



Setembro 2018

Ano 29

Nº 3

Diretor José Poças Esteves

SaeR – Sociedade de Avaliação
Estratégica e Risco, Lda
Rua Luciano Cordeiro, 123 – 4E, 1050-139 Lisboa,
Portugal
Tel. +351 213 030 830
Fax. +351 213 030 839 ·
saer@saer.pt · www.saer.pt

Venda exclusiva por assinatura
Registo de empresa de DGCS: 213.682
Número de publicação: 113.683

Relatório trimestral

SOBRE A SITUAÇÃO ECONÓMICA
E DOS NEGÓCIOS

Neste 3º trimestre, analisa-se a mudança efetiva de época através da destruição, pelos EUA, da ordem mundial que eles mesmos criaram, como também pela destruição da solidez da integração europeia. Os Europeus vêm-se preocupados com esta nova mudança e como tal têm vindo a refletir numa possível nova ordem militar e de defesa a construir. Numa perspectiva nacional de potenciar o crescimento económico e a competitividade global, surgiu a oportunidade de as empresas apostarem na sustentabilidade de novos negócios.

Neste número:

- *Uma Mudança de Época*
- *Perspectiva económica nacional e internacional*
- *Da sustentabilidade à resiliência – propostas para um novo modelo de negócio empresarial e um futuro sustentado*
- *Defesa e Segurança – um setor de novas oportunidades*



Editorial

O que fica

Uma Mudança de Época

O terceiro trimestre de 2018 veio confirmar que os Estados Unidos fizeram a escolha unilateral de desmantelarem a rede de alianças que construíram, abrindo um período de indeterminação em que as garantias anteriores perdem validade e em que cada elemento do sistema de relações fica confrontado com a necessidade de procurar alternativas para restabelecer as suas condições de segurança. Mas essas alternativas já não poderão reconstituir o padrão de ordem e de alianças anterior porque foi rompida a relação de confiança e de comunidade de valores em que se baseia uma estrutura de ordem mundial.

Paralelamente, na Europa, os testes de solidez à integração europeia, que estão em curso na Grã-Bretanha, em Itália, na Hungria e na Polónia, vão constituir os novos factos consumados que determinam o futuro na Europa – e todos vão confirmar que a recuperação do controlo nacionalista não oferece a perspectiva de uma tendência ascendente e, pelo contrário, implicam a aceleração da tendência descendente, onde se destrói valor, oportunidades e esperança.

Análise de Conjuntura

Perspetiva económica

Nos finais do Verão, as perspectivas da evolução económica internacional configuravam um contexto político-económico de elevada e acrescida imprevisibilidade num contexto de medidas já desencadeadas de guerra comercial.

O quadro das perspectivas para Portugal, quer em termos

económicos, quer em termos políticos, mantém-se, neste contexto internacional e europeu, pleno de incertezas e crescentemente desfavorável devendo vir a interferir significativa e negativamente com a evolução político-económica.

Páginas 18 a 23

Tema de Fundo

Da sustentabilidade à resiliência – propostas para um novo modelo de negócio empresarial e um futuro sustentado

A sustentabilidade do negócio empresarial tem sido defendida na obtenção de um resultado final triplo: resultados financeiros, sociais e ambientais positivos – naquilo a que nos habituámos a conhecer como o “triângulo da sustentabilidade”. Contudo, a maioria dos gestores reconhece que os resultados do “triângulo da sustentabilidade” são difíceis, sobretudo a curto-prazo. Deste modo, será benéfico para os empresários e para o ponto de vista da sustentabilidade procurar um outro ponto de partida, não tanto no triângulo da sustentabilidade, mas na resiliência do negócio. Esta abordagem da empresa como entidade centrada na resiliência permite sistematizar 5 princípios basilares de um novo modelo de negócios empresarial: Diversidade; Modularidade; Abertura; Stock de recursos e Ciclos de correspondência.

Páginas 24 a 27

Geopolítica e Prospetiva

Defesa e Segurança – um setor de novas oportunidades

No quadro de uma nova ordem internacional, a Europa enfrenta uma nova ordem de segurança que tem levado a União Europeia, os governos nacionais e algumas entidades privadas a refletir numa possível nova ordem militar e de defesa a construir. A maior atenção ao setor de defesa e segurança promoveu o desenvolvimento de uma política industrial de defesa europeia – e nacional – tendo na base a criação de sinergias e economias de escala, redução de custos de produção e criação de um mercado europeu de defesa aberto e transparente onde as empresas – que são, também aqui, sobretudo PME – possam ter acesso mais facilitado.

Editorial

O primeiro e o segundo trimestre deste ano deixaram em aberto a evolução que se perspectivava, mas este terceiro trimestre veio confirmar o fim da longa época de ordem mundial estruturada após a Segunda Guerra Mundial.

Os Estados Unidos fizeram a escolha unilateral de dismantelarem a rede de alianças que construíram, abrindo um período de indeterminação em que as garantias anteriores perdem validade e em que cada elemento do sistema de relações fica confrontado com a necessidade de procurar alternativas para restabelecer as suas condições de segurança. Mas essas alternativas já não poderão reconstituir o padrão de ordem e de alianças anterior porque foi rompida a relação de confiança e de comunidade de valores em que se baseia uma estrutura de ordem mundial.

Neste Relatório refletimos a mudança efetiva de época através da destruição, pelos EUA, da ordem mundial que eles mesmos criaram, como também pela destruição da solidez da integração europeia, feita em grande parte pelos próprios líderes europeus.



A anomalia política que Donald Trump constitui não se limita à origem do seu poder, mas também aparece no modo como exerce o poder. O “som e fúria” das declarações presidenciais, os ataques aos órgãos de comunicação, a generalização das falsas notícias ou a invocação repetida de teorias conspirativas, não têm por objectivo a transparência da informação, mas sim a desvalorização de toda a informação.

Quando apoia e promove os movimentos nacionalistas na Europa ou quando põe em causa os acordos constituintes da NATO, Trump sabe está a destruir as bases em que os Estados Unidos estruturaram a sua hegemonia mundial, mas está a fazê-lo porque pensa que essa hegemonia está presa numa tendência descendente, que já não permite responder à tendência ascendente da expansão do poder económico e militar da China. E terá concluído que precisa de um entendimento com a Rússia para se opor à expansão da China, mesmo que isso implique colaborar na fragmentação da Europa.

Neste contexto, a Europa encontra-se fora dos interesses americanos, mas, em contrapartida, os líderes europeus começam a procurar novos parceiros estratégicos, como a China.

A presente crise da estrutura de ordem mundial tem efeitos em todas as construções que foram feitas dentro desse padrão de referenciação e o processo de integração europeia é um produto directo dessa ordem mundial que tinha o seu centro hegemónico nos Estados Unidos, o que significa que a Europa é um espaço que

está no centro nuclear desta desagregação do padrão de ordem mundial. Contudo, a Europa também enfrenta hoje um conjunto de desafios e problemas que dificulta ainda mais a sua integração.

O terceiro trimestre de 2018 confirmou que os testes de solidez à integração europeia, que estão em curso na Grã-Bretanha, em Itália, na Hungria e na Polónia, vão constituir os novos factos que determinam o futuro na Europa – e todos vão confirmar que a recuperação do controlo nacionalista não oferece a perspectiva de uma tendência ascendente e, pelo contrário, implicam a aceleração da tendência descendente, onde se destrói valor, oportunidades e esperança.

A crise da estrutura da ordem mundial oferece a Portugal a oportunidade de potencializar a sua competitividade global através do método da sustentabilidade da exploração a prazo ou na aposta no setor de segurança e defesa.



Os problemas no seio da integração europeia fizeram com que Portugal, ainda à margem destas crises populistas, aprofunda-se os debates inconsequentes de esquerda e direita para se preparar para o embate, e escolher o seu destino, de modo a evitar ter de “navegar à vista”.

A capacidade de atração destes fatores exige que Portugal seja capaz de valorizar os seus ativos endógenos, potenciando-os numa lógica de especialização e competitividade globais.

É nesse quadro que, vários desafios subsistem, como o da garantia de sustentabilidade da exploração a prazo e a aposta no setor de defesa e segurança, mais precisamente numa política industrial de defesa europeia. Estes dois recursos estratégicos fundamentais acabam por romper com este “lento adormecimento” e criar as condições para o crescimento desejável e necessário – numa ótica internacional e nacional.

Foi neste contexto de busca de instrumentos de valorização endógena para reforço da atratividade externa de Portugal que a SaeR desenvolveu o projeto de sustentabilidade do negócio empresarial, que tanto será benéfico para os empresários e para o ponto de vista da sustentabilidade. Esta iniciativa constitui um verdadeiro desafio para o desenvolvimento económico, social e também ambiental das respectivas regiões promotoras.

Por fim, com a nova ordem de segurança que a Europa enfrenta, tem levado a União Europeia, os governos nacionais e algumas entidades privadas a refletir num possível mercado europeu de defesa aberto e transparente, que constitui uma excelente oportunidade para as empresas investirem, sobretudo Portugal. Sendo assim uma forma de contrariar a “deficiente” estrutura da ordem internacional que hoje presenciamos.

A todos, boas leituras!

Uma Mudança de Época

Na perspectiva do tempo longo em que se escreve a História, é provável que o tempo curto da conjuntura do terceiro trimestre de 2018 venha a ser definido como o ponto de clarificação – aquele a partir do qual deixa de ser possível reconstituir a última configuração de ordem mundial estável.

Esse foi o padrão de ordem mundial em que o Estados Unidos eram o centro hegemónico e dentro do qual, desde a sua forma inicial estabelecida depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos e a sua rede de alianças têm conseguido incrementar o seu diferencial de poder pelo modo como resolveram os sucessivos pontos de bifurcação que essa configuração de ordem mundial encontrou ao longo da sua evolução, sem nunca deixarem que algum desses pontos de bifurcação se revelasse um ponto de descontinuidade.

Houve um ponto de descontinuidade neste período para a União Soviética, com Gorbachev, como houve um ponto de descontinuidade para a República Popular da China, com Deng Xiaoping, mas o sistema de alianças que configurou o bloco ocidental preservou a sua posição dominante no sistema de relações mundial, com os Estados Unidos a ocupar a posição de centro hegemónico com capacidade de intervenção ou de influência em todos os espaços.

O que se confirma durante este terceiro trimestre de 2018 é que os Estados Unidos fizeram a escolha unilateral de desmantelarem a rede de alianças que construíram, abrindo um período de indeterminação em que as garantias anteriores perdem validade e em que cada elemento do sistema de relações fica confrontado com a necessidade de procurar alternativas para restabelecer as suas condições de segurança. Mas essas alternativas já não poderão reconstituir o padrão de ordem e de alianças anterior porque foi rompida a relação de confiança e de comunidade de valores em que se baseia uma estrutura de ordem mundial.

Entrou-se num período em que a memória do passado passou a ser enganadora e em que a imaginação do futuro passou a ser atemorizadora para os que estiveram em posições dominantes, ao mesmo tempo que é agora uma estimulante abertura de oportunidades para os que estiveram em posições subordinadas.

O que se confirma durante este terceiro trimestre de 2018 é que os Estados Unidos fizeram a escolha unilateral de desmantelarem a rede de alianças que construíram, abrindo um período de indeterminação em que as garantias anteriores perdem validade e em que cada elemento do sistema de relações fica confrontado com a necessidade de procurar alternativas para restabelecer as suas condições de segurança.



Esta diferenciação entre os que estão a perder o seu passado de dominadores e os que estão a antever um futuro em que deixarão de estar submetidos à dominação por outros, estabelece um contexto de mudança que é alimentado pelos desequilíbrios que se formam entre os que antecipam uma tendência descendente de perda de relevância e de perda de competitividade e os que antecipam a possibilidade de uma tendência ascendente onde poderão ocupar os espaços e explorar as oportunidades que são abandonados pelos que antes estavam em posições dominantes. A retirada de uns torna inevitável a penetração de outros e onde haverá a aceleração dessa dinâmica de mudança enquanto não forem controlados e corrigidos esses desequilíbrios.

A retirada de uns torna inevitável a penetração de outros e onde haverá a aceleração dessa dinâmica de mudança enquanto não forem controlados e corrigidos esses desequilíbrios.



Quando um ponto de bifurcação evolui até se revelar um ponto de descontinuidade, a análise prospectiva encontra uma dificuldade adicional ao que é a dificuldade natural de querer prever o que ainda não aconteceu. Um ponto de bifurcação na linha da História muda a direcção da evolução, mas não implica a destruição do passado e do sistema de instituições e de valores que se transmitem do passado para o futuro.

Um ponto de bifurcação exige que se faça uma escolha entre linhas de possibilidades, umas ascendentes e outras descendentes, e para cada escolha é possível formular um quadro de previsões do que serão as suas consequências. Mas não tem de evoluir até à forma extrema da descontinuidade, em que o presente deixa de estabelecer a ligação entre o presente e o futuro, com o efeito último de não ser possível apresentar um quadro de previsões porque os diversos agentes que tomam decisões deixaram de ter o sistema de referências com que operaram no passado, e o novo sistema de referências que terão no futuro ainda não está clarificado, porque depende dos ajustamentos e mudanças que estão a ser produzidos neste presente que já não liga o passado com o futuro. Nestas circunstâncias, todas as previsões são indeterminadas, porque dependem do que forem as reacções de ajustamento às novas condições que resultarem do processo de mudança que está em desenvolvimento.

Mas também são previsões indeterminadas porque se alteraram as racionalizações estratégicas dos diversos centros de poder.

A desagregação da União Soviética permitiu ao bloco ocidental largar os espaços de influência do bloco ocidental, com expansão da União Europeia incorporando regiões que estiveram sob domínio do bloco soviético e com expansão da área de influência dos Estados Unidos para o Médio Oriente. Mas também permitiu à Rússia, herdeira da memória estratégica da União Soviética, mudar

O padrão de ordem mundial está em mudança, mas também mudou o modo como a mudança se processa. Neste contexto de incerteza e de indeterminação, personalidades singulares ganham relevância anormal, que não poderiam ter em condições de estabilidade de ordem mundial. As personalidades que se destacam são, Donald Trump, Vladimir Putin e Xi Jinping, o qual formam o triângulo central, onde se disputa o domínio do próximo padrão da ordem mundial.



o seu modo de intervenção, passando a incentivar movimentos nacionalistas que fragmentem a União Europeia o que, se tiver sucesso, neutraliza o efeito de expansão da NATO que incorporou os espaços que antes estavam integrados no Pacto de Varsóvia. Nesta mudança do modo de intervenção, a Rússia, agora comandada por especialistas dos serviços de informações, soube utilizar a ameaça da expansão económica da China para colocar os Estados Unidos confrontados com um dilema estratégico: ou continuava a defender o bloco ocidental e a preservar o seu sistema de alianças e ficariam presos à tendência descendente da sua hegemonia, ou usavam a sua superioridade militar e tecnológica actual e autonomizavam-se da rede de alianças constituinte do bloco ocidental para desenvolverem uma estratégia autónoma dentro do triângulo central em que os outros dois vértices são a Rússia e a China, condição necessária para conseguir escapar à tendência descendente da sua hegemonia.

Um contexto de descontinuidade é constituído por uma alteração significativa do sistema de condições que estruturaram o padrão de ordem mundial existente.

A passagem de uma ordem mundial estruturada em espaços (onde o Estado nacional, espaço delimitado por fronteiras onde era reconhecida e respeitada a legitimidade do poder, era a unidade básica de acção e de análise) para uma ordem mundial estruturada e interferida por fluxos (com as liberdades de circulação de pessoas, de mercadorias, de serviços, de capitais e de informação) implica a alteração das condições constituintes do padrão de ordem mundial existente. Fica desequilibrado e instabilizado o sistema de relações estabelecido na base das relações entre espaços, sem que se possa apresentar de imediato a alternativa que seria um novo padrão de ordem mundial estruturado em fluxos. A mudança acontece quando se procura corrigir os desequilíbrios e controlar a instabilidade, mas já não obedece ao modo como se atingiam esses objectivos no passado. O padrão de ordem mundial está em mudança, mas também mudou o modo como a mudança se processa.

Neste contexto de incerteza (porque não se sabe durante quanto tempo ainda estará activo o padrão de ordem mundial que está em processo de mudança) e de indeterminação (porque não se sabe o que irá ser o novo padrão de ordem mundial a que as escolhas e as decisões se poderão referenciar), personalidades singulares ganham uma relevância anormal, que não poderiam ter em condições de estabilidade na estrutura de ordem mundial.

A anomalia política que Donald Trump constitui não se limita à origem do seu poder, mas também aparece no modo como exerce o poder. O “som e fúria” das declarações presidenciais, os ataques aos órgãos de comunicação, a generalização das falsas notícias ou a invocação repetida de teorias conspirativas, não têm por objectivo a transparência da informação, mas sim a desvalorização de toda a informação.



É esta anomalia (mas que não poderia deixar de existir quando se considera o modo como a mudança se está a processar) que explica os efeitos anormais de personalidades como Donald Trump, Vladimir Putin ou Xi Jinping, que formam o triângulo estratégico central, onde se disputa o domínio do próximo padrão de ordem mundial, mas também como o húngaro Viktor Orbán ou o italiano Matteo Salvini, operadores secundários que procuram explorar o processo de desagregação da Europa para imporem os seus programas de nacionalismo autoritário, reconstituindo os debates que estruturaram a política europeia na segunda e terceira décadas do século XX, oferecendo à Rússia um campo de intervenção que deixara de ter com a desagregação da União Soviética.

É para esta configuração de incerteza e de indeterminação que os acontecimentos no terceiro trimestre de 2018 oferecem pontos de clarificação relevantes, confirmando que se está num processo de descontinuidade e não numa tentativa de reconstituição de um padrão de ordem mundial que se tornou desequilibrado, instável e inconsistente.

ESTADOS UNIDOS: A FADIGA DA HEGEMONIA

Donald Trump é presidente dos Estados Unidos sem ter uma carreira política, sem ter participado na concepção e na construção do padrão de ordem mundial onde os Estados Unidos ocupam a posição singular de centro hegemónico (sem o qual esse padrão de ordem não pode existir na forma que tem) e foi eleito por um dispositivo específico, o Colégio Eleitoral, que tem por finalidade evitar que um demagogo possa conquistar uma maioria eleitoral e ser nomeado presidente (por isso, tem de passar pela ratificação do Colégio Eleitoral, composto por representantes dos diversos Estados americanos, eleitos a partir das listas das candidaturas presidenciais e em número que depende do valor de eleitores inscritos em cada Estado). Não tendo obtido maioria eleitoral, Trump conseguiu ter a maioria de que precisava nos seus representantes no Colégio Eleitoral, órgão que não exerceu o seu poder de recusar a nomeação presidencial de um demagogo (que é um poder exclusivo do Colégio Eleitoral) e, pelo contrário, foi o factor de legitimação que o candidato não conseguiu obter no eleitorado nacional.

A anomalia política que Donald Trump constitui não se limita à origem do seu poder, mas também aparece no modo como exerce o poder. O seu método de comunicação preferido (mensagens curtas por via electrónica em redes sociais) viola a regra essencial

Quando apoia os movimentos nacionalistas na Europa ou quando põe em causa os acordos constituintes da NATO, Trump sabe que está a destruir as bases em que os Estados Unidos estruturaram a sua hegemonia mundial, mas está a fazê-lo porque pensa que essa hegemonia está presa numa tendência descendente. E terá concluído que precisa de um entendimento com a Rússia para se opor à expansão da China, mesmo que isso implique colaborar na fragmentação da Europa.



de as mensagens presidenciais serem expressões reflectidas, argumentadas, ponderadas e apoiadas em informações que não possam ser postas em causa, pois é a própria função presidencial que fica prejudicada se informações posteriores revelarem que foram declarações precipitadas. Escolher correr este risco é um indicador de que se está perante uma estratégia de condução política dissimulada, em que os objectivos reais não podem ser expressos e são atingidos por via indirecta, por acumulação de factos consumados.

O “som e fúria” das declarações presidenciais, os ataques aos órgãos de comunicação, a generalização das falsas notícias ou a invocação repetida de teorias conspirativas, não têm por objectivo a transparência da informação, mas sim a desvalorização de toda a informação, de acordo com o princípio de que a moeda falsa desvaloriza e expulsa a moeda legal. O modo como Trump exerce o poder revela que ele procura obter a máxima liberdade possível, para assim conseguir impor os factos consumados que são os objectivos reais da sua política.

Quando baixa os impostos, oferece estímulos para o crescimento da economia e para o agravamento das desigualdades, mas cria um desequilíbrio orçamental que terá de ser corrigido – cortando despesas com as políticas sociais, o que se torna um facto consumado inevitável que deliberadamente provocou sem o ter anunciado. Quando procura resolver o desequilíbrio na balança comercial com a imposição unilateral de taxas alfandegárias, cria dificuldades nas cadeias de produção das empresas e nos preços nos mercados em ganhar na competitividade, mas isso oferece-lhe a oportunidade para estabelecer negociações com outros centros de poder, sem se preocupar com os graus de incerteza que introduz nas relações do comércio internacional.

Quando apoia e promove os movimentos nacionalistas na Europa ou quando põe em causa os acordos constituintes da NATO, Trump sabe que está a destruir as bases em que os Estados Unidos estruturaram a sua hegemonia mundial, mas está a fazê-lo porque pensa que essa hegemonia está presa numa tendência descendente, que já não permite responder à tendência ascendente da expansão do poder económico e militar da China. E terá concluído que precisa de um entendimento com a Rússia para se opor à expansão da China, mesmo que isso implique colaborar na fragmentação da Europa – antes que a China possa usar uma União Europeia consolidada como plataforma para a sua expansão continuada.

EUROPA: O RISCO DA DESAGREGAÇÃO EM PEQUENOS ESPAÇOS

O terceiro trimestre de 2018 confirmou que os testes de solidez à integração europeia, que estão em curso na Grã-Bretanha, em Itália, na Hungria e na Polónia, vão constituir os novos factos que determinam o futuro na Europa – e todos vão confirmar que a recuperação do controlo nacionalista não oferece a perspectiva de uma tendência ascendente, pelo contrário, implicam a aceleração da tendência descendente, onde se destrói valor, oportunidades e esperança.



A crise de uma estrutura de ordem mundial tem efeitos em todas as construções que foram feitas dentro desse padrão de referenciação e o processo de integração europeia é um produto directo dessa ordem mundial que tinha o seu centro hegemónico nos Estados Unidos, o que significa que a Europa é um espaço que está no centro nuclear desta desagregação do padrão de ordem mundial. Mas também é assim porque é na Europa que se revela agora o que significa a passagem de uma estruturação de espaços para uma estruturação de fluxos.

A integração europeia começou por ser concebida (e patrocinada pelos Estados Unidos) como o modo institucional de evitar a guerra entre Estados europeus, do mesmo modo que as instituições federais nos Estados Unidos foram o antídoto para as guerras civis.

A existência de instituições comuns na Europa, dotadas de recursos humanos, financeiros e militares que não estavam ao alcance de qualquer dos Estados europeus, seria a base para a experiência colectiva dos benefícios das instituições comunitárias. E quanto mais abertas e densas fossem as relações internacionais, mais evidentes seriam as vantagens oferecidas por estas instituições comunitárias na formação de estratégias e políticas comuns. A tradicional estruturação dos espaços nacionais foi gradualmente substituída pela nova estruturação de um espaço europeu, integrado pelas liberdades de circulação e pela cooperação através das políticas de convergência.

Todavia, quando o modo de estruturação da ordem mundial evolui dos espaços para os fluxos, o papel e as vantagens da integração europeia passam para um nível superior de relevância estratégica, na medida em que a escala espacial e a coordenação das políticas nessa escala passam a ser condições necessárias para operar nesse regime de fluxos.

É neste novo contexto, na passagem do regime de espaços para o regime de fluxos, que o renascimento de forças políticas nacionalistas constitui uma ameaça de retorno ao modelo de pequenos espaços nacionais, que não teriam nem escala, nem recursos, para conseguir relevância no sistema mundial.

O terceiro trimestre de 2018 confirmou que os testes de solidez à integração europeia, que estão em curso na Grã-Bretanha, em Itália, na Hungria e na Polónia, vão constituir os novos factos consumados que determinam o futuro na Europa – e todos vão

confirmar que a recuperação do controlo nacionalista não oferece a perspectiva de uma tendência ascendente e, pelo contrário, implicam a aceleração da tendência descendente, onde se destrói valor, oportunidades e esperança.

PORTUGAL: TEMPO DE ESPERA NA INCERTEZA E NA INDETERMINAÇÃO

O valor permanente que se encontra na história estratégica de Portugal é a necessidade de escapar à prisão da sua escala nacional natural: preso no interior das suas fronteiras, Portugal está condenado a escolher entre a escassez de recursos e a dependência de outros poderes que o integrem na sua área de influência. Em qualquer destes dois casos, a pobreza ou a dependência, Portugal tem de escolher o que é inevitável, trata-se de uma subordinação voluntária, prisão de onde só saiu, no passado, com uma estratégia de expansão no espaço que lhe deu acesso à entrada nos fluxos comerciais. A integração europeia ofereceu a Portugal a oportunidade de escapar ao dilema da pobreza ou dependência depois do fim do império, o que implica que a possibilidade de desagregação da União Europeia, fragmentada por nacionalismos e populismos, significará para Portugal o regresso à prisão da sua escala nacional natural – mas agora sem a vitalidade demográfica que sustente uma estratégia de expansão e num mundo que já está ocupado por redes especializadas na gestão de fluxos.

Com o elevado grau de incerteza e de indeterminação da ordem mundial, é natural que Portugal esteja num tempo de espera.



Com este elevado grau de incerteza e de indeterminação, é natural que Portugal esteja num tempo de espera e que os debates internos sobre o que são as alternativas estratégicas se apresentem como uma coligação de silêncios, em que cada participante esconde o que é essencial para poder continuar a falar (e a discordar) sobre o que é acessório ou irrelevante. Mas importa lembrar, durante este tempo de espera, que a crise iniciada em 2007-2008, foi gerada por um excesso de decisão nacionalista num contexto que já estava dominado pelos fluxos financeiros globais. Ou seja, Portugal já respondeu ao teste que está agora a ser resolvido por britânicos, italianos, húngaros e polacos – e falhou. Não só falhou como continua sem saber como se responde a esse teste.

PERSPETIVA INTERNACIONAL

Nos finais do Verão, as perspectivas da evolução económica internacional configuravam um contexto político-económico de elevada e acrescida imprevisibilidade num contexto de medidas já desencadeadas de guerra comercial.



Nos finais do Verão, as perspectivas da evolução económica internacional configuravam um contexto político-económico de elevada e acrescida imprevisibilidade num contexto de medidas já desencadeadas de guerra comercial. Dado o elevado grau de imprevisibilidade e de irracionalidade(?) revelado pelo Presidente Trump e o “caos” reinante na Casa Branca (onde parecia haver “resistência” a Trump a fim de salvaguardar a imagem/papel dos USA), os contornos da referida guerra, a intensidade e a amplitude dos processos de retaliação ou se os mesmos não correspondiam a processos negociais intimidatórias (não “tradicionais” na diplomacia político-económica internacional) constituíam verdadeiras incógnitas.

O ex-Presidente Obama caracterizava estes tempos como “extraordinários e perigosos”. Esta evolução antevia-se ainda num contexto macroeconómico que continuava a apresentar uma evolução favorável contemplando uma recuperação estabilizada, mas menos equilibrada.

De facto, as perspectivas económicas internacionais – embora relevando o risco de uma guerra comercial como séria perturbação – apresentavam uma evolução favorável com um crescimento global perto dos 4%. Por exemplo, o FMI, em Julho, mantinha as taxas de crescimento global de 3.9 % em 2018 e em 2019% (vs. 3.7% em 2017) mas admitia que o crescimento se reduziria em 1/2 p.p. caso as ameaças conhecidas de guerra comercial se concretizassem.

Mesmo que o actual nível de guerra comercial não se intensifique não é de excluir que estas projecções sejam revistas em baixo dado que, entre outras razões, decisões de investimento tenham ou venham a ser suspensas dada a incerteza prevalecente.

Outros fatores poderão contribuir para esta possível revisão em baixa como o apertar das condições financeiras, em particular a subida das taxas de juro do dólar e o aumento do preço da energia. Contudo, caso se verifique uma escala incremental da guerra comercial não é de excluir que sobrevenha uma crise nos mercados financeiros.

Nesta hipótese, a crise poderia ter movimentos potencialmente mais violentos do que no passado, dado que, entre outros, as condições

A economia norte-americana vem, entretanto, apresentando uma evolução bastante favorável. Este cenário pressupõe que não sobrevenha alguma crise económico-financeira por causa da guerra comercial – os mercados vêm adoptando um modo “logo se vê/esperar para ver”. Contudo, a nível internacional esta política tende a valorizar o dólar e a penalizar as economias mais desequilibradas, como a Turquia, África do Sul, Brasil, Argentina, Índia.



dos mercados financeiros evoluíram desde a grande crise financeira, nomeadamente, os aumentos da negociação computarizada e do investimento passivo. Nesta caso, a economia “real” internacional deveria ser mais afectada do que o FMI e outras instituições sugerem.

O panorama energético parece confirmar esta evolução. No entanto, tem havido aumento dos preços por razões de ordem geopolítica (Irão) e da crise venezuelana (cuja economia está colapsando e provocando um êxodo migratório na América do Sul).

Os EUA pretendem reduzir ao máximo a produção iraniana após Novembro, quebrando a respectiva a economia, enfraquecendo as estruturas de poder político senão mesmo provocar uma alteração de regime e debilitando a sua influência no quadro político do Médio Oriente. Estes factores concorrem, do lado da oferta, para um aumento dos preços.

Contudo, do lado da procura poderá ocorrer um abrandamento dada a provável desaceleração da economia internacional e da economia chinesa. Esta economia representa uma incógnita relevante, não só para o mercado energético mas também para os mercados financeiros.

Caso a economia chinesa desacelere com algum significado devido ao confronto comercial com os USA haverá menor procura de petróleo e porventura repercussões financeiras sistémicas regionais, senão mesmo globais. Caso resista (registando taxas de crescimento superiores a 6%) – porque encontrou força no mercado doméstico e substituiu o mercado norte-americano – os preços do petróleo não deverão revelar grandes sobressaltos. Naturalmente, salvo na hipótese de uma nova grave crise financeira despoletada pela guerra comercial ou por razões de ordem geopolítica significativas.

A economia norte-americana vem, entretanto, apresentando uma evolução bastante favorável. A taxa de desemprego situa-se ao nível mais baixo em 18 anos, vem criando uma média mensal de 207 000 postos de trabalho neste ano (até Agosto) e revelou o maior ritmo de aumento salarial desde o fim da grande recessão.

A economia ressurgiu na Primavera e continua a crescer rapidamente na entrada do Outono. A taxa de crescimento no segundo trimestre foi de 4.2% em termos anualizados e é possível que venha atingir os 3% em termos anuais em 2018, a primeira vez desde 2005.

O aumento do emprego e, por reflexo, do consumo (indicadores de confiança elevados) e ainda do investimento traduzem-se nesta

evolução. As próprias medidas de Trump de redução de impostos e de desregulação deram o seu contributo para esta evolução.

Neste contexto, o FED deverá continuar a normalizar a política monetária devendo proceder ao terceiro aumento das taxas de juro do dólar deste ano ainda em Setembro e muito provavelmente ao quarto aumento antes do final do ano.

Naturalmente, este cenário pressupõe que não sobrevenha alguma crise económico-financeira por causa da guerra comercial – os mercados vêm adoptando um modo “logo se vê/esperar para ver” (“wait and see mode”).

Contudo, a nível internacional esta política tende a valorizar o dólar e a penalizar as economias mais desequilibradas/endividadas, em particular algumas emergentes com significado (Turquia, África do Sul, Brasil, Argentina, Índia).

As eleições intercalares norte-americanas para a renovação do Congresso de Novembro constituem um momento decisivo, quer para os EUA, quer para o Mundo.

Caso os Republicanos conservem a maioria no Congresso, Trump reclamará o seu sucesso, reforçando o seu poder “errático” com todas as consequências político-económicas domésticas e internacionais, nomeadamente em termos de guerra comercial (tornando mais provável cenários de crise – tempos “extraordinários e perigosos” .conforme atrás referido). Caso os Democratas venham a ganhar uma parte do (ou o) Congresso, Trump poderá tornar-se “bloqueador/vingativo” o que constitui em si mesmo um quadro também perigoso. A reacção dos mercados financeiros deverá constituir um indicador de como percebem/ponderam estes cenários.

Na zona euro, o BCE confirmou em Setembro a redução para metade do QE (15 €bn) a partir do final do mês (Setembro) e a acabar no final do ano (sob reserva de os dados futuros virem a confirmar as expectativas actuais).

Há uma parte do QE que ainda se manterá e que respeita ao reinvestimento dos pagamentos de capital dos títulos vincendos adquiridos durante um período prolongado. Reviu em baixa, de novo, as previsões de crescimento económico, com a projecção da taxa do PIB real anual de 2018 para os 2.0% (revisão desta vez em uma décima), de 1.9% em 2019 e 1.7% em 2020 devido principalmente a uma menor procura externa. Relevou as incertezas quanto ao crescendo do proteccionismo, as vulnerabilidades das economias emergentes e a volatilidade dos mercados financeiros.

A EU e a zona euro enfrentam incertezas e riscos de ordem externa e interna sérios. Na vertente externa, a política de Trump está destruindo a relação transatlântica, numa ótica comercial e geopolítica. Numa vertente interna, a crise migratória divide a EU e vai destruindo a respetiva coesão, potenciando posições nacionalistas que poderão criar situações de bloqueio nas próximas eleições para o parlamento europeu.



Atente-se que a EU e a zona euro enfrentam incertezas e riscos de ordem externa e interna sérios (para além da eventualidade dum cenário de grave crise económico-financeira internacional).

Na vertente externa, a política de Trump está destruindo “*de facto*” a relação transatlântica do pós IIª grande Guerra (bem a Ordem internacional e como que provocando o declínio do “Ocidente”). Em termos comerciais, o Presidente Juncker conseguiu, em Julho, uma “trégua” nas tarifas sobre o comércio automóvel; caso Trump “entenda” (ou não seja travado internamente) pode concretizar essa ameaça penalizando a indústria automóvel europeia (em particular, a alemã).

Em termos geopolíticos, embora o Congresso suporte a NATO, o Presidente Trump pode “acabar” com a Instituição bloqueando “*de facto*” decisões que envolvam o art 5º (cláusula de defesa mútua). Releve-se que os alargamentos da EU (senão mesmo a sua criação...) “acompanharam” os alargamentos da NATO – esta Instituição constitui não só o vector principal da defesa europeia face ao exterior mas também constitui o(um) vector de paz intra-estados europeus (vide o espírito da “Declaração Schuman» de 9 de maio de 1950 a propósito da criação da CECA: “tornar a guerra entre a França e Alemanha, países historicamente rivais, <não só impensável mas materialmente impossível>”).

Na vertente interna, a crise migratória divide a EU e vai destruindo a respectiva coesão, potenciando posições nacionalistas e populistas que poderão criar situações de bloqueio nas próximas eleições para o Parlamento europeu (Maio de 2019) e nas decisões da Comissão (e, ainda no curto prazo, bloquear decisões quanto ao próximo Orçamento europeu).

Ainda, o Brexit poderá vir a constituir um evento/processo caótico, quer para o Reino Unido (o Governo, o Parlamento, os partidos e a opinião pública estão divididos), quer para a EU caso ocorra um “*no deal*” (cenário que contempla situações possíveis de ruptura de comércio e de stocks bem como de perturbação social na Inglaterra, reconhecidas formalmente).

PERESPECTIVA PORTUGUESA

O quadro das perspetivas para Portugal, quer em termos económicos, quer em termos políticos, mantém-se, neste contexto internacional e europeu, pleno de incertezas e crescentemente desfavorável devendo vir a interferir significativa e negativamente com a evolução político-económica.

O quadro das perspetivas para Portugal, quer em termos económicos, quer em termos políticos, mantém-se, neste contexto internacional e europeu, pleno de incertezas e crescentemente desfavorável devendo vir a interferir significativa e negativamente com a evolução político-económica.



Do ponto de vista migratório há que considerar para a perspectiva portuguesa a possível evolução político-social no Brasil. Vão decorrer eleições presidenciais em Outubro e não é de afastar a hipótese, dado o actual clima político-social, que surjam episódios de convulsão social que provoquem algum surto emigratório.



Em termos estritamente macroeconómicos, há uma nova revisão em baixa das perspectivas económicas da zona euro e o gradual esgotamento do QE por parte do BCE (além do encarecimento do petróleo). Só por si, estes factos continuam a sugerir que a taxa de crescimento da economia portuguesa ronde (mais/menos décima), em 2018, os 2%, embora o cumprimento dos compromissos de finanças públicas definidos com Bruxelas devam ser cumpridos, sendo os instrumentos “cativações” e despesas de investimento utilizados o necessário para tal fim.

Há que relevar a evolução bastante favorável do (des)emprego que se traduz numa melhoria significativa do orçamento da Segurança Social – mais receitas e menos despesas. O crescimento para 2019 poderá atingir a mesma ordem de grandeza, muito dependente da evolução da economia da zona euro que é prevista desacelerar ligeiramente (taxa de crescimento previstas pelo BCE de 2.0% em 2018 e de 1.9% em 2019, como antes de referiu).

O cumprimento dos compromissos europeus em termos das contas públicas para 2019 recorrerá, caso seja necessário, aos instrumentos utilizados neste ano. Mas a guerra comercial está no terreno e as “tréguas” que actualmente existem no sector automóvel europeu podem evoluir para um conflito aberto caso o Presidente Trump assim o “entenda”.

Afectada que seja a indústria automóvel europeia, afectado será o sector automóvel português. Por outro lado, há ainda os riscos e incertezas do contexto político da EU e da zona euro, atrás referidos.

A relação transatlântica em perigo, a crise migratória divisionista e destruindo a coesão europeia, potenciando posições nacionalistas e populistas que poderão criar situações de bloqueio já quanto ao próximo orçamento europeu, quer ainda nos resultados das próximas eleições para o Parlamento europeu (enfatize-se o comportamento italiano, em particular o seu orçamento para 2019, os quais são relevantes para a economia portuguesa em termos de contágio das taxas de juro e da própria sobrevivência do euro). O Brexit é uma grande incógnita e poderá ser “caótico” como atrás se referiu, atingindo natural e nomeadamente a economia a comunidade imigrante portuguesas.

Ainda, do ponto de vista migratório há que considerar para a perspectiva portuguesa a possível evolução político-social no Brasil. Vão decorrer eleições presidenciais em Outubro e não é de afastar a hipótese, dado o actual clima político-social, que surjam episódios/processos de convulsão social que provoquem algum surto emigratório.

Nesta hipótese, porventura, milhares ou algumas dezenas de milhares brasileiros, de todos os estratos sociais, procurarão refúgio em Portugal, interferindo, nomeadamente, com o mercado imobiliário e a oferta de trabalho indiferenciado.

Tentar consciencializar os agentes político-sociais e os cidadãos em geral, em períodos eleitorais, destes aspectos relevantes afigura-se, no mínimo, muito difícil. “Logo se vê”, “esperar para ver” (“*wait and see mode*”) é humano e, portanto, politicamente correcto (poderá não sê-lo tecnicamente...). Espera-se ou deseja-se que os agentes políticos consigam gerir as legítimas expectativas sem agravarem em muito os aspectos de rigidez.

Em resumo e repetindo o já referido, “navegar à vista” e gerir as interdependências configura-se, assim, o rumo possível para a governação.

«“Navegar à vista” e gerir as interdependências configura-se, assim, o rumo possível para a governação”.»

Da sustentabilidade à resiliência: Propostas para um novo modelo de negócio empresarial e um futuro sustentado

Os grandes progressos do século XX permitiram um aumento populacional sem precedentes, que ganhou ímpeto com os enormes progressos científicos após a 2ª Guerra Mundial.

Face a esta realidade, a Humanidade tem que reequacionar os paradigmas de milénios de evolução, por forma a enfrentar as muitas mudanças e alcançar um novo equilíbrio sustentável para o Homem e para o Planeta.

Um dos grandes dilemas é precisamente prover ao sustento da população, sendo cada vez perceptível a dificuldade de obter em terra os recursos, nomeadamente alimentares, de que a população em crescimento – em número e em riqueza necessita. Nesta busca por soluções, o Oceano afigura-se uma alternativa óbvia, mas vários desafios subsistem, nomeadamente o da garantia de sustentabilidade da exploração a prazo.

Um dos grandes dilemas é precisamente prover ao sustento da população, sendo cada vez perceptível a dificuldade de obter em terra os recursos, nomeadamente alimentares, de que a população em crescimento – em número e em riqueza (e, portanto, em acesso a melhores condições de vida) – necessita. Nesta busca por soluções, o Oceano afigura-se uma alternativa óbvia, mas vários desafios subsistem, nomeadamente o da garantia de sustentabilidade da exploração a prazo.

Tomando como referência dados das Nações Unidas (UN), Organização Mundial de Saúde (OMS) ou Banco Mundial (BM)¹, a população mundial seria cerca de 7,6 mil milhões no final de 2017, com uma esperança média de vida à nascença de 72 anos. Apesar da taxa de crescimento populacional já apresentar um declínio, é espectável que a marca dos 10 mil milhões de habitantes seja alcançada por volta do ano 2055². Se recuarmos apenas 50 anos, a 1960³, a população mundial era então menos de metade – cerca de 3,03 mil milhões, com uma esperança média de vida à nascença de 52,5 anos.

O crescimento populacional concentra-se essencialmente nos países em desenvolvimento, e entre estes, nos mais pobres⁴, onde a melhoria da qualidade de vida e condições sanitárias verificadas na segunda metade do século XX teve um impacto muito positivo nos índices de mortalidade e concomitantemente, no aumento da esperança de vida à nascença e no acesso a bens que tradicionalmente se lhes encontrava vedado.

Assim, de *per se*, os dados prospetivos globais afiguram-se animadores – crescimento urbano associado a uma maior e melhor

esperança média de vida e desenvolvimento dos setores secundário e terciário, acesso mais facilitado ao 'progresso', são à partida conquistas relevantes.

No entanto, por outro lado, as migrações urbanas põem fim às tradicionais economias de subsistência, tornando a população mais dependente, e quanto mais longe as pessoas se encontram dos recursos básicos, maiores são as distâncias que estes têm de percorrer para lhes estarem ao alcance, o que resulta numa maior necessidade de processamento para assegurar a manutenção dos produtos, mais transportes, maior consumo energético e maior poluição.

Assim, se por um lado se verifica um alargamento do mercado potencial para as empresas, aumenta também a pressão nos ecossistemas, quer pelo aumento da respetiva exploração, quer pela pressão sobre as condições ambientais do planeta.

A exploração sustentável de recursos torna-se assim um elemento essencial para a preservação da capacidade de satisfazer a prazo as necessidades de uma população crescente e a conquistar poder de compra.

A necessidade de incorporação do triângulo da sustentabilidade nos modelos de negócio das empresas é hoje uma realidade, mas ainda se procura a melhor forma de integração dos custos que lhe estão associados, num modelo que permita a manutenção dos preços a níveis comportáveis.

Nos últimos anos, a União Europeia e os governos nacionais têm investido massivamente em projetos de investigação e de inovação que permitem às empresas compensar os custos acrescidos de produção pela incorporação destes valores. Por outro lado, vários estudos têm sido feitos na ótica de medição do valor dos ecossistemas e dos serviços que aportam.

São passos importantes numa literacia de sustentabilidade que se torna necessário aprofundar para modelos que permitam a persistência e permanência dos projetos de sustentabilidade iniciados com recurso a financiamentos públicos, de forma que possam deixar de uma fase de investigação e teste para poderem formalizar um novo modelo de negócio, uma nova economia assente em novos paradigmas de medição e perceção de valor e de valor acrescentado.

Do ponto de vista da maioria dos empresários, o modelo de negócio ainda se centra no crescimento do negócio, traduzido em mais vendas e, sobretudo e naturalmente, mais lucro.

A necessidade de incorporação do triângulo da sustentabilidade nos modelos de negócio das empresas é hoje uma realidade, mas ainda se procura a melhor forma de integração dos custos que lhe estão associados, num modelo que permita a manutenção dos preços a níveis comportáveis.



As empresas existem para obter lucro para os acionistas que nelas investem, esperando recuperar o investimento com retorno – e um retorno o mais elevado possível. Geram emprego, movem as economias, promovem o desenvolvimento das cidades e dos países, com base num modelo que lhes permita crescer cada vez mais e serem ressarcidas do seu esforço e investimento. Pagam impostos que, juntamente com os contribuintes individuais, permitem aos Estados funcionarem e servirem pessoas e organizações.

Naturalmente, a base deste modelo foi desenvolvida numa época em que o conhecimento sobre a capacidade de carga e recuperação dos ecossistemas era muito diminuto, não sendo equacionado então aquilo que hoje alguns autores chamam “os limites naturais” do crescimento, isto é, a consideração de que a capacidade do planeta não é infinita, quer para a produção de bens (nomeadamente agrícolas) quer na captura de recursos selvagens (nomeadamente a pesca).

Da mesma forma, o modelo também não considera o impacto da chamada “economia natural”, ou seja o valor económico que um ecossistema equilibrado oferece aos consumidores. Por exemplo, se a sustentabilidade de rios e lagos for assegurada, não será necessário investir em sistemas de dessalinização de água salgada para consumo humano, com óbvias economias para as finanças públicas e/ou para os investidores privados.

Nos últimos anos tem vindo a ser desenvolvido o conhecimento sobre a sustentabilidade dos negócios de uma forma mais holística, abordando também estas questões. A sustentabilidade do negócio tem sido defendida, neste contexto, na obtenção de um resultado final triplo: espera-se que as empresas possam gerar, na sua atividade, resultados financeiros, mas também sociais e ambientais positivos – naquilo a que nos habituámos a conhecer como o “triângulo da sustentabilidade”.

O *triângulo da sustentabilidade* incentiva, assim, as empresas a prosseguirem atividades lucrativas, que beneficiem também a sociedade e o meio ambiente. No entanto, a maioria dos gestores reconhece que tais resultados são difíceis, especialmente no curto prazo. E à medida que o escrutínio dos acionistas se intensifica, os gestores estão sob uma pressão ainda maior para mostrar lucros consistentemente altos e crescentes a cada trimestre.

Além disso, a ‘doutrina’ do triângulo da sustentabilidade aconselha as empresas sobre o que medir, mas não explica como gerir, como organizar o negócio e como considerar importantes *tradeoffs* para que esse triângulo possa funcionar.

A sustentabilidade do negócio tem sido defendida na obtenção de um resultado final triplo: espera-se que as empresas possam gerar, na sua atividade, resultados financeiros, mas também sociais e ambientais positivos – naquilo a que nos habituámos a conhecer como o “triângulo da sustentabilidade”.



Desta forma, será benéfico para a conciliação das preocupações, quer dos empresários, quer do ponto de vista da sustentabilidade, procurar um outro ponto de partida que permita colocar numa perspectiva diferente a questão, facilitando a descoberta de novos paradigmas que concretizem as aspirações de todos.

Uma proposta consiste na recentragem da questão, não tanto no triângulo da sustentabilidade, mas na resiliência do negócio, retirando da equação a centralidade do curto prazo, e recentrando a preocupação do gestor na longevidade da empresa.

Com efeito, a resiliência não só reconhece a importância dos lucros, mas também valoriza a capacidade de permanecer no tempo e recuperar dos choques, mudando o paradigma centrado nos negócios para reconhecer que as empresas fazem parte de um sistema mais amplo: um negócio resiliente exige relacionamentos resilientes – com a sociedade e com o planeta/os recursos naturais.

Com base na teoria dos sistemas, esta alteração da abordagem à empresa como entidade centrada na resiliência permite sistematizar 5 princípios basilares de um novo modelo de negócios empresarial:

- *Diversidade.* A empresa precisa de um conjunto diversificado de recursos, pessoas e investimentos para ser resiliente. Embora diversos investimentos possam atrair recursos e absorver a atenção da gestão, uma única linha de negócios, fontes únicas de receita ou pessoas com mentalidades semelhantes podem expor a empresa a riscos maiores. As empresas precisam portanto de diversificar – nos perfis das pessoas; nas fontes de investimento; nas fontes de receita; nos produtos e serviços.
- *Modularidade.* Organizações matriciais são frequentemente vistas como facilitadoras dos fluxos de conhecimento. No entanto, essas organizações não são apenas intensivas em recursos, elas expõem toda a organização a choques à medida que reverberam pela organização. As organizações precisam ser menos interdependentes e se concentrar na modularidade, para que possam ser isoladas dos choques. Isto é, funcionarem como arquipélagos, onde cada ilha tem um lugar no todo, mas pode ser contida se necessário. Este modelo permite também a flexibilidade necessária à adaptabilidade a um contexto em mudança.
- *Abertura.* As empresas resilientes devem saber o que está a acontecer fora dos seus limites, isto é, estarem permanentemente informadas do que pode ser impactante no seu negócio – ter uma atitude permanente de vigília

No entanto, a maioria dos gestores reconhece que os resultados do “triângulo da sustentabilidade” são difíceis, sobretudo a curto-prazo. Deste modo, será benéfico para os empresários e para o ponto de vista da sustentabilidade procurar um outro ponto de partida, que consiste na recentragem da questão, não tanto no triângulo da sustentabilidade, mas na resiliência do negócio.



Com base na teoria dos sistemas, esta alteração da abordagem à empresa como entidade centrada na resiliência permite sistematizar 5 princípios basilares de um novo modelo de negócios empresarial: Diversidade; Modularidade; Abertura; Stock de recursos e Ciclos de correspondência.



prospetiva que permita orientar em cada momento a empresa face aos desafios que se percecionam. Desta forma, monitorizam constantemente o ambiente externo e desenham cenários de futuros possíveis, de forma a estarem preparadas não apenas para reagir a esses futuros em potencial, mas também ajudar a moldá-los. A ligação entre a organização e os negócios externos e o ambiente natural é vital, permeável e maleável.

- *Stock de recursos.* No modelo de produção *just-in-time*, os *stocks* de recursos são considerados dispendiosos e dispensáveis. No entanto, a inovação e a adaptação exigem investimentos financeiros e criativos e capacidade para mudar de direção. As empresas devem permitir um pouco mais de tempo para acomodar novas ideias, cenários e mudanças de orientação.
- *Ciclos de correspondência.* As empresas geralmente pensam em otimizar a produção e obter mais com menos. Mas esse raciocínio apenas leva as empresas a fazer a mesma coisa mais rápido a cada dia – o que leva a que colidam com restrições de recursos. As empresas resilientes não pensam em crescimento constante, mas sim em processos cíclicos: ciclos de crescimento e contração, ciclos de produção e ciclos de padrões de compra do consumidor. A compreensão dos ritmos dos negócios e do ambiente permitirá que a empresa se sincronize com eles de forma significativa e não reaja ao que provavelmente é apenas um ciclo.

Algumas experiências com empresas que adotaram este novo modelo estão em curso, nomeadamente no Canadá, mas naturalmente esta proposta precisa ainda ser mais testada, embora apareça muito alinhada com o que a avaliação prospetiva tem indicado ao longo dos tempos como necessidade para a adaptação ao contexto – político, social e de negócios – com elevado grau de incerteza, complexidade e mutabilidade que se foi afirmando desde início da década de 1990 e que parece estar em consolidação para o futuro.

Um ponto fundamental poderá ser o incentivo de curto prazo à mudança, onde modelos de incentivo fiscal já ensaiados em alguns setores (e.g. energias renováveis), também em Portugal, permitiriam uma transição sustentada e facilitada entre o modelo vigente e este novo modelo de negócio, podendo cumprir uma função equilibradora e positiva para com a necessidade de alteração dos pressupostos de base dos modelos de negócio das empresas que atualmente ocupam as agendas e prioridades dos gestores de topo.

Estes modelos de incentivo ao ajustamento – normal e, até, desejavelmente, temporários – deverão assentar numa política pública de estímulo por uma via tripla: incentivos fiscais, simplificação administrativa e acesso prioritário a fundos públicos a empresas que cumpram os critérios previamente definidos de sustentabilidade.

O perigo que se conhece nestes modelos é a tendência para a tentativa de perpetuação, por constituírem soluções de curto prazo que não afetam a estrutura do modelo de negócio conhecido e em aplicação. Por outro lado, não resolvem o problema de base da sustentabilidade da exploração a longo prazo dos recursos naturais, pelo que devem ser complementados com a transição para um novo modelo de negócio, como descrito acima, assente nos 5 pontos de resiliência da empresa, que assegurarão uma nova perspetiva sobre o negócio e a empresa na sua relação com a sociedade e com o ambiente.

¹ World Population Prospects - The 2017 Revision Key Findings and Advance Tables, The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, United Nations, New York, 2017. For further details, see also <https://esa.un.org/unpd/wpp/>, http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends/en/, <https://data.worldbank.org/indicator/>, or <http://www.worldometers.info/world-population/>.

² UN estima uma taxa de crescimento de 1,09% no período 2015-2020, decrescendo a partir daí para níveis inferiores a 1% (dados consultados a 3 junho 2018).

³ 1960 foi escolhido como referência, por de forma mais ao menos consensual marcar o final do chamado ‘baby boomer’ iniciado no final da 2ª Guerra Mundial.

⁴ Vide, for instance UN data on File POP/6: Population density by region, sub-region and country, 1950-2100 (persons per square km), <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>

Defesa e Segurança – um setor de novas oportunidades

A Europa enfrenta uma nova ordem de segurança que tem levado a União Europeia, os governos nacionais e algumas entidades privadas a refletir numa possível nova ordem militar e de defesa a construir.



No quadro de uma nova ordem internacional, a Europa enfrenta uma nova ordem de segurança que tem levado a União Europeia, os governos nacionais e algumas entidades privadas a refletir numa possível nova ordem militar e de defesa a construir. O sistema de segurança europeu pós-2ª Guerra Mundial assentou (ainda assenta) na Aliança Atlântica (NATO), formalizada num acordo internacional que estabelece uma arquitetura de segurança assente na assistência mútua entre os seus membros.

As alterações no Sistema internacional ocorridas após a queda do muro de Berlim em 1989 deram início a um longo debate sobre a necessidade de manutenção desta estrutura, e como adaptá-la às novas condições de segurança internacional, acentuado após a verificação da emergência de novos atores – chamados erráticos ou não convencionais (rede de crime organizado internacional, grupos terroristas internacionais, pirataria, ciberterrorismo...) – que após a ocorrência terrorista de 11 de Setembro de 2001 concentraram as atenções dos dispositivos de segurança.

Nos últimos anos, a questão tem vindo a ser aprofundada, e sobretudo a partir das posições assumidas pela administração Trump relativamente ao papel da NATO e dos países europeus naquela estrutura, têm levado a um maior aprofundamento do tema no âmbito da UE.

Habituada a um suporte indiscutível por parte dos EUA, que permitiu a diminuição cumulativa de investimento nesta área, no período pós-guerra fria, a Europa demonstrou consistentemente pouco interesse no reforço do poder militar e de segurança. O pouco contributo orçamental dos europeus para a NATO em matéria de defesa, demonstrou ainda mais as divergências das agendas internacionais entre a Europa e os EUA e a indiferença dos europeus em matérias de segurança e defesa.

A este desinvestimento, acresce atualmente a saída do Reino Unido – a maior potencia militar europeia – da União Europeia, numa altura em que a União é chamada a enfrentar um dos maiores desafios na sua defesa, tendo de assumir com realismo as suas próprias responsabilidades.

Por outro lado, a percebida retirada dos EUA no seu empenho histórico em promover a estrutura de segurança e defesa criada no

A percepção crescente de uma maior instabilidade ao nível da segurança tornou possível voltar a considerar na Europa a questão da segurança e da defesa como uma necessidade estratégica fundamental, com reflexos muito positivos na disponibilidade da opinião pública para aceitar uma alteração nas políticas públicas relativas a este setor.



pós-2ª Guerra Mundial, nomeadamente pela administração Trump, preocupa cada vez mais os europeus na preservação da ordem liberal. O novo lugar da política externa norte-americana assente na imprevisibilidade e na valorização dos acordos bilaterais em vez do multilateralismo, despreza as alianças multilaterais, desde logo a NATO, apelidada a certa altura de “obsoleta” e pondo em causa o cumprimento do artigo V do Tratado do Atlântico Norte (cláusula de defesa mútua), caso a questão do equilíbrio no financiamento da organização não seja resolvida pelo aumento das contribuições (ou mesmo o cumprimento das já acordadas) pelos parceiros europeus. A isto veio juntar-se ainda, noutra campo, a recusa do TTIP (Acordo de Parceria Transatlântica do Comércio e Investimento) pela administração norte-americana o que aumentou o sentimento de algum “desconforto” entre os parceiros europeus para com os EUA, originando ocasião para abrir uma nova fase de reflexão acerca da necessidade do reforço do seu poder militar e de defesa autónomos.

A percepção crescente de uma maior instabilidade com insegurança acrescida (por um lado, por via das novas ameaças, e por outro pela fragilidade do sistema vigente) tornou possível voltar a considerar na Europa a questão da segurança e da defesa como uma necessidade estratégica fundamental, com reflexos muito positivos na disponibilidade da opinião pública para aceitar uma alteração nas políticas públicas relativas a este setor. Assim, e contrariamente aos dados históricos, o Eurobarómetro regista recentemente uma elevada predisposição ao aumento de investimento nesta área, e o tema ganha *momentum* na reflexão estratégica europeia que sublinha que “Na política externa e de segurança, os europeus querem “mais União Europeia”, e não menos: 75% são a favor de uma política comum de defesa e segurança da UE, de acordo com uma sondagem recente do Eurobarómetro. (...) A segurança e defesa é uma área em que os cidadãos esperam mais, e não menos, da UE. Se a UE quer ser vista como parte da solução e não como parte do problema, vamos agir agora!” (ESPAS, *Shaping the future of geopolitics*, nov.2017).

Esta percepção assenta na realidade de que a Europa enfrenta uma nova ordem de segurança, e para fazer face a esta nova ordem, precisa de novas respostas. Tem vindo a experimentar a mais alta ameaça terrorista que o continente tem visto numa geração, com centenas de pessoas afetadas por múltiplos incidentes terroristas nos últimos anos. Enquanto isso, algumas empresas são alvo de inúmeros ciber-ataques, que afetaram 230.000 empresas em todo o mundo em 2017. A Europa é também alvo de diferentes redes criminosas organizadas, como tráfico de armas, pessoas, drogas,

contrabando de migrantes e lavagem de dinheiro.

Neste contexto, a União tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos dois anos uma série de políticas e a montar um dispositivo de investimento na área da segurança e defesa que pretendem construir uma resposta sistémica aos problemas existentes e aos desafios com que se depara.

Face ao carácter inovador, à diversidade, complexidade e amplitude das decisões já assumidas, este ano de 2018 constituirá, seguramente, um marco de mudança de paradigma no domínio da segurança e da defesa, sem que, porém, a generalidade dos cidadãos de tal tenha ainda a devida perceção, por ausência ou insuficiência de informação.

Face ao carácter inovador, à diversidade, complexidade e amplitude das decisões já assumidas, este ano de 2018 constituirá, seguramente, um marco de mudança de paradigma no domínio da segurança e da defesa, sem que, porém, a generalidade dos cidadãos de tal tenha ainda a devida perceção, por ausência ou insuficiência de informação.

Os governos e algumas empresas congregam esforços e têm vindo a investir em matérias de segurança, principalmente tecnológica, para garantirem a paz e a segurança.

O objetivo de construir uma indústria europeia de defesa mais forte e competitiva começou a dar os primeiros passos com a Agência Europeia de Defesa (AED), que funciona como um centro de cooperação europeia no domínio da defesa e deu início à construção de uma sensível base industrial e tecnológica de defesa no espaço da União Europeia.



No seguimento da estratégia global da União Europeia de 2016, foi criado um plano de execução em matéria de defesa que inclui a criação de uma Cooperação Estruturada Permanente (CEP – PESCO em Inglês) – iniciativa franco-alemã cujo objetivo é reforçar o equipamento e base tecnológica de defesa, e que viria a congregar quase todos os estados membros no final de 2017. Com este passo, foi reforçado o mercado europeu em matéria de defesa, criando as condições de base para que a Europa possa ser menos dependente dos EUA em matéria de segurança.

Ao longo dos anos 2016 e 2017 a União dotou-se de novos instrumentos e mecanismos institucionais de médio-longo prazo – desde novos instrumentos financeiros de incentivo ao investimento neste setor à promoção de projetos cooperativos europeus de investigação e aquisição conjunta de capacidades de defesa, reforço da base industrial de defesa europeia. Estes constituíram passos fundamentais para começar a concretizar a estratégia global definida, facilitar a convergência estratégica necessária, harmonizar requisitos operacionais, fomentar a cooperação e alavancar o desenvolvimento do setor na Europa.

Os próximos passos deverão situar-se na consagração desta nova orientação face ao setor no Quadro Financeiro Plurianual 2021-27,

que deverá – pela primeira vez na história da União – incluir um capítulo dedicado à investigação tecnológica de defesa.

Todo este enquadramento deverá orientar o desenvolvimento de uma política industrial de defesa europeia – e nacional – tendo na base um novo paradigma de progressiva integração e cooperação europeia, com reforço e criação de sinergias e economias de escala, redução de custos de produção e criação de um mercado europeu de defesa aberto e transparente onde as empresas – que são, também aqui, sobretudo PME – possam ter acesso mais facilitado.

A maior atenção ao setor de defesa e segurança, promoveu o desenvolvimento de uma política industrial de defesa europeia – e nacional – tendo criado um mercado europeu de defesa aberto e transparente onde as empresas possam ter acesso mais facilitado.

Uma forma privilegiada de assegurar a possibilidade de acesso a este mercado é o caminho da clusterização e a participação em consórcios alargados.

Naturalmente, o enquadramento institucional e mesmo a disponibilidade de financiamento exige a resposta por parte dos parceiros privados, isto é, das empresas, e concretamente das PME, cuja importância crescente na cadeia de valor e de fornecimento de defesa é reconhecida. Como em outros setores, o caminho da clusterização e a participação em consórcios alargados é uma forma privilegiada de assegurar a possibilidade de acesso a este mercado.

Em Portugal, a associação Euro Defense-Portugal tem vindo a contribuir para o estudo, a reflexão e o debate sobre a política europeia de segurança e defesa e suas implicações para Portugal, incluindo as questões relativas ao desenvolvimento da Base Tecnológica e Industrial de Defesa europeia e a sua articulação com os utilizadores finais, as empresas e os centros de investigação e desenvolvimento tecnológico nacionais.



Numa perspetiva empresarial *clusterizada*, a AED Cluster (Aeronautics, Space and defense Cluster) agrega os setores da Aeronáutica, Espaço e defesa, a partir das sinergias criadas entre as competências dos seus associados, é um parceiro fundamental, a envolver na dinamização deste setor neste novo enquadramento estratégico e de desenvolvimento. Torna-se fundamental que as PME portuguesas que integram – ou, pelas suas competências próprias, poderão vir a integrar as cadeias de valor da defesa nacional e europeia, conheçam e aproveitem as oportunidades agora em criação que afetarão definitivamente o desenvolvimento dos seus negócios nos próximos anos.

