

Aspectos Estruturais da Responsabilidade Jurídico-Económica da Gestão das Empresas ou Da Importância da Gestão Moderna perante a Crise Nacional e Internacional

Luís Nandin de Carvalho ()*

I - As "Responsabilidades" do Gestor

Modernamente os desafios que se colocam aos gestores de empresas, nomeadamente gerentes de sociedades por quotas e administradores ou directores de sociedades anónimas, envolvem cada vez mais a necessidade de conhecimentos não apenas técnicos, da área da actividade da empresa, relacionados com o respectivo processo produtivo, mas de uma forma mais ampla, conhecimentos estratégicos de enquadramento geral de gestão.

Ou seja: para além do nível meramente técnico, de se saber combinar os factores de produção para os colocar no mercado como componentes de um produto ou serviço de valor acrescentado, e por um preço concorrencial, o gestor de empresa é solicitado a dispor de conhecimentos superiores de gestão tendo em conta um enquadramento global da economia, nas suas variáveis mais determinantes, quais sejam, o ambiente jurídico-legal, e o ambiente da conjuntura político-económica.

Constitui hoje tarefa permanente para o gestor a recolha e análise da informação estratégica, a avaliação da conjuntura e a ponderação do risco, não apenas dos seus clientes, mas também dos clientes dos seus clientes, e em geral dos seus fornecedores, em especial relativamente ao fornecimento de matérias primas essenciais.

De facto, em Portugal, como aliás em qualquer outro Estado contemporâneo, a actividade de

incontinência legiferante, demonstra que o feixe de diplomas e normas jurídicas que afectam o dia a dia do empresário é cada vez mais crescente de complexidade, e conseqüentemente erigem-se em variável estratégica de difícil gestão quanto aos aspectos positivos a adoptar e quanto aos aspectos negativos a evitar. Não é indiferente conhecer ou desconhecer os meandros da legislação fiscal, dos incentivos comunitários à modernização das empresas, enfim, das iniciativas contratuais do Estado ou de organismos públicos ao desenvolvimento de novas linhas de acção, como por exemplo o PAIEP (para a internacionalização das empresas) ou os esquemas ainda por implementar relativos aos incentivos para as empresas solicitarem a sua admissão à cotação no 2º mercado das Bolsas de Valores.

Como se repara dos elementos atrás referidos, o projecto estratégico de uma empresa não se esgota na simples produção de serviços ou bens para o mercado, ele exige um aprofundamento da estruturação da própria empresa, da definição do seu capital (por exemplo associando jovens empresários ao abrigo do FAIJE), dos esquemas de financiamento (recorrendo a leasing back, créditos de fornecedores ou de filiais no estrangeiro), da política de contratação do seu pessoal (recorrendo a esquemas de apoio à criação de emprego), etc. e obviamente o planeamento fiscal!

(*) Presidente do Conselho de Administração da Doslín S. A.
Professor do Instituto Superior de Economia e Gestão

Mas não só de aspectos de base predominantemente jurídico-legal está dependente o empresário. Também pesam, e muito, os aspectos político económicos, porquanto o Estado, por muito que apregoe a sua não intervenção na economia, e elogie a iniciativa privada, cada vez mais, directamente ou por interpostas empresas ou institutos públicos, interfere, modifica e altera as normais expectativas dos agentes económicos privados. Veja-se a propósito, as expectativas geradas sobre os orçamentos de Estado suplementar para 1993 e para o ano de 1994. Toda a modificação das perspectivas económicas do Governo sobre o reconhecimento de uma crise interna, determinam medidas de política de carácter restritivo, com aumento de impostos e de redução de incentivos fiscais. O mesmo documento vem alterar todas as expectativas de reinvestimento das empresas, e tornar medidas correctas no seu planeamento no início do ano em decisões negativas agora, no final do ano em curso.

Como gerir tanta e tão dispersa informação? Como se manter actualizado e disponível para enfrentar os desafios de gestão interna das empresas para além dos seus normais aspectos técnicos? Como se posicionar perante uma concorrência nacional e internacional mais agressiva, eventualmente melhor dimensionada ou mesmo melhor preparada?

Que responsabilidades cabem ao gestor?

Em sede legal existe uma resposta para esta questão primária.

I) Deveres de responsabilidades constitucionais

Nos termos constitucionais, o artº 61º da Constituição, determina que a iniciativa económica privada exerce-se livremente... tendo em conta o interesse geral. O artº 87º da mesma Constituição, determina ainda que o estado fiscaliza o respeito da Constituição, e da Lei pelas empresas privadas... Quando esteja em causa o investimento estrangeiro, a Constituição

(artº 88º) impõe que a lei garantirá a sua contribuição para o desenvolvimento do País, independência nacional e os interesses dos trabalhadores.

Essas são responsabilidades do gestor de nível jurídico-político-constitucional, que raramente aparecem referidas nem nos manuais jurídicos nem nas intervenções em seminários e iniciativas de tipo similar. SÃO NATURALMENTE ESQUECIDAS. Todavia, são essenciais para se avaliar a performance do gestor, e mesmo o grau de cumprimento dos deveres gerais de cidadania das empresas que operam em Portugal.

II) Deveres de ética e deontologia

Não têm carácter jurídico vinculativo nem perante a sociedade, nem perante o mercado, mas sim no círculo restrito das organizações sócio-profissionais.

Tal não reduz valor nem à sua obrigatoriedade nem à sua coercibilidade que resultam de uma base contratual entre a **empresa associada** e a **associação de que faz parte**.

A título de exemplo: o código deontológico da APPC compõe deveres de responsabilidade, independência, conflitos de interesse, etc. O código deontológico das sociedades financeiras de corretagem também, sendo neste caso porém um documento de base não contratual nem associativa mas antes decorrente do poder regulamentar da CMVM, dotada de *jus imperi* para o efeito.

II) Deveres de responsabilidades legais

São diversas as responsabilidades fixadas na lei, considerando como tal todas as leis que de forma dispersa dispõem sobre os gestores, estejam contidas no código das sociedades comerciais ou em legislação avulsa, nomeadamente, no Código do Processo Tributário, no regime legal da Segurança Social, no diploma denominado

Código dos Processos Especiais de Recuperação da Empresa e Falência, Decreto-Lei nº 132/93 de 23 de Abril, para não falar do Código Penal, artº 12º, em que se prevê a punição de quem age como titular de órgãos sociais de sociedades, e ainda no Decreto-Lei nº 394/93 de 24 de Novembro que consagra o Regime Jurídico das Infracções Fiscais não Aduaneiras.

Vejamos quais são os principais deveres (dentro do princípio geral de respeito pela legalidade democrática), de cuja violação poderá decorrer responsabilidade directa PARA OS ADMINISTRADORES, DIRECTORES, OU GERENTES DE EMPRESAS.

1) Dever de diligência

Acha-se previsto no artº 64º do CSC (Código das Sociedades Comerciais) que determina o seguinte:

Os gerentes, administradores ou directores de uma sociedade devem actuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado no interesse da sociedade, tendo em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores.

A violação deste dever tem como sanção a eventual instauração de uma acção judicial a propôr pelos próprios sócios, quer para ressarcimento de danos próprios que tenham sofrido, quer para ressarcimento de danos sofridos pela própria sociedade (artº 77º do CSC).

2) Dever funcional

Traduz-se em o gestor dever actuar não em interesse próprio, mas sim no interesse de um terceiro, que é a própria sociedade (pessoa colectiva dotada de personalidade jurídica, autónoma e diferente da dos seus accionistas ou sócios).

A base legal é a do já transcrito artº 64º do CSC. O interesse da sociedade avalia-se pelo respectivo *animus societatis*, isto é, pelo projecto que levou os sócios da sociedade a constituí-la, e que eventualmente estará expresso não apenas nos estatutos, mas também em eventual acordo

parasocial, e pelo seu objecto societário, resultante do respectivo pacto social.

3) Dever de independência

Consideramos o dever de independência como o decorrente de o gestor evitar conflitos de interesses entre os seus próprios motivos de interesse, sejam seus directos, ou sejam decorrentes de proximidade de interesses de terceiros alheios à sociedade (por exemplo fornecedores), ou de outros sócios ou accionistas.

Existem em várias disposições do CSC afloramentos deste princípio, como é o caso da proibição de obterem sendo administradores da sociedade, empréstimos desta (artº 397º), ou prestarem serviços a sociedades do grupo (artº 398º), ou votar em reuniões do conselho de administração em assuntos de que tenham interesse directo ou indirecto (artº 410º nº 6º).

Ao limite poderemos mesmo considerar que o dever de prestar caução resulta do mesmo princípio de independência face à sociedade, e efectuado para garanti-lo (artº 396º).

4) Dever de lealdade

Quanto a nós, o dever de lealdade abrange um conjunto de sujeições a um padrão de ética decorrente da própria actividade funcional do gestor, incluindo portanto, o dever de sigilo profissional, de não concorrência, etc.. A abstenção de concorrência tem base legal que resulta do artº 254, e do artº 428 nº 3º, do CSC e determina que o gestor não deve desenvolver actividade própria concorrencial e em paralelo com a da sociedade, excepto se expressamente autorizado por esta. No caso da actividade desenvolvida por director de sociedade anónima, existe mesmo a penalização deste ser obrigado a indemnizar os prejuízos sofridos pela sociedade, que se consideram no mínimo de montante igual aos lucros ou proventos auferidos pelo director na sua actividade própria.

5) Dever de não promiscuidade

O CSC dispõe em mais de um articulado o dever de não se realizarem negócios entre os gestores e a sociedade que gerem. O artº 397º nº 2º, penaliza com a nulidade os contratos celebrados entre a sociedade anónima e os seus administradores (mesmo que seja para terem efeitos só após o termo do mandato - artº 398º nº 1º, *in fine*), a menos que tenham sido aprovados por deliberação do Conselho de Administração e parecer favorável do Conselho Fiscal... idem sendo directores, artº 428º nº 4º.

6) Dever de prestar caução

Em nosso entender consiste basicamente num reforço da garantia de independência do gestor.

A base legal para as sociedades anónimas está contida no artº 396º nº 1º do CSC, para os administradores, e no artº 433º nº 2º, para os directores, que expressamente define que tal se destina a garantia da sua responsabilidade.

7) Dever de exercício pessoal do cargo de gestor

O conhecimento do curriculum dos administradores é essencial para um processo eleitoral correcto, porque os gestores têm de desempenhar em seu próprio nome e pessoalmente as funções de administração, que não são delegáveis globalmente. Os gerentes não podem transmitir a gerência (artº 252º nº 4º) nem podem fazer-se representar na generalidade dos seus poderes (252º nº 5º). Quanto aos administradores, aplica-se o mesmo regime (artº 391º nº 6º), bem como aos directores das sociedades anónimas (artº 425º nº 4º).

É muito importante notar, que mesmo nos casos de admissão de delegação parcial de poderes, o administrador delegante não fica isento de responsabilidade (artº 407º nº 5º).

8) Dever de prestar contas da gestão

Trata-se basicamente de um dever de dupla face, o de apresentar o relatório de gestão anual

de actividades, e o de apresentar as contas do exercício, o que bem se compreende porque a actividade desenvolvida é exercida não em nome e em interesse próprio, mas antes no interesse de terceiros, a sociedade, os trabalhadores, e a sociedade em geral, a fazer fé nos preceitos legais e constitucionais já citados.

A base legal directa é o artº 65º do CSC. O conteúdo do relatório de gestão não pode ficar ao livre arbítrio dos gestores, mas antes preencher requisitos legais bem claros e específicos constantes da lei (artº 66º do CSC).

9) Dever de vigilância e denúncia

Não só o gestor deve ser exigente para consigo próprio, cumprindo com vários deveres que já referimos, mas também deve exercer um dever de vigilância e denúncia relativamente aos outros gestores. A base legal é a do artº 72º nº 2º, a conjugar com o já citado artº 407º nº 5º do CSC:

Os outros administradores são responsáveis, nos termos da lei, pela vigilância geral da actuação do administrador ou administradores delegados ou da comissão executiva e, bem assim, pelos prejuízos causados por actos ou omissões destes, quando, tendo conhecimento de tais actos ou omissões ou do propósito de os praticar, não provoquem a intervenção do conselho para tomar as medidas adequadas.

Relativamente aos directores das sociedades anónimas regista-se o afloramento de idêntico princípio no artº 432º nº 2º do CSC:

A direcção deve informar, em tempo útil, o presidente do conselho geral sobre qualquer negócio que possa ter influência significativa na rentabilidade ou liquidez da sociedade e, de modo geral, sobre qualquer situação anormal ou por outro motivo importante.

Quanto aos membros do Conselho Geral (que cumulam funções de orientação da gestão com as de fiscalização dos directores), compete-lhes igualmente funções de vigilância, como resulta claro do artº 44º do CSC.

Compete ao conselho geral... verificar, quando o julgue conveniente e pela forma que entenda adequada, a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhes servem de suporte, assim como a situação de quaisquer bens ou valores possuídos pela sociedade a qualquer título.

10) Dever de não defraudar credores sociais

Desde logo, convém considerar como credores sociais os próprios trabalhadores da empresa. Estes têm, como já vimos, um lugar privilegiado como destinatários do dever de diligência, no que são igualizados aos sócios ou accionistas (artº 64º, do CSC).

A base legal deste dever resulta do artº 78º do CSC, desde que da sua inobservância decorra que o património social se torne insuficiente para a satisfação dos respectivos créditos.

11) Dever de solidariedade na responsabilidade

A responsabilidade dos gerentes das sociedades por quotas, dos directores e administradores das sociedades anónimas é solidária, isto é, responde um por todos e todos respondem por um. Tal não impede o exercício do direito de regresso em função da particularização das culpas individuais, sendo porém certo que a lei presume iguais as culpas das pessoas responsáveis (artº 72º do CSC). Esta presunção pode ser ilidida, por exemplo nos termos do artº 407º nº 5º, já citado a propósito do dever de vigilância, ou do artº 72º nº 2º e nº 3º do CSC, quando não haja havido participação em votação ou sido registado voto contra, devidamente registado, e comunicado ao órgão de fiscalização.

12) Dever de abstenção de *inside trading*

Trata-se de matéria contemplada em diploma especial relativo ao mercado de capitais, o Código do Mercado de Valores Mobiliários, aprovado pelo Decreto-Lei nº 142º/A/91, cujo artº 666º se aplica a qualquer membro dos órgãos de fiscalização (e mesmo a qualquer accionista ou titular de quotas), ou qualquer trabalhador ou seu

colaborador, ainda que eventual. É importante notar que esta disposição legal não se aplica apenas às sociedades cotadas em bolsa, ou mesmo às denominadas sociedades de subscrição pública, mas também a toda e qualquer sociedade que emita valores mobiliários, ou seja, anónima por acções, ou por quotas mas tendo emitido obrigações!

O dever de abstenção sobre *inside trading* (que se tivesse sido traduzido o poderia ter sido por abuso de informação privilegiada, como o CSC refere no artº 449º), impede, pois, que algumas das pessoas nas circunstâncias anteriores tire proveito ou *procure tirar proveito* da aquisição ou alienação de valores mobiliários relacionados com a referida informação, ou que transmita essa informação, ou ainda, que dê conselhos sobre a utilização dessa informação.

O CSC no referido artº 449º abrange ainda as sociedades em relação de grupo, prevendo-se como sanção a destituição do gestor (artº 449º nº 4º do CSC), enquanto que a penalização da infracção deste dever é punível com prisão que pode ir até 2 anos, e multa até 180 dias, nos termos do Código do Mercado de Valores Mobiliários.

13) Dever de sigilo

Igualmente no citado Código do Mercado de Valores Mobiliários, encontra-se uma outra disposição de relevo que impende, não sobre os gestores em geral, mas especificamente sobre os membros dos órgãos sociais dos intermediários financeiros, como aliás a Lei Bancária, aprovada pelo Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, também impõe aos gestores de determinadas instituições, o dever de segredo ou sigilo profissional, sobre tudo o que respeite às operações efectuadas e serviços prestados aos seus clientes. Trata-se de matéria que cabe igualmente dentro de um conceito amplo do dever de diligência e de lealdade exigível a qualquer gestor no desempenho das suas funções.

Complementar do dever de sigilo é o dever de confidencialidade, consagrado no artº 312º do

CSC, a propósito do lançamento de ofertas públicas de aquisição de acções de sociedades anónimas, e que o CMVM desenvolve.

14) Dever de informação a sócios e accionistas

Este dever é o contraponto natural do direito dos sócios e accionistas da sociedade a receberem informação sobre os assuntos sociais (artº 214º do CSC), para além dos momentos próprios das assembleias gerais (artº 288º, 289º e 290º, 291º e 293º do CSC). Veja-se o caso especial do artº 447º, dever de informação à sociedade, sobre as participações sociais detidas pelos gestores. Por outro lado os gestores devem facultar (dever implícito) a consulta de documentos pelos accionistas em várias circunstâncias: artº 101º do CSC, nos projectos de fusão de sociedades, ou de cisão (ex-vi artº 120º do CSC).

15) Dever instrumental para exercício dos direitos sociais dos accionistas

Devem também os gestores possibilitar aos accionistas o exercício pleno e sem obstrução dos seus direitos sociais, não apenas à informação, mas também ao exercício do seu direito de voto, de desempenho de cargos sociais, de participação em geral nos órgãos sociais, incluindo a inclusão de assuntos na ordem do dia, etc.. (artº 378º, 379º, 380º, 384º entre outros do CSC).

Tem particular interesse o caso do exercício qualificado do direito de voto para eleição de administradores ou membros do conselho fiscal quando os accionistas disponham mais de 10% dos votos, caso previsto no artº 392º nº 8º do CSC.

16) Dever de informação oficial (às autoridades)

É impossível enumerar todas as circunstâncias em que este dever recai sobre os gestores e que já chega a incluir deveres de colaboração com informação para efeitos estatísticos, ou fiscais. Regista-se apenas a título indicativo e em geral os deveres de registos e de publicações oficiais, artº 166º e 167º do CSC, do registo no livro das

acções, artº 305º do CSC, etc.

17) Dever de abstenção da prática de crimes

O dever de cumprimento da Lei é em geral uma obrigação natural de todos os cidadãos que vivem em Sociedade, e por isso os gestores acham-se naturalmente submetidos a igual sujeição. Neste contexto importa apenas atentar deveres específicos que cabem aos gestores de concretamente não infringirem deveres que em função da sua natureza mais directamente têm relação directa com a actividade de gestão e cuja infracção se qualifica como criminal. ANOTA-SE QUE A ACÇÃO EM CONJUNTO DE GESTORES COM ANIMUS CRIMINALIS PODE CONFIGURAR-SE COMO ASSOCIAÇÃO CRIMINOSA (artº 287º do CP).

Assim, por exemplo, os gestores dentro do quadro dos deveres gerais, relativamente aos accionistas ou mesmo aos trabalhadores da sociedade, devem abster-se de acções que possam integrar a tipologia criminal de ameaças (artº 155º do CP), ou de coacção (artº 156º), sequestro (artº 160º), ou quiçá, rapto (artº 162º do CP também), e dentro dos crimes contra a honra das pessoas, pode-se mencionar o domínio das injúrias e difamação.

De um modo mais específico interessa (até pela celeuma pública a propósito do caso das facturas falsas) ter presente a tipologia do crime de falsificação de documentos (artº 228º do CP), que abrange a alteração de documentos, e cuja punição pode ir até 4 anos de prisão e multa até 90 dias. De natureza equivalente, é o crime de destruição, danificação ou subtracção de documentos, punível com prisão até 3 anos e multa até 120 dias (artº 231º do CP).

Outro exemplo, com interesse directo para os gestores de empresas de construção civil, ou gabinetes de projectistas ou similares, incluindo arquitectura, é o constante do artº 263º do CP, relativamente ao crime de violação das regras de construção, que poderá motivar prisão até 6 anos e multa até 120 dias.

Uma outra área de especial sensibilidade é a dos crimes relativos ao ambiente, abrangendo neste conceito amplo os crimes contra a saúde pública. É o caso do crime de contaminação e envenenamento de água (artº 269º), difusão de eizotias - doenças, pragas, plantas ou animais nocivos (artº 271º), ou de manipulação, fabrico, produção, importação, armazenagem, transporte ou comercialização de alimentos para animais deteriorados (artº 272º).

Finalmente, e para não tornar excessivamente extenso este texto, referem-se ainda os crimes contra o património, da sociedade ou dos sócios ou accionistas, que podem ser agravados quando praticados por gestores: furto qualificado (artº 297º do CP), arrombamento (artº 298º), abuso de confiança (artº 300º), roubo (artº 306º), burla (artº 313º), extorsão (artº 317º), infidelidade (artº 319º), etc.

18) Dever especial de gestão responsável socialmente

Sob esta epígrafe pretendemos significar o contraponto de uma sujeição global a regras de boa gestão no interesse geral da Sociedade. O ponto de partida continua a ser o dever geral de carácter constitucional já atrás citado, de contribuir para o interesse geral, e concretiza-se muito particularmente em disposições do Código Penal que expressamente têm a ver com a gestão das empresas.

O caso paradigmático a reter é o das disposições relativas ao respeito devido ao mercado, em especial para com os credores sociais, cujos créditos não podem ser frustrados. Assim, o gestor nos termos do artº 324º do CP, é sancionado com pena de prisão até 1 ano, se sujeito a uma execução judicial.

... destruir, danificar ou fazer desaparecer parte do seu património, para dessa forma intencionalmente frustrar, total ou parcialmente, a satisfação de um crédito de outrém...

Para se compreender melhor o alcance desta previsão normativa, importa chamar à colação, o

artº 325º do CP, que refere a falência dolosa, desde que para prejudicar credores, o gestor faça desaparecer parte do património da empresa, diminua ficticiamente o seu activo (onerando-o), invocando dívidas supostas, reconhecendo créditos fictícios, etc., e o artº 326º do mesmo CP, sobre falência negligência, caso em que esta se for decretada, pode ser sancionada com prisão até 1 ano, e multa até 100 dias, se o gestor

... por grave incúria ou imprudência, prodigalidade ou despesas manifestamente exageradas, especulações ruinosas, ou grave negligência de exercício da profissão (de gestor), criar um estado de falência... ou quando tenha deixado de cumprir as disposições que a lei estabelece para a regularidade da escrituração e das transacções comerciais...

Mais recentemente, o Código dos Processos Especiais de Recuperação da Empresa e de Falência, veio alterar o Código Penal, reformulando o seu artº 325º, acrescentando mais deveres sociais de gestão no sentido de também prever a criação ou agravamento artificial de prejuízos ou redução de lucros, e ainda:

“... apresentar falsos balanços, destruição ou ocultação de documentos contabilísticos... angariar fundos em condições ruinosas...”

Nestes casos, a pena de prisão é agora de 5 anos de prisão e multa até 600 dias.

Também o artº 326º do CP foi alterado, agravando-se a pena de multa para 120 dias, pelo mesmo Decreto-Lei nº 132/93.

II - Estratégia de Gestão da Empresa

Para além dos aspectos especificamente jurídico-legais que deixamos abordados, também a estratégia do management ou gestão das empresas tem vantagem em ser actualmente discutida pelos seus gestores ou responsáveis, de forma regular e alargada aos seus mais directos colaboradores. Numa altura da conjuntura

nacional e internacional em que parece já possível perspectivar a evolução da sociedade portuguesa após o choque inicial da depressão e crise coincidente com a plena integração europeia, esta reflexão deve envolver simultaneamente aspectos de Direito e de Técnica de Gestão.

De facto, os deveres do gestor, designadamente os que dizem directamente respeito à sua diligência, não se lhe devem ser exclusivamente imputados, em termos de diagnóstico das capacidades da empresa e da sua inserção no mercado, não por razões de ordem jurídico formal, mas sim em virtude das novas concepções de gestão empresarial e do denominado novo paradigma da empresa, em que esta em vez de se configurar como uma pirâmide, com o gestor no topo, antes se configura como uma pirâmide invertida, inserida num círculo. Nesta prefiguração gráfica, na base da pirâmide invertida estão os clientes, no centro os trabalhadores, no vértice o gestor, e nos espaços de círculo que rodeiam a pirâmide, em cada uma das três zonas estratégicas, respectivamente, os concorrentes, os fornecedores, e o Estado (sistema jurídico-político).

De facto, os desafios da actual conjuntura em que as modificações são constantes, e em que o futuro é cada vez mais imprevisível, interessa lançar mão de todas as técnicas, designadamente de nível prospectivo e participado, para mais facilmente se poder antecipar os vários cenários alternativos de evolução da empresa, dos seus concorrentes e fornecedores, e bem assim do mercado ou mercados em que se insere.

Interessa agora ainda sublinhar alguns aspectos:

Actualmente, e na situação em que vive a Economia Mundial, assiste-se a uma crescente **CONCENTRAÇÃO de empresas em grupos económicos autosuficientes** internamente na prestação de serviços, a uma **INTERNACIONALIZAÇÃO** da concorrência, com maior penetração em Portugal de produtos e serviços estrangeiros, e a um aumento das **EXIGÊNCIAS**

dos clientes a nível de preços, de qualidade e de rapidez na prestação de serviços multidisciplinares.

Estas forças ameaçam as pequenas empresas. Os grupos económicos, normalmente alicerçados num Banco ou Instituição Financeira têm os seus próprios advogados, economistas e consultores, ou têm capacidade e recursos para recorrer aos grandes gabinetes multinacionais de consultores.

As PME, ao contrário, acham-se mais desprotegidas, não dispõem nem de dimensão nem de recursos para serviços públicos de consultoria interna, nem estão seguras, quando recorrem aos serviços de empresas de consultoria multinacionais ou integradas em grupos económicos maiores, pois podem estar a perder segredos empresariais, ou a dar armas à concorrência. **Erradamente, as PME hesitam e por vezes não dão trabalho fora, não contratam** prestadores de serviços independentes, que valorizam a independência das respectivas estratégias autónomas.

Só grupos em crescimento, novos, em dificuldades ou desagregação é que, mais conscientes da sua necessidade de afirmação ou subsistência, procuram informação e assessoria independente, junto de empresas de consultoria credenciadas. Por outro lado, estas empresas de planeamento estratégico e independentes, sofrem a concorrência não só das empresas similares integradas nesses grupos de sucesso (ou aparente sucesso), como de empresas estrangeiras ou de empresas portuguesas adquiridas por estrangeiros ou aliadas a estrangeiros.

Finalmente, os clientes devem tornar-se mais exigentes (até quando acham que não vale a pena recorrer aos serviços de assessores independentes), em preço, em qualidade e em rapidez.

Só há uma saída para os receios em que se circunscreve a PME, designadamente a que apresenta uma tipologia de origem familiar e em que

o gestor é com frequência o proprietário, mesmo o fundador, por isso mesmo cioso do seu valor e da coerência do seu projecto individual, mas que agora periga face a uma concorrência agressiva, a trabalhadores exigentes e pouco motivados, a fornecedores exigentes e pouco responsáveis, e a um mercado altamente instável e pouco fiel, cujo enquadramento jurídico-legal se acha constantemente a ser modificado pelo poder legislativo ou regulamentar da Administração Pública.

Essa saída passa pelo profissionalismo do gestor e dos seus colaboradores, internos e externos. Passa pela sua formação em novas técnicas de gestão. Passa pelo seu acesso a mais e melhor informação sobre a pirâmide em que se insere, passa pelo recurso a uma consultoria externa multidisciplinar, que seria (e será) suicídio dispensar.

Neste particular, tem interesse desmontar alguns apriorismos negativos contra o papel dos consultores. Recentemente, o autor Michel Godet, no excelente livro "De l'anticipation à l'action" (Manuel de Prospective et de Strategie), denuncia algumas ideias feitas sobre a desnecessidade de recurso a consultoria externa.

A principal noção errada é a de que *os consultores são caros*.

Como? (se a matéria cinzenta não tem preço?) Porquê, se não se comparar os custos com os resultados obtidos? Porque razão, se em resultado da consultoria, e sem encargos permanentes, se obtém acesso a uma experiência instantânea não disponível na empresa? Como, se efectivamente se obtiver a resolução de problemas rapidamente e fora do alcance do gestor ou dos seus colaboradores permanentes? De que modo, se se contabilizar a consultoria como um investimento amortizável em mais de um exercício?

Evidentemente que uma resposta cabal à questão posta só se poderá dar caso a caso, em função de um contrato de consultoria em que o preço seja efectivamente definido em função não só do tempo dispendido, como de facto em

função dos resultados propostos, e cuja avaliação deve ser medida em directa relação com a capacidade da empresa em os aplicar, e comparar os resultados assim obtidos, com aqueles que adviriam de uma situação de ausência de recurso aos consultores. Matéria de inegáveis dificuldades, é certo, mas que é inseparável do velho ditado que se deve sempre pagar... para ver!

O essencial é existir um bom contrato de prestação de serviços de consultoria, tocando em aspectos típicos que não devem ser esquecidos, e que, para exemplo, anexamos um modelo para adaptação pelos interessados (anexo documento 1).

O gestor moderno de uma PME tem de sair em frente. Aceder a mais informação e a mais serviços, com mais imaginação, com mais inovação, com mais qualidade, motivar com mais empenho de todo o seu pessoal, com mais facturação ou com facturação mais remunerada, com equipamento mais eficiente, com pessoal mais preparado, com uma melhor gestão e orientação estratégica. Com mais recurso a experiências alheias.

Vencendo os receios de quebrar segredos e confiando no dever de sigilo e na capacidade de profissionais credenciados. Por esse motivo, o gestor deve ser o primeiro interessado em proceder ao diagnóstico interno da sua própria empresa através de um *check up empresarial*, que lhe permitirá designadamente avaliar o grau de cumprimento de vários preceitos normativos directamente relacionados com obrigações jurídico-legais que impendem sobre a empresa, bem como identificar outros indicadores de tipo administrativo e qualitativo da gestão, normalmente negligenciados.

Em nossa opinião, o empresário consciente que tenha a noção de que a sua empresa não é senão um elo de um mercado e de uma cadeia sucessiva de outras empresas respectivamente produtoras-vendedoras-compradoras, percebe que os clientes que tem, dependem por sua vez dos seus próprios clientes. Deste modo, gerir

uma cadeia de clientes de uma forma inovadora, requer uma preocupação com os clientes dos nossos clientes, porquanto eles são a garantia, se forem solventes, que o nosso cliente também o será. Esta problemática de agudo interesse num período de crise como o que atravessamos, aconselha que um gestor diligente procure conhecer também internamente a empresa do seu cliente e a respectiva estrutura de clientela, desigualmente através do mesmo instrumento de diagnóstico já referido, o denominado *check up empresarial*.

Importa pois ser inovador. Saltando fronteiras. Saltando outras barreiras.

É o que alguns gestores empresários têm procurado fazer, por vezes de forma tardia, pragmática, até anárquica e não sistemática. E, reconhece-se, muitas vezes sem se proporcionar a participação e a auscultação generalizada da equipa que constitui a empresa.

Razões? São várias.

Desde logo, o facto da maioria das PME portuguesas terem nascido de uma actividade profissional ou individual. Muitas empresas começaram por ser um estabelecimento de um empresário em nome individual, e hoje, ainda que só formalmente, se constituíram em sociedades por quotas, quantas vezes entre marido e mulher.

Outra das deficiências das PME resulta do facto da actividade do gestor não ser exclusiva, ela confunde-se com a de proprietário, e além disso dispersa-se por múltiplas outras actividades de carácter executivo, confundindo-se funções administrativas com as de administração e de controle financeiro com a de entidade pagadora, quantas vezes com contabilidades reduzidas ao bolso esquerdo e direito como se tudo se resumisse ao deve e haver.

Também nas PME as relações públicas da administração por vezes descaram os clientes. O gestor muitas vezes confunde amigos com clientes e a imagem da empresa com o seu bom nome pessoal.

A administração moderna não pode ser de um homem só, muito menos de um homem só e sózinho.

As empresas não podem ter uma estrutura de pessoal insuficiente de apoio à administração. Porque assim, a evolução, as novas ideias e frentes de trabalho não se estabilizam. Porque os clientes não são acompanhados e porque normalmente falta o tempo para prospectar e fidelizar novos e bons (grandes) clientes.

E, mesmo assim, muitas PME têm chegado a metas que hoje já só são etapas da evolução imprevista. Várias PME portuguesas obtiveram já grandes encomendas, boas referências, sucessos invejáveis, notoriedade, quer no País quer no estrangeiro. Mas são casos isolados e neste momento em risco de falta de oportunidades de repetição e de consolidação.

Tal situação não chega.

Não por insatisfação pessoal dos respectivos gestores. Não por ambição desmedida. Não por indecisão. Não chega, porque a conjuntura não permite que se pare. Porque parar é pôr em causa a subsistência da empresa, dos seus postos de trabalho, da sua facturação, do seu futuro.

Porque o cliente de hoje não é nem eternamente fiel, nem imortal.

Daí que se alargue agora a reflexão sobre as características do estatuto jurídico-legal dos gestores, e do paradigma de management das empresas de acordo com as novas teorias de gestão participada e prospectiva, envolvendo a perspectiva do planeamento estratégico, defendida pelos gurus em moda como Peters, Drucker e tantos outros. A importância do diálogo com os colaboradores da empresa, internos, ou externos, sobre a sua estratégia de afirmação no futuro próximo interessa sobremaneira àqueles que mais dela dependem, e de quem a empresa mais depende também.

O binómio cliente interno (colaboradores) e cliente externo (mercado não tomado pela concorrência) é crucial para a análise do gestor.

Porque é necessário que os clientes da empresa cada vez mais, **NÃO SEJAM APENAS OS DO SEU PROPRIETÁRIO OU FUNDADOR**. É necessário que os clientes da empresa sejam de facto os seus clientes próprios. Aqueles que os seus colaboradores angariem, não **para si pessoalmente, mas para a empresa. Não individualmente, mas FUNCIONALMENTE**.

A minha proposta para os gestores e empresários das PME é clara:

1) Tentar aumentar o número de clientes directos da empresa, e indirectos para as empresas do seu grupo. Motivar a coordenação e colaboração entre as empresas do grupo num processo de entreajuda. Todos por um e um por todos. A captar clientes, a ser remunerados por comissões, a ser subcontratados dentro do grupo.

2) Especializar de forma crescente as empresas em dois ângulos de ataque:

— como empresa de produção de bens ou serviços sectoriais.

— como empresa prestadora de serviços complementares e de após venda ou de assistência técnica aos clientes, envolvendo se necessário outras empresas a fundar ou a contratar, incluindo por protocolos de cooperação.

3) Promover, em conjunto, a empresa e os produtos e serviços das empresas do grupo, seleccionando aquelas com maior proximidade do epicentro comum de interesse para os clientes. Por exemplo, por campanhas de publicidade e de imagem orientadas quer junto dos clientes habituais, quer junto dos clientes potenciais, em especial de outras áreas geográficas.

4) Iniciar ou prosseguir o esforço de internacionalização. Obter a credenciação e qualificação de qualidade. Registrar marcas e patentes

ou processos de fabrico. Adquirir licenças de fabrico. Adoptar sistemas de franchising. Definir standards para os clientes. Inscrever-se em organismos representativos das respectivas áreas de actividade. Informar-se sobre linhas de apoio à internacionalização das empresas como é o caso do PAIEP, e de outros apoios do ICEP, e organizações internacionais é essencial. Criar protocolos com distribuidores no estrangeiro, ou mesmo, criar uma empresa distribuidora no estrangeiro pode ser a solução a estudar. Não descurar o planeamento fiscal.

6) Iniciar o estudo ou prosseguir a presença nos PALOPS. Eventualmente em consórcio com outras PME similares ou com produtos ou serviços complementares.

7) Lançar um folheto ou catálogo da empresa e dos seus produtos ou serviços em francês e inglês. Preparar um novo folheto da empresa em português. Adoptar forma de apresentação moderna com posicionamento de excelência, e de visão dos objectivos, com qualidade. Promover a empresa através de acções planeadas de lobby institucional. Investir no direct-mailing.

As empresas PME devem interessar-se em **APERFEIÇOAR** a imagem, de modo a recortar com maior nitidez o **NICHO DE MERCADO** correspondente, e a avolumar o número de clientes de interesse.

Para tanto, os gestores responsáveis e preocupados com o futuro das suas empresas e com os constrangimentos jurídico-legais do seu estatuto deverão reflectir no seguinte:

1) Melhorar as acções publicitárias através de mais presenças em acções de formação e similares? Pela preparação de novos produtos ou serviços? Por anúncios? Por acções concertadas das empresas do grupo ou outras associadas?

2) Inovar nos contactos regulares com os clientes, inquirindo-os sobre o seu grau de satisfação relativamente aos produtos ou serviços prestados, mediante um inquérito (check up de

avaliação)? Adotar uma atitude agressiva de oferta de serviços sempre que os jornais noticiem factos favoráveis ou desfavoráveis a grandes empreendimentos ou empresários que poderiam ser clientes potenciais da empresa. Através de cartas tipo que se enviem automaticamente oferecendo serviços ou produtos?

3) Participar em mais acções de formação com pessoal da empresa? A que nível? Em que domínios? Contratar consultores externos em matérias essenciais de organização das empresas, envolvendo aspectos jurídico-legais e de estratégia de gestão?

Do road map ao road book (itinerário para a excelência).

Actualmente o posicionamento das empresas face ao mercado (cliente + concorrentes) deve ser consciente de que a fase de apenas bastar existir para ter clientes e mantê-los se acha ultrapassada.

Em primeiro lugar é preciso qualidade:

- 1) A ausência de qualidade hoje é inqualificável.
A empresa é INACEITÁVEL.
- 2) A eliminação da não qualidade é essencial.
A empresa é ACEITÁVEL.
- 3) A certificação de qualidade exige excelência.
A empresa é SELECIONÁVEL.

Normalmente as PME não dispõem de um processo integral de controle de qualidade, desde o atendimento de telefones, **passando pelos arquivos, até ao** check list de algumas tarefas não directamente produtivas (onde frequentemente já existem manuais de procedimento), quer técnicas quer de secretariado.

Daqui resulta um **DESIQUILÍBRIO** na qualidade da empresa, que afecta o seu rendimento global para o exterior, o que resulta de quebras de rendimento da sua equipa de colaboradores e falta de eficiência para o seu gestor. Perdas de tempo a encontrar um documento mal arquivado

são tão graves como a falta de um check list de controle de qualidade de um produto, ou da falta de um manual de procedimentos para a manutenção de um equipamento. Em ambos os casos há perda de tempo e desgaste, adiamento de outras tarefas, stress, frustração pessoal e do cliente. Perda de energias e desmotivação.

Pelo contrário, se a qualidade for **UNIFORME**, tudo rola sobre rodas. As perdas de tempo são reduzidas ao mínimo, a eficácia é elevada ao máximo, o **DIREITO** do cliente é satisfeito simultaneamente com a satisfação do **DEVER** profissional da equipa, ou seja, do gestor e dos seus trabalhadores.

E neste caso a empresa atinge a **EXCELÊNCIA** e pode por isso tornar-se leader no sector, não por ser a maior, a que mais factura, ou a mais conhecida, mas sim a única do seu sector, passando a ser uma **REFERÊNCIA** para o mercado, que a reconhece como tal.

Podem todas as empresas ser uma referência para o mercado no seu segmento das PME? Tudo depende do já referido nicho de mercado a eleger como domínio específico de actividade especializada? Vamos apostar que pode? Que deve? Que todos (gestor, colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes, administração pública) vamos beneficiar disso? Que essa estratégia é a única que interessa, não por meras razões de sobrevivência, mas sim por razões de **AFIRMAÇÃO** intrínseca. Por requisito de **SUCESSO**. Para eficiência em geral da Sociedade em que vivemos e da eficiência do mercado. Por conta dos objectivos constitucionais de independência nacional!

Mas como atingir essa meta?

Como atingir essa meta em todos os segmentos relevantes da vida da empresa?

Através de um **ITINERÁRIO QUE NOS GUIE PELOS VÁRIOS CAMINHOS POSSÍVEIS**. Tendo um mapa e traçando a nossa **ROTA**. Aceitando desvios e caminhos alternativos sem perder a sinalização da estrada principal. Tendo

sempre a VISÃO, a percepção do que fica para além da curva da estrada, ou pelo menos a FLEXIBILIDADE expectante para actuar correctamente, se para além da curva da estrada aparecer um obstáculo insuspeitado.

Veja-se o caso do modelo americano de road map (anexo 1).

A importância deste quadro resulta do facto de tanto servir de instrumento de análise da empresa como de cada uma das subequipas, ou até do desempenho pessoal e individual, face a cada um dos referidos requisitos: por ex., pode o nível de excelência a nível de desempenho do posto de telefonista ser excelente, a nível da estrutura, zero defeitos, e não existir o mesmo nível na área técnica, ou até relativamente, à qualidade a telefonista se limitar. À fase primitiva de prestar os serviços básicos (anexo 2)

Qual o ponto em que cada um se encontra no referido quadro? Que road map adoptar? Cada gestor, cada empresário tem aqui matéria de reflexão suficiente para provocar uma reunião de brain storming com os seus colaboradores mais directos.

E como se deve definir o futuro das PME?

Propõe-se que os gestores conscientes dos desafios que as suas empresas atravessam, mantenham uma liderança evolutiva e exigente com auto investimento crescente, para assegurar um desenvolvimento crescente e auto sustentado.

Propõe-se que adoptem uma filosofia de planeamento estratégico partilhada e moderna, sem dispensar a consultoria externa e independente como factor de diagnóstico e catalizador das mudanças e adaptações indispensáveis aos novos figurinos e técnicas de gestão do novo paradigma representado graficamente pela **pirâmide invertida dentro de um círculo.**

Impõe-se que cada gestor clarifique os seus objectivos, defina para si e para os outros (colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e administração pública) a missão, a VISÃO da empresa, de modo a alcançar crescente reconhecimento do seu valor pelo mercado/auditório, considerando estas palavras no seu sentido amplo dos seus interlocutores das seguintes 8 classes (anexo 3):

- opinião pública,
- clientes,
- colaboradores,
- associados,
- concorrentes,
- fornecedores,
- accionistas,
- administração pública.

Qualquer empresa apostada em vencer, deve praticar sobre si mesma uma auto análise exigente, pois só assim estará preparada para poder responder às expectativas do seu mercado/auditório, e ser explicitamente uma empresa de excelência e portadora de sucesso permanente e duradouro.

BIBLIOGRAFIA

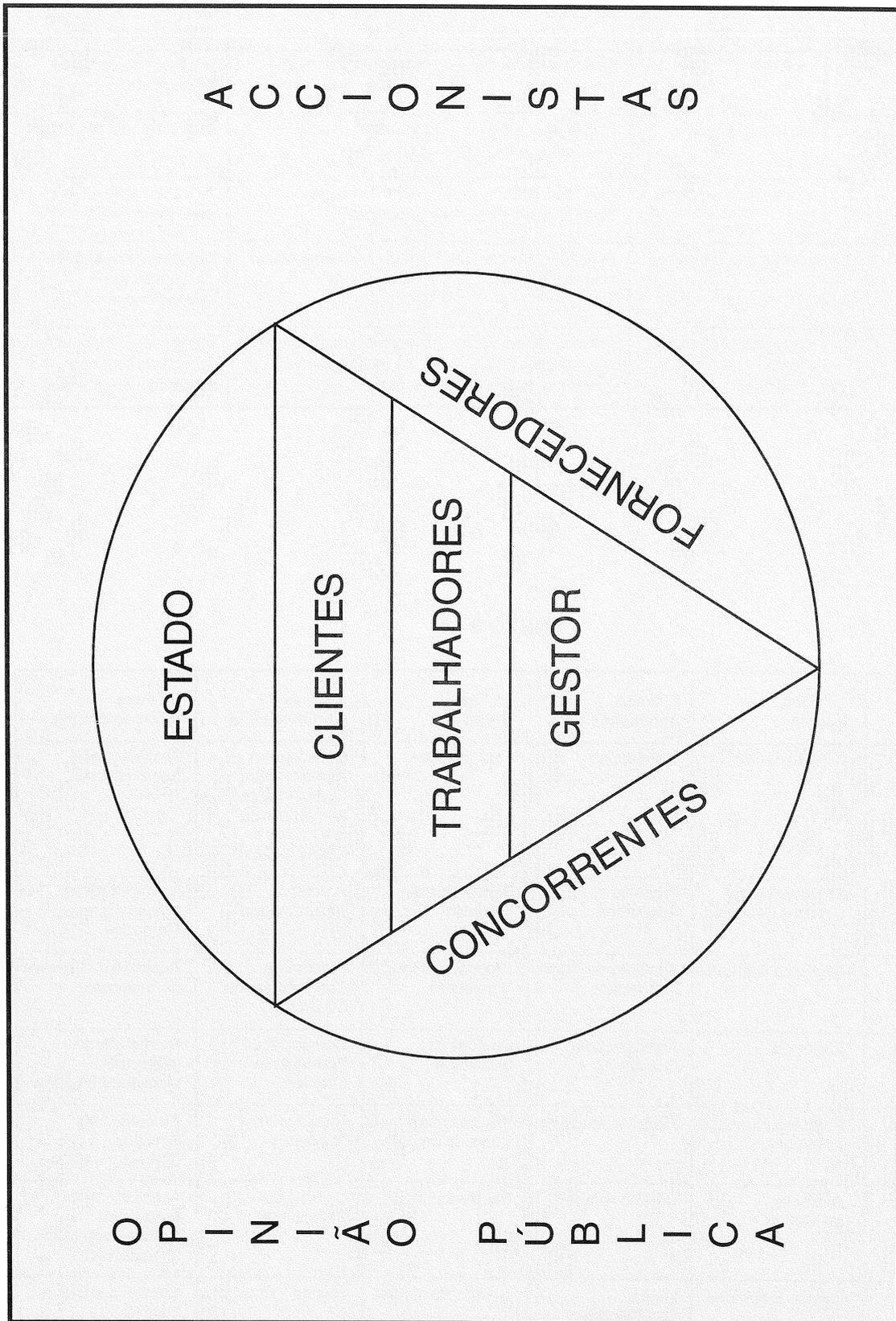
- GODET, Michel — Manual de Prospectiva Estratégica; Publicações Dom Quixote, Lisboa 1993.
- DRUCKER, Peter F. — Managing in Turbulent Times; Harper Business; New York, 1993.
- TOFFLER, Alvin — Les nouveaux pouvoirs; Farpard; Paris, 1991.
- PACHÉ, Gilles; PARAPONARIS, Claude — L'entreprise em réseau; P.U.F. Paris, 1993.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia — Re-Inventing the Corporation; Warner Books, New York, 1986.
- NUNES, Jacinto — O Ensino de Economia in Estudos de Economia Portuguesa, 1.º Vol. de Adelino Torres e Laura Veloso; A regra do jogo, Lisboa, 1984.
- HARVARD BUSINESS REVIEW — Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. Boston, 1991.
- CHAMPAUD, Claude — Le droit des affaires. P.U.F. Paris, 1981
- MCCORMACK, Mark H. — O que não se ensina nas Faculdades de Direito. Publicações Europa-América, 1988.

ANEXO 1

TIPOS EMPRESAS/ÁREAS	SERVIÇO CLIENTE	LEALDADE CLIENTE	ESTRUTURA INTERNA	QUALIDADE DO OUTPUT
primitiva	inexistente	desinteresse pelas reclamações	apaga fogos, sem standards ou formação	produtos ou serviços básicos
interessada	existência formal	feed back, pedido e reclamações	rapidez, prazos, incentivos	produtos concorrenciais
empenhada	existência publicitada	definição, cliente, expectativas	eliminação de não qualidade	inovação para clientes s/ necessidades
competitiva	acções programadas	relação e planos cliente/fornecedor	fazer bem à primeira / / check lists	antecipação a clientes, ultrapassando necessidades
excelente	plano global orientado cliente	prospecção de necessidades de clientes e equipa	zero defeitos, formação de pessoal/cultura	integração de inovações standards próprios, referência do mercado

ANEXO 2

	1.ª Fase Interna	2.ª Fase Expansão	3.ª Fase Grupo	4.ª Fase Multidisciplinar	5.ª Fase Internacionalização
Estrutura	Criação sede	Delegações	Participações	Consórcios, Agrupamentos Complementares de Empresas, Protocolos e Participações	Associações, Internacionais,
Objectivos	Produtos ou Serviços Básicos	Produtos Adaptados	Pluralidade de Produtos	Produtos Diversificados	Novos Produtos adaptados aos Mercados
Estratégia	Negócios Correntes	Aumento de Quota de Mercado	Procura de Posição Dominante	Procura de Competitividade/ Qualidade	Adopção de imagem de Standards
Requisitos	Eficiência	Antecipação à Concorrência	Padrões de Qualidade	Comunicação Permanente Clientes	Produtividade Intelectual Motivação Equipas
Competitividade	Produtos / Serviços Tradicionais	Produtos Modernos	Produtos com mais valias de preço	Produtos de Qualidade	Produtos com Serviços Complementares
Características	Decisões Individuais	Desconcertação	Descentralização	Criatividade Participada	Acesso à Auto Estrada da Comunicação Global Interactividade
Tipos	Gestão Empírica	Gestão Orçamentada	Gestão Planeada	Gestão Estratégica	Gestão Just in Time Flexível



© Copyright Dosdin SA - **COMPRAMOS PROBLEMAS, VENDEMOS SOLUÇÕES**