



OPINIÃO



TRANSPORTES MARÍTIMOS E CONTENTORES

João Peres Guimarães

Membro do Conselho Consultivo da ATP



Como se justifica que o preço de transporte de um contentor de 40 pés tenha passado de 4 mil para 14 mil dólares em menos de um ano? Estamos a ser afetados com o agravamento dos custos dos transportes marítimos, a duração das viagens e a falta de contentores. Como se chegou até esta situação que parece contraditória, já que num período de menores transações a oferta de transportes deveria ser maior e os preços deveriam descer?

Por regra os navios têm uma vida útil de 40 anos, depois os custos de manutenção superam os ganhos e são abatidos. Quanto mais antigos mais ineficientes, mais combustível consomem e mais tripulação necessitam, sendo estes os seus maiores custos operacionais.

A tendência é produzir navios cada vez maiores, mais eficientes, mais automáticos e que operam com tripulação reduzida. Os mais recentes atingem os 360 metros de comprimento e transportam cerca de 380 quilotoneladas de carga. Uma outra categoria, menor para poder transitar pelo canal do Panamá, possui menos de 275 metros e carrega 100 quilotoneladas.

A pandemia veio alterar completamente a vida das sociedades. Os confinamentos conduziram a uma redução das transações e necessidade de transportes. Como inicialmente o preço do petróleo caiu a pique, chegando a valores negativos, começaram-se a usar navios mais pequenos em razão da menor procura. Mas quando, no ano passado, os preços dos combustíveis recuperaram, a vantagem desapareceu e regressou-se à utilização de barcos maiores. Como as necessidades de transporte eram menores, reduziu-se a velocidade de cruzeiro para poupar no combustível. Esta foi a primeira razão para o aumento do tempo de transporte. Por outro lado, a pandemia obrigou a controlos sucessivos em alguns portos de passagem: mais tempo perdido.

Entretanto, o movimento de cargas foi prejudicado pelas faltas ao trabalho dos funcionários nas docas, por doença ou confinamento; terceira razão para atrasos.

Mas também a evolução diferenciada da pandemia entre a China e o Ocidente afetou o normal fluxo de cargas deixando contentores vazios de um lado que faltavam no outro. Mais atrasos e maiores custos.

Para piorar a situação, a solução da China para manter a sua economia em funcionamento foi investir massivamente em infraestruturas. Isto aumentou de tal modo a procura de ferro que este triplicou de preço, numa altura em que os transportes marítimos estavam em baixa e os seus navios mais velhos e mais custosos parados.

O resultado foi aproveitar o aumento dos custos do ferro para antecipar o envio dos barcos para sucata e fazer algum capital que permitisse aguentar as perdas da falta de atividade, na expectativa de os virem a trocar por navios maiores, mais eficientes e de operação mais barata quando a economia global recuperasse. Largas centenas de navios fizeram a sua viagem final até Chittagong, no Bangladesh, onde esta operação é menos dispendiosa.

Com a melhoria das economias, a procura de transportes aumentou, mas agora não há barcos. A tendência na descida da velocidade dos navios é para manter já que os benefícios no combustível superam os custos no pessoal e a pressão para reduzir a poluição é grande.

A questão da movimentação e congestão dos contentores está longe de ser resolvida pois está fora de questão fazer o transporte de contentores vazios. A médio ou longo prazo a tendência será para que as coisas normalizem e os transportes até desçam de preço, com navios maiores, tripulações menores e motores mais eficientes. Mas infelizmente os especialistas acham que antes de 2023 a situação não se reverterá. T

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Luís Todo Bom*

Gestor e professor no ISCTE



As características diferenciadoras da análise estratégica das empresas familiares na ótica dos recursos, passam pelos seguintes conceitos:

– O conceito de *familiness*, definido como «um conjunto único de recursos que uma empresa possui, derivado da interação entre a família e a empresa, e que é graduado pelo envolvimento da família na empresa e vice-versa».

– A família como fornecedor empenhado de recursos, financeiros (capital), humanos, sociais, físicos e reputacionais.

– A família como gestor de recursos, onde se inclui a seleção de recursos, desenvolvimento, agrupamento e alavancagem de recursos, tentando evitar o desperdício de recursos.

– O processo de transformação da *familiness* em estratégias de negócio, ligando a *familiness* positiva às vantagens competitivas da empresa, consolidando o posicionamento competitivo.

Sendo o conceito de *familiness* diferenciador, no âmbito da teoria dos recursos, tor-

na-se indispensável a avaliação da *familiness* da empresa através das seguintes questões:

– Qual é o objetivo estratégico da empresa e que recursos a empresa necessita para atingir esse objetivo?

– Qual é o impacto da família nesses recursos: positivo, neutral ou negativo?

– Como posso preservar ou fortalecer os aspetos positivos da *familiness* e como posso ultrapassar os aspetos negativos da *familiness*? Quais são os obstáculos potenciais?

A ligação positiva entre *familiness* e vantagem competitiva, pode ser verificada no quadro seguinte.

Para além dos aspetos ligados ao conceito de *familiness*, as empresas familiares podem utilizar outras fontes de diferenciação para criarem vantagens competitivas, tais como:

– A sobreposição de responsabilidades, como proprietários e gestores de PME, que permitem uma reação rápida ao mercado.

– A estrutura de concentração da propriedade, que conduz a produtividades empresariais elevadas e a um compromisso de longo prazo para o investimento, para os colaboradores e para a inovação.

– O focus nos clientes e em nichos de mercado, que conduzem a uma elevada rentabilidade dos investimentos.

– O desejo de proteger o nome e a reputação da família, que é geralmente traduzido em produtos e serviços de elevada qualidade e elevado retorno do investimento.

– Finalmente, a natureza da interação família-propriedade-gestão, a unidade familiar e o compromisso dos proprietários, que permite a mobilização do capital no longo prazo, custos administrativos baixos e agilidade na resposta às mutações do mercado. T

*Texto extraído do Manual de Gestão de Empresas Familiares, 1ª edição, Edições Sílabo, Lisboa, pp.131-133.