

COMPETIÇÃO

A Gestão pelas regras de 30 países

Portugal vai disputar a final internacional do Global Management Challenge 2015 com países tão diferentes como a Rússia, China, México ou mesmo os Emirados Árabes Unidos / Texto Maribela Freitas

Macau acolhe, em abril, a final internacional da edição de 2015 do Global Management Challenge, uma competição de estratégia e gestão, criada em Portugal há 37 anos pelo *Expresso* e pela SDG. Vão estar a lutar pelo título mundial cerca de 30 países, distribuídos por quatro continentes. Portugal irá ser representado por uma equipa de cinco jovens quadros, apoiada pelo IAPMEI e uma PME, a Felpos/Bomdia.

Nos últimos 10 anos este evento tem tido como campeões a Rússia, a Ucrânia, a Eslováquia, Macau, República Checa e a China. E, apesar de Portugal não vencer desde a edição de 1998, as equipas nacionais já conseguiram bons resultados.

Em 1980 realizou-se a primeira edição do Global Management Challenge em território nacional. No ano seguinte, esta competição portuguesa internacionalizou-se com a entrada no Brasil. A partir daí tem continuado o seu plano de expansão, que nos últimos anos tem incidido mais no continente africano e no Médio Oriente.

A primeira final internacional realizou-se em 1982 e juntou apenas Portugal e o Brasil. Por norma, este evento realiza-se no ano seguinte à edição a que respeita, para que cada país envolvido tenha

tempo para escolher o seu campeão. Nos próximos dias 18, 19 e 20 de abril, Macau acolhe a final internacional da edição de 2015 e, ao contrário dos dois países que estiveram presentes em 1982, desta vez irão estar a disputar o título cerca de três dezenas, oriundos do continente europeu, africano, asiático e americano (ver caixa: A última vitória portuguesa).

Rumo à vitória

João Gonçalves, Rita Sobral e João Santos são formados em Gestão. Já o colega de equipa Diogo Gonçalves é licenciado em Gestão de Marketing e Cátia Silva em Medicina. A sua equipa venceu a edição portuguesa do Global Management Challenge 2015 e por isso irão representar o nosso país na final internacional.

Campeões nacionais pela segunda vez consecutiva, estiveram já no ano passado a representar o país em Praga, capital da República Checa. Na edição de 2014 não se qualificaram para a finalíssima. É que as finais internacionais decorrem em duas fases. No primeiro dia, o da semifinal, os países são divididos aleatoriamente em quatro grupos e, após tomarem cinco decisões de gestão da vida de uma empresa, passam para o dia seguinte, da finalíssima,



Praga Diogo Gonçalves, João Santos, João Gonçalves, Rita Sobral e Cátia Silva na semifinal da final internacional da edição de 2014, que se realizou na República Checa

apenas as duas equipas que depois desse processo obtiveram o melhor resultado. Nesta fase, são oito as equipas participantes, que tomam novamente cinco decisões ao longo de um dia e irão integrar o *ranking* da classificação final.

“Em relação à última final internacional, melhorámos a nossa capacidade de gestão em circunstâncias de maior pressão, uma vez que o ambiente deste evento é muito competitivo. O objetivo agora é alcançar o *top 8* e o ideal seria sermos



Nas últimas duas finais internacionais do Global Management Challenge a Rússia foi a campeã

campeões mundiais”, comenta João Gonçalves, chefe da formação que vai representar Portugal em Macau. Gerir uma empresa num contexto internacional em concorrência com países com diferentes formas de fazer negócios não é tarefa fácil.

Em Praga, a Rússia sagrou-se campeã em 2014, tendo obtido o mesmo resultado também em 2013. Na edição de 2012, onde João Gonçalves, Rita Sobral e João Santos fizeram também parte da equipa portuguesa, mas com um elemento diferente da formação atual, venceu a Ucrânia. Portugal obteve nessa altura o oitavo lugar. “A grande vantagem destes países passa pelo nível de qualidade das equipas que normalmente chegam ▶

FINAL

A última vitória portuguesa

Foi na final internacional da edição de 1998 que Portugal se sagrou, pela última vez, campeão mundial do Global Management Challenge. O evento decorreu em Macau, em 1999, data em que Portugal estava a devolver à China este território.

Competiram no evento Portugal, Brasil, Espanha, França, México, China, Macau, Alemanha e Marrocos e a equipa que representou o território nacional foi liderada por Eduardo Amaro. Em entrevista ao *Expresso*, este antigo participante explicou que na altura em que integrou a edição nacional, e depois a internacional, tinha iniciado um negócio próprio com mais dois sócios e aplicou na competição algumas das estratégias que estava a utilizar na sua empresa. Dá como exemplo o facto de terem apostado em investigação e desenvolvimento e numa estratégia de posicionamento com objetivos a médio e longo prazos. Na segunda decisão atingiram o topo e mantiveram essa posição até ao final.

Para conseguirem ganhar, Eduardo Amaro explica que a preparação é muito importante. Ainda em Portugal, discutiram várias estratégias a utilizar, o que fez depois toda a diferença. “O tempo para tomar as decisões é muito curto, mas conseguimos dividir bem o trabalho entre nós. Foi um verdadeiro projeto de equipa”, frisou. É ainda preciso perceber o modelo e recolher toda a informação possível, bem como analisar a concorrência e ser sobretudo coerente, porque o mercado reage mal a grandes oscilações.

A próxima final internacional realiza-se em Macau e, além de Portugal e do território anfitrião, vai contar com a presença dos seguintes países, oriundo de quatro continentes: Angola, Brasil, Camarões, Catar, Chipre, Costa do Marfim, Emirados Árabes Unidos, Eslováquia, Espanha, Estónia, França, Gana, Grécia, Hong Kong, Índia, Irão, Kuwait, Letónia, Lituânia, Marrocos, México, Moçambique, Nigéria, Polónia, Quênia, República Checa, República Popular da China, Roménia, Rússia, Turquia e Ucrânia.

► à final nacional, que, por norma, é mais competitiva que em Portugal, fazendo com que a formação vencedora seja desde logo bastante acima da média”, frisa João Gonçalves.

Conta ainda que países como o Brasil têm apostado recentemente na realização de seminários e grupos de debate entre equipas de antigos participantes sobre a perspetiva de como abordar o simulador. Esta maior preparação tem feito a diferença, uma vez que o Brasil, depois de décadas afastado dos primeiros lugares, no ano passado ficou em oitavo.

Na Rússia há ainda um programa de *mentoring* em que antigos campeões dão conselhos a quem vai participar na final internacional. Algo que prova o empenho deste país em vencer, facto que tem acontecido nas últimas edições. Este país do Leste Europeu desenvolve o Global Management Challenge desde 2006 e já alcançou quatro vitórias internacionais.

Primazia do Leste Europeu

João Gonçalves e os seus colegas prepararam-se para dar o seu melhor, mas não têm dúvidas de que os países do Leste Europeu, China e Macau irão ser os seus grandes adversários. Ao longo das diversas edições nacionais e mundiais em que participaram já lhes passaram pelas mãos os mais diferentes cenários, desde empresas em falência com enormes dificuldades de capital, até organizações com produtos obsoletos e até mesmo *start-ups*.

Na sua opinião, o mais difícil no processo de decidir é “a compreensão inicial daquilo que o cenário representa e necessita, e, perante isso, definir os primeiros passos que devem ser dados, onde queremos chegar, o que fazer para lá chegar e se isso será suficiente para vencer todas as outras equipas”, explica João Gonçalves.

O simulador está cada vez mais complexo e comporta cerca de 75 decisões. Para obterem um bom resultado, os portugueses vão “evitar que os nervos interrompam o raciocínio, tentar não cometer os erros do passado e melhorar o desempenho enquanto equipa”.

Cinco engenheiros civis, quadros da EDP a trabalhar na área das barragens, representaram Portugal na final internacional de 2013, cujo vencedor foi a Rússia. Os portugueses disputaram a semifinal com a



Kiev Adélio Fernandes, João Cortez e David Morais na final internacional de 2011, que se realizou na Ucrânia

37.ª EDIÇÃO

500 equipas em 2016

Em maio, começa em território nacional a 37.ª edição do Global Management Challenge. Depois de na última edição se terem atingido 416 equipas inscritas, divididas entre estudantes, quadros e mistas (integram estudantes e quadros), a organização estima atingir agora 500. Esta edição conta com novos patrocinadores, nomeadamente a Soares da Costa e a REN. A entrada de novos patrocinadores é para a organização “um reconhecimento da importância desta metodologia para as empresas, as pessoas e o mercado”. Além destas duas entidades, há, por exemplo, a Accenture Portugal, que apoia esta iniciativa portuguesa há mais de 20 anos. Fora de Portugal continua a expansão e a prova está a começar a ser desenvolvida em países como o Canadá, Arábia Saudita, Omã, Geórgia e Cazaquistão, que irão participar na final internacional de 2016. A entrada destes países é representativa do crescimento internacional da competição, que nos últimos dois anos tem sido mais acentuado no Médio Oriente e em África.

Costa do Marfim, República Checa, Hong Kong, Roménia e Camarões. “As equipas eram bastante competitivas e acabámos surpreendidos com uma elevada dinâmica, em que as estratégias iam mudando significativamente de decisão para decisão, o que para nós se traduziu em grandes dificuldades na gestão das áreas de *marketing* e de distribuição”, conta Gonçalo Correia, chefe desta equipa, que era formada ainda por Fernando Pinto, João Nunes, Pedro Couto e Sérgio Silva.

Anular a concorrência

Com base na experiência vivida, estes participantes não conseguiram evidenciar diferenças de gestão das empresas de país para país. “Os mais competitivos são aqueles que têm maior número de equipas nas suas competições nacionais, o que atesta o interesse crescente que nutrem pelo Global Management Challenge e que se traduz em melhores resultados em finais internacionais”, frisa Gonçalo Correia. Entre esses países conta-se, mais uma vez, a Rússia, onde esta competição portuguesa é disputada anualmente por cerca de três mil equipas.



Já na China são cerca de duas mil as equipas que todos os anos integram a iniciativa de estratégia e gestão. Neste país, a competição está presente há 20 anos, e depois de vários anos a vencer finais internacionais, desde 2005 que não obtém o título, tendo sido ultrapassada por Macau, República Checa, Ucrânia e Rússia.

“O nível de agressividade introduzida no mercado revelou-se muito superior à nossa experiência na competição nacional. Isto é, as suas decisões não se focavam apenas na gestão da empresa, mas tinham também por base a intenção de anular a capacidade produtiva das restantes equipas, nomeadamente com decisões na área dos recursos humanos”, explica Gonçalo Correia. Tinham para gerir uma empresa sólida e em crescimento, cujo desempenho podia ser melhorado caso se investisse no aumento da capacidade produtiva e de vendas. Contudo, a sua estratégia não foi bem sucedida.

Lembra ainda que a finalíssima da edição de 2013 contou com a presença dos países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e de duas equipas africanas, o Gana e a Costa do Marfim. “O que permite validar e transpor para a realidade o desenvolvimento destas economias”, acrescenta Gonçalo Correia. À formação que irá representar Portugal em Macau aconselha

Para vencer em contexto internacional, há que utilizar estratégias novas e saber lidar com a pressão e o tempo disponível para tomar decisões

Sochi João Nunes, Pedro Couto, Gonçalo Correia, Sérgio Silva e Fernando Pinto ostentam a bandeira portuguesa na final internacional de 2013, que se realizou na Rússia

“seguir novas estratégias e assumir que os outros países têm uma forma diferente de pensar a competição”. A preparação é fundamental e deve incidir no estudo do desempenho dos concorrentes nas finais nacionais e na simulação de todos os cenários que já foram jogados. Devem aprofundar a partilha de ideias e experiências com quem já tenha integrado a prova.

Experiência de três finais

Adélio Fernandes, David Morais, Francisco de Almada Lobo e João Cortez passaram já por três finais internacionais. Na de 2008 ficaram em oitavo lugar e nas de 2009 e 2011 não passaram da semifinal. Nestas datas as vitórias recaíram, respetivamente, na Rússia, Ucrânia e novamente na Rússia. Boa preparação, um nível competitivo bastante elevado e grande experiência com o simulador foram para estes participantes os elementos que garantiram a vitória aos países vencedores.

Engenheiros informáticos e engenheiro eletrotécnico de formação, estes quatro elementos contam que nas três vezes que participaram se depararam com cenários variados, desde mercados em grande crescimento a outros com bastantes limitações financeiras e de recursos produtivos.

“Em todas as finais é sempre difícil lidar com os fatores pressão e tempo. O mais pequeno descuido em qualquer jogada comprometerá o resultado final. Um elemento adicional de complexidade é a tentativa de previsão das jogadas das equipas adversárias, que nas finais têm um nível competitivo extremamente elevado”, frisa João Cortez. Olhando para o desempenho obtido, este participante mudaria uma coisa. Conta que sempre tiveram dificuldade com uma parte absolutamente fundamental da simulação, que é a previsão da procura. Essa seria uma área a melhorar, com um modelo mais preciso. É por isso que aconselha a equipa que irá representar Portugal a aperfeiçoar os seus modelos e a praticar diferentes cenários tendo em conta o fator tempo. O segredo para o sucesso está na experiência e na preparação para vencer a concorrência. **E**