

As estratégias de sucesso em empresas tradicionais

Por João Baptista Gouveia

As empresas portuguesas têm uma grande oportunidade de se posicionarem no mercado e criarem mais riqueza, ultrapassando as regras dominantes na indústria em que se integram através das boas práticas de gestão, isto é, quebrando a tradição e fatalidade.



Na União Europeia existem cerca de 18 milhões de PME (em Portugal representam cerca de 99,5 por cento das empresas), com predominância muito relevante das chamadas micro-empresas, que preenchem 95 por cento do tecido empresarial português, a maior proporção existente no total dos países da União Europeia. A maior parte destas empresas (cerca de 80 por cento) são do tipo familiar, havendo relações de parentesco com o duplo estatuto de proprietários e dirigentes. O facto de 50 por cento das empresas abrirem falência nos cinco anos seguintes à sua constituição, mostra claramente que os empresários nacionais não estão suficientemente preparados em termos de gestão e nem são devidamente acompanhados durante os primeiros anos da sua existência.

criarem mais riqueza – quebrarem as regras dominantes na indústria em que se integram através das boas práticas de gestão, isto é, quebrando a tradição e fatalidade.

As instituições tradicionais, normalmente, não conseguem fazer ataques disruptivos contra si e o máximo que conseguem é fazer melhor do que aquilo que já vinham fazendo. A maioria das vezes estes passos incrementais resultam infrutíferos e não provocam quaisquer melhorias sensíveis na posição competitiva das empresas. Historicamente, muitas das diferenças entre estados de desenvolvimento reflectiam uma diferença em informação e conhecimento. O conhecimento não fluía facilmente pelo mundo, como hoje. A Internet e as novas tecnologias democratizaram a informação (qualquer um e em qualquer parte do mundo, pode ter a mesma informação). Somos cidadãos do mundo.

Figura 1

	Micro	Pequenas	Médias	Grandes
Número de empresas	17 695 000	1 150 000	170 000	40 000
Emprego	37 960 000	21 920 000	15 820 000	39 380 000
Número médio de trabalhadores	2	20	90	1 035
Volume de negócios (em euros)	200 000	3 000 000	15 000 000	25 000 000

Nota: De cerca de 18 milhões de PME que fazem parte da Rede Europeia de Investigação sobre PME (consideram-se os Estados membros da União Europeia, Suíça, Islândia, Liechtenstein e Noruega), 17 milhões são consideradas micro-empresas. Por aqui se pode ver a importância deste tipo de organizações para o tecido empresarial europeu.

A competitividade

A eventual existência de mão-de-obra, matérias-primas, capital ou de outros inputs baratos estão a tornar-se cada vez menos valiosos, porque esse tipo de factores de produção podem-se facilmente adquirir nos mercados internacionais, onde nos deparamos com novos países com recursos ainda mais baratos do que nós. Existe, assim, uma grande oportunidade para as empresas portuguesas de se posicionarem no mercado e

E isso já se está a traduzir numa explosão de novas ideias e de novas empresas.

Os sectores ditos tradicionais têm uma grande importância económica mesmo nas economias mais desenvolvidas, pelo seu peso específico na estrutura produtiva e no volume de emprego, sendo fundamental enfatizar que não existem sectores obsoletos, mas sim empresas que não acompanham a modernização. Há inúmeros exemplos de sectores em declínio que foram transformados em sectores

Figura 2

PAÍSES	N.º de empresas	N.º médio de trabalhadores	Tamanho dominante
Áustria	220 000	11	PME
Bélgica	800 000	5	Micro-empresas
Dinamarca	230 000	7	PME
Finlândia	205 000	5	Grandes empresas
França	2 085 000	7	Grandes empresas
Alemanha	3 440 000	8	Grandes empresas
Grécia	580 000	3	Micro-empresas
Irlanda	80 000	1	Grandes empresas
Itália	3 335 000	4	Micro-empresas
Luxemburgo	15 000	12	PME
Holanda	530 000	10	Grandes empresas
Portugal	690 000	4	Micro-empresas
Espanha	2 335 000	5	Micro-empresas
Suécia	285 000	7	Grandes empresas
Reino Unido	3 760 000	5	Grandes empresas
Islândia	25 000	3	Grandes empresas
Liechtenstein	3 000	6	Micro-empresas
Noruega	185 000	6	PME
Suíça	245 000	10	PME
UE	18 590 000	6	Grandes empresas
Não UE	460 000	8	PME

Fonte: Observatório europeu das PME

Nota: Critério proposto para a classificação de micro-empresas (consulta pública pela CE): Balanço < 500 000 €; Volume de negócios < um milhão de euros e número de empregados < 9

rejuvenescidos e saudáveis.

Em Portugal, ainda encontramos muitos exemplos de gestão clássica e *taylorizada* de PME industriais e é comum encontrarmos empresas demasiado burocratizadas, com forte regulamentação interna, em que o «espaço de manobra» dos indivíduos nessas organizações é extremamente limitado, sem qualquer rumo e objectivos concretos. Não são os países que competem mas sim as empresas, sendo necessário pensar e agir em termos competitivos. É necessário provocar a sociedade portuguesa. Não existem países subdesenvolvidos mas sim países subgeridos. O processo de tomada de decisão em Portugal tem sido alvo de apreciações mais ou menos jocosas: enaltecemos o voluntarismo e o imprevisto e não apreciamos o rigor.

Ainda são as regras e as convenções que herdámos do passado que continuam a existir sem serem questionadas ou desafiadas.

A reforma do Estado poderá ser um grande exemplo para a sociedade portuguesa em termos de competitividade e empreendedorismo. Uma sociedade moderna não é compatível nem com a existência de burocráticos e emperrados aparelhos administrativos, nem com vastos recursos humanos desperdiçados nas repartições públicas. A administração pública está pejada de «tradicionalismos» e o que

importa assegurar é a garantia de serviços públicos de qualidade a custo relativo igual ou inferior daquele que os contribuintes vêm suportando o respectivo benefício.

Na competitividade concorrem diversos elementos como as empresas, o sistema educativo, o sistema financeiro, a administração pública e os sindicatos, entre outros. Neste contexto, é fundamental distinguir a competitividade macro da micro: a competitividade macro tem como objectivo último o crescimento sustentado do nível de vida dos cidadãos numa determinada região, enquanto o nível micro consiste em que, no âmbito da concorrência internacional, seja sempre possível a maximização do lucro e o aumento das quotas de mercado através do crescimento sustentado das vendas, criação de valor, rendibilidade adequada e a construção dos factores críticos de sucesso através das competências internas fundamentais – a qualidade, produtividade e inovação, com a procura sistemática dos factores dinâmicos da competitividade: tecnologia, recursos humanos, eficiência/eficácia, isto é, a organização criteriosa dos recursos disponíveis. A grande armadilha da competitividade é a desenfreada acumulação de capital e em investimentos sem qualquer critério e racionalidade. Não nos podemos esquecer que os portugueses respondem excep-

cionalmente bem quando dominam a técnica e dispõem do equipamento adequado. São casos paradigmáticos os muitos emigrantes de sucesso e a produtividade alcançada por inúmeros trabalhadores nacionais em empresas multinacionais localizadas em Portugal.

A matriz estratégica: produtos, segmentos e áreas geográficas

Embora de difícil definição, a estratégia poder-se-á entender como «a eleição por parte dos gestores de topo da(s) indústria(s) e das áreas de negócio e respectivos segmentos onde a empresa presentemente actua, e, aqueles em que pretende actuar no futuro, as áreas geográficas pretendidas, que necessidades dos clientes actuais e potenciais que pretende preencher e, finalmente, a alocação e organização dos recursos

Apresentam-se, na figura 3, as seis tendências mais importantes relativamente ao meio ambiente contextual e transaccional e os respectivos impactos estratégicos, táticos e funcionais.

Da predominância do produtor, da segmentação do mercado, da eficiência do fabrico, da forte lealdade à marca e da inovação periódica do produto (economia *push* - «empurrão»), está-se a passar para o predomínio do consumidor, para a fragmentação do mercado, para o fabrico eficaz, para a fraca lealdade à marca e para a inovação contínua dos produtos e dos processos (economia *pull* - «puxão»). Uma economia *push* envolve as actividades dos fabricantes dirigidas aos intermediários, tendo como objectivo induzir os intermediários a fazer encomendas do produto e promovê-lo aos consumidores finais. Uma economia *pull* envolve as actividades do fabricante dirigidas directamente ao consumidor final, sen-

Quadro 1 – Identificação das linhas estratégicas do negócio

PRODUTO

Presente	Futuro
Fornecer os produtos e serviços certos	Expandir serviços
Máxima utilização dos activos	Introdução de novos produtos e de serviços
Avaliar fluxos de caixa por produto	Aumentar o valor acrescentado por produto
Melhoria contínua	Diferenciar através de novos atributos e de serviços ao cliente
Pesquisa e investigação de novos produtos e serviços	Ênfase na eficiência da cadeia de valor – redução de custos
Redução de custos	

MERCADO

Presente	Futuro
Oferta de produtos e de serviços certos nos diferentes segmentos	Criação de redes de clientes e de fornecedores e aposta em eventuais cooperações
Descoberta de novos segmentos	Apostar em novas tecnologias
Análise contínua do mercado e procurando novas necessidades	Satisfação total do cliente
	Mercados electrónicos
	Internacionalização
	Diversificação

ÁREAS GEOGRÁFICAS

Presente	Futuro
Concorrentes nas áreas geográficas actuais	Concorrentes no mercado global e regional
Grupos estratégicos	<i>Benchmarking</i>
Avaliação dos pontos fortes e fracos	Análise dos mercados
Determinação dos objectivos dos concorrentes	Análise das possíveis alianças e parcerias com clientes e fornecedores
Padrões de reacção dos concorrentes	

Fonte: Adaptação «Ventos de Mudança», do Prof. Vasconcelos e Sá

disponíveis, sempre escassos, de molde a poder alcançar os objectivos pretendidos.»

Perante a identificação das linhas estratégicas de cada negócio, os gestores terão que obrigatoriamente dominar profundamente as externalidades do negócio e a sua previsível mudança.

do fundamental redireccionar a cadeia de valor, isto é, quem define o valor requerido pelo produto ou serviço são os clientes/consumidores e não as empresas que o oferecem.

A criação de uma visão estratégica partilhada por toda a organização, devidamente compreen-

Figura 3 – “Push” e “Pull”

	Procura	Oferta	Mercado
1 - Supremacia da economia <i>push</i> sobre a <i>pull</i>	✓	✓	✗
2 - Processo de inovação e melhoria contínua	✗	✓	✗
3 - Competitividade e produtividade na era da globalização	✗	✓	✗
4 - Sociedade do conhecimento	✓	✓	✗
5 - Formação de blocos económicos e a desregulamentação	✗	✓	✓
6 - Qualidade e diminuição da oferta de bens e serviços de baixo preço	✓	✓	✗

Fonte: Adaptação de «Ventos de Mudança», do Prof. Vasconcellos e Sá

didada e interiorizada por todos, de molde que a tomada de decisão estratégica cria um rumo para o conjunto da organização e que antecipa uma evolução do meio envolvente no *timing* correcto

no meio» sendo as que terão maior dificuldade em encontrar e prosseguir o seu verdadeiro caminho, estando numa situação estratégica precária, isto é, por um lado, não alcançaram

Quadro 2 – Impactos funcionais

	Estratégia	Marketing	SI/TI	Recursos humanos	Finanças	Contabilidade financeira	Contabilidade de gestão
1 - Supremacia da economia <i>push</i> sobre a <i>pull</i>	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
2 - Processo de inovação e melhoria contínua	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
3 - Competitividade e produtividade na era da globalização	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
4 - Sociedade do conhecimento	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
5 - Formação de blocos económicos e a desregulamentação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 - Qualidade e diminuição da oferta de bens e serviços de baixo preço	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓

Fonte: Adaptação «Ventos de Mudança», do Prof. Vasconcellos e Sá

e oportuno. Quando o processo de pensamento e reflexão estratégica é limitado e demasiado superficial, torna as empresas incapazes de funcionar plenamente em termos de identificação das tendências de mudança e de mobilização das forças criativas internas. Todavia, não há nada «escrito na pedra». Mude-se quando se reconhece que a estratégia escolhida não é a melhor, efectuando-se regularmente um «teste de consistência» tanto a nível de pensamento estratégico, como de recursos disponíveis e de competências internas. Existem por esse mundo fora inúmeros exemplos das denominadas empresas «apanhadas

a massa crítica necessária para obter uma vantagem de custo e, por outro lado, não se especializaram o suficiente para aumentar a sua penetração em segmentos de mercado específicos, dadas as carências existentes em termos de *know-how*, criatividade, marcas próprias etc., sofrendo de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflituante de arquitecturas organizacionais e de sistemas de motivação.

As empresas portuguesas ou crescem de modo a acompanhar a evolução do mercado em que se inserem ou se especializam em determina-

Quadro 3

Passado	Presente e futuro
Elevados volumes de produção; ciclos de fabricação longos; ciclos de vida longos;	Baixos volumes de produção e encurtamento do ciclo de vida; ciclos de fabricação curtos;
Maximização dos resultados através da rentabilidade dos activos fixos;	Minimização dos desperdícios e maximização do valor percebido pelo cliente;
Escassa inovação nos produtos e orientados para mercados domésticos;	Uma grande diferenciação dos produtos comercializados em mercados internacionais;
A mão-de-obra directa é a componente fundamental do custo total de produção e elevados custos de processamento da informação;	Custos de inovação tecnológica e processos produtivos relativamente altos e custos de processamento da informação relativamente reduzidos;
Percentagem reduzida dos custos indirectos em relação à mão-de-obra directa e ao custo total de fabricação;	Existência de uma grande percentagem de custos indirectos no custo total de produção;
Estruturas funcionais e programas de melhorias interdepartamentais.	Estruturas em rede e dedicadas à melhoria contínua da empresa como um todo.

Fonte: Adaptação de «Gestão Estratégica de Custos», John K. Shank e Vijay Govindajaran

dos segmentos, onde a sua capacidade competitiva se adapta melhor. A grande questão é que o padrão de desenvolvimento da grande maioria das nossas empresas (tanto médias como pequenas) se confinou com base na mão-de-obra barata, competindo frontalmente com outras empresas que levam vantagem em termos

dos médios abaixo dos dez por cento, contra uma referência europeia de 20 por cento. Muitas empresas pensam no crescimento das vendas à custa do crédito não remunerável alheio (Fornecedores) e, mais grave do que isso, pensam em investir em capital fixo com financiamentos de curto prazo. Normalmente, os gestores não

Figura 4 – A empresa «apanhada no meio»

Vantagem de diferenciação	Vantagem de baixo custo
«Apanhada no meio»	Diferenciação com vantagem de custo

da competitividade-preço. Quando uma empresa inicia a penetração em novos mercados, as carências em pensamento estratégico aparecem à superfície rapidamente, sendo uma das razões pela qual as empresas portuguesas são pouco ousadas na abertura de filiais nos mercados de exportação e da respectiva internacionalização.

Com este tipo de desenvolvimento de há décadas, a hipótese de crescimento e a procura de economias de escala, parece pouco provável, dada a grande fragmentação existente no mercado e a reduzida dimensão. Acresce ainda que os gestores portugueses têm pouca propensão em criarem alianças ou parcerias estratégicas como multiplicadores de força.

Para além dos problemas a nível da capacidade de gestão e estratégicos, observa-se também uma estrutura inadequada de financiamento: existe a falta estrutural de capitais permanentes, com uma forte dependência do crédito de fornecedores e dos financiamentos de curto prazo. O peso do passivo de médio e longo prazo no total do passivo é reduzido, situando-se em ter-

sabem ler um balanço e só estão preocupados com o lucro contabilístico. Lucro sem dinheiro é uma grande ilusão. Com a introdução de novas metodologias de análise ao risco, isto é, risco de mercado, risco de câmbio, risco de taxa de juro, risco de liquidez e o risco de crédito, por parte das instituições bancárias (Basel II) as empresas terão que ter cada vez mais cuidado e rigor na gestão de clientes, fornecedores, existências e, fundamentalmente, na gestão do período de conversão de caixa (risco de liquidez). Não é por acaso que actualmente existem insolvências e falências recorde nas PME. Para além deste endividamento excepcional, a questão que se põe é a própria viabilidade económica que se revela nos resultados operacionais (EBITDA), grau de alavanca operacional e financeiro que não suportam o endividamento crescente.

A sustentabilidade

A visão mundial ainda dominante é orientada para o crescimento, num sistema de mercado em que o desenvolvimento industrial é enca-

Quadro 4 – Estratégia e factores críticos de sucesso

Factores de sucesso interno	Estratégia	Factores de sucesso externo	Factores críticos de sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Curva de experiência • Melhoria contínua • Localização 	Liderança de custos	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • <i>Just in Time</i> • Custos operacionais desembolsáveis • Condições de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade operacional • Gestão da logística de entrada e de saída • Defeitos zero • Controlo dos custos • Prazos de entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Investigação e desenvolvimento • Lançamento de novos produtos • Imagem de marca • Qualidade do serviço • Recursos humanos 	Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Gama de produtos diferenciados • Promoção e publicidade • Qualidade dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade total • Imagem de marca • Serviço ao cliente • Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança tecnológica • Ênfase no <i>marketing</i> • Recursos humanos 	Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação e posicionamento • Qualidade dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de marca • Serviço personalizado • Recursos humanos

Fonte: Adaptado de «Estratégia», Prof. Adriano Freire

rado como sendo a resposta para a maioria dos problemas da pobreza, da desigualdade e mesmo da degradação ambiental. Há uma inegável perda de recursos naturais em todos os biomas da Terra, sabendo-se que, em muitas situações, mesmo as práticas tradicionais de utilização dos recursos não serão possíveis por muito tempo. O principal objectivo das empresas na era actual é satisfazer as actuais necessidades sem comprometer o bem-estar das gerações futuras. Analistas reputados acreditam que os negócios que envolvem «energia limpa» deverão crescer 20 a 30 por cento ao ano nas próximas décadas em todo o mundo. Com este crescimento exponencial é necessário incentivar as PME portuguesas a abarcar uma fatia generosa deste mercado potencial. É uma oportunidade única para que a marca Portugal seja vista pelos mercados internacionais como credível e sustentável. Os executivos mais esclarecidos gerem o risco ambiental em três vertentes principais: cumprimento das regras estabelecidas para o respectivo sector de actividade, passivos contingentes e a mitigação dos efeitos poluidores. Em termos muito práticos, as referidas vertentes somente acarretam custos para as empresas.

O conceito de sustentabilidade – que se apoia nos aspectos ambiental, social e económico-financeiro – deve ser visto como uma oportunidade de negócio e ser levado ao centro

da estratégia das companhias. A gestão do balanço energético dentro das empresas começa a tornar-se tão relevante quanto a gestão do balanço financeiro. É fundamental que cada empresa reconheça e quantifique a designada «pegada ecológica», isto é, conhecer na cadeia de valor global, desde os fornecedores até à venda final aos clientes, e reconhecer o consumo total de combustíveis fósseis e as eventuais medidas tomadas para a melhoria da intensidade energética. A ruptura causada pelo aquecimento global pode representar uma fonte de inovação e de vantagem competitiva.

A cadeia de valor (real e virtual) e o nascimento dos *clusters*

A ferramenta básica para compreender o papel da tecnologia e da inovação é a cadeia de valor das empresas, para combinar materiais, equipamentos, recursos humanos de molde a produzir-se um resultado, destacando-se como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor do fornecedor e/ou do cliente. A cadeia de valor é única para cada empresa e é apenas uma parte, de uma cadeia de valor global de todas as actividades geradoras de valor. A cadeia de valor tradicional tem como objectivo prioritário a margem de lucro e não a satisfação do cliente/consumidor. A noção de valor acrescentado (que é claramente mui-

to pouco numa perspectiva estratégica), começa pelos fornecedores e parando nos clientes, sendo o grande objectivo o de maximizar a diferença entre compras e vendas. A cadeia de valor tradicional tem o perigo da verticalização das funções aí apresentadas, através de “silos” de poder e por tensões políticas. Se uma grande percentagem dos custos de produção de uma empresa se integra nos custos totais, por exemplo, do cliente, é muito útil, à partida, encorajá-los a trabalharem juntos para reduzirem custos. Com o surgimento de um mundo virtual os executivos depararam-se com um novo problema: como obter vantagem competitiva utilizando uma cadeia de valor virtual?

No mundo real, os executivos podem ver e tocar os recursos e, em contrapartida, no mundo virtual, tudo está baseado no conhecimento e na informação. A cadeia de valor real é composta de uma sequência linear de actividades que definem pontos de *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) o que não acontece com a cadeia de valor virtual que é não-linear – constitui uma matriz de *inputs* e *outputs* potenciais que podem ser acedidos e distribuídos através de uma grande variedade de canais. Os bens digitais, ao contrário dos físicos, não se esgotam à medida que são consumidos e as empresas que criam valor com bens digitais devem estar aptas a reaproveitá-los através de um número potencialmente infinito de transacções que, por conseguinte, transforma a dinâmica competitiva dessas indústrias. O que é extremamente importante na cadeia de valor virtual é que redefine as economias de escala, permitindo que pequenas empresas obtenham custos unitários baixos para os seus produtos e serviços em mercados dominados por grandes empresas. Outro ponto importante na análise da cadeia de valor é a noção de sinergia, isto é, reconhecer o potencial de benefícios oriundos da exploração das ligações entre as actividades de valor dentro das próprias unidades empresariais. Com a análise das cadeias de valor poder-se-á aproveitar para uma reestruturação da economia através da cooperação, integrações horizontais e verticais e até a *start-ups* para fortalecimento de qualquer ponto fraco detectado ou de alguma oportunidade.

Quando as empresas movem as suas actividades do mundo real para o virtual, começam a criar uma cadeia de valor virtual paralela à real

e que serve para ampliar a cadeia tradicional. A cadeia de valor virtual pode ser alcançada através do estabelecimento de relacionamentos virtuais com os seus clientes e de ter interface automatizadas, identificando e atendendo às suas necessidades num custo bem inferior. No mundo da economia *pull* e do conceito de *cluster* na óptica da interacção das cadeias de valor dos diversos intervenientes deveria ser incentivado tanto a nível fiscal como financeiro. As empresas poderão estar aptas em analisar as áreas potenciais onde poderiam comprar melhor ao invés de produzir (a escolha estratégica entre produzir ou comprar ou vice-versa), assim como explorar os mercados de exportação para a aquisição de empresas, cooperações, fusões, cisões etc. Por muito que nos esforcemos sem esta ruptura no sistema de incentivos governamentais (salvo algumas excepções) a economia portuguesa continuará a não convergir em termos reais e estaremos sempre dependentes da boa prestação económica dos nossos parceiros europeus. É necessário reconhecer que esta abordagem de ruptura não é fácil, mas para se gerar riqueza de uma maneira sustentável é necessário muita transpiração, competência e imaginação. A noção de *cluster* e de cadeia de valor global poderá potenciar maior empreendedorismo por parte dos empresários dado que estarão a negociar com parceiros potencialmente conhecidos, motivar estratégias competitivas bem formuladas, obter *know-how* precioso e a predisposição para arriscar em tecnologias inovadoras, uma maior interligação com os centros de investigação e desenvolvimento nacionais e estrangeiros, incrementar a nossa propensão para investir com critério e rigor, melhorando a oferta dos produtos existentes, introduzindo novos produtos e, finalmente, incentivar a entrada nos mercados financeiros através de Ofertas Públicas de Venda (OPV), que se repercutirá necessariamente numa maior e melhor capitalização das empresas, maior transparência e melhor *governance*. Não é possível que o QREN 2007-2013 esteja orientado para projectos individualizados e sem quaisquer incentivos e apoios à clusterização do nosso tecido empresarial, sob pena de se reforçar cada vez mais a tendência dominante de sermos dirigidos por estratégias alheias e meros subempreiteiros de empresas internacionais. ■

(Texto recebido pela CTOC em Maio de 2008)