

## MODELOS

# MODELE O SEU NEGÓCIO

**Copiar uma estratégia vencedora nem sempre é garantia de sucesso.**

**Crie um modelo à sua medida, mas inspire-se naqueles que o fizeram bem, como a Sonae Sierra, a Chipidea, a Ach. Brito e a Hovione**

Texto **Helena C. Peralta**

**E**squeça tudo o que já leu sobre modelos de negócio. Gurus, especialistas, estrategos dizem que tudo começa por uma boa ideia. A Chipidea, que desenha *chips*, é a prova viva de que é possível criar a empresa primeiro, tendo apenas capital humano. Os seus fundadores não sabiam, na altura, quem iriam ser os seus clientes nem que produtos iriam desenvolver. José Epifânio da Franca, professor do Instituto Superior Técnico decidiu lançar, com outros colegas da faculdade, uma empresa apenas com o intuito de absorver os recursos humanos que se formavam no Instituto. Ou seja, a ideia original não partiu de um produto, mas, sim de

uma expectativa de mercado. A convicção de que a nível internacional havia falta de engenheiros qualificados em circuitos integrados analógicos deu-lhes alguma segurança. Com este conhecimento do mercado e *know-how* foi possível desenvolver ideias específicas para conquistar clientes. Começaram por ter uma parceria com a Atmel, o maior cliente da Chipidea, para quem desenhavam *chips* a medida. O seu modelo de negócio não é exclusivo nem totalmente inovador, mas é bem aplicado, o que lhes permitiu obter bons resultados. A empresa tem uma forma mista de facturar, composta por uma comissão de licença e *royalties* de produção e manutenção. Ou seja, uma parte é paga quando o projecto é entregue, outra parte corresponde a um valor contratado por cada produto equipado com o *chip* vendido. A aplicação de *royalties* representa um elevado risco, pois o cliente pode não conseguir vender o que pretende. Até agora a Chipidea tem conseguido gerir muito bem este risco. Hoje tem 182 engenheiros em todo o mundo, com centros de investigação em países como a



China, a Polónia, a Bélgica e Macau. Epifânio da Franca explica que esta estratégia gerou sempre lucros, pois, apesar de os volumes serem reduzidos, as margens do negócio são boas. Mas, ainda assim, está a redesenhar o seu modelo de negócio. Depois da bolha tecnológica as empresas nesta área já não valem o mesmo. Para conseguirem entrar no mercado de capitais é necessário ter uma boa relação entre volumes de negócios e margens. A ideia é permitir a entrada de um investidor institucional que lhe permita não só desenhar o *chip* para o cliente, como faziam até agora, mas também produzi-lo. Esta nova estratégia não altera a essência do seu modelo de negócio.

#### COMO VOU GANHAR DINHEIRO

Independentemente de a Chipidea ser a exceção que confirma a regra, a verdade é que há algumas condições a ter em conta para a elaboração de um modelo de negócio de sucesso. Este conceito, que já existia há algum tempo, foi amplamente difundido com a explosão dos negócios na internet. Pretendia antecipar de que forma se iria conseguir ganhar dinheiro com esta ou aquela ideia.

Mas a verdade é que qualquer empresa, seja ela da Nova Economia ou da velha, necessita de um modelo de negócio rentável e viável. No fundo, modelo de negócio é a forma como se pensa fazer dinheiro.

A discussão mais comum é sobre qual o melhor modelo para atingir este estágio de criação de valor. Gary Hamel, guru da gestão, referiu em tempos que todos os professores de estratégia têm um segredo: não sabem como criar uma boa estratégia. Só a reconhecem como boa após ter sido implementada e testada.

Pois esta é uma verdade incontornável: não há receitas mágicas para um negócio de sucesso. Pode haver vários ingredientes, que, misturados de uma forma ou de outra, poderão conduzir a uma fórmula vencedora. Não há sector de actividade melhor ou pior, mas, sim, melhores ou piores práticas. São estes os ingredientes que fazem toda a diferença.

Vasco Bórdado, consultor e professor de Política da Empresa da Escola de Direcção e Negócios (AESE), afirma serem essenciais três condições para que uma empresa possa ter sucesso: ter uma boa ideia, conhecer muito bem o negócio em que se quer lançar e, sobretudo, muita perseverança.

Do MBA que lecciona na ALEI surgem sempre ideias inovadoras, algumas das quais originam bons negócios. "Portugal tem muita gente com capacidade de fazer coisas inovadoras, a qualidade dos nossos projectos não é de forma alguma inferior à dos espanhóis", diz Vasco Bórdado. O problema não reside na falta de ideias mas, sim, na dificuldade de acesso ao capital. "Mas com um bom projecto decerto não faltará quem queira investir", remata este especialista.

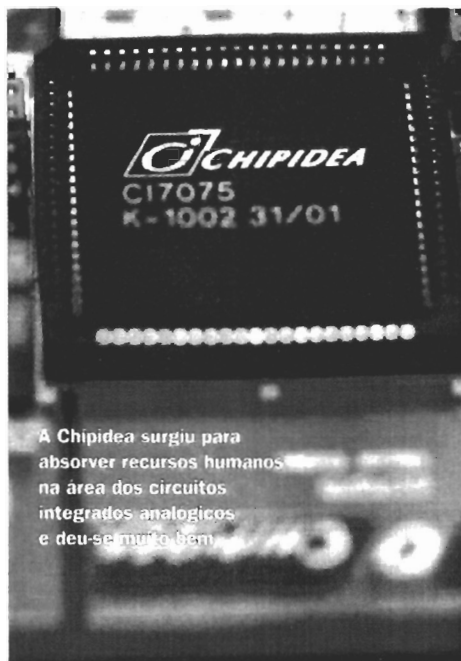
A parte mais difícil é a definição do caminho a seguir. Joan Magretta, autora da obra

para traçar o melhor caminho. "A história da gestão mostra que são as estratégias e não os modelos de negócio que definem o sucesso de uma empresa. O mesmo modelo de negócio pode não ter o mesmo resultado quando aplicado em empresas diferentes, em diferentes alturas. Por exemplo, a Kmart e a Wal-Mart seguiram o mesmo caminho, mas tiveram resultados diferentes."

Sam Walton inaugurou, em 1962, o primeiro Wal-Mart tendo por base o conceito de lojas de desconto, mas optando por uma estratégia diferente. Apesar de se ter inspirado nas lojas Kmart escolheu fornecer um grupo diferente de clientes, em locais também diferentes. Enquanto a sua concorrência se centrava nos arredores de Nova Iorque, Walton optou por abrir lojas em boas áreas em pequenas cidades que os outros ignoravam. "Nisto reside a diferença entre modelo de negócio e estratégia. O seu modelo era o mesmo da Kmart, mas a sua estratégia era única", esclarece Joan Magretta na sua obra.

#### DELINEAR O SEU CAMINHO

Então, como saber qual a melhor estratégia a seguir? Segundo Hlidio Barreto um dos aspectos de raro consenso é que não deveria haver imitação das estratégias seguidas pelos outros. "Este é um dos grandes problemas da gestão: há uma crença, um pressuposto de que a estratégia que é boa para uma empresa é boa para todas. Ora, este pressuposto não é correcto. Não há estratégias *prêt-à-porter* para desenvolver uma empresa de excelência", afirma.



A Chipidea surgiu para absorver recursos humanos na área dos circuitos integrados analógicos e deu-se muito bem.

Todas as empresas, quer sejam da velha ou da Nova Economia necessitam um bom modelo de negócio. Este não é mais do que é a forma como se pensa fazer dinheiro com esta ou aquela ideia

O que *É a Gestão, como Funciona e por que Interessa a Todos*, escreve que a estratégia vai mais longe do que o modelo de negócio, pois tem em conta um factor externo que é a concorrência. Logo, como a concorrência é uma realidade comum a quem actua em qualquer mercado, para que um modelo de negócio tenha sucesso há que definir a estratégia correcta.

Hlidio Barreto, professor da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica e especialista em gestão, defende a estratégia como essencial

Se há exemplo de um negócio de sucesso em Portugal, com uma estratégia única e bem delineada, este é com toda a certeza o da Sonae Sierra (ex-Sonae Imobiliária). A empresa do grupo de Belmiro Azevedo traçou muito bem o caminho que queria seguir e manteve-se nesta trajectória, afinando apenas os detalhes necessários para se manter dentro do trilho.

A Sonae Imobiliária nasceu no final da década de 80, altura em que explodiu o conceito de centros comerciais. Em 1991 inaugurou o seu primeiro centro comercial. ...

## MODELOS

o CascaShopping. A sua estratégia centrou-se na gestão integrada de desenvolvimento, investimento e operação de centros comerciais e lazer. A Inovação é a palavra-chave da sua estratégia. Inovação no tipo de formato, na forma de funcionar, no tipo de relacionamento com os lojistas, na forma de fazer centros comerciais, de que os centros temáticos são exemplo.

Alvaro Portela, presidente da comissão executiva da Sonae Sierra, refere que a estratégia assenta em cinco pilares: especialização, integração, parcerias, *know-how* local e ambição de liderar.

A aposta na especialização surgiu quando a empresa decidiu que só faria centros comerciais. "Somos uma imobiliária, mas não queremos ser generalistas. Por isso nos especializámos naquilo que sabemos fazer bem", diz o gestor.

O modelo integrado é algo de inovador neste segmento de actividade, já que não faz apenas a promoção como a maioria das imobiliárias. A Sonae é proprietária dos centros comerciais e faz a sua gestão. Logo, os lojistas são acompanhados desde o início da relação.

A procura de parcerias e o *know-how* local são também dois ingredientes essenciais no seu modelo de negócio. Fazer *joint-ventures* com parceiros locais ajuda não só a partilha de risco, mas também a conhecer muito bem o mercado onde se vai instalar. A Sonae Sierra considera ser imprescindível ter conhecimento e experiência em cada um dos mercados onde está presente. A ambição de liderar em todos os mercados

e, pois, um dos mais importantes pilares deste modelo de negócio e condicionou a expansão internacional.

Para além de Portugal, a empresa está em cinco países: Espanha, Itália, Grécia e Alemanha. Como uma boa estratégia não pode ser estática, a empresa reviu várias vezes a sua orientação, mantendo sempre as suas linhas mestras. A internacionalização ficou definida em 1998, e, segundo Alvaro Portela, foi uma das grandes evoluções do modelo de negócio inicial. Mas a entrada nestes novos mercados não é aleatória. Tudo é pensado ao pormenor, tendo em atenção o objectivo da liderança.

### AMBIENTE FAZ A DIFERENÇA

Alvaro Portela refere que, para além da aposta no lazer, as preocupações ambientais estão na ordem do dia e são uma vantagem face à concorrência. Elsa Monteiro, responsável pela direcção de ambiente da empresa, explica que a vantagem da preocupação ambiental é que assim consegue antecipar tendências e prevenir-se para as legislações mais exigentes. "Dos projectos que apresentámos na Alemanha só 20% das preocupações ambientais eram previstas por lei", afirma.

Devido a toda uma estratégia bem planeada e definida, a Sonae Sierra detém, passados 15 anos, 34 centros comerciais – parte deles em parceria – e um *retail park*, num total de 1,4 milhões de metros quadrados de área bruta locável. Tem activos líquidos que ascendem a 1000 milhões de euros.

Um dos pilares fundamentais de um bom

## SAIBA O QUE NÃO PODE IGNORAR

Rui Gonçalves, consultor da IBM, aponta aquilo que não pode esquecer no seu plano de negócio

### FOCALIZAÇÃO

- 1. Concentrar recursos na gestão de competências críticas.
- 2. Organizar o negócio em componentes distintas.
- 3. Determinar as componentes de diferenciação.
- 4. Tornar-se líder no seu segmento.
- 5. Recorrer a especialistas externos e parceiros.
- 6. Apostar na cooperação e colaboração interempresarial.

### MODELO DE NEGÓCIO FLEXÍVEL

- 1. Procurar formas de reduzir custos.
- 2. Recorrer a *outsourcing* para funções não vitais.
- 3. Promover a criação de serviços de centros partilhados.
- 4. Lançar novos produtos e serviços.

modelo de negócio passa pela inovação. Como esclarece António Bernardo, administrador da Roland Berger Internacional, a inovação não passa apenas pelo produto. "As indústrias tradicionais podem inovar em várias áreas, como nos processos de trabalho ou mesmo no desenho dos seus modelos de negócios", esclarece.

A Têxtil Manuel Gonçalves é exemplo de uma indústria tradicional que soube adaptar-se aos tempos modernos, apesar da conjuntura negativa, tornando-se uma das maiores empresas nacionais no sector. Depois de 60 anos de actividade, inovando, quer ao nível dos produtos, quer nos processos de trabalho, exporta hoje cerca de 60% da sua produção. Graças a uma eficiente rede de agentes locais, está próximo dos seus mercados acompanhando as novas tendências, no fabrico, quer de tecidos, quer de pronto-a-vestir.

Porém, é sabido que o défice de inovação em Portugal é enorme. Há raras excepções que marcam a diferença. Destacam-se a Hovione, na indústria farmacêutica, e a Chipidea, na área de tecnologias. A Hovione faz aquilo que mais ninguém faz em Portugal: a investigação e desenvolvimento



Os irmãos Villax apostam tudo na investigação, mas o maior risco calculado

de princípios activos para medicamentos, exclusivamente para exportação.

"Ha 40 anos que a empresa segue este caminho, a forma como o faz é que tem evoluído", refere Guy Villax, administrador-delegado da companhia. A empresa aposta tudo na investigação e desenvolvimento (I&D), área onde já tem mais de 100 pessoas a trabalhar. Detem mais de 400 patentes no mundo inteiro, e aguarda ainda a aprovação de três novas moléculas pela *food & drugs administration* (FDA).

A investigação, apesar de ser um factor de diferenciação, pode constituir um risco, se não for bem calculada. Na indústria farmacêutica qualquer projecto de I&D pode demorar entre quatro a sete anos a ser facturado. Por isso mesmo, Guy Villax diz que a empresa teve sempre muito cuidado com os clientes a quem fornece. "Só servimos clientes lucrativos, sérios e em mercados onde as autoridades de saúde são exigentes. Em 45 anos de actividade apenas tivemos uma factura que não foi paga", afirma o administrador.

Para além da focalização clara na inovação, o seu responsável enumera ainda outros factores de diferenciação: um bom sistema de qualidade, um registo exemplar junto das autoridades de saúde e um histórico de cumprimento junto dos clientes. "O factor dimensão é irrelevante, tal como o factor preço; a nossa preocupação é servir bem o cliente", garante Guy Villax.

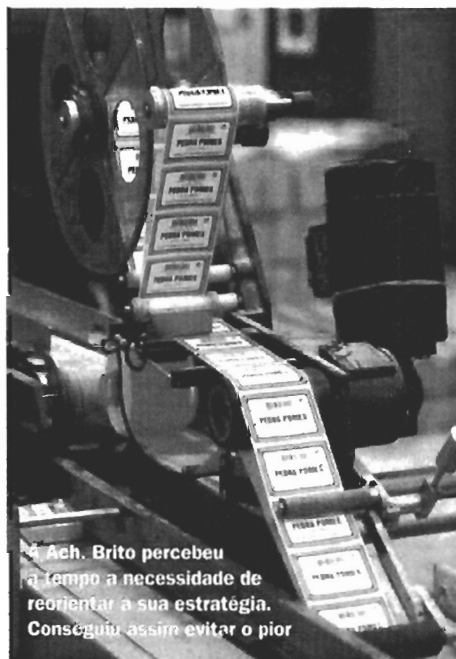
A empresa optou por desenvolver projectos para fora de Portugal, já que o mercado doméstico não era suficientemente interessante. Tem uma fábrica em Loures, e outra em Macau; tem ainda um centro de pesquisa em Princeton, Estados Unidos, bem no epicentro da indústria química farmacêutica. Assim, está mais próxima do seu principal mercado, para onde canaliza cerca de 55% das suas vendas. Seguem-se a União Europeia, o Japão, e outros com menor expressão.

#### REPENSAR E MUDAR DE RUMO

Quando se inicia um negócio raramente se sabe se a estratégia delineada é ou não a acertada. Quando o descarrilamento parece iminente o importante é estar atento e entrar de novo no rumo certo. Como fez a Eurodisney quando se aperceberam de que a estratégia que tinha para a Europa não poderia ser a mesma que foi seguida nos Estados Unidos. Partiu de um pressuposto de que os europeus gostariam o mesmo

que os americanos em restauração e recordações, o que se revelou errado. A sua actividade foi desastrosa até serem alterados alguns elementos-chave.

Também a nortenha Ach. Brito percebeu a tempo a necessidade urgente de mudar de direcção. A empresa de produtos de higiene e beleza atingiu o seu auge nos anos que antecederam a revolução do 25 de Abril. As razões eram sobretudo estruturais: a existência de um mercado proteccionista, quase inexistência de concorrência interna e boa *performance* do mercado das ex-colónias. Com a revolução perdeu o merca-



diram-se pela segmentação de mercados. Por um lado, apostaram na grande distribuição, com a marca Ach. Brito, e, por outro, revitalizaram marcas antigas, como a Claus Porto, direccionada para um segmento mais alto.

#### INSPIRAÇÃO CENTENARIA

Jose Fernandes afirma que a diferenciação está no facto de a Ach. Brito se ter inspirado em produtos antigos, como os rotulos dos sabonetes artesanais. Decidiu revitaliza-los e estes foram bem aceites. A empresa tem também uma outra área de negocio, a *private label*, em que desenvolve trabalho de rotulagem para marcas suas clientes. Tem, nesta área, um arquivo histórico muito rico.

Passados três anos de reorientação, a internacionalização da marca Claus Porto, sobretudo para os Estados Unidos foi tal que estes sabonetes são hoje os predilectos de alguns actores famosos de Hollywood.

A chave da questão é que a estratégia deve ser adequada à empresa em causa, às suas competências nucleares, tendo em conta o seu contexto externo. A estratégia tem de ser *taylor made*, feita a medida. Por isso são necessários os gestores. Senão bastaria termos um *expert system* devidamente programado para delinear as estratégias, comenta Ilidio Barreto.

Para além destes bons exemplos, Portugal tem ainda muito trabalho pela frente. Ilidio Barreto enumera vários aspectos a melhorar. Em primeiro lugar, é fundamental encontrar e desenvolver bons gestores. Em

**A estratégia deve ser *taylor made*, ou seja, adaptada às necessidades de cada empresa.**

Caso contrário não seriam necessários gestores, mas *experts systems* programados, comenta Ilidio Barreto

do das colónias e a chegada da moderna distribuição, nos anos 80, traduziu-se na entrada de novas marcas e a ancestral fábrica dos famosos sabonetes Musgo Real foi posta em cheque. Viu-se a braços com uma feroz concorrência e houve necessidade de um reposicionamento. Já nos anos 90, Aquiles de Brito e Sónia de Brito, bisnetos do fundador, Achilles Alves de Brito, decidiram agarrar a empresa moribunda. Contrataram um gestor profissional, José Fernandes, actual director-geral, e reorientaram a empresa. Em conjunto deci-

segundo, há que utilizar cada vez mais os modernos modelos e técnicas de análise do contexto externo e de diagnóstico das competências da empresa.

"Há ainda o problema da imitação de estratégias, que é feita em dose excessiva. Há que imitar boas práticas, sim, mas deve criar-se estratégias inovadoras, e para isso é preciso conhecimento e criatividade." Michael Porter diz que se todos seguirmos as boas práticas seremos simplesmente todos iguais; a diferença tem de estar na estratégia, para se ter vantagem competitiva.