

# CASH IS KING

**A**s PME foram um dos grandes temas da campanha que está prestes a terminar. Mencionadas inúmeras vezes pelos programas eleitorais dos principais partidos, as PME estiveram no centro do debate político como nunca haviam estado em eleições anteriores. O seu peso na estrutura empresarial portuguesa, a sua importância decisiva na criação e manutenção de empregos, a sua capacidade de inovação e desenvolvimento e ainda a sua vocação exportadora pesaram certamente nesta preferência.

As PME representam hoje muito do que se faz bem em Portugal. São responsáveis por uma parte significativa da produção de bens e da prestação de serviços no nosso país e nos mercados externos e são, nessa medida, uma das chaves fundamentais para a saída da crise. É através do reforço e do estímulo à actividade das empresas, em especial das PME, que será possível relançar a nossa econo-

## COLUNA PME PAULO NÚNCIO\*



mia, voltar a crescer e, a prazo, criar novos empregos.

No entanto, muitas das PME existentes no nosso País passam hoje por dificuldades extremas, em resultado da deterioração das condições dos mercados e da escassez do crédito. Os números recentemente anunciados das empresas declaradas insolventes nos últimos meses demonstram que os sintomas da crise continuam bem presentes e que os sinais de retoma tardam em chegar à economia real.

Esta crise tem afectado gravemente a liquidez de muitas empresas. Os constrangimentos sentidos pelas

PME ao nível das respectivas tesourarias têm determinado o fim de inúmeros projectos empresariais, ainda que muitos apresentassem viabilidade económica. É por isso que nesta crise, mais do que em crises anteriores, “Cash is King”.

No domínio fiscal, existem duas áreas que poderiam contribuir para melhorar efectivamente a liquidez das empresas no curto prazo. Refiro-me à extinção ou, pelo menos, à suspensão do Pagamento Especial por Conta (PEC) e ao reembolso do IVA num prazo reduzido.

O PEC é um pagamento que incide sobre o volume de negócios das em-

presas e pode ascender a um limite máximo anual de € 70.000. Este pagamento é particularmente gravoso para aquelas sociedades – e são cada vez mais nesta crise – que não apresentam lucros tributáveis e que, por isso, não podem deduzir o PEC na colecta de IRC de cada exercício. Tendo em conta as condições extremamente restritivas para a sua dedução ou reembolso, o PEC transformou-se, na prática, numa colecta mínima para muitas empresas. Num período marcado pela falta de liquidez, a eliminação do PEC permitiria aliviar a tesouraria de muitas PME, determinando, ao mesmo tempo, o regresso (ainda que não completo) ao são princípio de que a tributação das empresas deve incidir sobre o seu rendimento real.

Quanto ao IVA, o atraso nos respectivos reembolsos por parte do Estado tem originado perturbações gravíssimas na vida de muitas PME, que nalguns casos motivaram deci-

sões de despedimento ou mesmo o encerramento da actividade. A demora no reembolso do IVA, quando ultrapassa determinado período temporal, é mesmo susceptível de por em causa a própria natureza de neutralidade deste imposto, uma vez que acarreta custos (desde logo financeiros) para os agentes económicos. A redução do prazo de reembolso do IVA não só seria uma medida que melhoraria muito a liquidez das PME portuguesas, como as colocaria numa posição de igualdade competitiva com outras empresas europeias, nomeadamente as espanholas, que beneficiam de reembolsos mensais deste imposto.

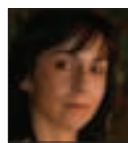
No actual contexto económico, são urgentes medidas que reforcem a liquidez e tesouraria das empresas. E o Estado, pelo menos no plano fiscal, não se pode abster de actuar.

\*Sócio do Departamento Fiscal da Garrigues

# O NOVO PARADIGMA DA COMUNICAÇÃO

**J**á se sabe que a comunicação em meios online continua a crescer e a aumentar a sua popularidade. Os blogues e redes sociais como o Twitter, Facebook, Myspace ou YouTube (ex: o poder dos comentários positivos/negativos dos consumidores - Apple vs. Microsoft) são cada vez mais utilizados pelas empresas para estabelecerem relações de proximidade com o consumidor, recolher opiniões sobre os seus produtos e serviços e fazer networking. O que não podemos esquecer é que as redes sociais e toda a imensa variedade de meios de comunicação na Internet constituem apenas mais um complemento às “normais” técnicas de comunicação e imagem, pelo que deverão ser integradas numa estratégia de comunicação mais global e estratégica. Com as empresas a descobrirem esta nova forma de interacção com o público e potenciais novos parceiros de negócio, torna-se necessária uma gestão correcta para não caírem em situações de crise que danifiquem a sua reputação. Antecipar eventuais danos de imagem com consequentes

## REDES SOCIAIS CARLA GUEDES\*



repercussões no negócio, é saber liderar e gerir num contexto global e de grande complexidade. O que é publicado na Internet por um consumidor ou potencial cliente pode ter consequências imediatas na imagem da empresa e, claro, com um efeito rápido à escala mundial. Considerando que as opiniões negativas e reclamações são prejudiciais à reputação da empresa, torna-se fundamental o estabelecimento de um plano estratégico que contemple a análise das mensagens publicadas online, para que possa interagir/responder rapidamente com mensagens eficazes. A interacção com os utilizadores é, aliás, a palavra-chave das redes sociais.

Se por um lado temos o público ex-

terno, por outro não podemos ignorar que os colaboradores e parceiros da empresa também utilizam estas plataformas e podem deixar comentários desfavoráveis ou informações confidenciais.

Mas a utilização destes serviços online é inevitável, até porque já faz parte do nosso quotidiano. No entanto, os colaboradores precisam de estar sensibilizados para o facto das suas “publicações” online poderem vir a ter repercussões na imagem da empresa onde trabalham. Neste contexto, algumas empresas já começaram a elaborar códigos de conduta sobre a utilização das plataformas online, alertando os colaboradores para a sua utilização sensata e racional.

Mas em vez de bloquear o acesso -

mesmas empresas tendem a impor regras e restrições aos colaboradores – a realidade global obriga a uma adaptação às novas formas de comunicação, quer com os públicos internos, quer com os externos.

As empresas deverão aproveitar esta realidade incontornável para conceber novas estratégias de comunicação interna e externa, aproveitando a ocasião para tornar os seus colaboradores agentes directos de comunicação e elementos que contribuem para a imagem da marca ou empresa. Conseguir o seu commitment!

As redes sociais possibilitam uma maior proximidade com os clientes, parceiros, colaboradores, saber novidades, o que está acontecer na empresa e a publicação de mensagens que mantêm os stakeholders informados.

A relação entre os consumidores e as marcas é cada vez mais próxima, interactiva e imediata. As marcas têm, por isso, que estar a par do que se diz sobre elas no mundo online, usando, quando se justifique, os

mesmos meios.

Veja-se o exemplo da EA Sports que pensou estar perante uma “crise” na divulgação de uma falha informática que partiu de um dos seus consumidores; foi inteligente ao dar importância às opiniões online pela rápida propagação de comentários, neste caso no YouTube. A EA Sports respondeu na mesma moeda, transformando a falha numa vantagem, chegando ao ponto de “convidar” o próprio Tiger Woods a participar na resposta e demonstrando que afinal não há erro pois comprova que o golfista “consegue” mesmo o impossível. Um caso de boa gestão de imagem e reputação e minimização de risco pela rápida, inesperada e original actuação.

Mas, como em tudo, existem prós e contras nestas redes sociais: potencial de crise, mas também de oportunidade. O importante é conseguir equilibrar os pratos da balança no novo paradigma de comunicação global.

\*directora-geral da REPUTATION

# DESAFIOS DE CORPORATE GOVERNANCE APLICADOS ÀS PME

**O**papel económico-social desempenhado pelas PME justifica a adopção de recomendações de Corporate Governance, ou será este um modelo elitista reservado às grandes estruturas organizativas e às sociedades abertas? O desenvolvimento das PME é um tema constantemente em voga, pelo peso que representam no nosso contexto económico-social. Mas o seu progresso e sedimentação não são apenas alcançáveis pelos outputs, dependendo ainda de idiosincrasias de cada estrutura empresarial. A expressão Corporate Governance designa o conjunto de regras e práticas, de natureza jurídica, social e económica, relacionadas com a gestão e o controlo de empresas, sendo objecto de um forte interesse público dada a sua importância para a saúde económica. Trata-se de uma realidade que teve por origem a preocupação

## ENQUADRAMENTO INÊS MARTINS RODRIGUES\*



em dotar as grandes estruturas empresariais e as sociedades abertas de um nível comprovado de transparência e rigor que permitissem garantir credibilidade aos investidores. Mas reservar esse conjunto de recomendações apenas a tais organizações significa negligenciar a maior parte do tecido empresarial – as PME. Estas podem extrair bastante utilidade dos princípios de Corporate Governance, na medida em que contribuem para a optimização do seu desempenho. O conjunto de práticas, visadas em Corporate Governance, abrange diversas matérias definidas em documentos legais e instrumentos de trabalho,

tais como a Carta da OCDE ou o Anteprojecto de Código de Bom Governo das Sociedades. Não sendo expectável que as PME assegurem o seu cumprimento integral, tendo em conta os ajustes próprios das estruturas pequenas ou familiares e os custos envolvidos com a implementação de algumas medidas, é recomendável que estas absorvam os princípios basilares subjacentes e que adoptem algumas das recomendações. A responsabilidade social é, desde logo, uma questão para a qual as PME devem despertar. A expressão sugere a adopção de políticas de mecenato, mas essa é apenas a vertente externa da responsabilidade

de social, compreensivamente reservada às maiores estruturas económicas. Há, ainda, a vertente interna, que pode e deve ser prosseguida pelas PME, debruçando-se sobre a política de higiene e saúde no trabalho, associada à valorização profissional e pessoal dos recursos humanos. Por outro lado, é aconselhável a criação de mecanismos de auditoria interna e externa no seio das PME, garantindo a análise, segundo os padrões mais exigentes, dos documentos e procedimentos que fundamentam as informações transmitidas aos sócios. Algumas PME dispõem já de auditorias externas, por exigência legal ou por imposição interna, mas devem investir também em sistemas de controlo interno, de gestão de risco e observância legal proactiva, de modo a assegurar que a actividade societária se desenvolve em condições que não põem

em risco a situação económica e financeira. Há muitas outras práticas passíveis de adopção pelas PME, na busca de uma maior eficiência, tais como a elaboração de códigos de conduta, a nomeação de executivos capazes de garantir a solidez do negócio (quando a perpetuidade da escala de valores dos fundadores coloca em causa a viabilidade económica), a vinculação de certas matérias ao controlo da Assembleia Geral, ou o cumprimento rigoroso das formalidades subjacentes ao direito de voto. De todo o modo, o fito destas empresas em prosseguir uma única recomendação reveste-se de um esforço magnânimo, por vezes proporcionalmente muito superior às grandes estruturas organizativas, que deve ser reconhecido e incentivado por contribuir para a modernização das estruturas societárias.

\*Sociedade de advogados Raposo Bernardo