

ONE WORLD

ONE WORLD

JORGE MATOS

CEO DA ENC ENERGY



Se tentarmos perceber o que é que energia verde e América Latina têm em comum a resposta é uma: ENC Energy. A empresa portuguesa, que desenvolve soluções de valorização energética de biogás traça o seu caminho de internacionalização com um foco específico na região emergente da LATAM e já dá cartas no Brasil.

1 O que atraiu a ENC Energy à América do Sul?

A América do Sul é atualmente um dos blocos geográficos com maior atratividade para a internacionalização de empresas que atuam nos sectores do ambiente e energia. Este bloco onde habitam cerca de 400 milhões de pessoas (6% da população mundial) tem como principal motor económico o Brasil que, com cerca de metade da população da América do Sul e como sexta maior economia mundial é, no presente, o país mais influente do bloco. O aumento da população, o crescimento dos níveis de qualidade de vida, o afluxo às cidades, as pressões generalizadas da sociedade para a melhoria das infraestruturas de saneamento e resíduos, o crescimento do consumo de energia, entre outros fatores geram um ambiente muito favorável para os sectores de energia e ambiente. Estes mercados, em forte expansão e com défice de oferta especializada, apresentam, em alguns casos, contextos macroeconómicos e enquadramentos legais favoráveis, em particular no sector da energia, com fortes incentivos ao uso de renováveis e uma aposta na economia verde.

2 Ao contrário daquilo que se verifica em Portugal ou na Península Ibérica, na América do Sul tudo acontece em grande escala. A dimensão desta região apresenta-se como uma oportunidade ou como uma dificuldade?

A dimensão do mercado nestes setores no subcontinente em análise é enorme, especialmente se comparada com a dimensão do mercado nacional ou ibérico onde a maioria das PME's portuguesas atua. Contudo é necessário ter sempre em atenção que a América Latina tem historicamente um desfasamento enormíssimo entre, o

mercado potencial, medido por aquilo que são as metas governamentais ou unicamente medido por aquilo que poderia ser feito com uma lógica económica empresarial e o mercado real, aquele que realmente acontece (e não aquele que é apenas anunciado). Esta questão da dimensão de mercado leva inúmeras vezes a um dilema de dimensionamento de estrutura humana e física, em especial para as empresas que estão a entrar no mercado e ainda não consolidaram as suas rotinas e presença.

3 Que erros são fáceis de cometer neste mercado?

Por um lado acontece inúmeras vezes o fenómeno do *We are so smart and the others are so stupid*, que basicamente é ter a noção de que esse mercado potencial fantástico e enorme, só não foi ainda conquistado porque não há ninguém tão bom como a nossa própria empresa, ou o nosso modelo de negócio, e achar que todos os agentes de mercado que já por lá andam são incompetentes para ganhar esse mercado. Dessa forma, muitas empresas contando com uma procura elevadíssima, crescem muito rapidamente os seus custos com a estrutura local gerando necessidades de fundo de maneio muitas vezes difíceis de sustentar e um desequilíbrio por vezes insanável entre expectativas e custos. Por outro lado, existe o oposto, que é não preparar o negócio com estruturas locais suficientemente robustas para dar conta das primeiras necessidades, em especial, no que diz respeito a questões de detalhe operacional e logístico, imaginando que tudo pode ser feito a partir das bases em Portugal, criando o cenário perfeito para problemas de qualidade de entrega dos seus serviços e produtos, gerando uma imagem de mercado muitas vezes difícil de sarar. Mais, porque este é um setor que embora tecnológico tem normalmente uma componente de serviço bastante crítica.

“ A América Latina tem historicamente um desfasamento enormíssimo entre, o mercado potencial [...] e o mercado real, aquele que realmente acontece. ”

4 Quando este tipo de dificuldades surge, que estratégia será indicada?

Recomenda-se uma abordagem "We are very smart but the others are not so stupid", que tem por base a ideia de que nós podemos acrescentar algo com valor ao mercado, mas se ele tem-se comportado de uma forma lenta é porque talvez existam razões que devem ser bem percebidas antes de avançar com qualquer investida. Ao mesmo tempo olhar continuamente para a estrutura mínima necessária para que o negócio nunca pare por falta de capacidade operacional. Este equilíbrio é normalmente um dos grandes desafios das PME's portuguesas nos mercados de energia e ambiente da América Latina. Um outro aspeto determinante prende-se com o designado "limite da dor", ou seja até que ponto estamos preparados para esperar pelo retorno do investimento, ou qual a nossa capacidade para aguentar em terreno negativo a operação nesse mercado, na expectativa de resultados.

5 As questões culturais e as tipicidades de cada mercado afetam normalmente a atividade internacional das empresas. Como está a situação na América do Sul?

O mercado de trabalho, e de uma forma mais genérica a cultura de trabalho, é bastante diferente de uma cultura ibérica e talvez pela proximidade da língua muitas vezes as empresas tendem a assumir que os métodos de relacionamento e trabalho são idênticos ou parecidos. As particularidades são inúmeras e muitas vezes não estão escritas em nenhum regulamento ou legislação, mas são percebidas no "dia-a-dia" e em especial no ambiente operacional. As obrigações trabalhistas, por exemplo no Brasil, são bastante exigentes e o conflito "empresa-trabalhador" é algo de muito comum no ambiente de negócios. A produtividade média em grande parte das tarefas é substancialmente mais baixa quando comparada com os padrões ibéricos.

6 Fale-nos um pouco do projeto da ENC Energy no Brasil. Como tem sido a experiência?

Os grandes desafios prendem-se com a adaptação do processo de prestação de serviços a um contexto claramente distinto ao nível do macro-ambiente e também da indústria. Embora façamos um balanço positivo do percurso traçado, até ao momento, temos a noção clara de que o esforço necessário à concretização dos negócios é acima do esperado. Por outro lado, o facto de sermos um dos pioneiros na nossa área de negócios num mercado com um potencial tão elevado é altamente gratificante. A experiência tem sido enriquecedora em termos de consolidação do nosso know-how, mas, acima de tudo, na melhoria da nossa capacidade de adaptação como empresa.

7 O Brasil constitui um contained target ou é apenas o ponto de partida para uma estratégia concertada de internacionalização para toda a região?

Apesar do mercado brasileiro constituir, por si só, um enorme desafio, pela dimensão e potencial por explorar na área em que atuamos, não excluímos a possibilidade de servir também de base de proximidade para a entrada em novos mercados na região. Reconhecemos que uma adequada preparação é a base fundamental para o sucesso de um processo de entrada num novo mercado, especialmente quando falamos de mercados na América do Sul. A sedimentação da nossa atuação no Brasil e o facto de termos projetos de sucesso já implementados são fatores que podem facilitar e credibilizar o acesso a mercados próximos, em que frequentemente os clientes têm necessidades idênticas e dificuldade em encontrar soluções adequadas para essas necessidades.

8 Uma boa preparação do processo de internacionalização é um dos passos cruciais para que este seja bem-sucedido. Concorda?

Apesar da impossibilidade de se assegurar à partida em todos os casos, um processo de internacionalização bem-sucedido, é certo que alguns passos podem ajudar a mitigar possíveis riscos e a fundamentar convenientemente qualquer decisão. Se por um lado é fundamental conhecer o mercado de destino aos mais diversos níveis e os seus fatores críticos de sucesso, é importante também um olhar crítico para dentro da própria empresa para a garantia de que os recursos necessários à prossecução do objetivo estão disponíveis.

Na realidade a América do Sul parece ser um daqueles locais onde não há espaço para os "pouco preparados", onde os erros se pagam muito caros e também onde as

curvas de aprendizagem são intermináveis e altamente consumidoras de tempo e dinheiro. É usual ouvir dizer que o mercado na América Latina foi feito para as grandes companhias e grupos económicos mas talvez o mais correto é dizer que este mercado é essencialmente para os "bem preparados", sejam eles grandes, médios ou pequenos.

9 Por fim, que conselhos práticos deixaria para um percurso de internacionalização na América do Sul?

Sugiro a verificação do cumprimento de requisitos processuais/legais; o estabelecimento de rede de parcerias; a monitorização de desempenho; o ajustamento da estratégia e a adaptação dos serviços e produtos à realidade local.

