

Pedro Xavier Pereira, “managing partner” da LP Brothers, afirma

# “Vale a pena investir em Espanha”

“Hoje, mais do que nunca, vale a pena investir em Espanha”, afirma Pedro Xavier Pereira, “managing partner” da LP Brothers. E explica porquê: Espanha tem outra dinâmica económico-financeira, o Estado incentiva e apoia o investimento interno e externo e o capital de risco

está melhor organizado, funciona. Em Portugal, leva-se demasiado tempo a analisar os planos de negócio. O país precisa urgentemente de uma reforma do pensamento estratégico, “tornar-se um agente activo e não teórico no mercado”.



“Portugal precisa urgentemente de tornar-se um agente activo e não teórico no mercado”, afirma Pedro Xavier Pereira.

Virgílio Ferreira

Vida Económica - Vale a pena investir em Espanha? Porquê?

Pedro Xavier Pereira - Sim. Hoje, mais do que nunca, Espanha tem uma dinâmica económico-financeira, que permite estarmos no mercado internacional ao nível de qualquer “player” internacional, o próprio Estado incentiva e apoia o investimento interno e externo, o espanhol é dos maiores empreendedores do Mundo... o Governo mantém uma previsão de crescimento para a economia de Espanha em 2005 nos 2,9%.

VE - Quais as operações portuguesas em curso mais significativas em que a LP Brothers está

● “O capital de risco em Espanha, além de estar organizado, funciona.”

presente?

PXP - “Media”, vinicultura, entre outras, pois é cultura da LP - Brothers Venturecapital cultivar a discrição sobre clientes e operações.

Pedir garantias reais não é capital de risco

VE - Uma das características da LP Brothers é analisar os planos de negócio numa óptica de “player” e não numa perspectiva bancária. Que quer isto dizer?

PXP - Portugal precisa urgentemente de uma reforma de pensamento estratégico, ou seja, deixar de viver do passado, da sua grande história e tornar-se um agente activo e não teórico no mercado.

Há VC (capitais de risco) portuguesas que solicitam aos jovens empreendedores garantias reais... isto não é capital de risco, mais, leva-se demasiado tempo a analisar os planos de negócio, veja, LP - Brothers Venturecapital, ao longo do primeiro trimestre de 2005, aceitou participar, através de um intermediário de investimento português, em quatro operações.

VE - Em Espanha, o capital de risco está mais organizado do que em Portugal? De que forma isso é visível?

PXP - O capital de risco em Espanha, além de estar organizado, funciona em cada comunidade existem diversos “players” nacionais, independentemente dos internacionais que estão presentes em Madrid e Barcelona ex: “a operação da capital de risco, Centaurus Alpha sob o título cotado Terra”, ou “as diversas operações de investimento da Omega Capital”...

VE - Afirmou recentemente que muitas empresas portuguesas de base tecnológica estarão, a curto prazo, centralizadas em Espanha. Porquê?

PXP - Espanha está organizada para promover empresas de base tecnológica, ex: existem diversos

fundos de “seed capital”, e Portugal quantos tem?

A LP - Brothers Venturecapital, a curto prazo, pretende realizar diversas operações de “seed capital” no mercado português.

VE - Qual é a importância do 5º Venture Capital IT que se realiza a 2 e 4 de Maio?

PXP - Consideramos o 5º Venture Capital IT o único veículo nacional de difusão e promoção do Capital de Risco em Portugal LP - Brothers Venturecapital entende que, como “player” estrangeiro no mercado português, tem que investir em acções do género que sejam promovidas por agentes portugueses.

## As novas tendências da consultoria - as três ordens da consultoria

As organizações contratam todos os tipos de trabalhos de consultoria. Os prestadores de serviços de consultoria vão desde aqueles que preenchem nichos definidos e

específicos de serviço até às empresas que oferecem serviços integrais. Em termos gerais, no entanto, o mercado de serviços de consultoria pode ser dividido em três “ordens”:

• **Consultoria de operações** - Como fazer a organização agregar valor da forma mais eficiente possível;

• **Consultoria Estratégica** - definir o que as orga-

O mercado continuará a necessitar de assistência operacional e estratégica, mas procuram cada vez mais ajuda para trabalhar em novos contextos, para mudar. Sem assistência na gestão das mudanças, a assessoria em estratégia e em operações acaba sendo mera recomendação. Quando estas são implementadas e quando as mudanças que elas requerem são realizadas, a consultoria de terceira ordem ocupa o seu lugar.

As maiores e mais estruturadas empresas de consultoria oferecem as três ordens de consultoria, para fazer frente às seguintes necessidades:

- **As questões sobre o “como”** - com o foco no entendimento, planeamento e controlo das operações e optimização de performance operacional. Os conceitos-chave são: eficiência, produtividade, automação, melhoria de fluxos e integração.

- **As questões sobre o “o quê”** - com o foco nos objectivos. Envolve selecção entre uma gama de alternativas relativas à estratégia corporativa, como selecção e segmentação de mercados, posicionamento competitivo, estrutura e as melhorias daí advindas. As expressões-chave são: qualidade voltada para o mercado, vantagem competitiva, posicionamento, ameaças e oportunidades, barreiras à entrada de novos competidores, quota de mercado e competências chave.

- **As Questões do tipo “E se?...”, “O que mais” e “Porque?”** - Com o foco em antecipar, controlar e acomodar mudanças com os contextos da 1ª e 2ª ordens. Os conceitos chave são: gestão da mudança e transições, *empowerment*, adaptação, agilidade, flexibilidade, velocidade, transformação e mudança cultural.

No sentido lato, a gestão da mudança aplica-se a qualquer ordem. Por exemplo, se a

causa de uma mudança exige uma resposta operacional, as organizações mudam a forma “como” actuam. Se uma mudança estratégica ocorre, elas mudam “o que” estão a fazer. E se uma reacção dinâmica é requerida, as empresas mudam o contexto no qual existem ou modelam-se a uma nova realidade imposta pelo mercado.

Dependendo das necessidades e objectivo dos serviços, as questões típicas da gestão dos negócios são abordadas de maneira diferente por cada uma das três ordens de consultoria. Não há uma correspondência directa entre problemas e soluções oferecidas nas três ordens. As mudanças operacionais não implicam necessariamente soluções operacionais; redireccionamentos estratégicos não envolvem somente mudanças estratégicas; e mudanças nos mercados e entre competidores nem sempre implicam transformações estruturais ou organizacionais. O que é necessário, acima de tudo, é que os consultores compreendam e isolem as razões para as mudanças, seleccionem respostas adequadas de 1ª, 2ª ou 3ª ordens, e assegurem a sua efectiva implementação.

### A evolução

Uma empresa de consultoria pode cometer um erro subtil, porém, bastante sério, quando está exclusivamente focada em intervenções e perspectivas operacionais e, em detrimento de contrapartidas estratégicas e vice-versa, ou confundir ambos estes serviços com consultoria de 3ª ordem. As empresas de consultoria de sucesso compreenderam já, e cada vez mais, que cada ordem é necessária em determinadas circunstâncias, e estão a desenvolver ferramentas e técnicas para cada abordagem de forma sistémica.

Os consultores sempre foram capazes de fornecer serviços de 1ª ordem. Os líderes do passado evoluíram e alcançaram sucesso com consultoria de 2ª ordem. Os campeões deste início de milénio serão certamente mestres em assessoria de 3ª ordem.

A história da consultoria organizacional reflecte esta evolução. Considere estas razões para migrar da 1ª e 2ª ordens:

- O “como fazer” pode ser apreendido pelos clientes rapidamente e necessita de ser apreendido somente uma vez.

- O “como fazer” está derivando do conhecimento e habilidade humanas (o que o consultor vende) para conhecimento e habilidade em processos e/ou em automação e informática (redes, telecomunicações, sistemas integrados de gestão, etc.).

A explosão das redes (Intranets, Internet, redes neurais), fontes de informação, bases de dados, mecanismos informatizados de transmissão de conhecimento à distância está a enfraquecer as barreiras do conhecimento. Fontes alternativas de “know-how” são hoje mais baratas, rápidas e abundantes do que em qualquer outra época da humanidade.

As pressões da competição no mercado do “como fazer” estão a fazer descer os honorários dos consultores. O conhecimento nesta área tornou-se uma *commodity*. Em geral, as margens estão baixas e pouco atraentes. As fontes internas de “como fazer” nas empresas estão mais sofisticadas. Os dias do consultor “expert” em determinado assunto estão a chegar ao fim... A diferenciação competitiva entre consultores não está mais na abordagem “nós sabemos mais do que você ou nossos competidores”, mas em “nós vemos os problemas de maneira diferente e aplicamos soluções diferentes”.

CRÓNICA DE

ANTÓNIO GODINHO



ADMINISTRADOR DO GRUPO ONEBIZ, SGPB WWW.ONEBIZ.PT

nizações decidem ser;

• **Consultoria Dinâmica** - transformações nos contextos estratégicos e/ou operacionais.

As organizações necessitam de assessoria em qualquer uma das três ordens. A história da actividade de consultoria tem sido uma contínua progressão. Partindo da primeira ordem, consultoria operacional, após o que a condução das operações foi melhorada através da segunda ordem, de consultoria estratégica, onde o teor ou conteúdo da estratégia foi o escolhido. O próximo passo nesta progressão é em direcção à consultoria de terceira ordem ou dinâmica, onde criar novos contextos é o desafio.