



DECLÍNIO



Economia Real

Luís Todo Bom

As empresas podem adotar, no seu processo de desenvolvimento, três tipos de estratégias direcionais: de crescimento, de estabilidade e redutoras.

Nas empresas bem geridas, as fases de crescimento são intercaladas por fases de estabilidade, mantendo e reforçando o posicionamento competitivo da empresa.

Nestas empresas, as estratégias redutoras são utilizadas, conjuntamente, em unidades de negócio instrumentais que não põem em causa a sua competitividade global.

A criação de valor é uma constante neste processo de boa gestão empresarial em que se constroem unidades empresariais sólidas, bem dimensionadas, tecnologi-

camente evoluídas, capazes de jogarem o jogo da globalização e com uma boa *performance* bolsista.

As empresas mal geridas seguem o caminho oposto. Condicionam o processo de crescimento através da redução dos recursos próprios com a distribuição extraordinária de dividendos (nas boas empresas este processo é substituído pela valorização das ações) e não efetuam os ajustamentos necessários nas fases de estabilidade (onde os ajustamentos de dimensão e de unidades de negócio devem ocorrer), pelo que são conduzidas obrigatoriamente para estratégias redutoras: estratégias cativas (entregam os seus ativos a uma empresa maior em troca de uma pequena percentagem do

A gestão oportunista maximiza os proveitos financeiros e de imagem, incluindo prémios, comendas e doutoramentos *honoris causa*

capital da mesma) ou estratégias de venda/desinvestimento.

A boa gestão é muito exigente, em termos de competências técnicas, empenhamento e valores pessoais e empresariais.

A má gestão, oportunística, incompetente e sem valores é fácil e atrativa, durante o período de tempo em que as estruturas anteriormente construídas na empresa, a suportem.

A teoria da agência explica a atração por esta segunda opção, já que maximiza os proveitos dos gestores, financeiros e de imagem, onde se incluem os prémios, comendas e doutoramentos *honoris causa*, deixando para o futuro as necessárias ações de ajustamento.

O passado recente do nosso país está repleto destes exemplos, com uma destruição de valor empresarial sem precedentes no Portugal moderno.

A recuperação destas empresas em declínio vai ser um processo difícil, doloroso, exigente e persistente, exigindo gestores com valores, capacidade técnica e resiliência para enfrentarem estes desafios.

Infelizmente, para o país, vai ser necessário começar tudo de novo!

Professor associado convidado do ISCTE