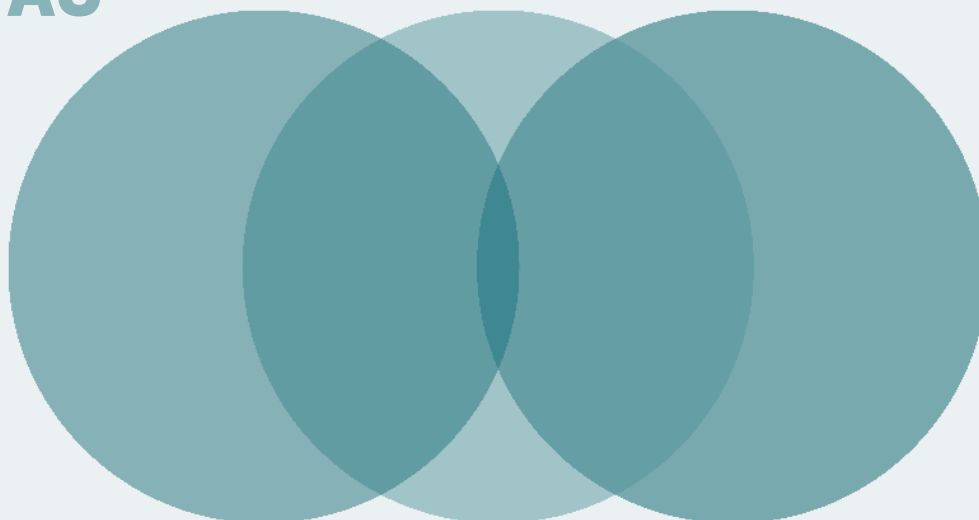


# IG GESTÃO



## O TRIÂNGULO VIRTUOSO DA PERFORMANCE



### LUÍS TODO BOM

ENGENHEIRO QUÍMICO, MBA

MEMBRO CONSELHEIRO E ESPECIALISTA EM ENGENHARIA E GESTÃO INDUSTRIAL DA ORDEM DOS ENGENHEIROS

MEMBRO DA ACADEMIA DE ENGENHARIA

PROFESSOR CONVIDADO DO ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

A Figura 1 representa o triângulo virtuoso de maximização da performance da empresa que se obtém na sequência do cruzamento dos três subsistemas – dimensão, gestão e governança. Ou seja, as empresas com elevados graus de performance têm dimensões adequadas, uma boa gestão e um bom modelo de governança. O grande desafio para a competitividade e performance da empresa reside na optimização de cada um destes subsistemas e, mais importante ainda, na optimização da interacção sistémica entre estes subsistemas.

### MODELO TRIDIMENSIONAL DE PERFORMANCE



1. Focus na Dimensão
2. Focus na Governança
3. Focus na Gestão
4. Optimização Dimensão-Governança
5. Optimização Dimensão-Gestão
6. Optimização Governança-Gestão
7. Optimização da Performance Global

Figura 1 Modelo tridimensional de performance

### O SUBSISTEMA DIMENSÃO

Portugal tem PME's sem dimensão para promoverem processos de inovação radical e enfrentando grandes dificuldades no processo de internacionalização.

Por outro lado, todos os estudos mostram que há um enorme *gap* de produtividade entre as grandes empresas (GEs) e as pequenas e médias empresas (PMEs).

Os vários estudos também mostram que, quando comparadas com as suas congéneres europeias, o *gap* de produtividade das nossas GEs é menor que o *gap* de produtividade das nossas PME's.

O aumento da dimensão das empresas que actuam em Portugal, que é uma necessidade urgente, só será possível através do crescimento das nossas PME's, por fusões e aquisições, e pela atracção de empresas estrangeiras, com dimensão, que produzam bens transaccionáveis.

No primeiro caso, é necessário criar incentivos fiscais que não penalizem estas operações, com taxas reduzidas para as mais-valias de quem vende e com a possibilidade de amortizar fiscalmente o *goodwill* de quem compra, promovendo simultaneamente a capitalização das novas unidades criadas, com a dotação de *quasi* capital pelo novo banco de fomento.

No segundo caso, o país só conseguirá atrair investimento estrangeiro qualificado com estabilidade da legislação tributária e laboral, com redução da burocracia da administração do Estado, em particular, nos licenciamentos, e com a redução drástica dos prazos de resolução de litígios, nos tribunais cíveis, administrativo e tributário. Holanda, Suíça e Bélgica, países com dimensão semelhante à nossa, têm empresas com dimensão, capazes de desenvolver processos robustos de inovação radical e de se internacionalizarem, com criação de valor.

### O SUBSISTEMA GESTÃO

A grande maioria das nossas PMEs concentram-se nos processos de gestão corrente que absorvem, diariamente, os poucos quadros de que estas empresas dispõem, e deixa para segundo plano os processos de gestão estratégica.

Nos processos de gestão corrente, a empresa otimiza a relação com os clientes na função *marketing*, o processo produtivo na função operações, o controle dos principais rácios financeiros na função financeira, e a gestão dos talentos na função pessoas.

No processo de gestão estratégica e na adopção da teoria dos recursos, a empresa avalia os recursos de que dispõe, que pode transformar em competências e capacidades, difíceis de imitar e valorizadas pelos clientes, e a partir dessa análise, toma decisões sobre o rumo a seguir.

Verificamos, no entanto, que no âmbito da gestão dos grupos empresariais, as áreas mais relevantes situam-se ao nível das definições estratégicas dos grupos, das estratégias de crescimento e de diversificação de áreas de negócio, da compatibilização entre produtos e serviços tradicionais, com produtos e serviços inovadores e no desenvolvimento de novos projectos de investimento.

Nos grupos empresariais bem geridos, as opções de crescimento e de diversificação das suas áreas de negócio, estão sempre presentes, criando a necessidade dum boa execução dos novos projectos de investimento.

### O SUBSISTEMA GOVERNANCE

O conceito de *governance* está associado ao modelo de governo, de organização e de controle efectivo da empresa, através

dos seus órgãos essenciais, regulando, essencialmente, o funcionamento da assembleia geral e a sua relação com os accionistas e do conselho de administração com administradores executivos que constituem a comissão executiva e administradores não-executivos, independentes e não independentes.

O estudo e aprofundamento teórico dos temas de governo das empresas constitui uma área crucial de actuação no processo de melhoria da competitividade da empresa.

A evolução dos códigos de corporate governance, em funcionamento na grande maioria dos países desenvolvidos, tem sido impressionante, agregando novos temas e metodologias de disciplina e controle de gestão das empresas.

Neste processo evolutivo, os conceitos de risco e sustentabilidade têm vindo a ganhar relevância crescente, com os fundos de investimento a avaliarem os índices de sustentabilidade e os planos de continuidade das empresas em que investem.

Os aspectos ligados à dinâmica e diversidade dos conselhos de administração têm também assumido um protagonismo crescente, em particular no que respeita à paridade de género e à diversificação de culturas e de competências específicas nos órgãos de governo das empresas.

Ética e responsabilidade social manter-se-ão como temas fulcrais de posicionamento interno das empresas e na sua relação com os vários *stakeholders*, sendo sujeitas a um escrutínio mais apertado por parte dos reguladores e dos accionistas institucionais.

### NOTAS FINAIS

O grande desafio que se coloca à competitividade da economia portuguesa, há vários anos, reside, exactamente, na optimização deste modelo tridimensional de performance.

Os diagnósticos estão todos feitos, várias instituições da sociedade civil têm apresentado programas específicos para atingir estes objectivos, resta-nos esperar que surja um governo que tenha a coragem de os implementar. |

### UMA REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Para todos os colegas que queiram aprofundar os temas relacionados com estes temas, recomendo os seguintes manuais:

Balogun, J; Hailey, V.H.; Gustafsson, S; – “Exploring Strategic Change”, ed. Pearson Monks, R.A.G.; Minow, N; – “Corporate Governance”, ed. Blackwell

Boa leitura!

**Nota** o autor escreve segundo a ortografia anterior ao Acordo de 1990.