



Como criar uma organização impermeável à recessão

por Peter Navarro

RESUMO: Coloque de lado o mito do ciclo económico «domesticado». No ressuscitar da actual desaceleração económica, os gestores devem aprender a lidar com o ciclo económico para reforçar a vantagem competitiva.

Palavras-chave: Previsão, Ciclo Económico, Recessão, Vantagem Competitiva, Gestão de Crise

TITLE: Recession-proofing your organization

ABSTRACT: Put aside the myth of the 'tamed' business cycle. In the wake of the current economic downturn, managers must learn how to use the business cycle for competitive advantage.

Key words: Prediction, Business Cycle, Recession, Competitive Advantage, Crisis Management

Até aos anos 1980 muitos economistas, profissionais do sector financeiro e especialistas em estratégia acreditavam que o ciclo económico, tal como a bolsa, era um «passeio aleatório» que não podia ser previsto – e que não poderia ser gerido.

Contudo, em anos mais recentes, muitos estudos demonstraram o poder da previsão dessas variáveis, como o índice semanal dos principais indicadores económicos do Economic Cycle Research Institute¹, a curva de rendimento dos preços das acções e do mercado de obrigações².

Se o ciclo de negócios pode ser previsto atempadamente e de um modo preciso, então não poderão os gestores informados – que cultivem a informação sobre os mercados económicos e financeiros e que aprendam a usar os modelos de previsão – lidar melhor com os ciclos económicos do que os seus concorrentes?

O meu artigo «Principles of the Master Cyclist»³, publicado em 2004, chamava a atenção para a necessidade das empresas aprenderem a integrar a gestão dos ciclos económicos nas suas ferramentas de gestão. Apresentava um conjunto de princípios que os gestores inteligentes pode-

riam aplicar quer no campo de decisões táticas (por exemplo, gestão de stocks, marketing e fixação de preços) como de decisões estratégicas (como, relativas a investimentos de expansão ou fusões e aquisições). O artigo apresentava, também, casos reais ilustrativos do argumento.

O ano de 2004 não era um ano particularmente agradável para promover junto dos gestores esta ideia. A economia tinha acabado recentemente de sair de uma recessão moderada em 2001. A expansão que se seguiu ao final da crise

O que os gestores e organizações podem fazer

- Os gestores podem prever o ciclo económico com base em informação diária colhida na imprensa financeira e económica
- As equipas de gestão têm de aprender a implementar um conjunto de estratégias de resposta às previsões
- As organizações que dominarem o ciclo podem superar as rivais e tornarem-se impermeáveis à recessão

de 2001 tinha alimentado uma percepção generalizada de que o ciclo económico tinha sido largamente «domesticado» pelas políticas discricionárias monetárias e orçamentais. Para muitos gestores, o futuro surgia como luminoso. Ideias – como a minha – de aprender a gerir o ciclo económico com vista a ganhar uma vantagem estratégica estavam postas de lado.

A expansão que se seguiu ao final da crise de 2001 tinha alimentado uma percepção generalizada que o ciclo económico tinha sido largamente «domesticado» pelas políticas discricionárias monetárias e orçamentais.

Hoje em dia, o mito de que os ciclos económicos não contam não passa de conversa fiada – não só foi desautorizado pela própria recessão em curso, como pelo próprio sistema da Reserva Federal norte-americana cujas políticas ajudaram a disparar o *crash*. No emergir da recessão, aprender a gerir estrategicamente o ciclo económico – e, deste modo, impermeabilizar a sua organização face à crise – tornou-se uma questão crítica quer para os gestores como para os académicos. Este artigo, agora publicado na *Sloan Management Review* (SMR), amplia o meu artigo original (**ver caixa sobre a investigação realizada, p. 4**).

A importância de associar a *performance* da empresa à gestão estratégica do ciclo económico não pode ser subavaliada. A investigação académica em diversas áreas funcionais tem-se dedicado a identificar os factores que poten-

ciam a *performance* de uma empresa, e os práticos no terreno andam continuamente à procura de novas vias para aumentar os lucros.

A meu ver, os gestores deverão focar-se em três actividades principais se pretendem desenvolver uma gestão do ciclo de negócios:

- desenvolvimento e disponibilização de capacidades de previsão para antecipar movimentos e pontos de viragem no ciclo de negócios;
- aplicação de estratégias e táticas atempadas de gestão do ciclo por todas as áreas funcionais da organização de um modo sinérgico e integrado;
- no longo prazo, edificar uma organização impermeável à recessão com uma orientação para a gestão do ciclo, com uma equipa com um nível de literacia económica e financeira de mercado elevada e com uma estrutura organizativa facilitadora e uma cultura organizacional apoiante.

De seguida, vamos analisar detalhadamente estes três passos.

Passo 1 – Desenvolvimento e disponibilização de capacidade de previsão

O artigo anterior «Principles of the Master Cyclist» apenas avançava com um sumário breve das várias ferramentas de previsão disponíveis para os gestores. Em virtude da importância fundamental de dispor de previsões rigorosas, desenvolvi uma abordagem mais sistemática no sentido no sentido dos gestores monitorizarem o ciclo.

A primeira ferramenta diz respeito à disponibilização de

Peter Navarro é professor na Escola de Negócios Paul Merage, da Universidade da Califórnia, em Irvine. É autor do livro a publicar ainda este ano intitulado *Always a Winner: Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy* (Wiley & Sons, Setembro 2009). Mantém o sítio na Web <http://www.peternavarro.com/> e pode ser contactado por email em pn@peternavarro.com.

Peter Navarro is a professor at the Paul Merage School of Business, University of California, Irvine. He is author of Always a Winner: Finding Your Competitive Advantage in an Up and Down Economy (Wiley & Sons, September 2009). His site is <http://www.peternavarro.com/> and he can be contacted at pn@peternavarro.com.

Traduzido e adaptado de «Recession-Proofing Your Organization», de Peter Navarro, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009, vol. 50, n.º 3, pp. 45-51), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from "Recession-Proofing Your Organization", of Peter Navarro, MIT Sloan Management Review (Spring 2009, vol. 50, no. 3, pp. 45-51, authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.

From MIT Sloan Management Review. © 2009 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

A investigação

Iniciei o Projecto «Master Cyclist» em Setembro de 2000 como um «veículo» experimental, analítico e integrado para explicar aos meus alunos de um curso de MBA a forma de gerir estrategicamente o risco do ciclo económico.

O meu projecto passou por três fases.

Fase 1: Iniciei com um conjunto extensivo de casos reais que procuravam identificar estratégias e táticas específicas de gestão do ciclo. A partir destes casos e de uma revisão de literatura surgiu o conjunto de princípios apresentados no referido artigo «Principles of the Master Cyclist», publicado na SMR em 2004;

Fase 2: Envolveu uma análise intensiva dos casos no sentido de revelar as características de uma organização capaz de uma gestão efectiva do ciclo económico. O que gerou a percepção de três aspectos – a necessidade de uma orientação forte alicerçada no ciclo de negócios, a importância da informação económica e os papéis críticos da cultura e da estrutura organizacional.

Fase 3: Implicou a colaboração com o estratega Philip Bromiley e com o aluno de doutoramento Pedro Sottile, ambos da Universidade da Califórnia em Irvine. Testámos sistematicamente a associação de dois aspectos, a *performance* da empresa e comportamentos organizacionais no sentido da gestão estratégica do ciclo económico. Este estudo foi o primeiro a analisar o comportamento de gestão do ciclo económico num contexto multidisciplinar, e não apenas focado numa só área funcional. Comparámos a *performance* do preço das acções de 70 empresas cotadas de maior e menor *performance*, agrupadas em 35 «pares» de rivais, durante um período de cinco anos e depois da recessão americana de Março de 2001. Estes «pares» representavam 35 subsectores no índice S&P 500. Os resultados econométricos do estudo geraram um suporte significativo para a associação entre *performance* de uma empresa e capacidade de gestão estratégica do ciclo.

modelos computacionais de previsão a usar nas empresas. Como segunda opção, as empresas poderão subscrever serviços de previsão externos, no sentido de complementar ou substituir os modelos internos. Qualquer organização que queira ser séria sobre este assunto terá de optar por um outro modelo, ou por uma combinação dos dois.

Posto isto, uma das principais lições que tirei de lidar com os estudantes de MBA bem como com equipas de gestão é que esta tarefa de previsão não pode ser relegada para um grupo distante de economistas. Pelo contrário, os executivos têm de aprender a ser eles próprios especialistas em previsão. Isto pode parecer mais uma tarefa pesada e complicada para gente já tão ocupada com múltiplas responsabilidades, mas não é assim tão desencorajadora como parece.

Desenvolvi um método simples e forte de previsão que se baseia num punhado de ferramentas de previsão e na informação que é publicada diária ou semanalmente em jornais como o *Barron's*, o *Financial Times* e o *The Wall Street Journal*⁴.

Em virtude de haver mudanças na taxa de crescimento do produto interno bruto (PIB) ao longo do ciclo, a ferramenta de análise mais importante é a equação de previsão do PIB. O crescimento desta variável tem a ver com quatro compo-

nentes: consumo, investimento das empresas, exportações líquidas e despesa governamental. Usando para essa equação um conjunto seleccionado de indicadores económicos mais importantes, como a confiança dos consumidores, as vendas a retalho e o índice do Institute for Supply Management⁵, os executivos podem desenvolver uma sensibilidade aguda sobre o ponto para que o ciclo se está a encaminhar.

Para além de acompanhar os dados da equação do PIB, os executivos devem, também, acompanhar as tendências da bolsa de valores e monitorizar a curva de *yield* (rendimento) do mercado das obrigações, que define o *spread* entre os títulos de dívida públicos de longo e curto prazo. Muitas investigações validaram o papel de previsão destas ferramentas. Além do mais, as duas últimas recessões [de Julho de 1990 a Março de 1991 e de Março a Novembro de 2001, para o caso dos EUA⁶] foram assinaladas com rigor pelos pontos de viragem nas bolsas, enquanto as inversões na curva de *yield* previram com rigor seis das últimas sete recessões, apenas com um falso alarme⁷.

Ao usarem estas ferramentas, os executivos não só podem antecipar as viragens no ciclo económico como fortalecer a sua literacia económica e financeira.

Passo 2 – Aplicar táticas e estratégias atempadas

No meu artigo de 2004 explicava como desenvolvera um conjunto de princípios de gestão do ciclo para que os executivos abordassem quer decisões de curto prazo no plano tático (sobre *stocks*, produção, marketing, formulação de preços), como opções de longo prazo no plano estratégico (sobre expansão, aquisições e investidores). Desde essa altura, ampliei e revi o conjunto original de táticas e estratégias.

Vejamos sete aspectos dessas opções.

Gestão de recursos humanos

Em 2004, referi a vantagem tática de «conter» a sua força de trabalho em «antecipação de uma contracção – mesmo que os seus rivais continuem a empregar gente com salários elevados»⁸.

Contudo, também, referi que os gestores inteligentes haviam começado a recrutar mais cedo do que os concorrentes em antecipação de uma retoma. Nessas circunstâncias, as empresas podem querer ir ao relativamente vasto exército de desempregados, em tempos de desaceleração económica, recrutar gente e, deste modo, potenciar a qualidade da sua equipa.

Esta tática levanta a questão se os novos contratados quererão permanecer na empresa logo que a expansão se reinicia e os salários começarem a subir.

A investigação mostra, no entanto, que empregados razoavelmente satisfeitos não procuram informação sobre outros empregos potenciais, mesmo se têm perspectivas de ganhar mais noutro sítio⁹. Na realidade, mudar de emprego pode acarretar custos substanciais (incluindo despesas de mudança, perda de benefícios acumulados, perda de pensão de reforma, etc.). Por isso, as empresas que recrutem gente durante uma recessão, normalmente são capazes de manter muitos dos novos empregados.

Marketing e publicidade

Gastar dinheiro em marketing e publicidade durante uma recessão pode parecer uma prioridade baixa. Mas, também, aqui, o tempo é importante.

Tal como escrevi em 2004, «como medida a contra-ciclo, uma equipa de executivos poderá querer, temporariamente, aumentar as despesas em marketing para limpar inventário na antecipação de uma desaceleração. Logo que os *stocks* estejam emagrecidos, os gastos em marketing serão corta-

dos para alinhar com a tormenta recessiva». Sublinhar o uso tático e sinérgico da publicidade para ajustar o inventário era correcto, mas sugerir, como sugeri, que cortar depois nos gastos de marketing era benéfico não foi acertado.

Muita investigação indica que um aumento de gastos em marketing a contra ciclo, durante uma recessão, é um dos meios mais eficazes de construir uma marca e de conquistar quota de mercado.

De facto, muita investigação indica que um aumento de gastos em marketing a contra ciclo, durante uma recessão, é um dos meios mais eficazes de construir uma marca e de conquistar quota de mercado¹⁰. Na verdade, a publicidade declina significativamente durante as recessões. Em virtude disso, o mercado de anúncios está menos congestionado, e mensagens mobilizadoras poderão afirmar-se mais claramente. Além do mais, aos preços de publicidade são mais baixos, de modo que obtém mais impacto gastando menos.

Isto não significa que deva deitar mais dinheiro para dentro do mesmo programa de marketing que tinha em curso antes da desaceleração económica. Pelo contrário, como muitas empresas descobriram pela prática, quer as mensagens de publicidade quer o *mix* de produto necessitam de mudar para alinhar com os diferentes estados de espírito das estações do ciclo.

Por exemplo, durante a recessão de 2001, El Pollo Loco, uma cadeia de *fast food* baseada em Costa Mesa, na Califórnia, mudou o seu *mix* de produto da carne branca para refeições de carne vermelha mais baratas. No mesmo sentido, a Centex Corp, de Dallas, um grande construtor, mudou taticamente para o segmento baixo. A equipa executiva da construtora aprendeu, ao longo de vários ciclos, que o segmento baixo de preço do imobiliário estava mais impermeabilizado às variações cíclicas do que o segmento alto¹¹.

Como regra geral, o *mix* de produto deve alinhar com as necessidades nos tempos de vacas magras e com os desejos nos tempos de vacas gordas, e as suas mensagens de publicidade devem vender valor em período de recessão e estilo nos momentos de *boom*.

Fixando o preço de acordo com o ciclo

Muitos gestores aumentam os preços durante as recessões com o objectivo de contrabalançar a baixa de facturação em

virtude da contracção da procura. Infelizmente, este é um mau jogo que vai contra a essência de um dos mais importantes conceitos de economia – a elasticidade preço-procura.

Um ponto crítico – e que raramente é ensinado nas licenciaturas de Economia e de Gestão – é que as elasticidades do preço não são imutáveis. Pelo contrário, as elasticidades do preço tornam-se, em regra, *mais elásticas* à medida que a recessão avança, e por isso tornam os produtos mais sensíveis ao preço¹².

Com a análise subsequente de casos, fiquei persuadido de que é igualmente importante aumentar, a contra ciclo, as despesas de capital, logo que a recessão nos bate à porta. Fazendo-o, uma empresa será a primeira a lançar produtos no mercado que reflectam as mais recentes inovações e estilos.

Isto significa que se uma empresa fixou correctamente um dado preço durante um período de expansão (usando as elasticidades de preço para maximizar os rendimentos totais), o corte de preço, durante uma recessão, faz sentido, não só porque a procura global do produto é menor (ou seja, a curva da procura muda), mas porque a procura se tornou mais elástica (ou seja, a curva tornou-se mais plana).

Expansão de capital e modernização

Em 2004, eu sublinhava a necessidade das empresas *diminuírem* os gastos de capital em antecipação de uma recessão, de modo a não ficarem prisioneiras de uma carga de dívida significativa quando o *cash flow* diminuísse.

No estádio final da expansão económica, com a recessão no horizonte, «a Johnson & Johnson diminuiu os seus gastos de capital em cerca de 100 milhões de dólares – o primeiro corte em sete anos. À medida que a empresa desenvolveu as suas reservas de caixa, viu um crescimento de dois dígitos quer nos rendimentos como nos ganhos».

Com a análise subsequente de casos, fiquei persuadido de que é igualmente importante *aumentar*, a contra ciclo, as despesas de capital, logo que a recessão nos bate à porta. Fazendo-o, uma empresa será a primeira a lançar produtos no mercado que reflectam as mais recentes inovações e estilos. Faça-se aqui um parêntesis: uma empresa que faz isto extraordinariamente bem é a Intel. Historicamente usou os períodos de recessão para edificar novas

capacidades geradoras de uma nova geração de microprocessadores¹³.

Aumentar os gastos de capital num período de recessão tem, ainda, outra vantagem. Os custos de capital, de trabalho de construção, de equipamento e de matérias-primas tendem a ser mais baixos. Finalmente, a recessão é um excelente período para substituir ou modernizar os edifícios, porque os custos de oportunidade de utilização de capacidade perdida são relativamente baixos.

Aquisições e desinvestimentos

Enquanto as reflexões *estratégicas* fundamentam as decisões para adquirir ou desinvestir, as considerações ligadas à gestão do ciclo económico fornecem, por seu lado, um guia importante para saber *quando* implementar tais decisões.

Idealmente, as equipas de gestores seguirão a máxima «compre barato, venda caro», adquirindo empresas a preços de saldo durante os períodos recessivos (e em consonância com os períodos de baixa bolsista) e, pelo contrário, vendendo a bom preço empresas que não pretendem manter nos seus activos nas últimas fases da expansão (quando os preços das acções nas bolsas dispam).

Produção, inventário e gestão da cadeia de fornecimentos

A gestão estratégica do inventário procura equilibrar os custos de manutenção dos stocks com os custos de se livrar deles. As empresas que dominam a gestão do ciclo tenderão a diminuir os stocks quando antecipam a recessão e a aumentá-los quando engrenam para uma expansão.

Grandes quantidades de *inputs* armazenados, como matérias-primas e componentes, podem afectar os lucros quando o ciclo económico muda da fase mais tardia da expansão para os alvares de uma recessão. As reservas de *inputs* ficarão muito mais caras nesse contexto, na medida em que as empresas terão de pagar preços mais altos durante a fase final da expansão do ciclo, quando ainda há uma procura robusta. Deste modo, os gestores que tiram partido da gestão do ciclo optarão por diminuir as aquisições de *inputs* em antecipação de uma recessão, na medida em que também diminuirão a produção.

Finanças empresariais e gestão de crédito

Este aspecto não havia sido referido no meu artigo de 2004. Contudo, investigação posterior chamou a atenção

para este novo conjunto muito promissor de estratégias e táticas.

Na área das finanças empresariais, o *spread* entre as taxas de juro de curto e longo prazo estreita ou alarga continuamente ao longo do ciclo económico e do próprio ciclo correlacionado de taxas de juro. Por exemplo, logo que a recessão surge, a Reserva Federal americana tenderá a rapidamente baixar as taxas de juro de curto prazo e, por isso, naturalmente aumentará aquele *spread*. No mesmo sentido, o custo relativo de capital em dívida ou de participações varia, também, ao longo do ciclo em função da variação das acções e das obrigações, que, em regra, se movem em sentidos opostos.

Estas observações sugerem que uma equipa de gestão financeira sensível à gestão do ciclo poderá reduzir os custos de capital, dando mais atenção à gestão de dois rácios – o da dívida de curto prazo em relação à dívida de longo prazo e o da dívida em relação às participações accionistas.

Quanto à área da gestão de crédito, os riscos de bancarrota aumentam durante as recessões e caem durante as expansões. Isto significa que as empresas deverão apertar rapidamente a política de crédito e reduzir os pendentes de cobrança em antecipação a uma recessão. Mais tarde, quando a economia retomar, as empresas podem, de novo, relaxar a política de crédito para encorajar os consumidores a comprarem.

Passo 3 – Construindo uma organização especialista no ciclo, impermeável à recessão

O historiador económico Alfred Chandler sugeria no seu livro clássico **Estratégia e Estrutura** que as mudanças de estratégia poderão exigir que as empresas alterem a sua estrutura¹⁴.

Uma gestão eficaz do ciclo obriga as organizações a serem sensíveis ao ciclo económico. Este tipo de organizações necessita de três aspectos: 1) uma orientação forte em função do ciclo; 2) uma equipa de executivos com alta literacia em macroeconomia e mercados financeiros; 3) uma estrutura que facilite o fluxo de dados de previsão e uma formulação de decisões atempadas; e 4) uma cultura organizacional que apoie as actividades de gestão do ciclo de negócios.

São estes quatro aspectos que vamos abordar mais em detalhe.

Uma orientação forte em função do ciclo

As empresas têm de reconhecer que os movimentos no ciclo económico representam uma fonte potencial de vantagem competitiva e que determinarão o fluxo e a estabilidade dos ganhos futuros. As organizações com uma orientação de gestão em função do ciclo estão muito enfocadas no acompanhamento dos movimentos do ciclo e nos acontecimentos macroeconómicos mais gerais. Procuram um fluxo permanente de informação a partir de diversas fontes de previsão e a partir dos fornecedores e dos clientes, pois todas elas ajudam a prever a procura futura requerida pelo planeamento de recursos e pelos propósitos estratégicos.

Mesmo se uma empresa é excelente na gestão do ciclo económico numa dada área (seja, o caso do marketing ou do recrutamento), isso não significa que seja eficaz em cada uma das outras funções.

O alto custo de não dispor de uma orientação deste tipo é ressaltada por uma das conclusões mais importantes – e mais contra-intuitivas – da minha investigação colaborativa acerca da forma como as empresas usam a gestão do ciclo: mesmo se uma empresa é excelente na gestão do ciclo económico numa dada área (seja, o caso do marketing ou do recrutamento), isso não significa que seja eficaz em cada uma das outras funções¹⁵.

Uma das razões para este comportamento «compartimentalizado» é o facto destas empresas excelentes em áreas específicas da gestão do ciclo não verem esta ferramenta como aplicável mais amplamente a todas as funções de gestão. Acresce que as competências em gestão do ciclo estarão, nessas empresas, provavelmente concentradas num pequeno núcleo de quadros¹⁶.

Uma equipa de executivos com alta literacia em macroeconomia e mercados financeiros

Os executivos que não estão muito familiarizados com os conceitos básicos e com as ferramentas da gestão económica e financeira ficam muito limitados na sua capacidade para interpretar os dados de previsão e para antecipar movimentos e pontos de viragem no ciclo económico.

Aprendendo a tornarem-se especialistas em previsão astutos, os gestores estimularão imenso a sua literacia. Além disso, uma empresa com uma orientação para o ciclo, cer-

tamente que adoptará programas de formação para melhorar a literacia sobre o mercado financeiro.

Uma estrutura organizacional facilitadora

Uma estrutura organizativa deverá facilitar a aquisição, processamento e disseminação atempadas da informação sobre previsão e deverá, também, promover a implementação atempada das estratégias e táticas apropriadas.

As consequências de não dispor de uma organização deste tipo são ilustradas pelo caso da Conexant Systems Inc., uma empresa de semicondutores baseada em Newport Beach, na Califórnia. Antes da recessão de 2001, os gestores intermédios desta empresa aperceberam-se da aproximação de uma recessão em virtude da deterioração rápida dos padrões das encomendas. No entanto, como não dispunham de uma estrutura organizacional adequada, sentiram-se incapazes de tocar o alarme de modo a chamar a atenção dos gestores seniores. A empresa continuou com um plano de produção baseado numa previsão demasiado optimista. O resultado: uma outrora «estrela» do firmamento das empresas cotadas de alta tecnologia, tornou-se numa empresa com acções a valer centimos¹⁷.

Uma cultura organizacional apoiante

Este aspecto da organização encaixa como uma luva com a orientação para o ciclo. Na sua essência, a cultura de uma organização excelente na gestão do ciclo deve apoiar todos os aspectos dessa gestão estratégica.

O exemplo da Nucor, baseada em Charlotte, na Carolina do Norte, nos Estados Unidos, ilustra cabalmente a importância de uma cultura organizacional apoiante. Como parte integrante do seu tecido cultural, os empregados da empresa abraçaram um programa inovador de «partilha da dor». Este programa apontava opções de cortes voluntários de ordenado e de redução de horas de trabalho quando os tempos eram difíceis como meio de evitar despedimentos dolorosos. Deste modo, a empresa conseguiu gerir os seus custos de produção durante os períodos de desaceleração económica com pouco ambiente conflitual e sem perder o seu valioso activo de talento¹⁸.

Gerir o ciclo na prática

No meu artigo «Principles of the Master Cyclist» referi que havia vários indicadores que indicavam um sinal muito forte sobre a proximidade da recessão de Março de 2001 nos

Estados Unidos [que se estendeu até Novembro]. Também inclui vários casos que ilustravam a forma como algumas empresas tinham adoptado os princípios da gestão do ciclo.

Por exemplo, a E.I. du Pont de Nemours em 2001 aproveitou a recessão para acelerar o passo dos seus programas de modernização e para fechar um conjunto de instalações envelhecidas como parte integrante de um esforço de mudança do seu *mix* de produto.

Outro exemplo: a Southwest Airlines usou uma previsão interna de que iria haver uma escassez global significativa de petróleo para garantir contra o risco perto de 100% dos seus custos em carburante e conseguiu arrecadar ganhos que foram quase três vezes superiores à média daquele sector¹⁹.

A gestão sénior não pode delegar a questão do ciclo para outros. Qualquer gestor tem de se transformar no seu próprio especialista em previsão económica, aprender a como aplicar estratégias e táticas apropriadas ao decurso do ciclo e, ao longo do tempo, edificar a sua organização com uma forte orientação para a gestão do ciclo e com uma estrutura e uma cultura apropriadas. As organizações que dominam o ciclo económico não nascem ensinadas, criam-se.

No momento em que escrevo este artigo, o projecto Master Cyclist está a conduzir uma nova ronda de casos focalizados no período do *crash* de 2008-2009 com o apoio de um número elevado de estudantes de MBA. É ainda cedo para saber que empresas serão bem sucedidas na navegação dos perigosos bancos de areia desta crise e quais emergirão com uma vantagem competitiva.

O que, no entanto, deverá ficar claro, mesmo a partir de uma revisão superficial dos dados disponíveis de previsão, é que nenhum gestor bem informado que tenha prestado atenção àqueles sinais terá sido apanhado descalço pelo *crash* de 2008-2009.

Tal como com a recessão de 2001, a curva do *yield* inverteu a tendência bem antes da desaceleração económica de 2008. Outro sinal óbvio de aviso de recessão, foi dado pelo facto da bolsa ter atingido um pico em Outubro de 2007 e de ter iniciado uma clara tendência de declínio a partir de Dezembro. O Índice do ECRI também inverteu para baixo em Junho de 2007 e em Dezembro seguinte ter atingido o seu nível mais baixo desde a recessão de 2001.

A questão é esta: qualquer organização com uma orientação forte para a gestão do ciclo que tivesse desenvolvido capacidades de previsão adequadas poderia ter, e certamente teria, visto a aproximação do temporal. As organizações apanhadas de surpresa aprenderam uma dura lição: uma economia em recessão pode prejudicar uma empresa mais do que 10 concorrentes.

Para os gestores, a lição mais duradoura desta crise de 2008 poderá vir a ser esta: têm de desenvolver uma visão muito mais abrangente do ciclo económico e aprender a impermeabilizar a organização face à recessão. A gestão sénior não pode delegar a questão do ciclo para outros. Qualquer gestor tem de se transformar no seu próprio especialista em previsão económica, aprender a como aplicar estratégias e táticas apropriadas ao decurso do ciclo e, ao longo do tempo, edificar a sua organização com uma forte orientação para a gestão do ciclo e com uma estrutura e uma cultura apropriadas. As organizações que dominam o ciclo económico não nascem ensinadas, criam-se. ■

Notas

1. Instituto independente fundado por Geoffrey H. Moore e que lançou nos anos 1950 o primeiro grupo de indicadores sobre retoma e recessão. O ECRI está baseado em Nova Iorque e Londres. Na web em: <http://www.businesscycle.com/> (N.T.)

2. Estudos representativos deste tema incluem: ESTRELLA, A. e MISHKIN, F.S. (1998), «Predicting US recessions: financial variables as leading indicators», *Review of Economics and Statistics*, vol. 80, n.º 1 (Fevereiro), pp. 45-61; HARVEY, C.R. (1989), «Forecasts of economic growth from the bond and stock markets», *Financial Analysts Journal* (Setembro-Outubro), pp. 38-45; LAURENT, R.D. (1988), «An interest rate-based indicator of monetary policy», *Economic Perspectives*, n.º 12 (Janeiro), pp. 3-14; e CHAUVET, M. e PIGER, J. (2003), «Identifying business cycle turning points in real time», *Economic Research Review*, Federal Reserve Bank of St. Louis, vol. 85, n.º 2 (Março-Abril), pp. 47-61, na web em:

<http://research.stlouisfed.org/publications/review/03/03/ChauvetPiger.pdf>.

3. NAVARRO, P. (2004), «Principles of the Master Cyclist», *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n.º 2 (Inverno), pp. 20-24.

4. Recomendo vivamente o uso do sítio na web «Dismal Scientist» da Moody's Economy.com – <http://www.economy.com/dismal/> – como complemento ao acompanhamento dos indicadores referidos pela imprensa económica e financeira.

5. Na web, vários indicadores disponíveis em: <http://www.ism.ws/-ISMReport/?navItemNumber=4892>. (N.T.)

6. Na web em: <http://www.nber.org/cycles/>. (N.T.)

7. Ver nota 2.

8. Ver artigo nota 3, p. 22.

9. MARCH, J.G. e SIMON, H.A., (1958) **Organizations**, Wiley & Sons, Nova Iorque.

10. Estudos representativos deste ponto de vista podem ser consultados em: KYPRIOTAKIS, J. (2002), «Marketing in Tough Times», na web em: <http://www.lysisintl.com>; PICARD, R.G. (2001), «Effects of recessions on advertising expenditures: an exploratory study of economic downturns in nine developed nations», *Journal of Media Economics*, vol. 14, n.º 1, pp. 1-14.

11. Detalhes destes aspectos podem ser lidos em: NAVARRO, P. (2006), **The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage**, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, Nova Jersey, pp.102-104.

12. Ver HARROD, R.F. (1936), «Imperfect competition and the trade cycle», *Review of Economic Statistics*, vol. 18, n.º 2 (Maio), pp. 84-88.

13. Como refiro no meu livro citado na nota 11, ver pp. 28-30.

14. CHANDLER, A. (1969), **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, MIT Press, Cambridge.

15. BROMILEY, P., NAVARRO, P. e SOTILLE, P. (2008), «Strategic business cycle management and organization performance: a great unexplored research stream», *Strategic Organization*, vol. 6, n.º 2 (Maio), pp. 207-219.

16. Este comportamento «compartimentalizado» parece encaixar no padrão da aprendizagem localizada descrito por CYERT, R. M. e MARCH, J.G. (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nova Jersey. Na procura na vizinhança, as empresas tendem a responder aos problemas identificados numa área particular procurando soluções nessa área.

17. NAVARRO, P. (2006), op.cit. na nota 11, pp. 79-81.

18. Ibid, pp. 69-71.

19. Ibid, pp. 134-136.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas

