

O CONTEXTO ACTUAL IMPERA À TRANSFORMAÇÃO SUSTENTADA DOS MODELOS DE NEGÓCIO

*Ricardo de Sousa Valles**

RESUMO

Actualmente confrontamo-nos com os resultados de 20 anos de evolução dos mercados globais a ritmos sem precedentes. A forte transformação das organizações, no sentido de potenciar o crescimento e progresso, de combater a volatilidade dos mercados e de amortecer momentos de optimismo e pessimismo especulativos, tem-se revelado à escala global com a consequente alteração dos Modelos de Negócio.

A Economia Nacional atravessa um período em que a produtividade e a competitividade das empresas portuguesas tem sido questionadas, quer pela crise que atravessa a Economia Mundial, quer pela ameaça colocada pelo alargamento da União Europeia a Leste.

Neste contexto, a potenciação da competitividade nacional passará por uma alteração da cultura empresarial. Urge assim, a concretização de alianças e parcerias aliadas ao aproveitamento instrumental das tecnologias de informação e comunicação, a gestão integrada de canais em mercados globais, o investimento em capital humano e intelectual e consequente incremento de produtividade que permita aproveitar os efeitos e benefícios da livre circulação de pessoas, bens e capitais.

Actualmente confrontamo-nos com os resultados de 20 anos de evolução dos mercados globais a ritmos sem precedentes. A forte transformação das organizações, no sentido de potenciar o crescimento e progresso, de combater a volatilidade dos mercados e de amortecer momentos de optimismo e pessimismo especulativos, tem-se revelado à escala global e traduzindo-se na alteração dos Modelos de Negócio.

De facto, a velocidade e escala assumidas pelo movimento de globalização criaram desafios e oportunidades aos Governos e Organizações contribuindo para a constituição das bases dos modelos de mercado e de negócio do futuro.

1984-1990 - Era da Internacionalização

As pressões sobre quotas de mercados nacionais exaltavam à exportação, prestando-se ênfase crescente no Comércio Externo. A internacionalização ocorria de forma fragmentada, focalizada na vantagem e lucro marginais de cada País-alvo. A noção de mercado confundia-se com o País. A gestão cambial era factor crítico de sucesso do processo de internacionalização, num contexto em que os Mercados, Heterogéneos, eram ainda abrangidos por diferentes políticas monetárias e barreiras aduaneiras proteccionistas.

*Colaborador da SAER Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco.
Comunicação proferida no colóquio "Encontro com Gestores" realizado na ESG, a 13 de Março de 2004.

1990-1994 - Era da Convergência Global

O esforço de democratização à escala global é manifesto. Iniciam-se os grandes processos de privatização, desburocratização e redução das barreiras aduaneiras das economias. Os Mercados tornam-se cada vez mais homogéneos e globais, com regras semelhantes na maioria das economias desenvolvidas. A pressão do FMI para abertura dos Mercados de Capitais das Economias em Vias de Desenvolvimento, designadamente na Ásia, é crescente. O declínio dos custos com Comunicação e Tecnologias de Informação torna-se uma realidade confirmando a Lei de Metcalf e possibilitando às organizações uma gestão com maior centralização no cliente vs. vantagem marginal do País.

1994-1996 - Era da Consolidação Global

A consolidação dos Mercados de Capitais a nível Global intensifica-se. O ênfase na especialização sectorial e foco no cliente é também crescente, verificando-se a consolidação dos Sectores por via de Fusões, Aquisições e Alianças, com especial destaque para as áreas Automóvel, Telecomunicações e Serviços Financeiros. O potencial dos Mercados Asiáticos como consumidores, para além de força de trabalho, começa a configurar-se.

1996-1998 - Era da Integração Global

A alavacagem do poder da Internet e da Gestão de Redes (Networking), o grande alcance da comunicação e a implementação em larga escala dos ERPs no Mercado, permitem a partilha de conhecimentos imediata e forte potencial de redução de custos. Os Mercados de Capitais são geridos ao “segundo” numa perspectiva global.

1998-2000 - Era do Optimismo ou Hype das TMT (Tecnologias, Media e Telecomunicações)

Verifica-se uma importância crescente das tecnologias de comunicação e informação webizadas (B2B, B2C, B2E, B2...). São geradas expectativas exageradas quanto ao potencial das TMTs, reflectindo-se na valorização exacerbada de modelos de negócio inócuos, IPOs e capitalizações bolsista sem precedentes. Os analistas financeiros exercem fortes influência na valorização das empresas, mercados de capitais e economias, inferindo-lhes elevados graus de volatilidade e risco especulativo. A alteração de políticas económicas e maior coesão das economias europeias começa a apresentar os seus efeitos.

2001-2003 - Era do Desencanto e Pessimismo

Desencanto com a evolução real das TMTs. Descrédito nos mercados de capitais pela sua volatilidade. Desconcertação ao nível de políticas de defesa globais. Desvalorização do Dólar.

Em 2003, “voltámos à realidade”. As Organizações e Governos reequacionam e redimensionam os investimentos e as suas próprias estruturas, denotando forte preocupação com indicadores de produtividade e competitividade. Prevê-se uma fase de aproveitamento de forma instrumental e com resultados quantificáveis, das tecnologias de informação e comunicação, bem como o fortalecimento das redes de partilha de conhecimento que darão origem às economias em rede e ecossistemas orientados para a produtividade e competitividade globais.

Efectivamente, no contexto actual, a Economia Nacional atravessa um período em que a produtividade e competitividade das empresas portuguesas tem sido questionada, quer pela crise que atravessa a Economia Mundial, quer pela ameaça colocada pelo alargamento da União Europeia a Leste.

De facto, as estatísticas apontam para um diagnóstico pouco positivo relativamente à produtividade das empresas nacionais, situação derivada não só do nível de eficácia da força de trabalho, mas também da tipologia e menor valor acrescentado das actividades

desenvolvidas em Portugal e da menor dimensão do mercado, do consumo interno e das empresas portuguesas face aos congéneres europeus, limitando os benefícios e economias que potencialmente derivem da escala.

Assim, o sucesso do tecido empresarial português e, conseqüentemente, da Economia Nacional dependerão da capacidade das empresas nacionais se voltarem para o exterior, actuando num mercado abrangente e supra-nacional.

Atingir um nível de competitividade à escala global implicará uma transformação cultural das organizações e dos seus modelos operativos e de negócios, no sentido da construção de alianças empresariais e institucionais.

A dimensão nacional necessita ser potenciada mediante o desenvolvimento de alianças estratégicas que permitam a criação de uma economia em rede, de organizações de dimensão virtual inseridas em ecossistemas cuja dimensão e valor se apresentam exponenciais ao número de participantes e à conjugação dos investimentos de Capital em Marca e Imagem, Humano e Intelectual e Activos Fixos.

1 ALIANÇAS E PARCERIAS: OS PRINCIPAIS DRIVERS DA COMPETITIVIDADE

As alianças e parcerias constituirão o principal dinamizador da competitividade nacional.

Os modelos de negócio necessitam empreender um processo de transformação profundo que lhes permita uma optimização efectiva dos seus activos e dos meios humanos e financeiros disponíveis, bem como um posicionamento na cadeia de valor que maximize o seu potencial.

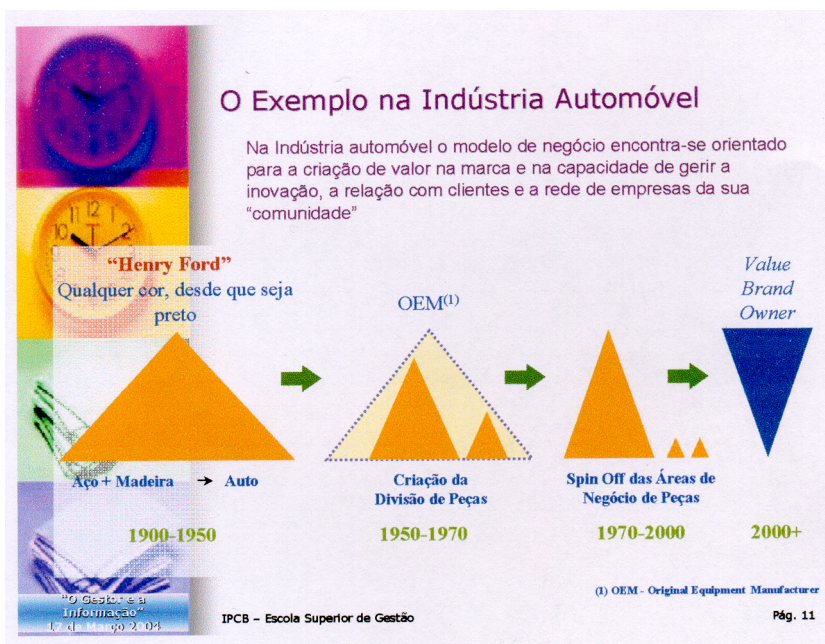


Figura 1 - O Exemplo na Indústria Automóvel

O posicionamento das organizações face à cadeia de valor é determinante do modelo de investimento em capital fixo e das alianças a concretizar.

As organizações centradas no cliente apresentarão os seus esforços de investimento na manutenção e captação de clientes, bem como na gestão dos vários canais de contacto e distribuição, estabelecendo parcerias para o desenvolvimento, produção e entrega dos respectivos bens. A sua missão recai sobre a fundamentalidade da gestão da relação com o cliente e prestação de serviços, numa perspectiva multicanal, constituindo organizações cujo valor se centra no cliente e na imagem de marca e serviço (Brand Capital Organizations).

Por outro lado, a especialização e concentração dos factores produtivos em alianças de natureza “horizontal” permitirá retirar economias de escala e uma focalização na inovação do produto que será derivada da relação e informação prestada pelos parceiros “comerciais”. A missão destas organizações é atingir a qualidade ideal pelo preço ideal, sendo na generalidade orientadas para o investimento em capital fixo e humano.

A capacidade de induzir valor acrescentado aos produtos e serviços dependerá de uma gestão eficiente das relações deste ecossistema de alianças, do grau de inovação que se consiga atribuir ao produto e da valorização transmitida e percebida pelo consumidor final, ou seja, da capacidade de gerir o fluxo de informação de forma biunívoca de e para o cliente ou consumidor.

A transformação dos modelos de negócio no sentido da especialização e flexibilidade será conseguida através da concretização de acordos com os vários parceiros de negócio presentes no mercado. Estes acordos ou parcerias poderão assumir a forma de subcontratação ou outsourcing tradicional, criação de clusters ou até a formalização de fusões ou corporate ventures.

A subcontratação e outsourcing permitem atribuir flexibilidade à cadeia de abastecimento. O desenvolvimento de clusters e ambiente e colaborativo permitem reduzir o investimento em fundo de maneio, fundamentalmente derivado da redução de stocks, e potenciar o capital intelectual da rede, no sentido da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. As fusões ou corporate ventures permitem criar forças de bloqueio à concorrência, restringindo a vantagem competitiva à empresa-mãe do consórcio.

No contexto de desenvolvimento da economia nacional e da imagem de Portugal no exterior, a clusterização sectorial permite elevar o esforço de competitividade para o espaço dos mercados externos limitando a “canibalização” interna das empresas nacionais, na conquista de um mercado inferior a 10 milhões de habitantes a ainda menos consumidores potenciais.

2 - GESTÃO INTEGRADA DE CANAIS NUM MERCADO GLOBAL

O conceito de globalização aboliu a noção de origem de produto. As marcas sobre-põem-se ao local de fabrico e a gestão da imagem e marca tornou-se um importante factor de competitividade. A gestão de marcas implica uma gestão da relação com clientes num panorama global em que coexistem características distintas, culturas distintas e sensibilidades distintas. A capacidade de inter-relação com a totalidade dos clientes, tendo em conta a diversidade é o que torna possível a globalização de produtos e marcas.

O conceito “*glocally think globally, act locally*” toma actualmente o sentido “*think globally, act accordingly*”...

A omnipresença da Internet e os diferentes fusos horários em que se inserem os mercados de consumidores a nível global implicam uma capacidade de gestão da relação e resposta a solicitações de clientes 24h/24h, de forma continuada e ininterrupta. Assim, a capacidade de gerir canais físicos (grossistas, lojas de retalho, encomendas por correio, ...) e virtuais (telefone, lojas on-line, e-marketplaces, ...) de modo consistente com uma política de logística integrada assume-se como o factor determinante do sucesso das organizações que actuam em teatros globais.

3 - GESTÃO DE CAPITAL HUMANO: ACTIVIDADE ESTRATÉGICA OU TÁCTICA?

O custo da mão-de-obra nacional tem crescido a um ritmo superior ao da correspondente produtividade, colocando a competitividade das empresas portuguesas sob uma ameaça externa cada vez mais forte.

A gestão dos meios humanos disponíveis às organizações deverá orientar-se cada vez mais para a geração e optimização do seu capital intrínseco e intangível, o Capital Humano e Intelectual, seja este interno ou externo à organização.

Os custos de posse de pessoal são bastante elevados pelo que a identificação de modelos alternativos que permitam às empresas flexibilizar a sua estrutura de custos, em função das suas receitas, é um importante factor de competitividade. A gestão e trabalho orientados para os resultados são componentes que a Gestão de Recursos Humanos necessita acautelar e fomentar na direcção da produtividade. Contudo, para que a gestão por objectivos apresente o sucesso preconizado é necessário garantir uma relação inequívoca entre o trabalho realizado pelo indivíduo, equipa e organização e os resultados respectivos, bem como a simples formulação dos métodos de apuramento desses valores que permita ao colaborador, interno ou externo, aferir efectivamente o seu contributo para o sucesso da organização.

4 - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: FERRAMENTAS DE SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO

As tecnologias de informação e comunicação constituem importantes ferramentas facilitadoras do processo de incremento de produtividade, transformação dos negócios e de concretização de alianças.



Figura 2 A capacidade em alavancar Valor Económico através das TIC's é um forte factor distintivo de competitividade

A redução de custos e excedentes ao longo das cadeias de valor da indústria, designadamente ao nível de material em armazém, stocks duplicados e monos, pode ser potenciada pela partilha de informação entre os vários parceiros de negócio.

As “ferramentas colaborativas” permitem gerir o fluxo de informação que percorre toda a cadeia de valor, desde o desenvolvimento de produto à sua comercialização, optimizando a gestão da produtividade e maximizando o potencial de inovação.

Actualmente, a maior barreira à colaboração vertical, horizontal ou diagonal ao sector, é de natureza cultural, visto as tecnologias disponíveis responderem a grande parte dos requisitos necessários à construção de um ecossistema de partilha de informação, conhecimento e colaboração.

5 - LIVRE CIRCULAÇÃO DE PESSOAS, BENS E CAPITAIS: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

No espaço Comunitário Europeu, a livre circulação de pessoas, bens e capitais é quase uma realidade plena. A deslocalização de investimentos em capital fixo de sectores de mão-de-obra intensiva beneficiaram Portugal na década de 80, face aos seus congéneres franceses, tendo por base o conceito de mão-de-obra barata.

Um país cuja economia assente no baixo preço da mão-de-obra encontra-se a caminho do definhamento, caso não se consiga reinventar e dotar os seus meios humanos de competências “extraordinárias” que lhe permitam construir uma forte base de capital intelectual para a diferenciação e focalização no valor acrescentado e produtividade.

Nesta questão específica, a mão-de-obra barata dos Países de Leste Europeu, associada à livre circulação de bens e capitais, poderá constituir para alguns sectores uma forte ameaça à continuidade do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal.

No entanto, esta ameaça toma apenas dimensão nas actividades mão-de-obra intensivas. Cabe, então às empresas nacionais promover e implementar iniciativas no sentido da redução da dependência da mão-de-obra, na estrutura de custos de produção e, por outro lado, dotar a produção nacional de factores distintivos que justifiquem investimentos deslocalizados a Ocidente dos Pirinéus.

Por seu lado, será da responsabilidade Governativa, criar condições para a captação de investimentos em capital fixo, em Portugal, não obstante o nível de emprego gerado directamente pelo projecto.

A título de referência, a indústria de têxteis sintéticos e cordoaria nacional, líder global de produção, tem sofrido desde há longa data pressões por parte da concorrência do Extremo e Médio Oriente, relativamente aos preços praticados. Contudo, parte da indústria Nacional tem conseguido reagir e proteger-se por via da inovação tecnológica, qualidade de produção e capacidade logística, entre outras vantagens competitivas que potencialmente justificam o diferencial ou *premium* face aos preços praticados.

CONCLUSÃO

A potenciação da competitividade nacional passará por uma alteração da cultura empresarial portuguesa, no sentido da concretização de alianças e parcerias aliadas ao aproveitamento instrumental das tecnologias de informação e comunicação, da gestão integrada de canais em mercados globais, de investimento em capital humano e intelectual e consequente incremento de produtividade que permita aproveitar os efeitos e benefícios da livre circulação de pessoas, bens e capitais.

Por outro lado, e em conformidade com o anteriormente exposto, Portugal deverá

alargar-se para o exterior e crescer enquanto Nação com uma dimensão virtual supra-territorial, alavancando e potenciando os seus eixos estratégicos de actuação por via do Brasil, Angola e outras ex-colónias ou membros da CPLP que de alguma forma permitam a indução de vantagens competitivas ou a opção de mercados consumidores da produção das empresas nacionais.