

# Crise económica — riscos e oportunidades para as PME



**Onde se situa a verdadeira causa da actual crise e como uma PME pode proteger-se. No seguinte artigo Stefan Merath analisa a situação sob diversos pontos de vista e dá dicas práticas.**

Na crise encontra-se a oportunidade. Muitos estão quase fartos de ouvir isso – tantas vezes já foi citada esta frase. E sobretudo para alguém que já estiver bem metido no atoleiro, ela soa como um slogan para aguentar. De facto, se já se notasse a oportunidade, a situação teria deixado de ser sentida como crise.

Até aqui, o momento exacto quando a crise vira oportunidade pode ser definido com relativa exactidão: precisamente quando na crise se começa a perceber o mundo e o problema de forma diversa. Porque com isso se abrem novas opções de agir.

A crise económica actual, quando é vista por uma pequena empresa, apresenta dois planos de crise. Uma vez o plano global e por outro o plano para a própria empresa. Ambos devem ser vistos separadamente um do outro.

## O PLANO GLOBAL

Começemos com o plano global, observando-o de forma diversa, com outros olhos (e com o objectivo de compreendê-lo sob outro ponto de vista para encontrar oportunidades). A actual forma de vista aceite pela sociedade é mais ou menos esta: “o factor despoleador das encrencas foi a crise dos bancos. Esta foi causada por banqueiros incompetentes e agora tem consequências na economia real. Para que isso não se repita, deve colocar-se a “trela” aos ges-

tores, aplicando medidas de regulação”.

Isto é bem simples e serve a necessidade de se encontrarem bodes expiatórios mas falha de longe o alvo. Vejamos um outro modelo — o dos ciclos de Kondratieff. Trata-se de ciclos económicos de longo prazo (40-60 anos) que não se guiam pelo campo imaginário do dinheiro mas sim pelas condições reais. A ideia baseia-se nos respectivos estrangulamentos: cada sistema desenvolve-se sozinho até esbarrar com um estrangulamento (o qual frequentemente ele próprio causou).

Por exemplo, o 1º ciclo de Kondratieff: no começo do século XIX a máquina a vapor foi introduzida nas indústrias o que conduziu a um aumento múltiplo da produção. Partia-se do princípio que isto seria assim para sempre. Mas isto não aconteceu. À volta de 1840 surgiu então uma forte crise. Porquê? Porque todas as coisas produzidas eram transportadas e distribuídas com recurso a carroças puxadas por cavalos. Foram, portanto, as capacidades e os custos de transporte que limitaram a continuação do desenvolvimento. E só os caminhos de ferro acabaram com este estrangulamento.

## A crise vira oportunidade quando se começa a ver o mundo e o problema com outros olhos.

O último, até ao presente, ciclo Kondratieff, o quinto, consiste na informática e na internet. Foi essa tecnologia que permitiu uma globalização em grande estilo e providenciou uma distribuição do saber pelo mundo inteiro. Assim, criou-se o fundamento para o rápido crescimento dos tais chamados estados BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China). A fome pelas energias e matérias primas cresceu imenso. Porém, ao mesmo tempo as matérias primas e determinados portadores de energia encontram-se limitados. A consequência disso foi nos últimos 10 a 12 anos um encarecimento maciço dos custos de energia e matérias primas. Devido a este encarecimento saiu dos países industrializados um montante na ordem de bilhões com dois algarismos,

(ou seja, um número de 14 algarismos!) o qual, p.ex., nos emiratos árabes do Golfo Pérsico foi lançado ao mar sob forma de ilhas artificiais com contornos de palmeiras.

## Os gestores bancários não passam de meros ajudantes. A raiz do mal situa-se em outra parte.

Se este escoamento de dinheiro tivesse vindo parar directamente aos bolsos das pessoas, isto teria significado uma nítida perda de abastança. Por isso tomaram-se medidas em contrário. Os bancos emissores puseram dinheiro a juros baratos à disposição. E cabia aos bancos a tarefa de espalhar este dinheiro entre o povo. Primeiro ainda encontraram pessoas solventes, mas depois não mais. E quando ficou óbvio que aquela gente menos solvente já não era capaz de devolver o dinheiro (em todo o caso apenas impresso), começou na percepção pública o problema chamado crise bancária.

Contemplando-se o conjunto total, fica claro: os gestores bancários não passam de meros ajudantes - e como tal não podem ser absolvidos das suas responsabilidades-, embora a raiz do mal se situe em outra parte.

Existem, pois, em toda essa cadeia dois pontos onde teoricamente se podia intervir. Primeiro: desiste-se simplesmente de uma parte da abastança. Isso, porém, em primeiro lugar não é possível transpôr e em segundo o resultado seria apenas passageiro. Segundo: investe-se maciçamente em fontes de energia regenerativas e ciclos fechados de matérias primas. Isto é praticável!

Talvez este nexos com a crise económica possa estranhar. Mas façamos uma contraprova mental. Suposto que em condições de resto iguais, os muitos pacotes conjunturais estatais nos levariam de volta à senda do crescimento. Neste caso a fome pelas matérias primas voltaria a crescer juntamente com os preços e estaríamos no mesmo ponto como antes. Com outras palavras: não é possível vencer a crise sem se resolver o estrangulamento. E é

precisamente nisso onde se situa a grande oportunidade! Primeiro para a sociedade. E segundo também para as PME. Historicamente foi sempre assim que a empresa, o país/grupo de países que foram capazes de vencer o estrangulamento Kondratieff, eram os vencedores do próximo ciclo. Exemplo: ações de caminho de ferro no século XIX ou ações IT nas últimas duas até três décadas.

Vemos portanto: o modo de ver as coisas no plano global oferece novas oportunidades.

### O PLANO DA EMPRESA

Então o plano da própria empresa. Antes de falarmos das oportunidades das PME, trata-se de assegurar a existência das mesmas. A maioria das PME com as quais lido como treinador empresarial (até 50 empregados), têm meios líquidos para máximo 2-3 meses, no caso que todas as vendas acabassem – muitas vezes até menos. Uma vez que a crise da ordem social dura mais tempo, a protecção da existência torna-se prioritária – pois se não agisse neste sentido não podia agarrar mais oportunidade nenhuma.

### Protecção da existência

Pela minha própria e amarga experiência recomendo: nunca invista na tendência em declínio ou empregue mais pessoal. Eu próprio tive esta experiência: mesmo meios líquidos substanciais se esfumam com uma incrível rapidez. Se precisar capacidades adicionais para cumprir encomendas pendentes, então contrate-as externamente. Mantenha os seus custos o mais variável possível.

Durante a crise já não tem tempo para criar mais reservas – isto devia ter acontecido em tempos bons. Porém, ainda está a tempo para pôr de lado um certo montante privado em dinheiro. No pior dos casos precisa desse dinheiro para poder viver dele alguns meses. Já custa muito gerir uma empresa em turbulências – e não se pode ter por cima problemas pessoais. Mas também na sua empresa devia existir uma reserva de liquidez. Pois no pior dos casos precisa o melhor administrador de insolvência que possa contratar – e esse só trabalha contra pronto pagamento.

Para que este caso nunca aconteça, comece a otimizar as suas estruturas e custos de maneira que se tornem mais efectivos e que os custos fixos diminuam. Uma crise tem a vantagem que

mesmo medidas duras contam com a compreensão dos trabalhadores – naturalmente só se você se mantiver aberto e leal.

---

### Uma crise tem a vantagem que mesmo medidas duras contam com a compreensão dos trabalhadores

---

Crie liquidez adicional procedendo à cobrança imediata de facturas em aberto – com rigor. Também deverá considerar o recurso ao *factoring*. Proteja-se também contra eventuais facturas incobráveis – p.ex. com um seguro.

E finalmente calcule e defina um *worst case* cenário – um mesmo feio. Planeie as coisas de maneira que fique operacional também neste caso. Defina uma lista com critérios de crise e correspondentes medidas, verificando tudo pelo menos semanalmente. Isto não precisa de ser complicado. Quanto mais fácil as regras gerais, tanto melhor. As suas vantagens: não precisa de começar a reflectir na real situação de crise.

E terá com isso um “baluarte” por escrito contra o embalador princípio esperança que frequentemente leva ao protelamento de medidas.

A dica mais importante para a sua protecção: desconfie do princípio esperança: “ai, os últimos dois meses foram bastante maus mas neste mês a coisa volta ao normal”; “a gente vai fazer mais um pouco de publicidade e depois os clientes voltarão a comprar; “vou pedir mais uma hipoteca sobre a casa da minha avó e com isso salvo a minha empresa”, etc. Com estas frases já morreram milhares de empresas. Nunca confie no princípio esperança e nunca tente resolver problemas de longo prazo com medidas de curto prazo! Assim, só afundará o seu dinheiro. A única medida de longo prazo que funciona nesta situação é mudar a sua estratégia.

### Tirar partido das oportunidades

Na crise existe uma magnífica oportunidade. Trata-se do princípio Pareto ou 80/20. Segundo esse princípio, 20% de todos os trabalhos geram 80% dos rendimentos e 20% dos clientes 80% das vendas, etc. Isto significa: mesmo que corte quatro quintos, continua a obter 80% dos resultados. Isso, sempre que consiga acertar nos quatro quintos certos,

claro. O lado bom da crise é que ela o obriga mesmo a aplicar este princípio. Dedique, portanto, muito mas mesmo muito tempo à identificação daqueles 20% das tarefas, dos clientes e dos colaboradores que trazem 80% dos resultados.

É indiferente: seja o que for que planeie, NUNCA conseguirá dar conta sozinho. Precisar sempre de outras pessoas que o apoiem. E para que as outras pessoas o façam, deverá confiar nelas. Com efeito, confiança é o bem mais precioso que poderá ter numa crise daquelas. Será não poucas vezes comprometida, sem que o possa evitar. Precisamente por isso é vital tomar todas as medidas possíveis para criar confiança adicional!

Cada crise a qualquer altura se transforma de novo numa fase de crescimento. E as PME têm uma vantagem bastante central: são mais flexíveis. Só na condição do empresário manter a cabeça acima da água, a estratégia da empresa pode ser adaptada e transposta com bastante mais rapidez. Por isso faça todos os possíveis para criar liberdade de movimentos para a estratégia.

Vou ser bem claro: precisamente na crise uma boa estratégia e um bom posicionamento constituem o ponto crucial que determina a sua sobrevivência. Segundo diz (o especialista) Peter Sawtschenko, um posicionamento pode ser considerado bom quando os novos clientes vêm ter automaticamente à sua empresa. Se não for assim, a sua estratégia e o seu posicionamento são maus!

Ocupei-me durante muitos anos amplamente com os mais diversos conceitos estratégicos, começando por clássicos de 2500 anos como Sun Tzu e indo a conceitos mais modernos de Porter e Rappaport. Cheguei à conclusão que, antes como depois, o único sistema praticável e a funcionar para as PME é a Estratégia-EKS\*

Uma vez que a maioria dos empresários não são especialistas em estratégia, em todos os casos convém consultar os melhores peritos que possa encontrar.

---

### Uma boa estratégia constitui o ponto crucial que determina a sua sobrevivência

---

A diferença entre um verdadeiro perito e um consultor medíocre não é a de entre muito e um pouco de sucesso, mas sim entre sucesso e fracasso. Deveria procurar um tal especialista o mais depressa possível! E lembre-se: cada dia de demora custa-lhe, dependendo da dimensão da empresa e da situação, facilmente alguns milhares de euros por dia. E não digo isso não só como treinador de empresas mas também lembrando a minha experiência de doze anos como empresário.

Fonte: StrategieReport 02/09  
Março 2009

\* Cf. Strategie Forum e.V. online em Português:  
<http://www.janelanaweb.com/magazine/eks.html>

#### **Os três pontos decisivos de uma boa estratégia são:**

- um grupo-alvo pequeno e homogénico de fácil acesso.
- desenvolvimento de uma proposta de benefício irrecusável por este grupo-alvo.
- e alcançar a liderança de mercado o mais rápido possível (o que naturalmente se torna mais fácil e rápido com um grupo-alvo pequeno e homogénico).

#### **Conclusão:**

Ir velejando com o mar calmo, qualquer um sabe. Porém, numa tempestade o trigo e o joio são separados. Na verdade, é só numa tempestade que se conhece o bom empresário. E o melhor em tudo isso: ser um bom empresário é possível aprender, vendo o mundo com outros olhos.

Stefan Merath é treinador de empresas e autor do livro "Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer" ("O Caminho a Empresário de Sucesso") 2008 Editora Gabal - Alemanha

#### **Contacto:**

Unternehmercoach GmbH  
Batzenbergstr. 5  
79238 Ehrenkirchen  
Tel. 07633/83 09 331  
Fax. 07633/83 09 337  
<http://www.unternehmercoach.com>  
[s.merath@unternehmercoach.com](mailto:s.merath@unternehmercoach.com)

