



Jorge Matos
CEO da ENC ENERGY
jorge.matos@enc.pt

Gisela Castro
Marketing & Communication ENC ENERGY
gisela.castro@enc.pt

INTERNACIONALIZAÇÃO NOS SETORES DO AMBIENTE E ENERGIA NOS MERCADOS DA AMÉRICA DO SUL

A América do Sul é atualmente um dos blocos geográficos com maior atratividade para a internacionalização de empresas que atuam nos setores 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 setores 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 setor da energia, com fortes incentivos ao uso de renováveis e uma aposta na economia verde.

Contudo, esta imensa oportunidade de ati-

vidade e negócio está repleta de barreiras e ameaças cuja perceção e preparação se assume como uma questão de sobrevivência num ambiente de negócios cheio de histórias de muito sucesso e insucesso.

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 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, ou seja, aquele que realmente acontece (e não aquele que é apenas anunciado).

A IMPORTÂNCIA DE UMA ABORDAGEM PRUDENTE

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.

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 maneo muitas vezes difíceis de sustentar e um desequilíbrio por vezes insustentável 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.

Aqui 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 se tem comportado de uma forma lenta é porque talvez existam razões que devem ser bem percebidas antes de avançar com qualquer investida.

Ao mesmo tempo, é necessário 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 portuguesas nos mercados de energia e ambiente da América Latina.

CONSTRANGIMENTOS FINANCEIROS E FISCAIS

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. É evidente que a recuperação do investimento, ou *payback period*, varia com o tipo de negócio, ou oportunidade, mas há casos em que essa espera se mede em vários anos e isso exige capacidade financeira.

Ultrapassado o momento crítico de entrada no mercado, seja através de um primeiro negócio, de uma parceria, de uma aquisição, enfim, de qualquer forma que possa dar um primeiro patamar de estabilidade e de atividade, é fundamental estar preparado para um novo conjunto de barreiras das quais muitas empresas não estão à espera, nomeadamente: as dificuldades e características do mercado de trabalho, o funcionamento do mercado financeiro e, por último, a fiscalidade.

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 percecionadas 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.

O setor financeiro da América Latina e, em particular, a banca comercial, são também um fator a ter em conta para atividades que têm a banca como um stakeholder relevante. Para começar, o nível de serviço médio que uma empresa portuguesa recebe de um banco em Portugal é bastante superior àquele com que se pode contar, em média, no Brasil, mesmo quando se trata de banca europeia com sucursais na América Latina. As particularidades dos riscos cambiais, o elevado custo médio de capital, a quase inexistência de dívida bancária de médio e longo prazo, fazem dos principais mercados da América do Sul um espaço onde a gestão financeira assume um papel mais decisivo quando comparada com o mercado ibérico e onde o *equity* está mais presente do que a dívida.

As obrigações fiscais e para-fiscais são identificadas como outra das grandes barreiras ou desafios a conquistar. No caso do maior mercado da América do Sul, que não é de todo o exemplo nesta matéria, a otimização dentro do labirinto de obrigações fiscais é muitas vezes um fator crítico para obter viabilidade em inúmeras operações. A densidade de regras e o seu detalhe de aplicação torna muitos dos negócios dependentes de informação fiscal de qualidade. As particularidades para um investidor estran-

geiro aumentam o já elevadíssimo grau de dificuldade de navegação. O processo de entrada num mercado da América do Sul de uma PME portuguesa para atuar no setor de energia e ambiente está cheio de barreiras e surpresas, em especial, se for a primeira experiência internacional. 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 seja dizer que este mercado é essencialmente para os *"bens preparados"*, sejam eles grandes, médios ou pequenos.

Conselhos úteis para um percurso de internacionalização na América do Sul

- Verificar o cumprimento de requisitos processuais/legais;
- Estabelecer rede de parcerias;
- Monitorizar desempenho / ajustar estratégia;
- Adaptar os serviços e produtos à realidade local. **IA**



**O nosso mundo é verde.
E o seu?**

Por um mundo + verde.

Por um mundo + verde.
Para que as gerações futuras possam ver e usufruir das maravilhas do nosso planeta, comece hoje a proteger o mundo onde vivemos. Da nossa parte, disponibilizamos aos nossos clientes um destino final adequado para os resíduos industriais não perigosos. Prestamos um serviço de qualidade tendo sempre em vista a minimização dos impactos ambientais e o respeito pela integridade física dos seus colaboradores e o controlo dos riscos associados à sua actividade.

Um mundo + verde está nas suas mãos.

CITRI

Parque Industrial SAPEC Bay Apartado 283 2901-901 Setúbal t: +351 265 710 370 f: +351 265 710 379