

Os factores exógenos estão relacionados com um conjunto de circunstâncias ligados a iniciativas administrativas e políticas, nomeadamente, às ligações com Hong Kong e China, à facilitação para esses destinos, à política de transportes e de investimentos da Air Macau, à tipologia dos acordos de tráfego aéreo e à sua efectivação com os países da região Ásia-Pacífico e, como é evidente, à evolução da procura de transportes aéreos a nível mundial. As acções tendo em vista a dinamização destes factores serão decisivas na procura do cenário alto e na afirmação regional do aeroporto. O estabelecimento de um «hub» de carga será também importante para o êxito do Aeroporto, sendo certo que este aeroporto possui características ideais para este tipo de actividade.

O Aeroporto tem uma capacidade instalada de 6 milhões de passageiros e de 160 mil toneladas de carga a qual pode ser facilmente duplicada caso haja necessidade, com investimentos mínimos.

VII. CONCLUSÃO

O Aeroporto Internacional de Macau é uma das infraestruturas fundamentais para assegurar a estabilidade social e o desenvolvimento do Território. Sendo uma infra-estrutura cara, e em relação à qual os accionistas assumiram pesados compromissos financeiros, torna-se necessário que a mesma não se torne num peso insuportável para os accionistas e para o Território.

Para tal, é preciso que os factores determinantes do sucesso sejam dominados e exercitados com êxito, o que implica uma rigorosa e actualizada política de gestão por parte da ADA (prestador de serviços de gestão), e uma grande coordenação de esforços entre a CAM, a Air Macau e o Governo de Macau.

O potencial técnico e o enquadramento regional existem mas a capacidade de gestão capaz de assegurar o êxito carece de ser demonstrada. É no entanto nossa firme convicção que o êxito estará assegurado, após o período inicial de aprendizagem e afirmação local e regional.

Horizontes temporais em ambientes turbulentos

I. O TEMPO NA GESTÃO ESTRATÉGICA

1. A DIMENSÃO TEMPORAL NO PROBLEMA ESTRATÉGICO

O problema estratégico respeita ao relacionamento da empresa com o meio e a sua resolução satisfatória é indispensável para a sobrevivência e o crescimento.

Antes do mais é necessário assegurar a viabilidade social do exercício da actividade, que se deseja dentro do quadro ético e legal do estado de direito democrático. Depois, a viabilidade económica expressa, em termos gerais, por um saldo positivo entre os recursos obtidos e os dispendidos no exercício da actividade. Em contexto do mercado, este saldo traduz a competitividade da empresa já que expressa em termos comparativos quer a eficácia das trocas com o exterior quer a eficiência do processo produtivo. Mas, como a realização de valor — fonte de recursos externos — supõe a venda do produto, então, a vantagem comparativa (num negócio) da empresa decorre essencialmente dos termos da resolução do problema estratégico, nomeadamente da superior capacidade de afirmação nas dimensões onde se afere a concorrência pelo alinhamento virtuoso «meio — estratégia — capacidades» (cf. Ansoff, 1993).

Intencionalmente o problema estratégico é exposto segundo a relação *meio — estratégia (da empresa) e não (comportamento da) empresa — meio*. Há, na sequência dos termos, a afirmação da subordinação do comportamento da empresa às características do meio e, no termo estratégia, o reconhecimento que o comportamento é, em larga medida, definido previamente em condições de incerteza ou de ignorância parcial.

Convém precisar que a reactividade implícita na estratégia adaptativa não se limita à atitude defensiva mas inclui, também, a atitude agressiva de prospecção e favorecimento de oportunidades e combate de ameaças ambientais. Exclui-se, apenas, a prospectividade proactiva, com o significado de modelação ambiental (Godet, 1991), cuja prática é escassa (pese embora a popularidade do conceito) porque a concretização visível e não efémera da acção voluntarista carece de alicerces objectivos (massa crítica?) em termos de poder e outras capacidades que dificilmente as empresas conseguem reunir num contexto de regulação económica cada vez mais global.

Daí que a competitividade da empresa seja fortemente condicionada por determinantes estruturais decorrentes da sua posição topográfica no espaço competitivo, i.e., na terminologia de Porter (1980) das características da indústria, do grupo estratégico e do sistema de valor onde actua. Muito menos referida é a perspectiva temporal do problema estratégico, a ponto de o tempo ser designado por dimensão oculta da estratégia (Das, 1991).

A RELATIVIDADE AMBIENTAL DO TEMPO ESTRATÉGICO JANELA DE OPORTUNIDADE

A assumpção que o tempo-estratégico é um tempo relativo é expressa pela janela de oportunidade (Abell, 1978). Segundo este conceito, de senso comum, as oportunidades têm uma vida limitada com duração dependente da dinâmica ambiental. Obviamente, pressupõe-se a irreversibilidade do padrão linear do tempo já que o conceito é condicionado no padrão circular e é despropositado no padrão procedimental.

A janela de oportunidade evidencia que não basta à organização a capacidade de responder em variedade às exigências ambientais, ie satisfazer a lei da variedade requerida de Ashby: deve poder fazê-lo com oportunidade.

TEMPO DISPONÍVEL OU RECURSO TEMPO-FUTURO

Tempo-disponível é um conceito afim à janela de oportunidade mas referido à decisão. Na definição de Ansoff (1978), mede o tempo restante desde o «momento 0» de detecção de um evento ambiental até ao seu pleno impacto. O conceito supõe que a mudança ambiental se anuncia pela convergência de trajetórias de acontecimentos interrelacionados. Com o tempo os sinais fortalecem, incrementando sempre a informação disponível até ao momento de pleno impacto e nula ignorância.

O instante de pleno impacto é exógeno à empresa embora o «momento 0» e a rapidez de transição pelos diversos estados de conhecimento dependam das características da mudança e das capacidades da empresa, nomeadamente quanto à captação e processamento dos acima citados sinais ambientais. Ansoff (1984) destaca a sofisticação técnica do sistema de gestão estratégica enquanto Evered (1973), El Sawy (1983) e Das (1987), sublinham a importância das perspectivas temporais dos actores envolvidos.

A RELATIVIDADE CONCORRENIAL DO TEMPO-ESTRATÉGICO EFEITO DA ORDEM DE ENTRADA

O tempo disponível vai ser consumido na preparação e execução da resposta, supondo-se penalizada a resposta atrasada. Nesta óptica, o tempo-disponível é recurso-tempo beneficiando a empresa clarividente pela possibilidade de antecipar a resposta ou consumir mais deste recurso-tempo em troca de outro tempo-recurso.

A presunção usual de desvantagem competitiva da resposta atrasada exige que o tempo-estratégico seja relativo, também, face à dinâmica dos concorrentes. O que supõe a não neutralidade da ordem de entrada na performance, i.e., a existência do efeito da ordem de entrada ou, tão só, do pioneirismo.

É usual associar a detecção do efeito a Bain (1956), embora as suas referências ao assunto sejam marginais. O que é facto é que diversos investigadores provaram empiricamente a existência do efeito, em diversos contextos (vide a excelente síntese de Kerin & al, 1992). O clássico modelo de Robinson & Fornell (1985) explica-o por factores comportamentais e económicos que, numa primeira fase, se reforçam mutuamente, contribuindo para erguer importantes barreiras de entrada e consolidar vantagens face às empresas seguidoras.

Os factores comportamentais referem-se, essencialmente, à decisão racional de compra em incerteza e à construção das preferências do consumidor. A incerteza favorece a fidelidade ao conhecido, tanto mais quanto mais gravosas as consequências na cadeia de valor e maiores os custos de informação sobre alternativas (Schmalensee, 1982). As preferências resultam de um processo de aprendizagem, o que favorece a pioneira dada a eficiência da sua mensagem, nomeadamente enquanto única, e a eficácia da sua oferta tida como referência no juízo da oferta subsequente (Carpenter & Nakamoto, 1989).

Esta diferenciação pelo lado da procura permite a prática de uma política comercial de desnatação além de reforçar as vantagens económicas possibilitadas pela ocupação das melhores posições competitivas, a antecipação da expansão com os consequentes ganhos de experiência e de escala, etc.

Os estudos empíricos mostram que o efeito é variável consoante a natureza das actividades. Em indústrias de bens de consumo final e publicidade intensiva explica até 30% (Urban & al, 1986), 9% nas de consumo intermédio (Robinson, 1988) e 4,5% no ambiente de competição administrativa (Dias, 1995).

A dinâmica do efeito depende da volatilidade e do desgaste das vantagens iniciais. Discontinuidades tecnológicas podem favorecer as atrasadas que se poderão apetrechar de forma mais eficiente sem o peso de investimentos passados. É o que sucede, em geral, quando o ciclo de vida é longo. Nestes casos o efeito manifesta-se no tempo através de uma quadrática, em U (Lambkin, 1988; Dias, 1995); noutros casos caracterizados pela evolução na continuidade, manifesta-se por uma relação linear decrescente.

A existência do efeito não deve iludir a necessária distinção entre a vantagem de largar na «pole-position» de uma corrida e a capacidade de manter a liderança ao longo da mesma. Se a pioneira não dispuser das capacidades e recursos necessários para converter o privilegiado posicionamento inicial em vantagens competitivas duráveis poderá limitar-se a desbravar caminho para as seguidoras. Neste caso é-se tentado a prescrever

uma entrada atrasada, à Miles & Snow (1978). Mas será que tal solução contingencial mantém validade nos turbulentos ambientes hodiernos? A questão é pertinente e a ela voltaremos.

O TEMPO ESTRATÉGICO E O TEMPO-COMPETITIVO

Em 1988, Stalk publica «Time, the next Competitive Advantage» na *Harvard Business Review*. Neste célebre artigo alerta-se para a importância do tempo enquanto vantagem competitiva a par do custo e da diferenciação e titulam-se por «estratégias baseadas no tempo» as orientações gerais integradoras de métodos conhecidos, como a engenharia concorrente, just-in-time, diferenciação retardada, total quality management, etc, que de forma explícita ou implícita se centram na rapidez da actuação da empresa.

Stalk, tal como Bower (1988) e outros, não distinguiu rapidez estratégica da rapidez operacional. Daí ter admitido que a redução de uma entrosada com a redução da outra seria uma combinação sempre virtuosa, que possibilitaria obter cumulativamente a vantagem do pioneirismo, pelo posicionamento privilegiado na oferta constantemente renovada de produtos, com o prémio de diferenciação, pela rápida satisfação da encomenda conseguida com ciclos operacionais acelerados que, além do mais, reduziriam os custos.

Não é assim. Sob a aparência de uma mesma rapidez de actuação, estamos a lidar com duas noções distintas. A primeira, a noção de tempo-estratégico, foi já explicada a propósito da janela de oportunidade e do efeito da ordem de entrada. Trata-se, em resumo, da rapidez de movimentação estratégica no espaço concorrencial e dos potenciais benefícios posicionais daí resultantes. Que até podem resultar em significativas vantagens comparativas, por exemplo nos custos, sem necessariamente implicarem qualquer diferenciação de/para os clientes.

Já a segunda, a vantagem competitiva tempo, exige, como condição suficiente, o interesse do comprador em premiar a rapidez operacional. O que só acontecerá enquanto este ajuizar que tal se reflecte positivamente na sua cadeia de valor, admitindo-se uma valorização marginal decrescente.

Mas deixemos Stalk & Webber (1993) explicarem em auto-critica os efeitos práticos nefastos de tal equívoco: «Very simple, by confusing the ability to be fast with using speed to create advantage, these companies literally trapped themselves on a treadmill of their own making». As empresas com orientações estratégicas centradas nas virtudes competitivas da rapidez per si envolvem-se numa desgastante competição que em pouco tempo contagiou as restantes. Uma competição que rapidamente perdeu sentido pois a rapidez oferecida ultrapassou as necessidades da procura e por isso não obtinha dos clientes a recompensa necessária para compensar os inesperados custos marginais crescentes ao mesmo tempo que a obsolescência prematura pelo afluxo constante de novos produtos aumentava o risco de não amortização dos investimentos efectuados.

2. FLEXIBILIDADE DINÂMICA

O tempo de resposta da empresa mede-se também a partir do supracitado momento 0, «quando se decide que é necessária uma decisão sobre o evento ambiental detectado». Neste período estão acumuladas as durações de todas as decisões organizacionais envolvidas na preparação e execução da resposta, independentemente da sua natureza estratégica e/ou operacional.

Aliás, cremos ser esta acumulação no tempo linear de referência que dificulta a distinção entre os componentes estratégico e operacional do tempo de actuação. Com o tempo operacional a corresponder, em geral, ao período do ciclo produtivo que é posterior ao tempo estratégico do singular movimento para o (re)posicionamento competitivo.

Sendo a flexibilidade um indicador da capacidade de adaptação, então numa óptica temporal, ela expressa a capacidade de modular o tempo de resposta da organização. Obviamente, com o significado de adaptação estratégica, operacional ou ambas. A diferença entre o tempo de resposta e o tempo disponível é a margem de manobra da empresa.

Qual a origem da flexibilidade? Onde encontrar recursos mobilizáveis que diminuam o tempo de resposta?

Desde logo pela existência de stocks com este fim. É o método tradicional mais elementar, que suporta a flexibilidade estática. A empresa mantém imobilizados recursos sob a forma de produtos acabados ou de factores produtivos. Os inconvenientes são conhecidos: custos de imobilização e/ou de mobilização e risco de desadequação às exigências requeridas.

Outra possibilidade advém da própria estrutura de funcionamento organizacional — daí a designação de flexibilidade dinâmica. Decorrente do paralelismo e/ou do encadeamento hierárquico das actividades organizacionais podem determinar-se as suas folgas, i.e., as margens de manobra específicas. A anulação destas folgas liberta recursos que eventualmente podem ser transferidas para outras actividades, se suficientemente polivalentes.

3. MODOS DE AJUSTAMENTO TEMPORAL

Para destacar a importância da dimensão temporal na adaptação estratégica, Apter (1983) propõe que a lei da variedade requerida de Ashby seja acrescentada com a exigência de um dinamismo do sistema de controlo não inferior à do sistema a controlar — a lei do tempo requerido.

Nesta exigência resume-se tudo o que escrevemos. O tempo de resposta da empresa deve ser não superior ao tempo disponível, sendo este definido por forma a considerar a oportunidade da janela ambiental mas também as consequências presumidas do efeito da ordem de entrada.

Na relação entre os dois termos que estabelecem um margem de manobra não negativa três opções se perfilam. A primeira, que designaremos por

ajustamento previsionial, traduz-se em ampliar o tempo disponível para abranger um dado tempo de resposta. A aquisição e processamento do futuro, porque é do recurso tempo-futuro que se trata, faz-se essencialmente através dos mecanismos inerentes a sofisticados sistemas de gestão estratégica.

A segunda opção traduz-se em ajustar o tempo de resposta através do aumento da flexibilidade, nomeadamente dinâmica, no pressuposto da inextensibilidade do tempo disponível. É aqui que se situam muitos dos métodos hodiernos dirigidos à flexibilização e resiliência estrutural e funcional das organizações. A terceira opção abrange os esforços conjuntos das duas opções anteriores, ie ampliar o tempo disponível e diminuir o tempo de resposta.

«Nem oito nem oitenta», diz o ditado. Daí que a terceira opção seja a usual. Mas o importante é saber qual a influência das hodiernas características ambientais no mix de ajustamento temporal. Para isto é necessário analisar a turbulência e as suas implicações.

4. A TURBULÊNCIA E O AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO

O termo «turbulento» foi utilizado por Emery & Trist (1965) para titular, de forma metafórica, um tipo de meio económico onde a incerteza sobre aspectos fundamentais é intrínseca, pois parte do processo evolutivo respeita a interacções internas fora da influência das empresas.

De 1965 para cá, as características inerentes a este tipo de meio propagaram-se de tal forma que Ansoff (1978) considera que um único indicador — a turbulência — é suficiente para a caracterização ambiental. A turbulência é a variável composta que exprime a rapidez, a não-familiaridade e a imprevisibilidade da dinâmica ambiental. O nível de turbulência, aliás turbulência, é o valor dessa variável.

Três notas marginais. Primeiro, a composição do indicador de turbulência de Ansoff, que nalgumas versões inclui a complexidade estática (exclusão ditada pela aceitação que a complexidade não é um atributo do sistema mas da sua dinâmica?), abrange os indicadores de medida da incerteza ambiental utilizados por Aldrich & Midlin (1978), Lawrence & Lorsch (1981), Scott (1981), etc. Daí que a pretensão da sua suficiência seja pacífica, atendendo à perda de importância da munificência, o outro indicador usado por March & Simon (1958).

Segundo e em sintonia com Emery & Trist, a turbulência é definida, em termos objectivos, como característica do meio, melhor dito, do segmento estratégico. Nisto se distingue dos subjectivistas, como Evered (1973), que a consideram como juízo da desadaptação das capacidades da organização face às exigências ambientais, ambas avaliadas subjectivamente.

Por fim, a operacionalização da medida da turbulência. Dada a dificuldade da avaliação directa, Ansoff propõe a sua medição indirecta a partir dos

perfis das suas componentes — turbulência de inovação e de mercado. Os perfis referidos expressam a avaliação estática de um processo dinâmico produzida por um conjunto de indicadores que sustentam deduções clássicas e consensuais com influência na incerteza ambiental.

Completadas estas três notas, retomemos o discurso. As empresas para sobreviverem e prosperarem no meio turbulento devem corresponder às exigências deste meio incontrolável, nomeadamente em termos de dinamismo. Vejamos pois as implicações da turbulência no tempo disponível e no tempo de resposta, ie na dinâmica do ajustamento estratégico.

O aumento da turbulência encurta a duração da oportunidade, na óptica duma empresa passiva. Entre outras razões, porque aumenta o ritmo de inovação com a sua dupla face de criação e destruição. Por um lado, erosão ou destruição das barreiras de entrada e alteração dos factores críticos de sucesso com os consequentes impactos negativos nas vantagens competitivas empresariais aí alicçadas. Daí que Emery & Trist (1965) assinalam que nos meios turbulentos a movimentação estratégica é imperativa, mais não seja porque «the ground is moving». Por outro lado, criação de novos negócios com uma expectativa de vida curta e que, por isso, são explorados agressivamente para uma rápido «payback» dos investimentos.

Neste contexto, as estratégias têm que ser rápidas, porque a posição de partida é importante quando o futuro (no limite a vida do mercado) é escasso, limitando a possibilidade das organizações atrasadas combaterem as vantagens das que se anteciparam. «A slow strategy is as ineffective as the wrong strategy» (Eisenhardt, 1990).

Se a duração da oportunidade ambiental é curta, qual a possibilidade de a prever, i.e., ampliar o tempo disponível? A resposta endereça-nos para o amplo campo da previsão estratégica. Limitar-nos-emos a alguns aspectos pouco esclarecidos que consideramos importantes.

Primeiro, a presunção da vantagem universal de horizontes temporais (prospectivos) distantes porque permitem a adopção consistente de estratégias de longo prazo. Os modelos conhecidos que concluem pelo benefício de tais estratégias assentam em pressupostos de estabilidade estrutural que não se verificam nos meios turbulentos. Nestas condições, será preferível uma estratégia míope de longo prazo a uma não míope de curto prazo? Os estudos de casos (Eisenhardt, 1988) de empresas bem sucedidas em meios turbulentos e as opiniões emitidas pelos seus gestores (Dumaine, 1989) convergem na preferência por estratégias de curto prazo, eventualmente suportadas em horizontes retrospectivos longos por facilitarem o recurso à experiência, entendida como repositório de casos adaptáveis (El Sawy, 1983; Stacey, 1993).

Segundo, os limites da tese Ansoffiana de gestão tecnológica da lonjura do horizonte temporal. É consensual que o ganho marginal do tempo disponível diminui com o recuo nos estados de conhecimento e o incremento

da turbulência enquanto o inverso se verifica com o custo e tempo marginal da resposta. Daí que a sofisticação do sistema de gestão requerido cresça rapidamente. O que coloca constrangimentos práticos à sua adopção pelos custos e exigências requeridos.

Terceiro, o limiar previsual relacionado com as características do meio turbulento. Com efeito, altos níveis de turbulência supõem, pela sua própria natureza, que só com a iminência do impacto se pode presumir a mudança como fechada ou contida. Com a longjura, a imprevisibilidade dum trajectória determinada acentua-se dramaticamente por ser afectada por distúrbios de natureza diversa num emaranhado causal impossível de destrinçar. O que reforça a exigência de atenção no curto prazo, devido a crises (Doob, 1971) e à intensa e agressiva competição empresarial (Eisenhardt, 1989).

O conseqüente encurtamento do horizonte temporal faz recuar a fronteira que delimita o (pre)visível do (im)previsível (Taschdjian, 1977) e que sustenta a diferença entre a previsão e a adivinhação. Tal fronteira actua como um limiar de previsibilidade que se aproxima à medida que o nível de turbulência aumenta. A nossa hipótese é que para elevados níveis de turbulência a localização deste limiar constitui um limite objectivo às técnicas existentes tornando-se visível e comum à generalidade dos actores.

De tudo isto se pode concluir que a escassez de futuro valoriza o presente, no pressuposto do padrão linear de tempo. Porque exige estratégias rápidas para explorar o efeito da ordem de entrada em mercados de vida curta, nomeadamente através das vantagens monopolistas no curto período inicial. Porque os comportamentos são menos planeados e, portanto, mais dependentes da estrutura organizacional existente. A flexibilidade externa torna-se dependente da flexibilidade interna, mormente da sua flexibilidade dinâmica.

Sendo a empresa um sistema de exploração de tempo-recurso especializado (Clark, 1978) as soluções usuais apontam, para o aumento da polivalência e transferibilidade desses recursos. Mas é importante notar que uma organização flexível pode também resultar da geometria variável de redes de unidades inflexíveis (as construções lego são disso exemplo). Outra alternativa, amarga nas consequências sociais, são as organizações descartáveis, não evolutivas, com fim anunciado por razões de inércia.

II. ESTUDO EMPÍRICO

I. OBJECTIVOS, AMOSTRA E QUESTIONÁRIO

OBJECTIVOS

O estudo pretendeu avaliar as afirmações expandidas que relacionam o incremento da turbulência ambiental com a valorização do tempo como factor competitivo nas estratégias empresariais.

Para tanto testou-se o seguinte sistema de hipóteses: 1) existe correlação negativa entre o nível de turbulência ambiental e a longjura do horizonte temporal da empresa, medido pela duração dos planos, *ceteris paribus*; 2) existe correlação positiva entre o aumento do nível de turbulência ambiental e a exigência de rapidez estratégica, *ceteris paribus*; 3) A rapidez estratégica correlaciona-se positivamente com a quota de mercado, *ceteris paribus*; 4) A rapidez operacional, se exigida pelos clientes, correlaciona-se positivamente com a rentabilidade, *ceteris paribus*; 5) o actual mix de ajustamento estratégico privilegia a flexibilidade dinâmica.

AMOSTRA

O estudo foi desenvolvido em Portugal em 1993. A amostra foi seleccionada aleatoriamente a partir de listagens que abrangem uma população de 7500 empresas da indústria transformadora do continente com 10 + trabalhadores de entre um total máximo de 15 559 empresas. A exclusão das micro-empresas (< 10 trabalhadores) deveu-se a razões de operacionalidade e eficácia já que muitas delas têm actividade nula ou intermitente.

A dimensão da amostra estratificada pelo código das actividades económicas a 3 dígitos (CAE₃) foi fixada em 375, para um nível de confiança de 95% com a máxima variabilidade nas respostas. Prevendo-se uma taxa de resposta de 30% foram contactadas 1250 empresas tendo-se obtido 144 respostas das quais 136 válidas, o que corresponde a uma margem de erro de $\pm 8\%$.

As respostas configuram uma amostra variada, enviezada pelo peso desproporcionado das GE — grandes empresas (18,4% vs 3% na população) e desequilibrada sectorialmente. Daí que tivessemos optado por a tratar como um todo, até porque, em parte dos estratos, a representação e a variedade é manifestamente insuficiente para os caracterizar.

QUESTIONÁRIO

A inquirição foi feita através de questionário, tendo contado com o apoio desinteressado de diversas entidades e personalidades. Em 28 casos o autor deslocou-se à empresa e o questionário foi preenchido numa entrevista informal, onde não foram tomadas notas sistemáticas nem feitas gravações. Por isso, não se procede a uma análise formal de conteúdo o que não impede que as questões e sugestões pertinentes que daí emergiram sejam mencionadas.

O questionário tem 44 perguntas agrupadas em 6 capítulos. O I capítulo respeita à identificação da empresa. No II capítulo classificam-se 8 indicadores utilizados por Ansoff (1984) para determinar o nível de turbulência e mais 2 relativos à importância de rapidez estratégica e operacional. A exigência de rapidez operacional é obtida pelo máximo atraso sistemático

tolerável pelos clientes na satisfação das encomendas. A exigência de rapidez estratégica é obtida pela opinião dos inquiridos quanto à importância crítica do tempo no aproveitamento das oportunidades ambientais.

No capítulo III, caracteriza-se a empresa em termos de dimensão, performance e comportamento. Alguns itens contabilístico-financeiros foram considerados facultativos porque a cultura empresarial portuguesa tende a considerá-los como sigilosos. Estes itens são duplicados por outros de apreciação qualitativa. Para a classificação do tipo de estratégia genérica, cf Porter (1980), considerou-se a gama da oferta como exprimindo a amplitude do alvo estratégico. A classificação do voluntarismo do comportamento estratégico baseou-se na tipologia de Godet (1991).

No capítulo IV posiciona-se o horizonte temporal como o mais distante de entre os horizontes formais das vendas, económico-financeiro e investimento. No capítulo V determina-se a capacidade de previsão a partir da forma de vigilância de novos produtos, novos equipamentos e processos, enquadramento normativo e enquadramento global.

O capítulo VI respeita à flexibilidade organizacional através de indicadores sobre a formação profissional dos recursos humanos, a autonomia na organização laboral, a variedade fabril a nível de especificações e de cargas, o grau de integração e sofisticação informacional. Caracteriza-se também a autonomia do posicionamento no mercado decorrente da posse de marca própria, ou não. Por fim, as acções tomadas para aumentar a rapidez permitem identificar as mais utilizadas e, atendendo ao nível de sofisticação subjacente, deduzir a situação relativa das empresas portuguesas.

2. CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA DA AMOSTRA CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE

A aproximação ao segmento estratégico com a desagregação sectorial é atestada pelo aumento da variância explicada eta^2 de diversos indicadores ambientais, como o C4 com 20, 46 e 62% nos CAE2, CAE3 e CAE4.

A frequência de novos e importantes concorrentes é alta pese embora o ritmo lento da procura e a generalizada saturação do mercado. A infidelidade dos clientes é moderada, o que contraria opiniões correntes incluindo as veiculadas pelo relatório Porter (1994). Como o poder negocial dos clientes é elevado, o epílogo habitual, segundo os dados e as entrevistas, é o compromisso em desfavor da indústria pelas razões usualmente citadas — produção *standard* que compete por preço, desequilíbrio na concentração da procura face à oferta, má imagem tecnológica do país, formas primárias de internacionalização, etc.

Nada de novo, portanto! «Portugal depara-se com o dilema de se encontrar no meio de uma *sandwich*. As empresas do Norte da Europa estão à nossa frente em qualidade e serviço e os países sub-desenvolvidos batem-nos em custos». Tratando-se de empresas inseridas em redes pouco competitivas não

será de estranhar que o ritmo de evolução tecnológica seja moderado para 51,5% e rápido para, apenas, 27,9%.

Contudo, a exigência de rapidez estratégica é muito elevada. Em contrapartida, a exigência de rapidez operacional é muito baixa com 70% a indicarem como aceitável um atraso de semanas na satisfação das encomendas; só para 2,2% é de 1 dia ou horas.

MEDIDA DA TURBULÊNCIA AMBIENTAL

A aplicação da análise factorial das componentes principais a 7 dos itens de caracterização ambiental (1 foi excluído após estudos de consistência interna pelo α de Cronbach), com o critério de Kaiser e rotação ortogonal Varimax, extraiu os factores TURB1 e TURB2 que explicam 52,5% da variância:

- TURB1 (*turbulência de mercado*), associado à frequência de novos concorrentes, à saturação do mercado e ao seu crescimento, à infidelidade dos clientes e à sua pressão negocial; explica 29,9% da variância;
- TURB2 (*turbulência da inovação*), associado à inovação no processo e no produto; explica 22,7% da variância.

A validade externa dos factores pode deduzir-se pelo facto de corresponderem aos mesmo indicadores específicos de Ansoff (1984). A partir de TURB1 e TURB2 foram criados as variáveis ordinais P51 e P52, por arredondamento e deslocamento (+3). O indicador ordinal global da turbulência (P53) foi criado a partir do arredondamento e deslocamento (+3) do indicador contínuo WP53, sendo este dado pela média aritmética dos valores de TURB1 e TURB2.

A maioria das empresas defronta-se com uma turbulência global moderada porque raramente são intensas as duas componentes. A turbulência de mercado apresenta um claro enviezamento à direita fazendo-se sentir com grande intensidade em sectores tradicionais. Pela comparação dos valores sectoriais em fileira económica indicia-se a sua propagação para montante. A turbulência da inovação apresenta uma distribuição leptocurtica pouco enviezada sendo intensa nos sectores novos ou modernizados de máquinas e instrumentos, vidro, plásticos, curtumes e mobiliário.

P51 — turbulência de mercado		P52 — turbulência da inovação					P53 — turbulência global							
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9,6	14,4	45,6	22,8	6,6	5,9	23,5	42,6	20,6	7,4	0,7	26,5	50	20,6	2,2

Nota: Valores em percentagem

Mais de metade das respostas omitiu dados quantitativos, para além das vendas. Por essa razão socorremo-nos das apreciações relativas da quota de mercado e da rentabilidade das vendas após termos confirmado estatisticamente a sua fiabilidade pelo confronto com informações públicas e privadas de algumas empresas.

A distribuição de frequências mostra que apenas 19,1% consideram a sua quota de mercado reduzida contra 36,8% que a consideram superior à média, entre os quais 16,2% que são líderes. Quanto à rentabilidade, a distribuição é normal e enviezada à direita (16,9%; 44,9%; 38,2%).

A média (54,4%) ou reduzida (8,8%) gama da oferta indica a preferência por estratégias de nicho. Quanto às vantagens competitivas, 8,1% assumem que não têm vantagens, 15,4% indicam o preço (assume-se que expressem vantagens nos custos) e as restantes diferenciam-se pela qualidade (26,5%), rapidez (14,7%), etc. É sintomático de debilidade competitiva, dada a eficiência operacional requerida, que apenas 4% das GE refiram estratégias de liderança por custo.

Quanto ao voluntarismo estratégico, a maioria assume um padrão de comportamento reactivo, quer defensivo (44,1%) quer activo (39%). Confor-me presumido, a proactividade é rara (6,6%) e verifica-se principalmente nas PME, certamente por ser mais fácil modelar um segmento reduzido.

Em geral, a actuação em situações de turbulência é orientada para o médio (45,9%) ou curto prazo (39,3%); são escassas (14,8%) as que têm objectivos de longo prazo, como «faróis numa navegação difícil».

Quanto à rapidez estratégica, 27,2% consideram os seus tempos de reacção mais reduzidos que os da concorrência directa, mas a maioria (49,3%) considera-os iguais. Na opinião dos entrevistados, a melhoria futura da rapidez estratégica passa por melhorias na flexibilidade dinâmica (64,7%) e na capacidade de previsão (30%); apenas 5,1% referem o incremento de stocks.

As acções de modernização mais populares são a renovação de equipamentos e a compra de computadores. O que confere com o relatório de avaliação do PEDIP I. A polivalência e o achatamento hierárquico têm pouca aceitação, talvez pela desconfiança dos gestores portugueses em relação «às mudanças na estrutura organizacional e nos sistemas de trabalho... (em contraste) com a vontade e confiança nas inovações tecnológicas» (Kovács, 1992).

HORIZONTES TEMPORAIS (HT)

A análise dos dados e as informações das entrevistas permitiram concluir que a amortização técnico-económica é pelo prazo mínimo de amortização fiscal. Também no que respeita ao horizonte dos empréstimos financeiros

detectou-se uma situação complexa pela elevada percentagem de empresas apenas com dívidas de muito curto prazo, recorrendo exclusivamente a contas caucionadas. A possível desatenção à regra tradicional do equilíbrio financeiro tem diversas explicações: atitude defensiva dos empresários face à banca, expectativa de baixa de taxa de juros em contexto de fraca capacidade negocial, juros não atractivos em consequência da difícil avaliação de risco, etc.

Para caracterizar o HT restou-nos, portanto, fazê-lo coincidir com o horizonte do plano de vendas (56,7% até 2 anos). Dado que o plano de vendas é uma peça chave da estratégia de qualquer empresa, pode-se presumir uma forte correlação do seu horizonte com o da empresa (P71).

CAPACIDADE DE PREVISÃO

A deslocação a feiras, no país e no estrangeiro, é, de longe (80%), a forma mais vulgarizada no acompanhamento das inovações no processo/equipamento e no produto. O contacto directo com clientes e concorrentes desempenha também um papel significativo.

A maioria das empresas informa-se da legislação comunitária pelas circulares das associações e serviço oficiais. Só 10% segue o processo desde a sua génese e 14,7% lêem o JOCE. O associativismo empresarial é elevado com 96,3% de inscritos e forte participação em associações de âmbito regional (30%) e/ou nacional (55%) e/ou internacional (10%).

As entrevistas sugerem que os empresários têm uma ideia relativamente segura e precisa sobre a evolução no c./m.p. mas têm dificuldade em executar oportunamente as medidas que consideram adequadas. A reduzida capacidade financeira e a inflexibilidade da legislação laboral são as restrições mais referidas mas, frequentemente, emergem constrangimentos associados à motivação empresarial e à gestão familiar das empresas (Porter, 1994), à continuada hegemonia do modelo jurídico de decisão (Murteira, 1974), assim como às subitís idiosincrasias culturais que revelam uma «fragilidade íntima inconsciente» (Loureço, 1978) e que permitem outra interpretação da alta aversão ao risco medida por Hofstede (cit. Jesuino, 1985).

MEDIDA DA CAPACIDADE DE PREVISÃO

A natureza complementar das opções múltiplas dos itens relativos à forma de vigilância de novos produtos, equipamentos e processos foi tida em conta através da sua soma ponderada pelo índice sequencial enquanto a abrangência crescente dos itens relativos ao enquadramento normativo e global limitou a opção considerada à de índice mais elevado.

Em seguida, estas novas variáveis foram sujeitas à análise factorial das componentes principais. Usando o critério de Kaiser, extraiu-se PREVI para o qual contribuem de forma equilibrada e que explica 46,5% da variância

global. Por arredondamento e deslocamento (+3) de PREVI criou-se o indicador ordinal P81 que apresenta uma distribuição aproximadamente normal ao longo dos seus 5 níveis (6,6%; 21,3%; 43,4%; 20,6%; 8,1%).

PERFIL DE FLEXIBILIDADE

A maioria das empresas classifica generosamente os seus trabalhadores fabris como semi-especializados (55,9%) ou especializados (27,9%) com a autonomia na organização das tarefas a repartir-se equitativamente pelas 3 opções apresentadas. Em termos da capacidade produtiva, cerca de 50% admite uma variedade moderada, em termos de especificações e cargas.

Estes resultados mostram-se enviesados quando confrontados com estudos credenciados (CEE, 1990; Porter, 1994) que mencionam as «aptidões reduzidas da população activa a todos os níveis» e «os processos ineficientes» que afectam grande parte das empresas. Contudo, os termos de comparação são distintos: pelo questionário, os gerentes avaliam a sua situação relativa no segmento estratégico, essencialmente em termos nacionais; nos estudos referenciados, a avaliação é produzida tendo em conta a situação mundial.

Quanto à capacidade informacional, a informatização é alta (82%), expressando forte evolução nos últimos anos, mas com sistemas pouco integrados e sofisticados (só 52% têm contabilidade analítica).

Cerca de 70% das empresas comercializa produtos com marcas próprias. O que indicia que as razões de quase nenhuma empresa portuguesa ter conseguido construir um nome de marca bem sucedido no estrangeiro podem não ser devidas à escassez de marcas mas à sua proliferação. Se assim fôr, tratar-se-ia de um problema empresarial antigo (Salazar, 1931), curiosamente pouco estudado, agravado recentemente pelos custos exorbitantes e outras dificuldades de afirmação no exterior, mesmo em estratégias de nicho. O que conduz à questão da pequena dimensão das empresas (Porter, 1994) e às motivações empresariais subjacentes (Dias, 1991). Mas, também, ao papel do «estado sobranter» como agente activo no processo de internacionalização das empresas e, consequentemente, no posicionamento sistémico da economia nacional (Murteira, 1989).

MEDIDAS DA FLEXIBILIDADE

Após ensaios diversos com a análise factorial das componentes principais, forçou-se a extração de 3 factores que explicam 70% da variância:

- FLEX1 (flexibilidade produtiva), associado à variedade fabril em termos de especificações e cargas, que explica 32,2% da variância;
- FLEX2 (flexibilidade laboral), associado à formação profissional e à sua autonomia laboral, que explica 22,9% da variância;
- FLEX3 (flexibilidade informacional), associado ao grau de integração e sofisticação do sistema informacional, que explica 15,5% da variância.

A partir das variáveis FLEX1 a FLEX3 construíram-se: (1) os indicadores ordinais P91 a P93, por arredondamento e deslocamento (+3); (2) o indicador contínuo da flexibilidade (WP95) pela média aritmética; (3) e o indicador ordinal da flexibilidade (P95) por arredondamento e deslocamento (+3) de WP95.

Pela análise da amostra constata-se uma grande concentração da flexibilidade no valor médio sem que nenhuma empresa atinja o escalão mais elevado; uma distribuição normal da flexibilidade informacional e enviesamentos à direita na flexibilidade produtiva e, em maior grau, na flexibilidade laboral. Como esperado, a flexibilidade produtiva é maior nas PME; em contrapartida, as GE dispõem, em geral, de sistemas informacionais mais potentes e integrados. Quanto à flexibilidade laboral o efeito dimensão não é significativo.

Níveis de flexibilidade

P91 — flexibilidade produtiva		P92 — flexibilidade laboral					P93 — flexibilidade informacional					P95 — flexibilidade organizacional							
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	15	38	29	8	9	24	27	35	4	11	23	38	24	5	1	16	65	18	0

Nota: Valores em percentagem (arredondados)

3. TESTE DAS HIPÓTESES

CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS

1. O indicador de turbulência converge com o maior detalhe da actividade económica, tendo em conta o efeito CAE na variância do indicador contínuo da turbulência (WP53). Esta convergência não se verifica para as exigências de rapidez estratégica (P13) e de rapidez operacional (P12).
2. A análise de frequências salienta a generalizada e intensa exigência de rapidez estratégica enquanto a congénere operacional é fraca. Não é significativa ($p < .05$; critério genérico) a relação entre as duas variáveis, mesmo segmentando por níveis de turbulência. Como aliás acontece na maioria dos sectores, a exigência de rapidez estratégica pode coincidir com uma fraca exigência de rapidez operacional. Em contrapartida, há indícios que a exigência de rapidez operacional acarreta a exigência de rapidez estratégica.
3. A relação entre a turbulência e a exigência de rapidez estratégica (P13) é significativa, conforme os testes qui-quadrado de P53 com P13 e a análise de variância de WP53 por P13. A distinção da turbulência nas suas componentes permite concluir que P13 estabelece uma relação mais intensa com a turbulência da inovação do que com a turbulência de mercado.