

Próxima edição:
30 de Abril

Microsoft quer encerrar Triudus • Galileo versus GPS

EXAME

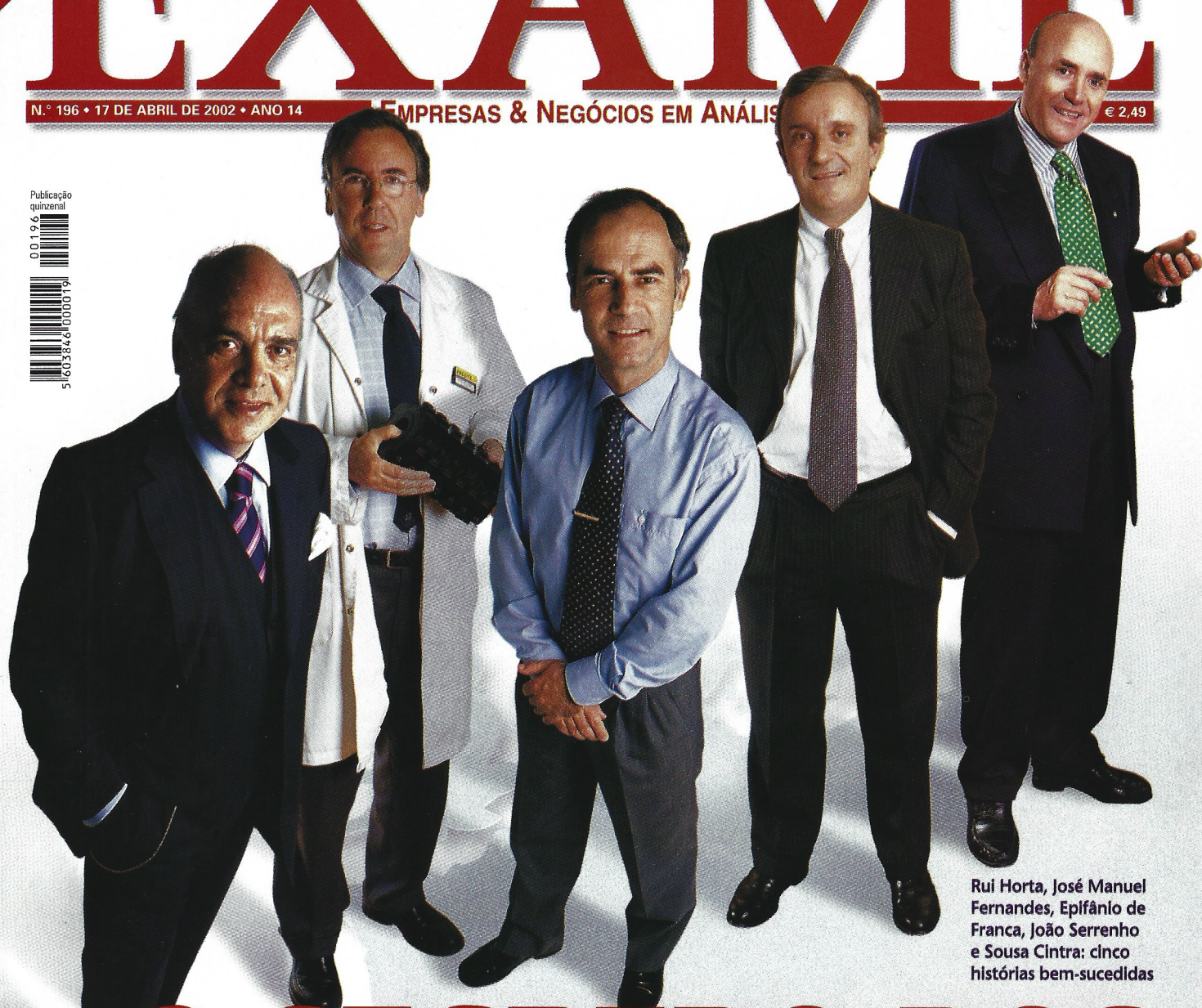
acj

N.º 196 • 17 DE ABRIL DE 2002 • ANO 14

EMPRESAS & NEGÓCIOS EM ANÁLISE

€ 2,49

Publicação
quinzenal



Rui Horta, José Manuel Fernandes, Epifânio de Franca, João Serrenho e Sousa Cintra: cinco histórias bem-sucedidas

O SEGREDO DOS VENCEDORES

São 15 casos portugueses de sucesso a nível internacional, em áreas que vão da indústria aos serviços. Veja como e porquê eles triunfaram **Pág. 32**

Siemens portuguesa é *case-study* mundial • As melhores e piores do PSI-20

se distraíam. Foi o que fez a Brisa ao criar uma *sub-holding* só para os negócios nos mercados externos. Quarto, é preciso monitorizar o decorrer das operações. “É fundamental que haja maximização das sinergias entre a unidade local e a portuguesa, para que se possam antecipar problemas e controlar a gestão em tempo real e de forma gradual”, explica António Bernardo.

Todos os obstáculos devem ser bem ponderados. Os investimentos são fortes e a gestão tem de ser rigorosa. A rentabilização não é fácil. Em média, as empresas demoram entre cinco e sete anos até obterem resultados positivos.

Pedro Martins, consultor na área de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos, refere mais duas dicas para bem internacionalizar. A primeira, passa por não avançar apenas porque está na moda. “Quem não alcança o sucesso a nível interno não pense que consegue vingar no estrangeiro”, adianta o consultor. A segunda dica vai no sentido de manter a mente aberta para outras culturas e diferentes formas de relacionamento com o mercado.

Nuno Carvalho, *senior manager* da Accenture, acrescenta mais uma receita para ter sucesso lá fora. Há que criar uma estrutura flexível, que permita rectificar e voltar a delinear. Para tal, é preciso verificar o que é *core* para o negócio e subcontratar outras actividades não centrais, como a financeira. “Um dos sintomas de flexibilidade é que a empresa deverá estar preparada para sair sempre que necessário, nem que seja para voltar a criar.”

De uma forma ou de outra, as 15 empresas que se seguem deram provas de sucesso. Aprenda com elas.

Altitude Software BOLEIA DOS PARCEIROS

Um dia o Banco Itaú quis melhorar a gestão de cobranças através da sua central telefónica. Um parceiro da Altitude Software, na altura chamada Easy Phone, falou aos brasileiros de uns portugueses que eram capazes de resolver o problema. E foi por resolver esse problema que a Altitude se tornou conhecida por ter concebido uma solução única na gestão de centros de atendimento (*call centers*). Estes passaram a basear-se em sistemas de software, que gerem todo o tipo de contactos e interacção dos clientes com uma empresa, o chamado e-CRM.

João António Cardoso, vice-presidente executivo de marketing e estratégia globais, diz que a capacidade da empresa em reagir rapidamente com grande criatividade deve-se à qualidade dos quadros, à profunda cultura de meritocracia e ao desenvolvimento de *intrapreneurs*.

O software Altitude UCI 2000 (*unified customer interaction*) é utilizado em grandes organizações como o centro telefónico dos Jogos Olímpicos de Sydney, a Rede Globo e a Coca-Cola. As parcerias com a IBM Global Services e a Accenture garantiram uma actuação global com parceiros locais e reforçaram as vendas realizadas a partir dos seus 18 escritórios em 13 países. Hoje está presente na Europa, América Latina e Canadá, Ásia

e Estados Unidos, onde já fechou um dos escritórios.

A Altitude Software centralizou as áreas de pesquisa e desenvolvimento e de marketing em Lisboa. “A centralização destas áreas permite-nos enorme eficácia de actuação em termos de definição e desenvolvimento de produto, bem como da comunicação. E o nosso modelo de distribuição indirecto assegura-nos o acesso a mercados apetecíveis com um nível de investimento razoavelmente baixo e um custo de vendas reduzido”, explica João António Cardoso.

Mas nem tudo são rosas. Quem conhece o sector identifica o indiscutível espírito visionário do fundador Carlos Quintas, mas o projecto — que os menos entusiastas apelidam de megalómano — começa a dar sinais de perda de gás. Ainda este ano, haverá mais uma injeção de capital.

Chipidea QUEM SABE, SABE

“Franca é reconhecido pela IEEE CAS Society como um dos 50 melhores investigadores dos últimos 50 anos em todo o mundo. O grupo por si liderado tem um excelente currículo na transferência de tecnologia para a indústria. O grupo está a trabalhar numa das áreas de maior crescimento em *chips*, os circuitos analógicos digitais.” Este excerto faz parte de um documento do ex-Ministério para a Ciência e Tecnologia e refere-se a José Epifânio da Franca, o número um na Chipidea. A IEEE CAS é a maior associação científica nesta área que, por sua iniciativa, nomeou José Epifânio da Franca como membro — sendo este o primeiro português a conquistar esse lugar.

E quase não é preciso dizer mais nada para explicar por que é que a Chipidea tem como principais clientes nomes como a Toshiba Semiconductors, no Japão, a Motorola, nos Estados Unidos, a Philips Semiconductors, na Holanda, e a Atmel, através das suas divisões na Alemanha, em França e nos Estados Unidos, sendo que esta última companhia se tornou entretanto detentora de 30% do capital da Chipidea.

Para que a companhia se mantenha sempre competitiva “é fundamental desenvolver uma cultura que assenta em vários aspectos fundamentais: as nossas referências não são nacionais, são internacionais e há que as procurar; a empresa tem que estar na vanguarda do conhecimento internacional; tem que desenvolver um espírito de permanente ‘insatisfação’, que nos deve levar a fazer sempre mais e melhor; a empresa e os seus engenheiros não se devem ‘autoconvencer’ de que ‘são bons’”, enuncia José Epifânio da Franca.

É por ter sempre presente esta filosofia que não se tem deixado ficar para trás. Actualmente é uma marca internacional registada na Europa, Estados Unidos e Japão.

Em termos financeiros, as coisas também não correm mal. No ano passado, obteve resultados líquidos de 456 mil euros. Para este ano, está previsto um investimento de 2 milhões de euros. As vendas deverão atingir 8 milhões de euros e os resultados líquidos 1 milhão.

Cifial

O TRIUNFO DO DESIGN

“Cifial, uma empresa de inovação, tecnologia e *design*.” É assim que a fabricante de torneiras Cifial se apresenta nas suas brochuras. E isto revela o segredo para o sucesso da empresa. Já no tempo de Ronald Regan, quando o *design* e a filosofia da Cifial pouco tinham a ver com o presente, já a empresa era conhecida por fornecer as casas de banho da Casa Branca. Actualmente, dá nas vistas com produtos como a torneira Techno 465 que já conquistou vários prémios tanto em eventos ligados à indústria como ao *design* em geral. Em Março recebeu, em Essen, Alemanha, o RED DOT 2002 Award. Este ano foi também finalista do troféu IF, do Industrie Design Forum, de Hanôver. O Chicago Athenaeum Museum of Architecture and Design atribuiu-lhe um Good Design Award na edição de 2002.

A torneira reúne as funções de controlo de temperatura e caudal da água e de suporte de artefactos e produtos necessários à higiene. Isto numa peça de fixação directa à canalização, que dispensa qualquer sistema de aperto.

“Este tipo de prémios são instrumentos importantíssimos de marketing. Ser nomeado nos Estados Unidos e na Alemanha em paralelo com empresas que são referências incontornáveis do *design* como a BMW, a Bose Corporation ou a Apple Computer é um inequívoco reconhecimento e garantia de qualidade e paridade internacional do *design* e dos produtos nacionais”, diz. A Cifial está presente em Espanha, Reino Unido e Estados Unidos.

Cin

FOCO ACIMA DE TUDO

A revista *Forbes* incluiu-a na lista das 300 melhores empresas do mundo, um top que analisa mais de 17 mil. No sector das tintas, o lugar da CIN ronda a 40.^a posição mundial, sendo a número 13 na Europa.

Um dos principais trunfos da CIN é o foco. A empresa sabe o que precisa. Ainda no ano passado, em Espanha, deixou de estar presente nas grandes superfícies, medida decorrente do seu processo de “refocalização”. É que o cliente que compra tintas nestes pontos de venda quer sobretudo comprar barato. A CIN prefere perder esta franja de mercado, mas vender para quem quer qualidade.

João Serrenho, vice-presidente da empresa, destaca quatro factores de sucesso. Em primeiro lugar, “uma retaguarda eficiente, sólida, e avançada tecnologicamente”. Em segundo, a empresa pretende que os seus produtos sejam tão bons ou melhores do que os da concorrência. “Daí a grande aposta em investigação e desenvolvimento, em que trabalham 10% dos efectivos.” Em terceiro, há que ter em conta a “consistência de imagem”. Por isso a CIN desenvolve um “árduo trabalho” na área da comunicação, com “visão a longo prazo e determinado”. Por fim, o gestor sublinha a importância de atitudes e comportamentos como

“determinação, teimosia, perseverança e insatisfação”.

Em Espanha, onde opera sob a marca Tintas Valentín, a companhia registou, em 2001, vendas consolidadas de 52 milhões de euros. Um valor que representa 32% das vendas globais que totalizaram 161,8 milhões.

Grupo Cintra

COPIAR NÃO É FEIO

A recente inauguração da segunda fábrica de cervejas, refrigerantes e água mineral no Brasil comprova que este é o mercado prioritário para o grupo Cintra, que ambiciona alcançar uma quota de mercado de 3,5% no Brasil.

O caminho foi longo. O grupo, que prevê facturar 265 milhões de euros neste ano, teve de estudar a realidade do mercado, “desde a legislação fiscal e laboral, passando pela situação macroeconómica e cambial, até à geografia e à história do país”, conta Carlos Carreiras, director-geral do grupo.

Mas como é que o grupo liderado pelo antigo “Rei das Águas” conseguiu tornar-se num caso de sucesso? Carlos Carreiras explica. Primeiro, porque José Sousa Cintra é um visionário e sempre acreditou no mercado brasi-



O investigador José Epifânio da Franca, número um da Chipidea, é um verdadeiro craque em sistemas e circuitos. Ele é o melhor cartão-de-visita da empresa