

## Consolidação, fusões e financiamento: soluções para o Canal

# Mercado amadurece em “acelerado”

O Channel Partner reuniu à mesma mesa alguns dos principais *players* do sector para debaterem entre si as tendências do Mercado, com especial enfoque na relevância e impacto do processo de Consolidação na actividade e resultados dos Parceiros. HP, Microsoft, Oracle e Grenke aceitaram o desafio e desvendam, nas páginas que se seguem, as respectivas “receitas” e soluções de Financiamento | Gonçalo Curião e João de Sousa | Fotos: Rodrigo César



**A** etapa de Consolidação é uma tendência inenarrável de todos os sectores, que resulta do seu próprio amadurecimento, e o mercado das TIs não constitui excepção. As TIs, pelo contrário, graças ao papel central que desempenham em todos os domínios da economia e da sociedade (isto é, na vida de Estados, Empresas e Indivíduos) assumem especial relevância, com múltiplas implicações no bem-estar, eficiência, performance e “*achievements*”

de cidadãos, regiões e países: traduzíveis em auto-estima, *status* e poder, indispensáveis à viabilidade “reprodutiva” do DNA associado a cada um dos *layers* referidos.

A “empresofagia” não difere muito daquilo que é, na substância, a luta pelo controlo de “território” dos indivíduos ou, superlativamente, das Nações. E, tal como ocorre com estes, varia ao longo dos tempos em função da maturidade das relações e processos.

Há poucos anos assistimos a algo de semelhante: fabricantes do topo da “cadeia alimentar” absorveram congéneres com o propósito de aumentar o tamanho da sua “fatia” do “bolo”, isto é, o *market share*. Os maiores Grossistas assimilaram “pares” seus, menos bem posicionados na pirâmide, e redefiniram o Negócio, estrangulando margens e criando economias de escala (à data, a forma preferencial de salvaguardar a sustentabilidade, e futuro, das empresas).

Estar em “segundo” não é nada! Só o líder está a salvo do ataque dos “predadores” (leia-se “concorrentes”). Daí a voracidade em juntar hardware a mais hardware (Compaq compra Digital) e a mais hardware (HP compra Compaq), ou software de Bases de Dados e plataforma, a mais software de Bases de Dados e plataforma (Oracle compra People Soft, JD Edwards, Siebel e Hyperion) e a mais software de Bases de Dados e plataforma (Oracle compra BE Systems).

Qualquer semelhança com o que ocorre actualmente, é, todavia, pura coincidência. As recentes aquisições e fusões não prosseguem objectivos “aritméticos”, como aumentar o *market share*, antes visam, expandir (geometricamente) a influência dos fabricantes de primeira linha a áreas de negócio complementares, contíguas, do seu *core business*. A nova estratégia é fruto do reconhecimento, pelos “gurus” *mainstream*, da complexidade, multiplicidade e interactividade dos (e entre) sistemas.

Intocada permanece a razão de fundo: para sobreviver é essencial liderar. O segundo é apenas o primeiro dos últimos e está condenado a desaparecer ou... a ser comprado, claro!

A tendência, por ora restrita aos Fabricantes, tem consequências inevitáveis na vida dos Parceiros. Sem os recursos humanos, de capital e *know-how*, omnipresentes nos gigantes da Indústria, os Parceiros têm de se adaptar, procurando novos caminhos para sobreviver. A solução passa, de forma incontornável, pela especialização. E, como era de prever, os protagonistas de primeira linha não se fazem rogados, apresentando propostas que vão da “formação/certificação” especializadas, até às soluções de consultoria/análise do negócio, passando por “pacotes” de financiamento atraentes.

Num mercado contraído, as soluções e serviços globais chave-na-mão são a melhor opção. Para muitos analistas o mercado Tecnológico está a atingir a fase de maturidade em que o factor “diferenciação” é cada

vez mais difícil de obter e, por isso, requer ofertas consolidadas e portfolios completos e abrangentes. Vários especialistas sustentam mesmo que, a prazo, o mercado será dividido entre Fabricantes globais de TI e Parceiros especializados.

## Experiência dos Fabricantes

Oferecendo a palavra aos convidados deste Bizz Brunch, coube a Laila Ferreira, Alliance Business Manager da HP, uma das primeiras intervenções. A responsável lembrou que tanto a crescente presença da Hewlett-Packard no mercado como o aumento do portfolio têm vindo progressivamente a sofrer reforços através de consolidações e aquisições. A estratégia da companhia de Redmond passa por endereçar novas áreas consideradas estratégicas na evolução do negócio. “A mais recente foi a aquisição da 3Com que reforça, em muito, a área de *networking* e está a ser totalmente integrada em todos os programas de Canal da HP”, aponta Laila Ferreira, sublinhando que a matriz de Canal é transversal a todos os segmentos. “O programa de Canal é comum, as ferramentas e os processos de trabalho são os mesmos e, portanto, criam e completam a visão da HP de uma infra-estrutura convergente e escalável que reúne todas as áreas, oferecendo aos Parceiros uma abordagem mais integrada e uma proposta de *networking* alternativa”. “Todo o portfolio da 3Com dará com certeza um impulso muito forte à área de *networking* e oferecerá aos Parceiros a possibilidade de entrar também nessa área”. A responsável da HP avança ainda que a empresa se encontra atenta ao mercado e que, brevemente, poderá alargar de novo o portfolio. “Sempre que houver empresas que reforcem o nosso portfolio, e que se revelem estratégicas no complemento da nossa visão, iremos naturalmente estar interessados”, conclui.

Do outro lado da mesa, António Augusto Pires, Sales Alliances Manager da Oracle Portugal, pediu a palavra para acrescentar que a consolidação é um

processo normal numa indústria em amadurecimento. “As aquisições da Oracle sempre obedeceram a um conjunto de características, tendo como objectivos estratégicos o reposicionamento da companhia e a complementaridade da nossa oferta tecnológica”. Com a aquisição da Sun Microsystems, que “alterou um pouco o ADN da Oracle”, António Augusto Pires crê que a multinacional alarga o seu posicionamento no mercado e entra numa nova Era. Novas oportunidades tanto para a companhia como para a sua vasta rede de Parceiros. Esta aquisição, “aos Parceiros, do ponto de vista do seu posicionamento, permite-lhes retirar partido de várias formas (uma vez que a oferta da Oracle, ela própria, ganha mais força no mercado); por outro lado, em todo este percurso, a Oracle usou de especiais cautelas, oferecendo um processo bem oleado de integração, nomeadamente no que concerne ao programa de parcerias: o Oracle PartnerNetwork, de resto, reformulado”, refere o responsável. A ideia e o desafio colocados à Oracle passam por permitir aos Parceiros tirar partido das aquisições. “[Os Parceiros] Vão ter de investir, e, provavelmente, ganhar competências adicionais, mas, estamos convictos, o desafio é no sentido positivo e não negativo”.

Reconhecendo que a consolidação “é uma tendência” que se faz sentir mais actualmente, Luís de Sousa, Director Segmento PME e Parceiros da Microsoft Portugal, concorda com o directivo da Oracle e refere que as aquisições e fusões são “um processo natural” que atinge, no entanto, em particular as grandes empresas. “Quando a Microsoft decidiu entrar no mercado das aplicações tinha duas opções: ou demorava dez anos a desenvolver qualquer coisa num estágio minimamente aceitável, ou, adquiria competências através de aquisições”, sem descurar, no entanto, a necessidade de investir em I&D. Ao nível dos Parceiros, continua o directivo, “sentimos que as empresas de média dimensão estão actualmente a passar por processos de consolidação de outro tipo – um bom passo, do ponto



Laila Ferreira,  
Alliance Business  
Manager, HP  
Portugal



Luís de Sousa,  
Director Segmento  
PME e Parceiros,  
Microsoft Portugal



Sérgio Nunes,  
Managing Director,  
Grenke Portugal



António Augusto  
Pires, Sales  
Alliances Manager,  
Oracle Portugal



de vista estratégico - estabelecendo parcerias". As empresas de média dimensão, defende Luís de Sousa, não têm essa capacidade para fazer merge pelo que procuram construir uma rede de parcerias. Cabe aos "Parceiros retirarem partido destas consolidações e o passo fundamental é especializarem-se e olharem para novas tendências, como são os Serviços". Os Parceiros têm de reconhecer a importância da especialização e de serem "bons" em qualquer coisa. Por sua vez, os de menor dimensão têm de "estabelecer relações de parceria com empresas portadoras do mesmo DNA". O responsável rejeita, deste modo, que a tendência da consolidação de mercado seja "uma ameaça" para os Parceiros e encarando-a como "mais uma oportunidade disponível".

Sérgio Nunes, Managing Director da Grenke Portugal, entra no debate admitindo que, actualmente, são notórios "movimentos de empresas que de um momento para o outro se reposicionam em sectores, há pouco tempo atrás, impensáveis". Esta volatilidade tem repercussões na própria estrutura da Grenke que comprou, recentemente, um pequeno banco na Alemanha "para estar mais perto do Canal e oferecer mais serviços financeiros: como factoring ou banking", e, em simultâneo, poder apostar nas startups. "Percebemos que o mercado está a mudar e a tecnologia torna mais fácil a abertura de novas empresas. Procuramos posicionar-nos junto das startups, não com capitais de risco, mas oferecendo financiamento para activos", declara. Estando vocacionada para as PME, a Grenke até há pouco tempo optava por financiar operações de baixo valor, em software e hardware, até 7 mil euros (em média), de forma rápida. "Agora evoluímos para o financiamento de serviços, acompanhando as tendências do mercado", remata Sérgio Nunes.

## Programas mais exigentes

Embora a HP faça crescer regularmente o seu portfolio, Laila Ferreira sublinha que toda a oferta assenta sobre o mesmo "umbrella", de forma integrada, "o que é uma vantagem para nós e também para os Parceiros". A responsável refere-se ao Programa de Canal da HP, que tem abraçado todas as integrações, permitindo ao Parceiro posicionar-se e especializar-se. "Acreditamos que, actualmente, para estar à altura das exigências de um programa

único, conseguindo responder e continuar no mercado com uma oferta tão abrangente, os Parceiros têm de se especializar", defende. "O nosso 'umbrella' permite ao Parceiro, especializado e conhecedor do programa em si, estar no mercado com as suas valências, os seus conhecimentos técnicos, serviços... a HP disponibiliza programas de especialização a Parceiros que (ainda) não o são. O nosso 'umbrella' está dividido em áreas de especialização o que lhes dá acesso a mais regalias".

Na mesma linha estratégica, a integração da Sun na Oracle Corporation, finalizada em Portugal no passado mês de Junho, implicou uma "profunda reformulação" no programa de Canal da Oracle - Oracle PartnerNetwork (OPN) - que agora privilegia mais que nunca a especialização dos Parceiros. "O OPN estimula o Parceiro a focar-se no seu core business e a colaborar com outros Parceiros", avança António Augusto Pires. Segundo o directivo, estão planeadas, e em fase de programação, um conjunto de iniciativas orientadas para o Canal que, no fundo, irão facilitar o reposicionamento dos Parceiros neste novo contexto.

Por sua vez, Luís de Sousa da Microsoft também defende a especialização do Parceiro e a criação de inter-parcerias entre o Canal por ser "essencial os Parceiros evoluírem na cadeia de valor". "Um Parceiro, porém, não consegue especializar-se em tudo. Tão pouco o deve fazer. Deve sim manter o seu core business, estabelecer parcerias e alargar a sua oferta. Quem não o fizer terá pouco

espaço de crescimento", afirma, frisando que o "Microsoft Partner Program foi renovado para que seja possível diferenciar os Parceiros ao nível da respectiva especialização".

Esta especialização é, contudo, um próprio reflexo do mercado e da crescente exigência por parte dos clientes. Esta é a opinião de Laila Ferreira da HP que acredita que as grandes empresas sentem a necessidade de consolidar o seu portfolio e de estabelecer novas parcerias, em grande parte porque os próprios clientes também estão mais exigentes e procuram soluções completas por parte dos Parceiros. Além disso, afirma a responsável corroborando Luís de Sousa da Microsoft, "a consolidação do mercado representa uma oportunidade para os Parceiros apostarem na diferenciação e na especialização". "Aqueles que melhor se conseguirem posicionar no mercado estarão aptos para serem mais competitivos quando os mercados financeiros estabilizarem". E é neste sentido que a HP trabalha: junto do Canal. "Independentemente das aquisições que possam ocorrer no futuro, é fundamental que o Parceiro tenha consciência de que procuramos facilitar a sua especialização. O Parceiro encontra na HP um portfolio completo e uma ótima oportunidade para se focar na sua área de competência especializada. Por um lado, estamos a permitir-lhe que suba na cadeia de valor mas, por outro, somos mais exigentes - porque os próprios Clientes também o são e exigem qualidade e um bom serviço por parte da nossa rede", advoga.

Independentemente dos diferentes pontos de vista, todos os convidados deste Bizz Brunch concordam que a certificação é essencial, qualquer que seja a área, para lidar as mudanças no sector. "É crucial que o Parceiro se especialize, tenha formação técnica e de produto. Procuramos oferecer aos Parceiros uma formação global para que, junto do cliente, possam dar a conhecer as nossas soluções e transmitir confiança. A nossa perspectiva é de que, actualmente, a formação





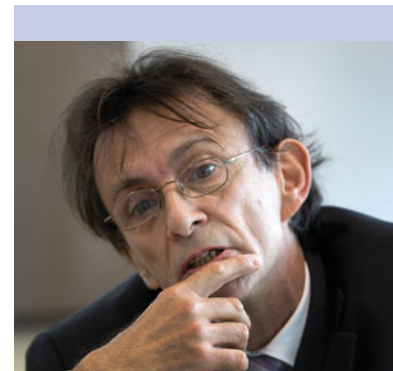
*“Sempre que houver empresas que reforçem o nosso portfolio, e que se revelem estratégicas no complemento da nossa visão, iremos naturalmente estar interessados”*



*“As empresas de média dimensão estão a passar por processos de consolidação de outro tipo: estabelecendo parcerias”*



*São notórios “movimentos de empresas que de um momento para o outro se reposicionam em sectores, há pouco tempo atrás, impen-sáveis”*



*“A ideia e o desafio colocados à Oracle passa por permitir aos Parceiros tirar partido das aquisições.”*

tem de ser contínua”, defende Laila Ferreira. Argumento reforçado por Luís de Sousa: “Sei que os Parceiros encaram a consolidação como uma ameaça mas lembro que existe igualmente uma oportunidade. O Parceiro tem de reflectir: Sim, o mercado está mais exigente. O que posso eu fazer para me adaptar? Hoje as ameaças são também preciosas oportunidades”.

### Proteger a criação de PME

O lado nefasto da Consolidação passa, de acordo com os responsáveis presentes neste evento, pela contracção do mercado. O desafio que se impõe, nas palavras de Luís de Sousa, passa por “perceber como podemos ajudar novas empresas a sobreviver”. “Uma empresa recentemente criada não tem historial financeiro e, consequentemente, não é credível junto das instituições bancárias. A este propósito, a Microsoft - enquanto fabricante e juntamente com outras entidades - promove o ‘Programa Mais’, um projecto que visa potenciar o crescimento e a competitividade das empresas portuguesas, simplificando o acesso a fundos comunitários, nacionais e regionais”. O Director do Segmento de PMEs e Parceiros da Microsoft sustenta que são entidades como a Grenke que podem ajudar estas empresas, informando-as dos protocolos e apoios disponíveis. Por seu lado, Sérgio Nunes reconhece que a conjuntura se apresenta realmente como uma oportunidade para a Grenke e avança que a empresa se encontra a equacionar a possibilidade de alargar as soluções para lá do software e hardware, nunca

se desviando do seu core: PME. “Se observarmos a realidade portuguesa, não existe um único banco vocacionado para o mercado das PME. Apostam sim nas grandes operações e, lamentavelmente, as pequenas e médias empresas têm bastante dificuldade em conseguir aprovar um crédito”, observa o responsável.

As ferramentas de financiamento independentes de marcas ou produto convivem e confrontam-se muitas vezes com as estruturas internas de crédito de grandes multinacionais. A Oracle, por exemplo, “dispõe de uma organização de financiamento própria para projectos complexos”.

António Augusto Pires aproveita a intervenção para indicar que “com a integração da Sun na Oracle foi desencadeado um processo, ao nível da EMEA, que redefiniu os distribuidores em cada país. Em Portugal, optou-se por manter o distribuidor Oracle de software – a Altimate – e o distribuidor da Sun de hardware – a Diasa – e dar a ambos a oportunidade de trabalharem cada área”.

A HP não foge regra e disponibiliza directamente ao Canal várias soluções de crédito. A área HP Financial Services oferece como vantagem principal “a diversidade e abrangência da gama de serviços financeiros, locação e gestão do ciclo de vida das soluções tecnológicas”, resume Laila Ferreira para quem é também essencial a ‘evangelização’, “dar acesso à informação aos empreendedores para que quando estes desejem iniciar o seu próprio negócio possam saber a que entidades pedir apoio. É preciso conhecer quais

os programas comunitários disponíveis porque, nesta conjuntura económica difícil, é complicado encontrar financiamento a nível local e são estes os programas que irão vingar”. Esta estratégia de difusão de informação encontra repercussão no *modus operandi* da Grenke Portugal que, além da informação sobre os programas existentes, acredita na necessidade de ajudar os Parceiros a saber usá-los. “Recentemente alterámos um pouco a nossa estratégia: temos feito uma aposta forte na formação dos revendedores. Não basta informar que um serviço financeiro está disponível. É essencial ensinar os revendedores a utilizá-lo para que tomem consciência do seu valor”, afirma Sérgio Nunes acrescentando que a empresa tem no terreno uma equipa de vendas que visita cada um dos 700 clientes pelo menos uma vez a cada três meses. Mais que desafios, a Consolidação pode representar um conjunto enorme de oportunidades para os Parceiros. Em resposta, estes devem especializar-se, certificar-se e estabelecer as parcerias necessárias para colmatar qualquer lacuna nas suas valências. Por fim, e para que o seu negócio sobreviva incólume a esta vaga de transformações no mercado, os Parceiros têm que saber identificar as ferramentas de financiamento de que dispõem e, mais que isso, saber usá-las.

Este é um breve resumo das principais conclusões deste Bizz Brunch cuja matéria, como devem calcular, foi difícil de condensar no espaço disponível. A relevância do tema e a eloquência dos oradores seriam suficientes para uma edição inteira. ●