emergência de um estilo pragmático nos últimos 25 anos, um 'modelo' de gestão que pretende equilibrar movimentos ofensivos (como os usados pelos expansionistas) e defensivos (como os utilizados pelos preventivos) no quadro da situação concreta. "Descobrimos neste estudo que a percentagem de firmas usando estratégias pragmáticas para enfrentar a crise veio crescendo entre

1980 e os primeiros anos de 2000, até chegar aos 40% da nossa amostra, quer se trate de empresas de origem americana ou outra", sublinha.

No entanto, o pragmatismo tem limites de eficácia e de eficiência: "Essas firmas comportam-se melhor do que as outras, que se focalizam num só aspecto, mas não dramaticamente melhor", diz Franz Wohlgezogen. "Do ponto de vista estratégico, verificámos que o estilo que designamos por 'progressivo' é o mais vantajoso. Revela a mais alta probabilidade de êxito, com 37%", refere-nos, adiantando que a sua vantagem sobre o pragmatismo advém de conseguir "uma espécie de optimização das combinações de tática ofensiva e defensiva, de trabalhar uma combinação específica, prudente, cirúrgica". O modelo "progressivo" está, assim, uns furos acima do pragmatismo. "As firmas progressivas são uma forma particular de empresas pragmáticas, onde há uma combinação judiciosa de movimentos defensivos, como a focalização na eficiência operacional, com movimentos ofensivos, como investimentos cirúrgicos em mercados e activos, em marketing e I&D, cultivo de uma moral interna elevada e da total aproximação ao cliente", conclui o nosso entrevistado.

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES
economia@expresso.imprensa.pt

OS QUATRO MODELOS

PREVENTIVO & DEFENSIVO

Focalizado no corte de custos e investimentos. O padrão tradicional em período de recessão e de pessimismo

EXPANSIONISTA & OFENSIVO

Centrado na exploração de "pechinchas" a todo o custo, sem controlo do endividamento e da avaliação dos ganhos a longo prazo dos movimentos "ofensivos" realizados, alimenta uma clima interno de optimismo balofo

PRAGMÁTICO

Procura combinar, de um modo *ad hoc*, movimentos defensivos e ofensivos, de acordo com a situação concreta

PROGRESSIVO

Procura otimizar a combinação que os pragmáticos praticam, mas de acordo com uma visão estratégica e apostando em três alavancas: eficiência operacional, alimentar uma moral interna elevada, criação de valor para o cliente

COMPETIÇÃO

Banco Popular apoia 12 equipas

As formações vão ser constituídas por quadros com o intuito de desenvolver competências nos colaboradores do banco



A participação do Banco Popular na actual edição do Global Management Challenge vai centrar-se especialmente no apoio a equipas constituídas por colaboradores mais recentes e nas formações que no ano passado tiveram os melhores resultados.

"A opção de incentivar a participação de colaboradores mais recentes no banco surge em consequência de uma reflexão sobre o elevado potencial percebido neste grupo e pelo facto de esta prova permitir uma reflexão abrangente sobre a realidade de uma empresa", explica Carla Gouveia, directora de recursos humanos do Banco Popular. Acrescenta ainda que a participação poderá contribuir e muito para a autoformação destes quadros. No que respeita às equipas do banco que no ano passado obtiveram os melhores resultados, a ideia é aproveitar a motivação e o interesse que esta competição tem despertado no seio do banco.

Para Carla Gouveia, o Global Management Challenge reveste-se de grande interesse para um quadro bancário. Destaca como mais importante "a possibilidade de participar na definição da estratégia e poder reflectir, em equipa, sobre os resultados e preparação de uma nova decisão". Simultaneamente e na opinião da directora de recursos humanos, os quadros podem transpor a experiência vivida na competição para o seu dia-a-dia de trabalho, em termos da sua atitude e forma de encarar as decisões, contribuindo para a estratégia e para o negócio. O trabalho desenvolvido em equipa e a percepção do impacto que uma decisão pode ter na vida das empresas são mais alguns ensinamentos que os bancários retiram desta experiência.

Na passada edição desta prova, o Banco Popular contou com duas equipas na segunda volta. As ambições para este ano são bem mais elevadas. Quer ter mais formações na segunda volta e até, quem sabe, estar representado na final nacional.

As inscrições para a presente edição da competição vão estar abertas até ao final deste mês. Para mais informações, contactar a SDG - Simuladores e Modelos de Gestão, Av. João Crisóstomo, n.º41, 3.º andar, em Lisboa (tel. 213 157 618). Pode ainda consultar o sítio na Internet www.worldgmc.com.

MARIBELA FREITAS
mfreitas.externo@imprensa.pt



Se o teu sonho é vir a ser Presidente de uma grande empresa, tens agora a oportunidade de viver essa experiência:

Passar um dia inteiro de trabalho com um Administrador Delegado/CEO de uma das maiores organizações empresariais a operar em Portugal. Procuramos **7 jovens talentos de Portugal** para viverem uma experiência inesquecível!

Estás à altura?
Candidata-te em www.ceoporumdia.com