

ENTREVISTA DE CÁTIA MATEUS JORNALISTA DO EXPRESSO

1. Que panorama traça do empreendedorismo em Portugal nos últimos 3 anos? Quais os grandes traços da sua evolução?

Antes de mais julgo que é importante realçar a propagação do próprio termo “empreendedorismo” que se traduziu num crescente número de conferências, concursos, cursos, documentos científicos e artigos sobre o tema, já para não falar na abordagem a novas gerações às quais antes o tema se encontrava restrito – refiro-me em particular aos milhares de jovens, do ensino básico e secundário, que nos últimos 3 anos participaram em cursos de empreendedorismo nas nossas escolas. Considero ser importante realçar este crescimento dado que só falando de empreendedorismo é possível alterar mentalidades, nomeadamente no que diz respeito à atitude face ao risco – algo que apenas muda se incutido nos futuros empreendedores enquanto jovens - e à capacidade de aceitar o insucesso, uma característica da cultura europeia e que infelizmente ainda tem um longo caminho a percorrer.

Este não é o único factor que limita ainda o empreendedorismo em Portugal. A UE fez um estudo que comparou as PME europeias com as norte-americanas e constatou que estas últimas são maiores, crescem mais depressa e têm mais lucros. Segundo o mesmo estudo isto sucede pelo facto das empresas nos EUA utilizarem melhor as tecnologias, sobretudo de informação e comunicação. Foram detectados problemas na nossa capacidade de inovação, no ambiente económico, nos impostos e, em particular, na questão do empreendedorismo. Os americanos são certamente mais dinâmicos e empreendedores.

Precisamos de uma educação virada para o empreendedorismo, o que começa por fazer os estudantes perceberem como funciona a economia, como podem criar e gerir uma empresa. Ao mesmo tempo é preciso desenvolver políticas que respeitem o “pensar pequeno” em primeiro lugar, não prejudicando as PME, actuando sobre todos os aspectos que ainda condicionam os empreendedores a operacionalizar o nascimento e crescimento das suas empresas.

Apesar do longo caminho que estamos ainda a trilhar, é importante referir que Portugal apresenta uma taxa de actividade empreendedora consideravelmente elevada, sendo que 9 em cada 100 pessoas estão envolvidas em actividades early stage - a melhor posição registada na UE (Global Entrepreneurship Monitor 2007).

Por sua vez os dados da APCRI comprovam o fraco apoio dado pela indústria de capital de risco em matéria de empreendedorismo. Em 2008 não se verificou qualquer investimento em capital semente, seguindo uma tendência de total ausência desta franja de financiamento e acusando assim um gap nesta fase de angariação de capital.

unidades: 1.000 euros	2003		2004		2005		2006		2007		2008		% Valor
	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	Valor	Empresas	
TIPO DE INVESTIMENTO													
Semente	0	0	9	1	4.332	13	6.000	12	200	1	0	0	0,0%
Start-Up	13.503	34	24.187	38	26.721	53	18.059	57	27.813	48	56.739	?	33,6%
Expansão	59.850	59	89.507	62	86.313	50	86.944	37	29.996	25	40.195	?	23,8%
Substituição	19.240	14	4.776	2	116.365	7	17.761	11	260	2	260	?	0,2%
Rescue/ Turnaround	0	0	1.698	11	1.371	7	1.819	3	17.713	6	0	0	0,0%
Buyout	8.341	6	4.050	2	9.442	5	38.299	12	92.908	11	282.000	?	167,0%
Outros	0	0	0	0	0	0	11.163	11			16.807	?	10,0%
Total	100.934	113	124.227	116	244.544	135	180.045	143	168.890	93	396.000	?	

Nota: O número de empresas alvo de investimento não foi divulgado em 2008
Fonte: APCRI, Ernst & Young, Gesventure

No que mais directamente me diz respeito enquanto Business Angel, admito ter sido importante o reconhecimento legal desta actividade. No entanto os números demonstram ter sido insuficiente o reconhecimento sem medidas que efectivamente incentivem os investidores a actuar. Em 2007 e 2008 foram investidos por Business Angels apenas 412 mil euros e 1 milhão de euros respectivamente (dados da FNABA). Sem benefícios fiscais apropriados – à semelhança do que sucede em Inglaterra ou em França – é difícil convencer esta tipologia tão importante de investidores a apostar de forma significativa nas start-ups portuguesas.

Em resumo poderia dizer que apesar do notável contributo das dezenas de entidades, de cariz público e privado, que dão corpo ao movimento do empreendedorismo no nosso País tal não significa, porém, convergência em igual medida na definição do rumo certo para o desenvolvimento futuro do mesmo. Não me parece previsível nem predicável que a manutenção de “jardins murados” dispersos pelo país – por mais propícios e favoráveis que se revelem ao movimento do empreendedorismo – constituam de per si a melhor via para a consolidação de um modelo que permita objectivamente capitalizar as vantagens únicas decorrentes da inovação e da mudança de comportamentos e atitudes com que os jovens de hoje ousam traçar o seu próprio futuro.

E porque sou daqueles que acreditam que criar e honrar os Empreendedores é o derradeiro segredo das economias em crescimento torna-se fundamental que passe a existir em Portugal um Ministério do Empreendedorismo que dê expressão ao Ecossistema empreendedor nacional, a bem do desenvolvimento daqueles que serão seguramente os futuros criadores de riqueza da Economia à escala global.

2. A conjuntura económica adversa que se vive alterou este panorama?

Directamente não. Todo este processo tem sido de certa forma evolutivo e congratulo-me por ver cada vez mais uma maior atenção por parte do governo central e poder autárquico na dinamização do empreendedorismo, quer seja através do financiamento de novos projectos quer ao nível do ensino do empreendedorismo.

Ainda recentemente estive em concurso um novo programa de criação de fundos de co-investimento para Business Angels que teve uma excelente resposta por parte destes à oportunidade criada, neste caso pelo Programa COMPETE, IAPMEI e PME INVESTIMENTOS. De acordo com as estimativas da FNABA, considerando a utilização total do fundo disponibilizado (€10 milhões), o investimento por parte dos Business Angels e a Linha de Co-Investimento Complementar disponibilizada pela Caixa Capital, acrescida pelos fundos mobilizados quer por empreendedores, outros investidores e financiamento bancário que surgirão em cada investimento, prevê-se a “injecção” de um total de 25 milhões de euros que possibilitarão a criação de mais de 100 novas start-ups portuguesas.

Os empreendedores terão, assim, muito brevemente, algumas dezenas de sociedades constituídas por Business Angels a quem apresentar os seus projectos empresariais, constituindo mais um passo para a consolidação do financiamento early stage em Portugal.

3. Qual o impacto desta crise na criação de novos negócios? (se tiver números seria optimo)?

Nota: Infelizmente não tenho números.

Em todo o caso penso ser de bom senso afirmar que a presente crise teve impacto na criação de novos negócios uma vez que mais do que apostar em projectos que implicavam desenvolvimento a longo prazo tornou-se frequente apostar em projectos de bens e serviços de

primeira necessidade, ou seja daqueles que são fundamentais. Ora isso provocou, naturalmente, uma concentração de forças na sobrevivência dos negócios existentes e menos na criação de novos negócios.

Em todo o caso considero que esta é uma época muito interessante para criar empresas já que a retoma deverá ocorrer dentro de dois ou três anos, altura em que as empresas poderão ser vendidas ou aumentar de valor.

Nesse sentido esta crise tem proporcionado novas oportunidades aos Business Angels os quais estão a dedicar muita atenção à escolha dos projectos onde investem nomeadamente aqueles que possuem uma gestão sólida e que estejam a operar em nichos de mercado que podem vir a proporcionar elevadas taxas de crescimento.

De facto ao nível europeu, constata-se que mais projectos em curso (start-ups) procuram Business Angels em detrimento de investidores institucionais e crédito bancário. Em termos nacionais, os Business Angels são mais procurados por projectos emergentes pelo que se sente um maior interesse dadas as maiores dificuldades no acesso ao crédito. Por outro lado, este período mais pessimista que atravessamos revela-se bastante útil na reflexão sobre valores por vezes irrealistas que são estimados nos cenários de vários negócios.

4. Que tipo de negócios se criam em Portugal e qual o perfil-tipo dos nossos empreendedores?

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor de 2007, (infelizmente Portugal não participou no estudo de 2008...) o empreendedor português é maioritariamente masculino (66%) e dedica-se maioritariamente a tempo inteiro ao seu negócio (66%). Quase metade dos negócios criados em Portugal são orientados para o consumidor, seguindo-se os serviços dirigidos a organizações. É ainda reduzida a criação de negócios de base tecnológica de produtos e serviços transaccionáveis. Por estes números é possível perceber que somos um povo com alguns traços empreendedores mas que a maior parte dos negócios que se criam encaixam no pequeno comércio de consumo, ao contrário da média dos restantes países europeus onde sobressaem os serviços dirigidos a organizações.

5. Na sua opinião os momentos de crise podem transformar-se em oportunidade?

Os momentos de crise são ideais para provocar rupturas na forma de pensar e agir. Muitos gestores de empresas gerem o seu amanhã com base no seu passado, na dinâmica induzida pelo restante sector, pesquisando das mesmas fontes, visitando os mesmos eventos e procurando manter-se a par dos concorrentes. Em resumo, disputando o mesmo dinheiro.

A única forma de gerar novo dinheiro é a ruptura, pensar de forma diferente, de forma menos linear, com novas experiências, com maior criatividade e menos certezas. Só assim é possível dar um passo à frente da concorrência e introduzir o design (Apple), a nova forma de comunicação (Twitter) ou a nova abordagem sobre a informação (Google).

6. Que truques podem ser úteis para minimizar as possibilidades de fracasso?

Não se trata de “truques” mas certamente de alguns conselhos dado que não constituem segredo mas sim práticas que podem dar maior segurança a um novo negócio.

Existem algumas sugestões logo no momento da constituição da empresa e que podem ser determinantes para o futuro desta. Nomeadamente, aspectos relacionados com:

- a) Propriedade Intelectual, quer seja a defesa da PI do empreendedor como a utilização ilegal de PI de outrem - no caso de empreendedores que aproveitam trabalho desenvolvido enquanto empregados.
- b) Pesquisa de mercado. O produto desenvolvido pode ser espectacular, revolucionário e super ambicioso, mas tem mercado? Está o mercado preparado para ele? Os potenciais consumidores foram ouvidos sobre a sua utilidade? Quanto estarão disponíveis a pagar por ele? Ainda há poucos dias li um artigo onde era relembrado o serviço Jarbas, lançado por um português em 2003 e que em tudo se assemelha ao actual Twitter. As operadoras de telemóveis não compraram a ideia e o serviço não pegou. Estava avançado para o seu tempo? Não, vivia-se já um boom de blogs e envio de sms. Estavam os operadores (clientes) preparados para o receber? Sem dúvida que sim. (<http://gesbanha.blogs.sapo.pt/478847.html>)
- c) Apresentação de protótipos. Não só os clientes, como os próprios investidores muitas vezes precisam de ver para crer. O protótipo pode ser tocado (quando físico) ou pode permitir interagir com ele (digital) mas sem dúvida que confere maior credibilidade ao projecto e demonstra que este se encontra já numa fase “pós-papel”. Recordo o exemplo de um projecto onde investi (Ortik) em que foi necessário envolver os mais invulgares recursos – dois estabelecimentos prisionais - para se conseguir fazer um protótipo dado que não havia nenhuma fábrica em Portugal que conseguisse ligar as duas técnicas necessárias (têxtil e metal). No entanto, não tenho dúvidas de que chegar a uma reunião ou a uma feira com o protótipo causou a impressão certa.

Porém neste momento a regra mais importante a seguir passa pelos empreendedores terem de se mentalizar que têm de conseguir obter o mais urgentemente o “breakeven” dos seus negócios e deixar para segundo plano os investimentos em soluções que impliquem desenvolvimento a longo prazo.

7. Quais os sectores onde vale a pena investir mesmo em conjunturas de crise?

Em termos gerais e não considerando ainda sectores específicos, os negócios vencedores devem deter um excelente sentido de oportunidade, um serviço que responda a uma falha de mercado, um novo modelo de negócio, uma tecnologia que possa revolucionar um sector, um mercado que seja escalável a todo o globo, entre outros factores que façam os olhos dos investidores brilhar e questionar-se se, com base nos dados apresentados, aquele possa ser o próximo YouTube ou Google.

Esta é a condição “base” para quem estiver disponível para embarcar na “ruptura” que mencionei anteriormente.

Ao nível sectorial em particular na área das TIC, existe uma clara aposta em alguns factores que se traduzirão em oportunidades de negócio:

- Open Source. Estudos indicam que em 2012, 80% do software comercial vai incluir elementos de software aberto;
- Acréscimo do regime de “Software as a Service”
- Transformar hardware em serviço (a banda larga permite deslocalizar o hardware; cloud computing)
- Hardware e serviços com preocupações ambientais, nomeadamente ao nível da redução dos consumos de energia.
- Impressoras 3D
- Gráficos tridimensionais.

Acredito igualmente que para os empreendedores portugueses existem excelentes oportunidades na exploração da energia solar, outras energias limpas e as tecnologias com elas relacionadas.

Uma outra área a merecer particular interesse, na actual conjectura de crise em que continuamos a viver é, tal como me disse o meu amigo Jack Lang – um dos BA mais conhecido a nível mundial e grande investidor nas áreas tecnológicas - a da agricultura pois as pessoas têm de comer...

8. Que cuidados há que ter para lançar um novo negócio numa conjuntura adversa?

Considero importante começar por referir-me à minha própria vivência como Empreendedor, e simultaneamente como consultor de inúmeros Empreendedores, a qual me permitiu constatar a existência de um conjunto de factores que contribuem para que muitos dos empreendimentos que viram nascer a luz do dia acabem por não ter o sucesso que inicialmente se esperava.

Numa altura em que, a nível global e em Portugal, se vive uma época de grandes discursos, através dos quais se enfatiza e enaltece o papel essencial do Empreendedor, importa sensibilizar os mesmos para a complexidade associada à tarefa de criação de uma Empresa, a qual poderá ser muito mais arriscada e árdua do que normalmente se imagina.

E foi tendo justamente por base esta realidade, que reflecti sobre alguns dos constrangimentos que afectam os Empreendedores, ao longo dos estágios de desenvolvimento dos seus negócios, com o principal intuito de tentar demonstrar que o sucesso dos Empreendedores não depende do factor “sorte” apesar desta condição ser bastante útil – mas sim de um sólido conhecimento dos princípios básicos do funcionamento das empresas.

A minha pretensão traduz-se, por isso, em transmitir aos jovens que querem tornar-se Empreendedores e gerar riqueza, alguns conselhos e orientação sobre alguns factores que podem contribuir para fazer as coisas acontecerem positivamente, o que a crescer à energia e vitalidade de que são possuidores, lhes permitirá desafiar melhor o desconhecido e aproveitar as reais oportunidades que este mundo em mudança tem vindo a proporcionar à escala global.

É certo que muitos livros e autores têm abordado alguns dos temas que irei apresentar, todavia, estou convicto que as experiências pessoais que tenho vivido a este nível poderão contribuir para uma melhor interpretação dos mesmos e, nessa medida, ajudar a ultrapassar as deficiências que tenho identificado como inibidoras do sucesso empresarial.

a) Contar com Assessoria de Especialistas

O processo de tomada de decisão por parte do Empreendedor deve ser realizado, desde o início da sua aventura empresarial, com base no máximo de informação possível, devendo para o efeito ter-se a humildade suficiente para reconhecer a necessidade de recorrer ao apoio de especialistas quando a situação o aconselha. Apesar de evidente este facto, raramente acontece principalmente por motivos imediatos de poupança de custos, prejudicando muitas vezes o desempenho futuro da Organização.

Um dos exemplos mais emblemáticos desta situação, ocorre normalmente logo no início quando o Empreendedor decide desencadear, sozinho, o difícil processo de obtenção de Capital para o seu projecto. Ora quando o Fundador de uma Start-up” procura angariar capitais, normalmente é para ele a sua primeira vez, enquanto que os financiadores, que terá pela frente, certamente estarão na sua 150ª ou 200ª operação. Este “deficit” de experiência, de conhecimento e prática, em detrimento do fundador, desfavorece-o na realização de negociações, na escolha do melhor investidor e na melhor valorização da sua “Start-up”.

Naturalmente que o recurso a uma entidade especializada se torna aconselhável uma vez que esta permitirá preencher esse “deficit”, acompanhando o Empreendedor no decorrer das principais etapas de uma angariação de capitais: elaboração do Business Plan, selecção dos investidores, contactos, montagens financeiras, negociações e fecho.

O especialista ao entrar com a experiência de centenas de contactos, no conhecimento pessoal dos investidores, quer sejam Sociedades de Capital de Risco, Business Angels ou Corporate Venturing, e com a sua rede de contactos internacionais certamente, estará a ser uma mais valia importante para o Empreendedor ajudando-o a encontrar, de forma mais rápida e em situações mais vantajosas, o tão almejado capital para o arranque do seu projecto.

Com efeito, o processo de angariação de capital necessita de um importante trabalho de preparação, devendo estar integrada num processo organizado e planificado que permita ao empreendedor interessar os investidores desde a primeira hora, caso contrário a angariação torna-se difícil.

Diria mesmo que a obtenção de capitais é um momento crucial para a empresa, ou seja, “**É UMA OPERAÇÃO «ONE-SHOT»**” e que, de acordo com a experiência dos mercados mais evoluídos, faz recomendar que os Empreendedores recorram a entidades especialistas com experiência demonstrada em dar respostas às seguintes questões, essenciais à obtenção dos Capitais:

Exemplo: Um Jovem Empreendedor, que passei a admirar, contactou-me após ter tido, durante cerca de nove meses, reuniões com praticamente todas as SCR portuguesas, no sentido de conseguir os capitais necessários à concretização do seu sonho de criar uma empresa. Depois ter compreendido o seu negócio, escutadas as suas ambições e identificadas as suas fraquezas, decidi apoiá-lo na preparação de uma nova abordagem a uma SCR já por ele anteriormente contactada. Porém, antes de o fazer, o Empreendedor conseguiu, por minha influência, realizar o seu primeiro negócio junto de uma Instituição financeira Inglesa instalada em Portugal, o que lhe permitiu demonstrar que o seu serviço tinha todas as condições para satisfazer uma necessidade capaz de gerar bons retornos a um potencial Investidor. Com esta boa referência comercial e com um Business Plan perfeitamente ajustado, foram feitos os contactos com a SCR, considerada a mais adequada aos interesses do Empreendedor, e em cerca de trinta dias realizada a Operação, a qual permitiu a angariação de cerca de 485.000 euros com a consequente materialização imediata do projecto.

b) Conhecimento Científico Condição Necessária mas Não Suficiente

A existência de bons currículos científicos e o bom domínio, por parte do Empreendedor, das vertentes tecnológicas, são um activo muito importante, principalmente quando estamos perante um projecto ou empresa de alta tecnologia, mas não são condição suficiente para que esse projecto tenha êxito.

Com efeito, um cientista pode conceber uma nova solução para a cura de uma doença mas dificilmente a mesma sairá do laboratório se não forem criadas condições para industrializar, divulgar, comercializar e dar credibilidade ao produto em que essa solução poderá resultar.

Importa, por isso, lembrar que a contribuição do conhecimento puramente tecnológico significa apenas 5% da solução global para o êxito de um produto, enquanto que o conhecimento das Técnicas Empresariais - estabelecer e gerir equipas, promover uma cultura empresarial, desenvolver um nível elevado de auto-confiança como empreendedor, adquirir um foco de mercado e saber como desenvolver um modelo de negócios, planeamento programado, maior sensibilidade para a importância de ter uma equipa equilibrada, desenvolver capacidades de apresentação - contribui com 95% da solução global para o êxito de um produto.

O Empreendedor terá, assim, de ter consciência que os Investidores procuram, essencialmente, empresas que assentem em modelos de negócios com receitas e clientes, e não apenas em processos tecnológicos, independentemente do elevado mérito científico que os mesmos possuem, como bem o exemplifica uma frase que é bem conhecida da Indústria de Capital de Risco e que passo, por isso, a citar: “Os compradores estão à procura de negócios “a sério” e não de 20 engenheiros com uma ideia incrível.”

Exemplo: Tenho o hábito de apoiar o lançamento de pequenos projectos que me são apresentados por jovens empreendedores, principalmente quando posso utilizar recursos que possuo nas minhas organizações, quer estes sejam ao nível tecnológico ou de recursos humanos. Foi assim que decidi, em conjunto com três dos meus colaboradores, avançar para a incubação de um Portal na Internet para implementação de um negócio B2B. Após termos desenvolvido, de acordo com a especificações do Empreendedor e das nossas próprias competências, a citada plataforma tecnológica tornou-se necessário começar a realizar as primeiras abordagens aos potenciais utilizadores de maneira a comprovarmos os eventuais méritos da citada solução. Naturalmente que ficou decidido que teríamos de ter o apoio e envolvimento do nosso parceiro empreendedor para realizarmos esses primeiros contactos, pois ele é que conhecia bem o mercado. Todavia, e contrariamente ao que pensava, o citado empreendedor demonstrou desinteresse total em realizar os citados contactos, com o argumento de que estávamos em condições de valorizar a citada aplicação em x milhares de euros e o que tínhamos de fazer era conseguir o interesse de investidores para o projecto. Face a esta posição, e sabendo eu que nenhum investidor iria colocar capital num projecto com aquelas características, foi decidido abortar o referido projecto que ainda hoje, passados seis anos, continua a fazer sentido levar a efeito. Todavia, para mim e para os meus colaboradores, aquela oportunidade, em face do ocorrido, deixou simplesmente de fazer sentido.

c) Ausência de Regras de Corporate Governance

Nos estágios iniciais de um novo empreendimento, quando há poucos colaboradores, a organização é plana e o controlo é mais fácil, o Empreendedor tem o hábito de chamar a si todas as funções de carácter administrativo e financeiro, uma vez que não está disposto a passar a responsabilidade para outros ou mesmo incluir terceiros na equipe administrativa. Este é um problema comum e uma razão importante para muitos fracassos.

Com as pressões da concorrência, e independentemente do número real de pessoas envolvidas na empresa, torna-se importante que o Empreendedor crie condições para a existência de uma Organização eficaz, com papéis e descrições de cargos claramente definidos, nomeadamente ao nível dos procedimentos administrativos, planeamento de pessoal e controle dos custos.

Normalmente, a falta de vontade do Empreendedor para delegar responsabilidades pode levar a atrasos nos processos de tomada de decisão e a uma menor ênfase na sobrevivência do negócio, a longo prazo, pelo que se recomenda o recurso a entidades especializadas – tais como outsourcing de serviços de contabilidade e controlo de gestão, processamento de vencimentos, manutenção de equipamentos informáticos, comunicação e imagem – as quais, através de contratos perfeitamente ajustáveis às necessidades da empresa, quer do ponto de vista operacional, quer financeiro, podem contribuir para dotar o negócio de adequadas

práticas de gestão empresarial que se tornam essenciais logo que o empreendimento atinge uma fase de crescimento rápido e onde o Empreendedor precisa de estar atento a alguns dos problemas administrativos daí resultantes.

Apesar de nem sempre os Empreendedores serem dessa opinião, considero essencial que a criação de uma organização de trabalho bem desenvolvida, mas sem recurso a grandes burocracias - uma vez que os actuais sistemas de informação e o modelo de outsourcing assentam em entidades especializadas que só terão os seus contratos renovados se o seu nível de serviço for de encontro às expectativas criadas - se torna uma condição sine qua non para que o Empreendedor possa estar preparado para fazer face ao crescimento dos seus negócios sem que esteja sujeito aos riscos ou perigos próprios de um crescimento descontrolado, nomeadamente ao nível de tesouraria, stocks, contas de clientes e gestão de pessoal, já para não falar das obrigações de carácter estatutário a que se encontram sujeitos, perante os restantes accionistas, sobretudo se estes forem investidores de capital de risco.

Exemplo: Numa das minhas mais interessantes experiências de angariação de capital de risco, fui confrontado com uma situação extremamente elucidativa do exposto. Tudo começou quando, após a recepção e leitura atenta de um determinado Business Plan que suportava a ideia de negócio, foi comunicado pelo gestor da SCR a vontade de se deslocar à empresa para conhecer melhor os promotores e o próprio negócio. Depois de mais de quatro horas de intenso diálogo, o citado gestor decidiu concluir os trabalhos e, perante a nossa admiração, solicitou a continuação dos mesmos no dia seguinte às 9 horas da manhã, revelando assim um interesse bastante acentuado pelo citado projecto. No dia seguinte, após mais de 5 horas de reunião, ficou decidido que os promotores teriam de enviar os elementos económico-financeiros actualizados de maneira a suportar uma correcta análise da Operação. Sucede que, somente um mês e meio depois esses elementos foram entregues... Resultado: "Timing" perdido, Operação não realizada.

d) Transparência/Sinceridade

As mudanças profundas que os tempos actuais estão a proporcionar, contribuem significativamente para pulverizar as melhores intenções dos Empreendedores obrigando-os a adaptarem-se, a um ritmo bastante intenso, a situações complicadas, durante períodos de tempo significativos.

Porém, hoje mais do que nunca, as Organizações necessitam de líderes transparentes que demonstrem, permanentemente, a sua integridade, a sua capacidade de gerar confiança e transmissão de valores que permitam estabelecer altos níveis de credibilidade entre os seus colaboradores, clientes, fornecedores e investidores.

Considero mesmo que a Sinceridade do empreendedor é a coluna vertebral da parceria com o investidor, uma vez que ser sincero traduz um modelo de comportamento altamente apreciado e indispensável no relacionamento estabelecido com o investidor.

Exemplo: Na sequência de uma das reuniões do nosso Clube de Business Angels – www.businessangels.pt - um jovem Empreendedor conseguiu convencer cerca de 6 Investidores para estudarem uma eventual participação no seu projecto, tendo ficado decidido que se iria passar à fase seguinte da análise desse projecto através de uma reunião nas instalações da empresa, na medida em que seria nas referidas instalações que se poderia testar o produto que o mesmo apresentou como uma grande oportunidade. De acordo com essas indicações, 3 dos Investidores deslocaram-se aos escritórios do Empreendedor e perante a surpresa geral constatou-se que o referido produto não existia – mas apenas os estudos conducentes a uma eventual concepção do mesmo – tendo sido apresentados, como desculpa, argumentos que levaram os Investidores a cortar, de imediato, qualquer hipótese de diálogo futuro com o citado promotor.

e) Recompensa Imediata

Ficar rico é o sonho de muitos Empreendedores, mas ganhar dinheiro é consequência de muito esforço e dedicação o que normalmente leva algum tempo. É certo que podem obter-se boas recompensas pelo esforço e iniciativa, mas antes disso torna-se necessário construir uma empresa que se consolide no mercado o que, como é óbvio, não é o caso da maior parte dos Empreendedores que fazem a sua abordagem, pela primeira vez, aos investidores para lançarem as suas empresas, muita das vezes apenas na posse de um produto/serviço que tem condições para satisfazer uma necessidade de mercado.

Neste caso, e contrariamente ao que infelizmente grande parte dos Empreendedores pensa, a entrada de um Investidor não é sinónimo de capital destinado a materializar os seus sonhos de uma casa na praia, valorizações elevadas das suas posições accionistas, investimento numa só tranche ou obrigação de novos “apports de capital”, mas sim reforço de capitais por parte do empreendedor, remuneração do investidor por exercer cargos sociais, cláusulas de “earn-out” a favor dos promotores, custos salariais dos empreendedores sob controlo, planos de contingência, etc...

E todo este factualismo, permitirá seguramente concluir que, para o Empreendedor, será bem mais interessante ter 10% de uma terra firme que 100% de uma terra árida.

Exemplo: Em plena época dot.com, um dos nossos clientes viu ser recusado por uma das principais SCR portuguesas o financiamento em cerca de 400.000 euros, tendo tal ocorrido já depois desta Entidade ter avaliado os intangíveis que os Empreendedores possuíam, em mais de 300.000 euros, como forma de realização do capital social da empresa a constituir – o que não deixava de ser algo de verificação rara em Portugal em virtude da incerteza do modelo de negócio baseado na Internet- em virtude destes não aceitarem reforçar em dinheiro a sua posição accionista em apenas 5.000 euros, valor que os investidores entenderam ser o mínimo através do qual os empreendedores se deveriam comprometer com o projecto. Como consequência, a “Start-Up” nunca conseguiu ter uma posição de destaque no mercado, muito por força da sua desadequada estrutura de capitais próprios, perdendo por isso o “time to market”.

f) Profissionalização da Gestão

Um dos problemas mais inibidores do êxito do Empreendedor é originado pela sua falta de reconhecimento das suas próprias limitações – pois acredita que terá sempre a melhor solução para os problemas da sua empresa, não aceitando por isso a interferência de pessoas externas ao negócio nem a dos próprios colaboradores – na concretização dos seus planos contra as ameaças e desilusões que sempre aparecem no desenvolvimento do negócio, impedindo-o de recrutar uma equipa que possua as capacidades necessárias para ultrapassar esses desafios. A capacidade de atrair talentos e a constituição de uma equipa de profissionais de gestão, constitui uma das prioridades fundamentais de um bom líder empresarial, uma vez que uma boa equipa normalmente consegue prever bons negócios devendo esta para isso ter uma abordagem empreendedora - perfil de risco, acções versus salários e atitude para ganhar - aptidão e experiência relevantes, enquadramento estratégico, capacidade de desenvolvimento do negócio e paixão.

Até porque, aos olhos dos Investidores que investem em Start-Ups, as Pessoas estão acima de todos os outros factores, pois os melhores Planos de Negócios podem mudar mas as “Pessoas-Chave” raramente mudam.

Naturalmente que a contratação destes profissionais poderá levar à existência de alguns procedimentos e mecanismos formais, nem sempre bem vistos por parte dos Empreendedores, mas que não terão necessariamente de dar origem a estruturas burocráticas e mecanicistas mas sim ao cumprimento de um mínimo possível de regras, grande descentralização do poder de decisão, reforço do trabalho de equipa, circulação de informação e aplicação flexível das relações hierárquicas, uma vez que a rapidez, inovação, flexibilidade, baixo custo e valor acrescentado para o Cliente são condições essenciais para o êxito das organizações que fazem a diferença.

Exemplo: Recentemente um Empreendedor foi confrontado, por parte de uma SCR que estava interessada em apoiá-lo na dotação dos capitais próprios necessários à implementação do seu projecto, para a necessidade de contratar um gestor profissional, que assegurasse a

concretização do plano de marketing constante do Business Plan, uma vez que as competências quer do Empreendedor quer da sua equipa eram essencialmente técnicas e operacionais, tendo essa intenção merecido inúmeras reservas e quase condicionado a concretização da Operação, uma vez que o Empreendedor via, erradamente, esta sugestão como uma afronta à sua capacidade de levar por diante o projecto que tinha idealizado.

g) Escolha dos Sócios

A maioria dos empreendedores ignora a necessidade de sócios ou mesmo de colaboradores e pensa em desenvolver sozinho o seu negócio, tendo por base uma filosofia de actuação que lhe permita:

- Ter independência nas suas decisões, isto é, actuar sem receber ordens nem ter de dar satisfações a ninguém;
- Não compartilhar o sucesso do negócio com alguém, isto é, aproveitar sozinho a oportunidade de ficar rico e
- Não demonstrar fraqueza perante os outros, mostrando assim que é capaz de vencer sozinho sem depender de ninguém.

Convém, no entanto, lembrar aos Empreendedores que perfilham esta linha de pensamento, que os negócios mais bem sucedidos foram formados por sócios cujas experiências se complementaram de tal forma que lhes permitiu obter um total domínio sobre o empreendimento, enquanto as suas formações diferentes serviram como amortecedores contra todos os tipos de excessos. Nenhum negócio tem êxito se todos os sócios forem optimistas, pessimistas, introvertidos, exuberantes ou centralizadores.

Um Empreendedor, com experiência de vendas e marketing, precisa de um sócio com experiência de engenharia, produção e finanças. Mas se todos forem optimistas ou pessimistas as possibilidades de fracasso são enormes. Daí a importância de existir filosofia de negócios, personalidades e formações diferentes.

No que diz respeito aos conflitos que sempre existem entre sócios, gostaria de salientar que o problema não é propriamente a existência do tipo de conflitos que, geralmente, estimulam a criatividade, mas sim daqueles que se podem vir a traduzir numa possibilidade de impasse entre os sócios. Para evitar impasses é preciso haver uma fórmula para resolver os conflitos. A fórmula mais simples é escolher um mediador, geralmente uma personalidade respeitada por todos os sócios, para resolver conflitos e evitar possíveis impasses.

Exemplo: Uma das principais lacunas dos projectos em fase de criação, deriva do facto dos Empreendedores não possuírem uma estrutura mínima de capitais próprios nem acesso aos canais de distribuição, que lhes permita, por exemplo, colocar os seus produtos junto dos consumidores finais. Ora, uma forma de minimizar este “gap” poderá ser através da identificação de investidores informais, vulgarmente designados por Business Angels, uma vez que estes possuem precisamente características que podem reforçar as capacidades dos Empreendedores. Contudo, quando recentemente confrontei um Empreendedor para a necessidade de ceder uma parte da sua posição accionista para poder ter acesso ao Capital dinheiro e ao Capital Conhecimento que o Business Angels era portador, obtive uma grande resistência, uma vez que o sentimento de posse – ter 100% do capital social representa ainda em muitas mentes ser o verdadeiro dono da empresa – estava bem vincado no espírito do Empreendedor impedindo-o assim de tomar uma decisão que poderia ser vital para o futuro da sua empresa e, como é obvio, do seu próprio futuro.

h) Confusão ao Nível Tático

Uma vez que, na sua generalidade, a Estratégia dos Empreendedores não se encontra devidamente traçada, o Empreendedor acaba por vir a adoptar modelos de organização deficientes, ao nível das suas áreas funcionais, contribuindo assim para decisões pouco eficazes, ao nível da publicidade, do preço, dos canais de distribuição, dos sistemas de formação de gestão ou mesmo das relações públicas.

Torna-se, assim, comum verificar táticas inadequadas para implementar a estratégia da

empresa, uma vez que as mesmas acabam por não ter em linha de conta os concorrentes com que se defrontam, as características do produto, objetivos a implementar e as oportunidades que se lhe deparam.

Exemplo: Num dos recentes Business Plan que analisei, constatava-se que o empreendedor apresentava, como um dos veículos de comunicação privilegiados para chegar junto do seu público-alvo, o recurso a uma forte campanha de publicidade, ainda para mais prevista realizar ainda antes de os seus produtos estarem colocados no mercado. Após alguma reflexão sobre quem eram efectivamente os seus clientes, o empreendedor chegou à conclusão que o recurso à publicidade não se justificava, mas sim o recurso a acções de “Sales Promotion” e mesmo de relações públicas, evitando assim o desperdício de mais de 150.000 euros numa fase crítica de implementação do seu modelo de negócio.

Gostaria de salientar a importância, para qualquer empreendedor, ou candidato a empreendedor, de uma leitura muito atenta do livro “ Os Senhores da Guerra “ do Professor Vasconcelos e Sá, de quem tive o privilégio de ser Assistente, uma vez que o mesmo elucida, de uma forma exemplar, sobre os critérios de definição da Estratégia e da sua correspondente implementação, ou seja, da Tática.

i) Ausência de Estratégia

Após ter detectado uma oportunidade - e por oportunidade entenda-se todas as vias que permitem satisfazer, mediante a oferta de algum produto ou serviço, as necessidades de consumidores que estão dispostos a pagar para ter acesso ao mesmo – o Empreendedor necessita obrigatoriamente de estabelecer uma Estratégia, ou seja, um adequado posicionamento no mercado que lhe permita fazer as coisas certas, isto é , de acordo com as preferências dos seus clientes.

De facto, a definição da Estratégia, é uma das condições necessárias para se alcançar o sucesso nos negócios. Tal significa que a obtenção do sucesso passa incontornavelmente pela selecção de factores como:

- a identificação da Área Geográfica em que a empresa vai facturar/procurar clientes – em Lisboa? Portugal? Espanha? Brasil?
- a selecção das Áreas de Actividade: Indústria em que se vai apostar – Moda, Turismo, Biotecnologia, Saúde?
- a definição de quais os Segmentos (clientes que têm necessidades específicas na compra de um produto ou serviço) a privilegiar dentro da Indústria seleccionada. Por exemplo, na área do Turismo: Natureza? Residencial? Golfe? Náutico? Sol & Mar? Saúde e Bem Estar? Gastronomia e Vinho?

Porém, na generalidade dos casos não é isso que acontece. E por isso, os nossos Empreendedores acabam por actuar um pouco ao sabor do vento, isto é, de acordo com as solicitações/exigências daqueles que com eles se relacionam e não de acordo com um adequado plano de posicionamento estratégico, assente nos citados factores, tornando-se por isso difícil de comunicar com aqueles que diariamente têm de implementar os diversos planos operacionais.

Quantas empresas não vimos dispersar os seus recursos financeiros e humanos para actuar em mercados geográficos que, podendo ter algumas perspectivas de crescimento, margens e facturação, não permitem, contudo, à empresa ter pontos de força correspondentes aos factores críticos de sucesso nem à obtenção de Sinergias, como por exemplo, ao nível da utilização da sua força de vendas?

E quantas vezes os Empreendedores apostam em Segmentos que não possuem qualquer atractibilidade (lucro, rentabilidade) ou onde a empresa não possui uma posição competitiva forte relativamente aos seus concorrentes?

Em resumo, os Empreendedores têm de saber muito bem, e de forma muito clara, “ONDE” se vai, ou não, apostar recursos (tempo, dinheiro, pessoas), evitando assim dissabores, tais como entrar em áreas geográficas que possuem especificidades culturais completamente diferentes ou em segmentos onde facilmente são derrotados pela concorrência, em virtude desta, muitas

das vezes, ter qualidades - bom serviço, uma distribuição adequada, boa força de vendas – que lhes permite servir de forma mais eficaz os seus clientes.

Exemplo: Uma “Start – Up” portuguesa a actuar na área do desenvolvimento de software, apresentava, ainda recentemente, a sua estratégia baseada nos seguintes argumentos: pretendemos maximizar o nosso crescimento potencial através da oferta de serviços da maior qualidade no mercado europeu. Trata-se, efectivamente, de um legítima ambição, todavia, de efeitos práticos completamente nulos!

A título de curiosidade refira-se, como bem o recorda o Professor Vasconcellos e Sá no seu livro “Senhores da Guerra “, que os Japoneses, quando iniciaram o seu processo de internacionalização, começaram primeiro na Finlândia e Suíça e só depois no Benelux, e assim sucessivamente.

j) Ingratidão

No desenvolvimento dos seus projectos o Empreendedor tem, em mais de 90% dos casos, necessidade de recorrer a um conjunto de pessoas e entidades (amigos, familiares, colaboradores, fornecedores, clientes, bancos e outros investidores) de maneira a conseguir obter os recursos necessários à concretização dos seus sonhos. Nesta altura, têm perfeita consciência de que determinados factores (o financiamento, o trabalho suplementar, a dilatação dos prazos de pagamentos, uma encomenda em excesso...) se revelam fundamentais para que a sua empresa passe os primeiros tempos de vida, pelo que se encontra disposto a fazer quase tudo para conseguir o apoio mencionado.

Porém, se a empresa que lidera tem sucesso é igualmente muito comum o Empreendedor mudar drasticamente de comportamento não tendo a mais pequena dúvida em afirmar que o êxito se deve à sua persistência, ao seu genial espírito criativo, ao seu esforço, visão e sacrifício, ao seu sentido de oportunidade, à sua intuição e risco, à sua inteligência, conhecimento do sector, liderança e muitas outras virtudes.

Apesar de saber que este comportamento é comum ao ser humano, é preciso não esquecer que, tal como alguém afirmava “ A Gratidão é a maior das virtudes, mas a Ingratidão é o pior dos vícios” e, por isso, continuo a ter muita dificuldade em aceitar a existência desta atitude considerando-a mesmo um dos mais graves erros que o Empreendedor comete, nomeadamente quando os prejudicados são os seus colaboradores que, em nome de uma visão comum, foram sensíveis às sua regras e exigências para trabalharem duro e partilharem das mesmas condições a que o Empreendedor se sujeitou.

Numa época em que existe uma forte concorrência por talentos individuais e onde a criação de uma organização empreendedora é factor crítico de sucesso para a obtenção de bons resultados, torna-se fundamental que o Empreendedor não só valorize a lealdade atribuída pelos seus próprios colaboradores à sua Organização, mas também seja capaz de os recompensar de maneira proporcional à sua contribuição na criação de valor gerado na empresa, distribuindo-lhes recursos para que possam desenvolver oportunidades e, dessa forma, promoverem as suas próprias capacidades empreendedoras.

Até porque o Empreendedor tem de se consciencializar que, num mundo cada vez mais marcado pela incerteza, é importantíssimo poder contar com as pessoas certas para enfrentar a instabilidade, pelo que estes activos intangíveis se tornam ainda mais importantes à medida que aumenta a facilidade de acesso aos activos tangíveis, como o capital e os recursos físicos.

Exemplo: Um Gestor responsável por uma área de negócio numa empresa familiar, conseguiu obter o apoio dos seus principais sócios na criação de uma empresa autónoma de maneira a potenciar o seu desenvolvimento de uma forma mais independente. Para além de uma posição no capital, os citados investidores apoiaram ainda o projecto com suprimentos a uma taxa de juro relativamente atractiva uma vez que tinham muita consideração pelo citado Gestor. Este, por sua vez, realizou a sua parte na sociedade com uma pequena participação em dinheiro. Seis anos mais tarde, quando a empresa atingiu excelentes performances, o citado

Empreendedor pretendeu comprar as acções aos seus sócios iniciais tendo contratado um consultor para o efeito. Quando este lhe perguntou qual seria a sua proposta, o Empreendedor limitou-se a responder o seguinte: “ Como eles nada fizeram na empresa além de terem colocado uma pequena participação monetária, quando ainda por cima uma parte foi remunerada com juros e uma vez que quem teve a ideia e quem deu a cara junto dos clientes, colaboradores e fornecedores fui eu, penso que pouco ou nada terei de pagar ...”

Em jeito de conclusão, não gostaria de finalizar esta minha exposição sem manifestar expressamente o meu grande apreço por todos aqueles que ousam e não se contentam com o status, que se expõem à derrota e que buscam incessantemente o sucesso, mesmo que para o efeito tenham de passar por imensas adversidades.

É, pois, para todos aqueles que, com as suas histórias de sucesso e insucesso, servem de experiência para os desafios futuros bem como de estímulo aos actuais e futuros Empreendedores, que vai todo o meu reconhecimento e sentida admiração, na medida em que são o exemplo vivo de que é sempre possível contornar as dificuldades e recomeçar novos empreendimentos, novas ideias e novas formas de multiplicar a riqueza na sociedade.

Respostas emitidas, em 8 de Novembro de 2009, por
Francisco Banha
Presidente da Gesventure e da FNABA - Federação Nacional de Associações de BA.