

# **DOZE MESES DE EMPREENDEDORISMO**

**por Virgínia Trigo**

(Docente de "Empreendedorismo" no ISCTE)

## INDÍCE:

- 1 - Sim, também Você pode fazer uma empresa
- 2 - O hábito de empreender: as dez etapas
- 3 - Oportunidades: condições e mitos
- 4 - O empreendedorismo tem um segredo
- 5 - O conceito de negócio
- 6 - Empreendedorismo: Desaprender para aprender
- 7 - O empreendedor e a família
- 8 - Empreendedorismo e Recursos: Uma questão de dinheiro?
- 9 - Adquirir e Combinar Recursos: "*It's the cash flow, stupid!*"
- 10 - Nas asas dos anjos... e que o Governo nos ajude
- 11 - Confiar é preciso
- 12 - Mudar o futuro

# 1

## **Sim, também Você pode fazer uma empresa**

E eis que, de repente, o empreendedorismo está na moda. As razões são boas: o empreendedorismo é o único recurso económico que não pode ser facilmente transferido e é, portanto, uma decisiva fonte de vantagem competitiva em indústrias onde a imitação, a saturação e as reduzidas barreiras de entrada eliminam com rapidez a rendibilidade dos mercados. Se os portugueses e as nossas empresas - grandes e pequenas - fossem mais empreendedores, poderíamos aumentar a produtividade nacional e competir de uma forma mais eficaz nos mercados internacionais, pensamos. Mas o que significa exactamente empreendedorismo e ser-se empreendedor? Muitos descrevem o conceito em termos de flexibilidade, inovação, dinamismo, risco, criatividade e orientação para o crescimento. Numa conferência sobre o tema, há alguns anos, depois de larga discussão adoptou-se a seguinte definição: "Empreendedorismo é o esforço empregue na criação de valor através do reconhecimento de oportunidades de negócio, da gestão do risco adequado à capitalização dessas oportunidades e da mobilização dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários à sua concretização". Todos concordámos, com a sensação de que tínhamos acabado de produzir algo sem muito significado, amorfo, difuso, enredado e também que essa não seria a última vez. Ficou um ponto de interrogação a flutuar sobre cada palavra sem chegar a assentar no final da frase. Enquanto empreendedor tem algo de tangível porque se refere a uma pessoa, empreendedorismo é mais difícil de definir, pois é uma abstracção.

### **Criatividade e esforço**

Em muitos aspectos, empreendedorismo é aquela parte da natureza humana que faz mover a terra à volta do seu eixo empurrando-a para uma órbita diferente e a sua interpretação pode tornar-se algo de muito pessoal: tal como sobre a beleza ou o amor, todos temos uma opinião sobre o assunto. Aparece frequentemente associado a algo de "bom" e, como é natural que os empreendedores, também entre nós, começem a ser endeusados enquanto os novos heróis culturais, um exame crítico das suas características pode ser obscurecido por modas ou crenças colectivas, resultado de múltiplas e diversificadas interpretações.

A literatura mais popular identifica empreendedorismo com o simples estabelecimento e operação de uma empresa. Nem esta nem as outras explicações são suficientemente precisas para poderem ajudar quem deseja tornar-se empreendedor. Todos nós queremos ser mais inovadores, flexíveis e criativos, mas por cada empresa que realmente o é, existem dezenas ou centenas de outras que o não são ou que falharam tentando sê-lo. Como se conseguem operacionalizar noções de uma qualidade aveludada, luminosa, apetecível como inovação, flexibilidade ou criatividade? O que é que isso significa?

O nosso convite é o de, nesta coluna, uma vez por mês, ao longo de doze meses irmos analisando o empreendedorismo como um processo em que o esforço empreendedor se divide em etapas específicas que evoluem de uma forma lógica e, como tal, podem ser aprendidas, entendidas e rectificadas. Encarado como um processo, o empreendedorismo despe-se do seu carácter místico e ocasional, apenas ao alcance de alguns geneticamente afortunados, e torna-se num acontecimento gerível que todos podemos prosseguir. Os processos podem ser aplicados em qualquer contexto organizacional, desde empresas nascentes até organizações de há muito estabelecidas. Além disso, são sustentáveis, isto é, são contínuos e, por isso, o empreendedorismo pode tornar-se numa actividade normal da pessoa ou da organização, numa forma habitual de fazer as coisas.

### **Quem é o empreendedor?**

Falaremos também do empreendedor, promotor do empreendedorismo e fascínio de muitos economistas desde o século XIX, a quem é reconhecido um papel determinante e único no desenvolvimento da economia, mas que é frequentemente descrito de uma forma vaga e imprecisa como se de um gambozino se tratasse, uma criatura que muitos afirmam ter visto, mas cujas características não conseguem descrever com clareza. São investigadores de outras áreas,

designadamente da psicologia ou da sociologia que primeiro respondem à pergunta: quem é o empreendedor? Que atitudes e comportamentos o caracterizam? E, mais importante ainda, podem semelhantes qualidades ser aprendidas ou potencializadas? É esta a convicção subjacente a esta série de artigos: atitudes e comportamentos de tal modo que permitem identificar e capitalizar oportunidades transformando-as em maiores taxas de retorno para um dado investimento, e que podem ser aprendidos. São factores que "empurram" o empreendedor para actos de empreendedorismo, mas este é também atraído, "puxado" por uma promessa de sucesso. Que condições - políticas, legais, financeiras, logísticas, sociais, culturais, educativas... - existem na envolvente e atraem, estimulam ou, pelo contrário dissuadem, esterilizam o pensamento e a vontade do empreendedor? Qual a estrutura das compensações existentes numa dada economia e o que é que elas premeiam?

Como nós hoje o vemos, o empreendedorismo é frequentemente discutido como se tivesse sido inventado nos Estados Unidos, mas é na história da Europa que ao longo de muito mais séculos, podemos encontrar influências, numa variedade de aspectos, dos sucessos e fracassos de muitos empreendedores. Aqui e no resto da Europa a época do emprego para toda a vida, que dominou a lógica dos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial e moldou o *modus operandi* das nossas instituições, acabou. É algo de inevitável porque tem a ver com a forma como se organiza agora a nova economia. Porque não criarmos nós o nosso próprio emprego? E, se discordamos tanto da forma como são geridas as empresas onde trabalhamos porque não aproveitarmos a oportunidade para sermos nós a estabelecer uma gestão capaz de acrescentar maior valor para a sociedade e para nós próprios? O próximo artigo introduzirá uma nota positiva: a ideia de que também Você pode criar e manter uma empresa.

## 2 **O hábito de empreender: as dez etapas**

"Está na altura de assumires a coragem de te governares a ti próprio", leu João Santos na parede da universidade onde à noite estudava. Profissional bancário dispensado numa das últimas restruturações do banco onde trabalhava e onde julgava ter um emprego seguro, para toda a vida, João Santos ficou a olhar para o *graffiti*, decerto escrito com outras intenções. Se João Santos fosse, por exemplo, americano, talvez se tivesse inspirado para tomar, ali mesmo, a resolução de começar a sua própria empresa. Teria ido para casa, a pensar, a contactar pessoas, a "vender" a todos a sua ideia. A mulher, os pais e os amigos teriam apoiado e eventualmente ter-se-iam oferecido para ajudar.

Assim, João Santos fez contas à vida e pensou com tristeza que não conseguia prever, nem mesmo com o curso, o dia em que voltaria a trabalhar. "Não temos recursos nem pessoais, nem nacionais, para continuar" pensou, reflectindo que os nossos problemas vão muito para além das flutuações transitórias dos ciclos económicos.

E, no entanto, essa alternativa lógica de criar o próprio emprego, esse espírito de poder-fazer, não é algo de inato, ao alcance de apenas alguns privilegiados: existe em cada um de nós, independentemente do sítio onde nascemos, e pode ser desenvolvido. Mais: o empreendedorismo é uma actividade democrática que pode ser exercida por pessoas de qualquer idade, com ou sem experiência anterior de emprego. Para passarmos das palavras aos actos, para que qualquer um de nós possa começar o seu próprio projecto ou empresa, a melhor forma é encararmos o empreendedorismo como um processo. Os processos permitem a subdivisão em etapas perfeitamente identificáveis e passíveis de serem aprendidas, podem ser geridos, são auto-sustentáveis e podem integrar-se na nossa forma normal de fazer as coisas.

São dez as etapas que transformam o empreendedorismo num hábito:

1. Identifique uma oportunidade para a criação de uma empresa ou para a implementação de um projecto. Existem inúmeras fontes de oportunidade na envolvente, a maioria delas explorando a mudança: quanto mais uma envolvente estiver em mudança, mais oportunidades existem para o

empreendedor. Estar atento às oportunidades é um hábito que se adquire, uma curiosidade permanente, uma nova forma de encararmos o que nos rodeia: e se isto se fizesse desta maneira em vez daquela? O que é que falta aqui para que este serviço ou produto dê mais satisfação a quem o utiliza? Porque é que isto ou aquilo não existe? Quem vai necessitar do quê e quando?

**2.** Crie um bom conceito de negócio, ou seja o produto ou serviço que melhor capitaliza a oportunidade que detectou.

**3.** Certifique-se se de facto existe uma oportunidade e se o conceito de negócio que criou é o que melhor a capitaliza: existe mercado? Antes de criar juridicamente a sua empresa deve certificar-se de que irá ter um volume de negócios suficiente para a sustentar durante pelo menos um ano. Não lhe basta um único cliente mas muitos mais, para o caso de alguns falharem. Procure as provas e as certezas de que o mercado é portador e não apenas impressões de que ele está receptivo. Faça ajustamentos e certifique-se de novo.

**4.** Identifique os recursos de que necessita para iniciar e desenvolver o projecto e a forma de os adquirir. Pense em alugar, subcontratar, em contratos leasing, em pedir emprestado, em formar alianças. A preocupação do empreendedor é a oportunidade que ele quer, tem de, aproveitar, e não a posse dos activos que em determinado momento detém. Pense no grupo inicial, nas pessoas que o vão ajudar a desenvolver o seu projecto nos momentos cruciais do arranque e crescimento e depois em novos projectos. Sozinho Você nada pode fazer e, cada vez mais, o empreendedorismo diz respeito a grupos. Que qualidades devem ter essas pessoas? O que é que Você tem de fazer para que elas tenham condições para, de facto, o poderem ajudar?

**5.** Escolha uma marca. Registe-a. A marca é uma poderosa ferramenta de alavancagem, à volta da qual se constrói todo o modelo de negócio. Quando se fala em marca pensa-se nos valores que ela pode veicular e nos mercados a atingir. Vale a pena investir tempo e pedir ajuda na escolha da marca porque, além do mais, ela também pode facilitar a união do grupo de trabalho, inicial e futuro, através de um fenómeno de identificação colectiva. A marca é um instrumento de comunicação interno e externo.

**6.** Elabore as suas previsões financeiras para se certificar da rendibilidade do projecto. Preocupe-se sobretudo com os fluxos: de tesouraria, de clientes e de outros activos. Preveja necessidades de autofinanciamento para os primeiros anos de vida e faça corresponder os prazos de permanência dos capitais dentro da empresa a essas necessidades. O autofinanciamento é uma necessidade de longo prazo e deve ser suportado por capitais de longo prazo.

**7.** Redija o seu plano de negócios. O plano deve ser redigido pelo empreendedor e não por qualquer outra pessoa contratada: ninguém conhece o projecto melhor do que Você. A redacção do plano é um exercício de reflexão sobre as decisões tomadas e deve ter em mente vários públicos: potenciais investidores, colaboradores, parceiros e, claro, o próprio empreendedor a quem o plano servirá de orientação futura.

**8.** Implemente o seu projecto. Inicie a procura de colaboradores, de financiadores, de local para a instalação da empresa. Escolha o estatuto jurídico da futura empresa, inteire-se das formalidades a seguir e registe-a. Inicie a sua actividade. Ao fazê-lo, todos os seus passos vão ter reflexos no futuro, por exemplo, se quiser que a sua empresa tenha uma cultura de inovação constante e seja orientada para o crescimento é agora que essa cultura pode ser instituída. Se quiser instituir práticas de tratamento dos activos como fluxos dinâmicos (que têm em conta a variável tempo) e não como as presenças estáticas que nos ensinaram a calcular, é agora a altura de o fazer.

**9.** Faça a gestão da empresa. Quando a empresa entra em velocidade de cruzeiro, a gestão não se torna mais fácil. O entusiasmo que animou o empreendedor e a sua equipa à volta de um projecto nascente é difícil de manter no longo prazo. E, no entanto é necessário. O empreendedor vai necessitar de outras competências para manter a empresa viva, fervilhante de ideias, atenta ao mercado, mas deverá saber que esta tarefa lhe será muito facilitada se, desde o início, tiver instituído uma cultura organizacional e práticas favoráveis. Um verdadeiro código genético que há-de ditar o futuro da empresa.

**10.** Liquide o projecto. Ao iniciar um projecto o empreendedor deve ter uma ideia clara para entrar e outra para sair. Todos os projectos têm uma determinada duração nos moldes em que são executados e só a clara consciência deste facto permite ao empreendedor antecipar-se constantemente ao mercado.

Nos próximos artigos irão ser discutidas todas estas etapas. Em qualquer uma delas é possível falhar, mas a divisão do processo em etapas ajuda à identificação e correcção dos erros antes que seja demasiado tarde. O erro é a mais poderosa forma de aprendizagem e um grande aliado do empreendedor interessado em compreender as suas causas para fazer melhor no futuro.

### **3** **Oportunidades: condições e mitos**

Em chinês Você tem o carácter que representa crise e o carácter que representa mudança. Quando estes dois caracteres se juntam, formam a palavra oportunidade. Porque é que isso acontece? Porque é que quando a crise e a mudança se fundem Você tem uma oportunidade? Um economista responder-lhe-á que, nessas condições, existem desequilíbrios, leis que mudam, situações que se alteram, necessidades novas que se criam. Dir-lhe-á de seguida que empreendedor é aquele que aproveita e tira vantagem de semelhantes condições, quem abre portas onde outras se fecharam. Você interrogar-se-á então sobre o que é isso de oportunidade, que apesar de crises e mudanças, ou por causa delas, a todos aparece envolta numa aura positiva, num brilho palpável, por vezes tão óvia que ninguém repara. Oportunidade é um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam um vazio ou uma abertura correspondente a uma necessidade de mercado. Será que também nós podemos identificar e aproveitar oportunidades? A resposta é positiva, com algumas condições que desfazem alguns mitos:

#1 - Só existe oportunidade se existir mercado. Ter um melhor produto, a um melhor preço, com melhores condições, nada significa se não houver mercado ou se este for demasiado pequeno, ou não estiver preparado para mudar, ou se a concorrência estiver demasiado entrincheirada.

#2 - Nós não podemos criar necessidades. Elas são criadas por um conjunto de circunstâncias favoráveis, a maior parte fora do nosso controlo. O que podemos é estar atentos a elas e capitalizá-las.

#3 - Uma ideia não é uma oportunidade embora no âmago de uma oportunidade exista sempre uma ideia. Ideia é o reconhecimento de que algo tem valor para um cliente: há muitas e são baratas. Oportunidade é uma ideia inserida numa necessidade duradoura de clientes e que Você pode satisfazer. Por isso, ela é uma oportunidade para si.

#4 - O que é oportunidade para uma pessoa pode não ser para outra. Ajusta-se, depende do empreendedor. Também não é exclusiva: se outros a vêem, Você vai ainda a tempo de aproveitá-la.

#5 - Um empreendedor empenhado detecta uma oportunidade onde outros nada vêem, ou vêem muito tarde, ou demasiado cedo. O empenho refere-se à procura activa, sistemática, consciente e persistente de oportunidades. Não se refere a algo de inato, privilégio apenas de alguns (poucos) afortunados.

#6 - Quantidade gera qualidade. Quanto mais oportunidades Você procurar mais ocasiões terá para que algumas se transformem em bons projectos ou negócios: suficientemente atractivos, duradouros, sempre criadores de valor.

#7 - As oportunidades representam desafios, uma forma diferente de pensar. Reconhecemo-las em contradições, incongruências, sinais dispersos na envolvente, lacunas e outros vazios,

imperfeições, turbulência e caos. Sempre que experimentamos novas coisas ou que algo muda à nossa volta, surgem oportunidades.

#8 - Viva a sua vida, completa e plenamente como um empreendedor. Não olhe apenas o que o rodeia: veja. Quanto mais viajar para outros países e regiões mais oportunidades encontra. Muitas delas estão no que existe noutras sítios e ainda não chegou aqui. Veja, por exemplo, como noutras países, perder o emprego constitui uma oportunidade para muitos empreendedores. Oportunidade para tomarem conta da sua própria vida, fazerem enfim algo de seu. Investigação consistentemente efectuada comprova que, com frequência, a actividade empreendedora resulta de circunstâncias ou experiências negativas.

#9 - Para encontrar oportunidades Você tem de construir e manter uma extensa, diversificada e valiosa rede de relações. Com quanto mais pessoas falar mais possibilidades terá de encontrar oportunidades e de testar a validade das suas ideias. Comece a pesquisa de mercado por quem conhece. O que é que essas pessoas pensam da sua ideia? Estariam dispostas a utilizá-la? A pagar por ela? Com que frequência? O que é que ela acrescenta às suas vidas?

#10 - A tarefa de encontrar oportunidades é um processo continuo à qual Você tem de se dedicar numa perspectiva de longo prazo. Não se deixe desencorajar por dificuldades ou insucessos. Não deixe que outros o desencorajem, continue. À medida que for aprendendo e ganhando experiência irá sendo capaz de detectar e capitalizar mais e mais oportunidades.

#11 - Não espere que as oportunidades venham até si. Procure-as. Você observa um problema, constata uma necessidade e, a partir daí, constrói uma solução. Depois procure validá-la no mercado perguntando-se: Quem são os clientes? São em número suficiente para viabilizar a minha solução? Estão suficientemente insatisfeitos com as soluções actuais? Existem custos de mudança, canais de distribuição, restrições legais (agora ou em breve)? Quem são os concorrentes? Como actuam? Como chegam ao mercado? O produto ou serviço é fácil de entender ou de imitar? O mercado tem condições financeiras para o comprar agora ou em breve? A que preço? Durante quanto tempo? Qual o potencial de crescimento do mercado?

#12 - Prepare-se, procurando respostas para todas estas perguntas. Isso leva tempo e vai dar-lhe trabalho. Dinheiro e tempo são variáveis que trabalham em sentido inverso: Você pode torná-las complementares. Por exemplo, enquanto tiver mais tempo do que dinheiro, utilize o tempo e não o dinheiro. Não receie utilizá-lo. Quanto mais tempo investir na procura activa de oportunidades, maiores serão as suas probabilidades de êxito.

#13 - Não subestime a necessidade de encontrar colegas, amigos, um grupo a quem se associe. Uma coisa é encontrar oportunidades, outra é explorá-las o que requer mais preparação e a ajuda de outras pessoas.

Haverá ainda outras condições a cumprir, mitos para desfazer. Eu escolhi treze porque treze é um número mágico. Na procura e exploração de oportunidades, Você não deve, por exemplo, ter medo de correr riscos. Corremos riscos todos os dias ao sair de casa, ao atravessar uma rua. Qual é o risco para o empreendedor? Apenas, como em qualquer outra situação na vida, o risco de insucesso e, afinal, é com ele que podemos aprender. Façamos então um último exercício: imaginemo-nos no cimo de uma ribanceira vendo do lado de lá o mercado. É a nossa oportunidade para avançarmos, preenchermos esse vazio. Não vamos com certeza saltar, assim de uma vez, com o risco de nos despenharmos lá em baixo, ignorando a distância, a profundidade, as características do chão. Comecemos então por construir estacas sobre as quais irá passar uma ponte que nos há-de levar ao mercado, a nós e ao nosso produto ou serviço. A primeira estaca diz respeito à identificação e validação da nossa oportunidade, segundo as treze condições mágicas. O que é que nos pode acontecer se falharmos? Nada, um pequeno passo e voltamos atrás. De estaca em estaca, através do processo de empreendedorismo, poderemos chegar, com maior sucesso ao mercado. O que nos impede de avançar sobre esse futuro? Para mim, no nosso país, é algo de importante e tem um nome: atitude. Precisamos de uma nova e generalizada atitude e precisamos que essa atitude se traduza efectivamente num comportamento

tal que generalize a actividade empreendedora dentro e fora das empresas. Mas, infelizmente, as palavras não mudam a realidade.

Não existe falta de oportunidades hoje em dia. De facto e porque as oportunidades empresariais surgem das mudanças tecnológicas e sociais elas talvez sejam hoje em maior número do que em qualquer outro período da história. Um livro clássico, sub-utilizado e sub-reconhecido, escrito por Peter Drucker em 1985 "Innovation and Entrepreneurship" dar-lhe-á algumas indicações de como e onde procurar oportunidades sugerindo até estratégias para a sua exploração. Pegando num provérbio de conveniência: "não vale a pena empurrar o rio, ele já corre sozinho", o melhor mesmo é observar o que se passa à sua volta, depois agir e depois prosperar.

## 4

### O empreendedorismo tem um segredo

«Estou convencido de que existe um mercado mundial para cerca de 5 computadores» Thomas Watson, Presidente da IBM, 1943

No último artigo avaliámos as condições em que as oportunidades se apresentam ao empreendedor e constatámos que uma ideia, por melhor que seja, pode não corresponder a uma oportunidade já que esta tem de estar inserida numa necessidade duradoura de clientes. Transformar uma ideia numa oportunidade realista requer que se defina a ideia inicial o mais precisamente possível: O que queremos vender? A quem queremos vender? Qual o valor que iremos acrescentar? Eis dois exemplos contrastantes da forma de encarar esta fase:

#### Um erro comum

Dois jovens engenheiros com experiência na área de instrumentos médicos decidiram iniciar uma empresa concebendo um aparelho inovador para detectar problemas de circulação de sangue em veias e artérias. Já há alguns anos que existem instrumentos deste tipo no mercado, mas este em particular seria de mais fácil utilização, mais barato e fiável o que permitiria a sua aquisição por consultórios e clínicas particulares. Os jovens engenheiros construíram um protótipo e testaram-no. O plano que tinham elaborado para conseguirem financiamento também fazia sentido: procurariam encontrar cerca de 20 médicos, cada um deles interessado em investir entre € 10.000 e € 20.000 no projecto. Mas como encontrá-los? Foi então que decidiram consultar um especialista que os ajudasse a encontrar investidores. Este surpreendeu-se com o facto dos jovens engenheiros jamais terem questionado potenciais compradores sobre as suas intenções de compra do produto. Para eles não haviam dúvidas de que, sendo este inovador e a seu ver útil, não teria problemas de implantação no mercado.

O especialista mostrou o catálogo da jovem empresa a um amigo cardiologista e pediu-lhe opinião. A reacção foi positiva: se o aparelho cumprisse o que prometia, seria um avanço notável. Foi então que o especialista fez a pergunta mais importante do ponto de vista do interesse do empreendedor: "Mas comprava-lo?" e a resposta foi: "Duvido". O cardiologista explicou que o tipo de doenças que a máquina testava eram relativamente raras, ele próprio não tinha mais do que quatro doentes por ano potenciais candidatos a semelhantes exames e, por isso, mesmo considerando idêntico número para os seus dois sócios e uma amortização ao longo de dois anos, os exames ficariam tão caros que os doentes continuariam a preferir os hospitais. O especialista quis ainda saber se haveria alguma especialidade médica que pudesse utilizar o equipamento de modo mais intenso. Quando a resposta foi não, apercebeu-se de que os jovens engenheiros tinham cometido um erro típico de muitos empreendedores: em vez de procurarem averiguar da existência de mercado, assumiram que este existia quando não teria sido difícil, nem demorado, terem tomado a iniciativa de fazer umas quantas perguntas aqui e ali. Em vez de gastarem tempo, dinheiro e energia no desenvolvimento do equipamento actual, poderiam, com idêntica tecnologia, ter-se dedicado à concepção de algo inserido numa necessidade duradoura (e compensadora) de clientes.

## **Uma boa ideia, mas não só**

Uma outra história ilustra uma abordagem mais sensata. João trabalhou durante alguns anos numa empresa de afinação de instrumentos de precisão, mas sempre teve a ideia de criar o seu próprio negócio. Atento à realidade que o rodeava, admirou-se com o número crescente de cabeleireiros que abriam um pouco por todo o lado, mesmo com a economia em recessão. É muito cabelo para cortar! "Como - com o quê, com que periodicidade - são afiadas todas aquelas tesouras?", perguntou-se João. A partir daí não só foi ao cabeleireiro mais do que o habitual, interessando-se por estas questões, como tentou saber que serviços estavam disponíveis no mercado. Leu avidamente revistas especializadas, consultou a internet, frequentou feiras e salões. Descobriu que existiam alguns concorrentes mas que, apesar disso, havia mercado para um fornecedor disposto a oferecer qualidade e rapidez.

Entretanto tinha desenvolvido uma máquina portátil para afiar tesouras e dispôs-se a oferecer os seus serviços numa base experimental. João descobriu que há muito para aprender quando saímos a vender os nossos serviços. Para muitos cabeleireiros, por exemplo, as tesouras são um instrumento de trabalho caro. Já lhes acontecera terem ficado inutilizadas depois da afiação e mostraram-se muito receptivos à sinceridade de João. Este ficou também a saber que os cabeleireiros são verdadeiros apaixonados por tesouras: "mostrar-lhes um conjunto de tesouras profissionais é como mostrar uma montra de rebuçados a um grupo de crianças", pelo que decidiu também começar a vendê-las. Hoje tem um negócio lucrativo com receitas distribuídas entre vendas e serviços de afiação.

Procurar e estudar informação para o seu negócio é fundamental, mas saiba quando terminar e não se deixe envolver demasiado pela pesquisa. Não se esqueça da razão que, em primeiro lugar, o levou a efectuar essa investigação e devote-se agora a concretizá-la, pois o empreendedorismo tem um segredo: fazê-lo.

## **5 O conceito de negócio**

Além da motivação, do desejo e do talento do empreendedor, iniciar e gerir uma empresa requer também um planeamento e uma pesquisa muito cuidadosos. Na sequência do processo de empreendedorismo que temos vindo a discutir, depois de termos identificado a oportunidade que pretendemos explorar - ancorada numa necessidade duradoura de clientes -, temos agora de tornar essa oportunidade numa actividade economicamente rentável através do novo produto, serviço ou processo que melhor a capitaliza ou seja, do conceito de negócio. Qualquer oportunidade pode ser capitalizada através de uma variedade de conceitos de negócio diferindo segundo as competências, capacidades e interesses do empreendedor que poderá começar por se fazer a si próprio algumas perguntas: Que competências técnicas tenho? Quais os meus interesses? O que é que eu sei fazer bem? O que é que eu gosto de fazer? Que serviços ou produtos vou vender? A minha ideia acrescenta valor e preenche uma necessidade existente? Quem são os meus concorrentes? Qual a minha vantagem competitiva?

Esta série de perguntas diz respeito à avaliação dos recursos essenciais de que o empreendedor poderá dispor para explorar oportunidades e as respostas poderão ajudá-lo a evitar um dos erros mais comuns do empreendedorismo: a tendência para se confundir a oportunidade com o conceito de negócio. Muitos empreendedores têm ideias muito inovadoras para novos conceitos de produtos, mas não existe oportunidade. Noutros casos a oportunidade é real, mas o conceito é inadequado ou impreciso. O que é então um bom conceito de negócio? Os critérios incluem a necessidade de ser: único, abrangente, internamente consistente, exequível e sustentável.

Ser único diz respeito ao grau de novidade ou de inovação que um novo conceito encerra. O insucesso vem muitas vezes de produtos ou serviços que nada trazem de novo ao mercado e que, não se diferenciando, o utilizador não vê neles qualquer razão para os experimentar ou para abandonar os que actualmente utiliza. Sem algum grau de inovação, a diferenciação torna-se

problemática. Essa inovação vai desde produtos ou serviços inteiramente novos, até pequenos melhoramentos incrementais, passando por novas aplicações de produtos ou serviços existentes, novos segmentos de mercado ou novos reposicionamentos. Não nos esqueçamos também que, actualmente, as maiores inovações se encontram nos processos e que também eles - ao trazerem maior valor para o cliente, melhorias de produtividade ou reduções de custos - podem capitalizar oportunidades: novos procedimentos administrativos, novos métodos de produção, novos métodos de financiamento, novas técnicas de compras ou vendas, novas estruturas organizacionais, novos métodos ou canais de distribuição...

O segundo critério para um bom conceito de negócio é a abrangência. Em que medida é que o novo conceito contempla todas as suas variáveis estratégicas, aquilo que o leitor familiarizado com a linguagem de marketing designará por "mix" do produto? O empreendedor deverá olhar além do produto e preocupar-se com a embalagem, preço, promoção, localização, canais de distribuição e logística mais adequados. A consistência interna diz respeito à avaliação da coerência entre estas variáveis estratégicas: por exemplo, o canal de distribuição é o mais adequado àquele mercado alvo? Os atributos do produto estão a ser suficientemente promovidos e pelo canal mais aconselhado?

O critério da exequibilidade é uma questão de realismo. Poderá o conceito ser desenvolvido e implementado dentro do tempo previsto e a um custo aceitável? A dimensão de mercado que estimámos é de facto real numa perspectiva conservadora? Avaliámos suficientemente bem a lealdade ou a satisfação dos consumidores com os produtos ou serviços actuais? Por fim, a sustentabilidade tem a ver com o facto de, uma vez implementado o conceito, se aferir da sua capacidade em resistir às pressões da concorrência ou de outras soluções alternativas, à alteração de custos, ou ao aparecimento de novas tecnologias. A sustentabilidade diz também respeito à capacidade do empreendedor em criar barreiras de entrada para si próprio, dificultando a concorrência.

Pelo que vimos, o desenvolvimento do conceito de negócio é um processo que exige tempo e pesquisa. Exige também que o empreendedor se mantenha de olhos abertos para o que o rodeia e para o mundo, que viaje, que troque experiências, que consulte pessoas, que mantenha redes de contacto pessoais ou virtuais. Não olhe apenas: veja. Visite lojas e observe o que e como as pessoas compram. Leia livros e revistas onde se possa inspirar sobre tendências futuras. Leia as Páginas Amarelas - sim, as Páginas Amarelas ou os anúncios nos jornais - para se aperceber da procura e do potencial de concorrência que já existe.

Por esta altura o conceito de negócio já foi concebido (e talvez reconcebido) para corresponder às experiências, valores e ambições do empreendedor que está agora preparado para se lançar na fase da determinação e angariação dos recursos de que necessita para o pôr em prática. É uma fase crucial na vida do empreendedor em que ele vai necessitar de apoio estável, sobretudo familiar. É do que trataremos no próximo artigo.

## 6

### **Empreendedorismo: Desaprender para aprender**

Falar de educação em Agosto não parece ser uma boa ideia, mas o prometido é devido. É que a educação tem um papel fundamental no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora e no dinamismo económico que ela acarreta. Mas de que tipo de educação se trata quando falamos de empreendedorismo? A primeira tarefa para estimular uma cultura empreendedora - condição essencial para o aparecimento de empreendedores em quantidade suficiente que assegure a dinamização da economia - é a de, como insistem com razão os franceses, desenvolver de uma forma generalizada um esprit d'entreprise. Quer isto dizer que, mesmo que se ensinem as ferramentas técnicas para a criação e gestão de uma empresa, o efeito dinâmico só ocorrerá na

economia se toda a sociedade no seu conjunto adquirir formas de raciocínio e comportamentos que aceitem e promovam a actividade empreendedora.

Na ausência de uma cultura *d'esprit d'entreprise* o sistema educativo parece ser o veículo mais capaz de desempenhar a função de aculturação necessária - de desaprendizagem da aprendizagem estabelecida - para mudar mentalidades e redireccionar energias. Se uma educação empreendedora - que promova a criatividade, a abertura de espírito, a disposição para correr riscos e a auto-confiança - se disseminar através da sociedade, ela constituir-se-á num mecanismo automático de reafirmação permanente e o *esprit d'entreprise* estará de tal modo enraizado que os professores, da primária ou do ensino superior, de matemática ou de literatura, mesmo inconscientemente, utilizarão a educação formal para reforçar a crença social geral em vez de a combater.

O "alvo" não deverá ser então apenas o indivíduo que deseja iniciar uma empresa, mas todos os elementos da sociedade com quem nos cruzamos no dia a dia: a nossa família, amigos, professores, artistas, bancários, chefes de empresa, funcionários públicos... Por isso a educação empreendedora - formadora de novos raciocínios e comportamentos - deve ser introduzida muito cedo no sistema educativo (se tivermos coragem logo no primário) e a todos disponibilizada. Depois, deve ser continuada ao longo dos diferentes níveis de ensino até ao universitário e pós-graduado. Só assim poderemos promover não apenas o aparecimento de indivíduos criadores de emprego para si próprios e para outros, mas também a corroboração social das suas decisões que a família e amigos hão-de apoiar, os professores estimular, os artistas valorizar. Só assim os bancários passarão a avaliar projectos não pelo que os indivíduos possuem, mas pelo que podem vir a possuir; os chefes de empresa irão entender que a cooperação e a partilha são as novas formas de competição e, só assim, governos e funcionários públicos se absterão de dificultar novos empreendimentos a ponto de os desencorajar.

É óbvio que tudo isto tem implicações importantes ao nível do estabelecimento de políticas e da nossa responsabilidade individual. Ao introduzir-se a educação empreendedora não como uma disciplina optativa e marginal, mas disseminada pelo currículo de todos os níveis do sistema, pretende-se atingir toda a força de trabalho em geral, sem nenhum objectivo ou interesse particular a não ser o de alargar o âmbito da liberdade de escolha individual não separando desde logo - como é tendência de muita educação tradicional - futuros "patrões" de futuros "empregados", reafirmando, de uma forma pouco saudável, distinções de classe características de uma era industrial já passada e que pouco têm a ver com a organização da nova economia.

Foi recentemente contabilizada a existência em Portugal de 308 organizações (308!) dos mais diferentes quadrantes, públicas e privadas, que afirmam dedicar-se à promoção do empreendedorismo. A maior parte apareceu nos últimos dois anos e esforça-se com ardor por compensar as falhas educativas do sistema. Existem pelo menos dois problemas associados a esta explosão: por um lado o custo excessivo para a nossa economia da ausência de racionalidade inerente à não coordenação de esforços e, por outro, a concentração em "alvos" específicos do estrato social a quem são transmitidas técnicas como a elaboração de planos de negócios ou receitas sobre constituição de empresas. Por mais louváveis que estes ensinamentos possam ser, eles não resolvem o problema de fundo: o do desenvolvimento de qualidades empreendedoras na generalidade da população. Mais: enquanto mecanismos de redução de risco, estas técnicas isoladamente ensinadas podem ter um efeito perverso em sociedades que lhe são avessas.

Em resumo, o empreendedorismo pode ser ensinado; esse ensino deve ser inserido desde bem cedo no sistema e geralmente disponibilizado; o seu objectivo tem de ser muito mais vasto do que a criação imediata de empresas e ambicionar o desenvolvimento de pessoas empreendedoras. Na Irlanda, por exemplo, o programa YES a nível universitário, não mede o seu sucesso pelo número de empresas iniciadas pelos estudantes que nele participam. Pelo contrário, dá muito mais importância à sua capacidade em despertar neles sentimentos de auto-confiança, de trabalho em grupo, de apreciação do valor do trabalho enquanto transmite ensinamentos de gestão, de finanças e de marketing.

Sentimentos que, precisamente, inculcam nas pessoas as fundações que lhes permitem iniciar actividades empreendedoras mais tarde na vida.

## 7

### **O empreendedor e a família**

"A minha mãe é a força da família. Lembro-me de ela me dizer que eu poderia fazer tudo o que sonhasse, desde que me concentrasse nisso. Para um empreendedor, o apoio, este tipo de apoio - compreensão e encorajamento - é tão importante como o plano de negócios e o financiamento. Pode-se ter o financiamento que se quiser, o melhor plano, um conceito de negócio infalível... se o apoio faltar, tudo pode falhar. Sabe porquê? Porque até mesmo o melhor projecto ou a melhor ideia, vão encontrar obstáculos no caminho".

"A mim, foi o meu marido que me convenceu a fazer aquilo de que realmente gosto. Fui sempre a melhor vendedora em todos os ramos onde trabalhei, desde apartamentos até mobiliário e um dia o meu marido disse-me: "Tu és uma óptima vendedora, toda a tua vida tens dado dinheiro a ganhar aos outros, porque é que não fazes algo para ti própria?". Foi assim que eu comecei. Sempre desenhei a minha própria roupa, mas nunca tinha pensado em abrir uma loja minha, até que o meu marido me deu coragem para fazer o que eu quero, da maneira que quero. Foi ele o meu apoio".

"Tem sempre de haver alguém para nos dar a mão quando caímos. Não é fácil começar uma empresa, nem mantê-la. Você vai precisar de alguém - seja ele marido ou mulher, pai ou mãe, mentor ou professor - que o ajude a ultrapassar os obstáculos. No meu caso foi a minha mulher. Qualquer outro casamento poderia ter-se arruinado, mas eu tenho a sorte de ter uma mulher que me deixa ficar a pé, a trabalhar toda a noite. Ainda ontem estive a trabalhar até às duas da manhã".

"Você pergunta-me se tive o apoio da família quando comecei a empresa. Uma pergunta excelente. Sim, sem a minha mulher não o teria conseguido. Bem vê, na minha juventude, as pressões que senti não foram para que me tornasse empreendedor. Pelo contrário: as pressões foram para que tirasse um curso e arranjasse um emprego. Quando disse à minha mãe que ia deixar as Finanças ela esteve prestes a deserdar-me. "Tu não estás é bom da cabeça! Vais desistir deste óptimo emprego? De um bom ordenado? O que é que se passa contigo? Onde é que eu errei na tua educação?" Sabe, a minha mãe verbaliza muito as coisas, mas eu tinha de seguir o meu caminho. Com 36 anos tinha chegado a um tecto de vidro e não me via a mudar de patrão e a começar tudo outra vez. De resto não haviam patrões nem caçadores de talentos a baterem à minha porta. Nesse sentido a minha mãe foi um obstáculo e a minha mulher um apoio. Quando contei o projecto à minha mulher ela disse "OK, se é isso que queres fazer". Seria inteira confiança em mim, ou não teria ela nada melhor para dizer? Ainda hoje não sei o que pensar: o certo é que a minha mãe teria continuado a dizer não e, tivesse sido outra a atitude da minha mulher, eu teria ficado por ali".

Estas reflexões são excertos de entrevistas com empreendedores num centro de desenvolvimento de pequenas empresas que frequentei em Milwaukee no segundo semestre de 2001. Milwaukee é uma cidade média do "midwest" americano, nas margens do lago Michigan, a cidade berço de uma história de empreendedorismo gloriosa: a da Harley-Davidson, uma história que se conta em três tempos e ninguém poderia ter inventado. Em 1903, dois jovens, William Harley e Arthur Davidson, fazem experiências de combustão interna numa pequena cabana de madeira em cuja porta garatujaram "Harley-Davidson Motor Company". A cabana não explodiu por milagre e a primeira motorizada que produziram haveria de fazer mais de 160.000 km nas mãos de cinco proprietários diferentes. Isso, como todos sabemos, foi apenas o começo. Ajudados pela família - os irmãos de Davidson cedo se juntaram ao projecto - a história desta empresa mítica terá inspirado os nossos entrevistados, mas as suas reflexões são transferíveis no espaço: poderiam ter sido produzidas em qualquer outro lugar.

O passado familiar influencia as decisões do empreendedor potencial: a investigação aponta para a emergência de empreendedores em famílias onde os pais incutem nos filhos, desde bem cedo, um desejo de independência e de controlo sobre o seu futuro. No arranque e implementação da

empresa não é apenas a presença de apoio estável que favorece o sucesso, mas também e sobretudo, a procura e aceitação desse apoio por parte do empreendedor o que sugere a necessidade de se fomentarem sistemas de apoio activos e passivos, tema de especial interesse para o desenho de programas de formação e desenvolvimento da capacidade empreendedora.

Estes programas deverão incluir competências de comunicação que ajudem o empreendedor a relacionar-se com a sua envolvente, e também competências que lhe permitam reconhecer os sistemas de apoio de que necessita e quando os necessita, avaliando a abordagem mais eficaz em cada situação. Um longo caminho que não se compadece com formação ad hoc de curta duração: tem de ser inserida, desde bem cedo, em todo o sistema de educação, sem o que, em vez de uma atitude empreendedora generalizada, não teremos mais do que casos isolados de empreendedorismo. É pois da educação necessária ao desenvolvimento do empreendedorismo que trataremos no próximo artigo: ela é um input indispensável ao nosso sucesso colectivo.

## 8

### **Empreendedorismo e Recursos: Uma questão de dinheiro?**

Como vimos, a ênfase excessiva do ensino do empreendedorismo através da ferramenta *única* do plano de negócios pode ter o efeito perverso de aumentar a resistência ao risco em sociedades que lhe são avessas. No papel, através da simples e leve manipulação dos números, todos os projectos são rentáveis. O VAL, a TIR, o VALA ou o período de recuperação do investimento - temos visto isso todos os anos em dezenas de planos de negócio - não deixam margem para dúvidas: a decisão é investir. Mas depois não se investe e, na maior parte dos casos, ainda bem. Outro problema deste tipo de ensino tem a ver com a sua contribuição para o reforço da ideia generalizada de que o principal e talvez único recurso de que um empreendedor nascente necessita é o dinheiro. Havendo dinheiro, tudo o resto se consegue.

O dinheiro é sem dúvida importante e os empreendedores sobre ou subestimam com frequência as suas necessidades financeiras, mas se analisarmos com cuidado os factores de sucesso ou insucesso da maior parte das iniciativas empresariais - e existe ampla pesquisa a confirmá-lo - ficaremos surpreendidos ao constatar que, apenas raramente, o dinheiro aparece como factor explicativo do bom ou mau desempenho de um conceito de negócio. Mais: um empreendedor suficientemente convicto, persistente e apaixonado pelo seu projecto, tudo fará para conseguir financiamento.

Falamos, pois de paixão: um recurso crítico através do qual o empreendedor obtém a energia criativa indispensável ao processo de angariação de recursos levando-o a fazer tudo o necessário para garantir o sucesso de um projecto dotado da magia que irá encantar investidores, outros fornecedores de recursos e também utilizadores ou clientes. Se o empreendedor não acreditar no futuro da sua empresa, quem acreditará?

De facto, os recursos críticos de que o empreendedor necessita são tipicamente não financeiros. Identificá-los requer perspicácia, boa capacidade de julgamento e paciência. Paciência, por exemplo, para esperar até ter capital suficiente para financiar o negócio. Para que não restem dúvidas, entendemos por recursos os activos tangíveis e intangíveis envolvidos na actividade de uma empresa de forma relativamente permanente. A sua combinação é heterogénea e constitui a base sobre a qual irão assentar as estratégias produto/mercado. Capacidades técnicas criativas, a existência e a disponibilidade de canais de distribuição, licenças ou patentes, uma rede estabelecida de clientes, uma boa gestão, trabalhadores empenhados, ou uma localização privilegiada são apenas alguns exemplos de factores que podem revelar-se determinantes no sucesso da implementação de um conceito de negócio. Porém, o excesso de autoconfiança do empreendedor leva-o frequentemente a pensar que estes são recursos secundários, fáceis de angariar ou de executar por ele próprio e, portanto, não merecedores da sua atenção numa primeira fase. Esta atitude é a melhor garantia de insucesso. O empreendedorismo não é uma actividade produzida no isolamento: diz respeito a indivíduos que são capazes de construir,

inspirar e fortalecer equipas; a empreendedores avisados que dotam essas equipas de talentos complementares aos seus, a quem conseguem transmitir a mesma paixão pelo negócio.

Para concretizar o seu projecto o empreendedor leva para a arena competitiva três tipos de capital: humano, social e financeiro. Os dois primeiros permitem obter o terceiro. O capital humano diz respeito aos recursos próprios do empreendedor e inclui, entre outros o conhecimento. Como é que o fundador de uma empresa poderá conhecer os recursos a perseguir? Muito desse conhecimento está disponível e pode ser obtido através das organizações já estabelecidas, de peritos, de publicações do sector, da internet, da própria experiência anterior ou da de outros membros da equipa, o que exige longas horas, muitos telefonemas e uma curiosidade imensa. Uma das características que, no campo do empreendedorismo, mais nos distingue de outras sociedades e surpreende professores e formadores estrangeiros, é a dificuldade (timidez?) que no nosso país temos em fazer perguntas, telefonemas, quantas vezes forem necessárias, na procura de informação. A esta está associada uma outra que, sem a justificar, a explica: a reticência em dar respostas. Mesmo em organismos oficiais responde-se mais facilmente a um jornal do que a alguém que procura informação para fundar uma empresa. A nível da educação, trabalhar estes aspectos, despertar a curiosidade e a vontade de a satisfazer, seria fazer já bastante pelo empreendedorismo.

O empreendedor deverá também desenvolver como um recurso a sua capacidade de intuição. No período curto que geralmente existe entre concepção, execução e feedback quando se está a criar uma empresa, há que relembrar, desenvolver e aplicar conhecimento sob pressão intensa. Existem então inúmeras ocasiões para variações "cegas" e soluções criativas que poderão eventualmente abrir janelas de oportunidade para inovações, mas também conduzir ao insucesso. Devido ao ciclo iterativo de experimentação e erro, o processo de empreendedorismo é uma forma não institucionalizada de aquisição de capital humano e, neste sentido, mesmo que o empreendedor não seja bem sucedido, os seus esforços são recompensados pela aquisição de conhecimento único, um recurso que pode ser utilizado por si próprio ou por outros em tentativas futuras.

## 9

### **Adquirir e Combinar Recursos: "*It's the cash flow, stupid!*"**

Quando a Ana e a sua equipa decidiram iniciar uma empresa no ramo da prestação de serviços, a "Agora", um negócio sem o glamour das indústrias de alta tecnologia e elevado potencial de crescimento, sabiam estar a posicionar-se no "fim" da cadeia de valor, onde as barreiras à entrada são baixas e as vantagens competitivas facilmente imitadas. Firmas como a da Ana constituem mais de 50% das pequenas empresas na economia e, embora necessitem de investimentos iniciais relativamente reduzidos, têm de enfrentar constantemente uma concorrência intensa pelo que uma boa combinação e gestão de recursos, logo desde o início, é determinante não só para a sobrevivência, mas também para o desempenho da empresa ao longo do seu ciclo de vida.

Quando desenvolveram o conceito da "Agora" não possuíam os recursos necessários, mas tinham uma ideia clara de como obtê-los: não deveriam ser comprados para que a empresa se pudesse concentrar e investir exclusivamente no objecto do seu negócio - organização de eventos. Pensaram então na alavancagem, um conceito empresarial chave que significa "a obtenção de uma vantagem económica ou competitiva através da utilização de recursos não possuídos ou controlados pela empresa". A alavancagem é, de resto, um conceito caro ao empreendedor, alguém que persegue a oportunidade independentemente dos activos que em determinado momento controla.

Eis o que a "Agora" conseguiu através da alavancagem: alugou o espaço do escritório; obteve empréstimos comerciais de médio e longo prazo; fez o leasing da fotocopiadora, do equipamento informático e dos dois carros da empresa; subcontratou os serviços de contabilidade, apoio jurídico, armazenagem, entregas, e limpeza; criou uma carteira de colaboradores que lhe prestam

serviços projecto a projecto; subcontratou uma empresa especializada que lhe trata das plantas e flores para que o escritório esteja sempre verde e florido. A Ana sabe que a gestão de activos alavancados, embora a mais indicada para empreendedores nascentes, é muito mais complexa e exige capacidades organizativas específicas, mas aí ela possui uma vantagem competitiva.

Para não se dispersar, a equipa escreveu duas frases em diversos autocolantes espalhados pelo escritório: "o nosso negócio é a organização de eventos" e "it's the cash flow, stupid". Este último texto foi escrito em inglês porque a Ana é snob e em português não lhe soava bem. Além disso, a inspiração vinha da famosa frase espalhada pela sede da campanha de Bill Clinton em 1992 "it's the economy, stupid", relembrando a todos os membros envolvidos que a economia era a questão chave sobre a qual se decidiria a corrida. Logo quando obteve o financiamento, a Ana incluiu nela as necessidades de cash flow para os primeiros meses do negócio, necessidades que ela considerou permanentes e, portanto financiadas com capital de idêntica natureza. Além disso, a Ana faz da tesouraria uma preocupação constante. Por exemplo, uma das obrigações da empresa de contabilidade que subcontratou é a apresentação mensal de um extracto com os fluxos de tesouraria e a Ana sabe exactamente o que é que cada um dos montantes com sinal positivo ou negativo significam.

Há quinze anos atrás o pai da Ana teve também uma empresa e ela lembra-se que a maior preocupação lá em casa era a venda do produto: se houvessem vendas, haveria dinheiro. Isto resultou enquanto os clientes pagaram dentro dos prazos e as despesas cresceram ao mesmo ritmo. Depois várias coisas aconteceram: o pai da Ana entusiasmou-se com o aumento das vendas, bem reflectido na conta de exploração, e decidiu expandir o negócio com actividades afins, outras nem tanto. As despesas começaram a crescer e os clientes a atrasar-se nos pagamentos. Ainda assim os empregados e fornecedores continuaram a exigir serem pagos a tempo. Pressionado, o pai da Ana recorreu à banca, mas a cada vencimento de juros pedia novos empréstimos de curto prazo e estes começaram a rodar a um ritmo superior ao das existências. A empresa durou dez anos, seis deles em completa ansiedade e o pai da Ana retirou da experiência algumas lições que lhe transmitiu:

- 1) As vendas não pagam contas e os lucros que a conta de exploração apresenta podem não significar nada. Só as vendas transformadas em dinheiro significam alguma coisa;
- 2) É o ritmo da entrada e saída dos fluxos de tesouraria que determina a saúde de uma empresa e é o combustível que alimenta o motor do negócio;
- 3) Existem muitas formas de melhorar a tesouraria como, por exemplo, vender as existências mais depressa, reduzi-las ao mínimo, reduzir os prazos de recebimento, cobrar as dívidas, acordar com os fornecedores a dilatação dos prazos de pagamento...

Destas recomendações a Ana reteve outra coisa que uma boa gestão de tesouraria vai permitir: um empreendedor que deseje manter-se no mercado tem como preocupação fundamental cumprir. Cumprir as promessas de qualidade que fez aos clientes, cumprir prazos de entrega, cumprir absolutamente prazos de pagamento. A Ana sabe que o ditado "pagar e morrer, quanto mais tarde melhor" não é um bom amigo do empreendedor interessado em criar relações de confiança, base do valioso capital social de que falaremos em próximo artigo.

## 10

### **Nas asas dos anjos... e que o Governo nos ajude**

Para que uma economia prospere é necessária uma cultura de empreendedorismo saudável - orientada para a criação de valor - e a existência de diferentes tipos de capital para financiar sucessivos ciclos de inovação e desenvolvimento. Na fase muito inicial do projecto, a maior parte dos empreendedores recorre a poupanças pessoais e/ou à boa vontade do que se convencionou chamar os 3 Fs (family, friends and fools). À medida que o negócio toma forma, além dos

tradicionais empréstimos bancários, devem existir na economia outras fontes que melhor sirvam as necessidades do empreendedor.

Conhecemos já os investidores especializados em capital de risco (CR) que acorrem às necessidades de desenvolvimento de empresas nas fases de adolescência, com provas já dadas, investindo valores geralmente elevados. Mas, entre esta etapa e as necessidades de uma empresa nascente, existe ainda um outro grupo de investidores informais e com maior impacto: os anjos do negócio, tradução débil da expressão business angels. O termo começou a popularizar-se no princípio dos anos 1980 para designar capitalistas particulares que investem capitais próprios numa boa equipa, com uma boa ideia, nas fases iniciais de desenvolvimento empresarial. O seu número é difícil de calcular porque não têm de estar formalmente registados, mas exercem uma influência notável nas economias onde actuam: estudos realizados sugerem que os "anjos" investem 10 a 20 vezes mais em empresas do que as CR.

Os "anjos" investem quantias muito variáveis que podem ir dos cinco aos duzentos mil euros, bem longe do alcance do radar das CR que preferem valores mais elevados. O seu interesse reside principalmente nas mais valias que esperam receber aquando da venda da sua participação, em geral cinco ou sete anos após o investimento. Por isso não se afastam da gestão e muitos "anjos" têm uma forte ligação emocional às empresas onde decidem participar: gostam de formar e orientar outros e de fazer parte da exaltação associada a uma empresa que cresce. Investem sobretudo em pessoas e querem assegurar-se de que o empreendedor sofre de um "complexo de missionário" ou seja, tem uma paixão genuína pelo negócio.

Apesar de muito adequada ao desenvolvimento empresarial esta forma de financiamento é pouco conhecida em Portugal. Noutros países a emergência dos "anjos" tem ajudado inúmeras empresas nascentes a realizar verdadeiros milagres. Considere-se, por exemplo, o caso de um médico dentista que ao longo de nove meses percorreu os quatro cantos do Estado onde vive à procura de visionários como ele, dispostos a investir na sua ideia de criação de um cartão de crédito nacional para cuidados de saúde: o PulseCard. Apresentou sucessivamente a sua proposta a centenas de potenciais investidores, frequentou inúmeras reuniões e seminários, criou e cultivou sem cessar uma extensa rede de relações. Em princípios de 1989, depois de muitos almoços e cafés em conjunto, o nosso dentista já tinha conseguido reunir 20 indivíduos dispostos a investir um total de \$700.000, o necessário para transformar o seu projecto numa empresa real. Actualmente, mais de 10.000 médicos em 50 estados dos Estados Unidos são clientes do PulseCard que movimenta por ano um total de 35 milhões de dólares. O dentista, que deixou de o ser para demonstrar aos investidores a sua total dedicação ao projecto, afirma que os "anjos" confiaram nele porque acreditaram na sua capacidade em cumprir o que prometia.

Mas quem são os "anjos" e como se formam? São empreendedores típicos, interessados em perpetuar o sistema que lhes trouxe sucesso. Quer isto dizer que os "anjos" aparecem naturalmente em economias onde o grau de empreendedorismo é elevado. Como fazer então numa sociedade como a nossa, onde a taxa de actividade empreendedora é baixa e está tão profundamente enraizada na cultura? Por uma boa causa, talvez aqui o Governo possa ajudar. O apelo não é apenas ao Governo central, mas também a instituições e governos locais próximos dos empreendedores, plataformas ideais para ligarem as necessidades de uns aos desejos de outros. Por exemplo, quantos emigrantes, verdadeiros empreendedores, interessados no desenvolvimento da sua terra temos no nosso país? Porque não essas instâncias locais constituírem-se em centros de promoção activa do encontro entre projectos e investidores? Se a nossa cultura anti-empreendedora nos impede de nos juntarmos de motto próprio à mesa do café para discutir os nossos projectos, que seja então o Governo a proporcionar-nos o café e os bolos. Não ficará caro e as recompensas virão.

## 11

### Confiar é preciso

Para quem esteve ausente de Portugal durante toda a década de 1990 e só há pouco regressou o que impressiona são, por um lado, a consciência do peso que a economia paralela tomou no nosso país e, por outro, a falta de confiança interpessoal e institucional que se generalizou na sociedade e mina profundamente as relações económicas. Estas situações são barreiras poderosas ao desenvolvimento do empreendedorismo e, se não trabalharmos para as combater, de pouco valerão incubadoras, fundos de capital de risco ou planos de formação por mais sofisticados que sejam. A economia paralela não lesa apenas o pagamento de impostos - essa é até uma questão de somenos -, o que verdadeiramente dói é o quanto ela, por definição, "puxa" toda a economia para baixo e a mantém aí, ao jogar-se e prosperar num ambiente de pequenos negócios, anti-inovação e anti-crescimento, onde não podem existir registos, nem facturas, nem trabalhadores legalizados, e, por isso, não se desenvolvem tecnologicamente, não procuram o desenvolvimento dos outros, nem novas formas de organização ou de processos.

E qual o valor da confiança? A confiança é um bem inestimável na organização em rede, característica do novo panorama económico onde qualquer empreendedor terá de se incorporar para aceder ao conhecimento e aos mercados. É um factor chave na redução dos custos de transacção entre e dentro das empresas: o grau de confiança mútua determina a estrutura de governação e o custo de um contrato. Tem um valor económico e um valor moral; contribui para garantir a eficácia e a eficiência da gestão; ajuda a gerar e a difundir o conhecimento, a dirimir conflitos e a ultrapassar situações de crise. É a confiança na reciprocidade dos outros que torna possível qualquer interacção social incluindo a disponibilidade para contribuirmos com ideias num processo de "brainstorming".

Qualquer empreendedor que queira entrar ou desenvolver-se num determinado sector enfrenta custos de transacção e de aprendizagem dependendo da sofisticação tecnológica e da concorrência existentes nesse sector. A construção de redes (capital social) é uma forma de os empreendedores reduzirem esses custos e também de reduzirem o risco, melhorando o conhecimento e a partilha de informação. A confiança constitui a base de construção das redes e facilita a cooperação entre empreendedores, um elemento tão importante quanto a eficiência para se poder concorrer e ter sucesso num mercado global. Qualquer estudo recente sobre empreendedorismo reflectirá o consenso generalizado de que os empreendedores devem estabelecer redes baseadas na confiança a fim de garantirem acesso a recursos tangíveis e intangíveis como, por exemplo, motivações e ideias para novos conceitos empresariais.

Ao iniciar um negócio, o empreendedor leva para a arena competitiva três tipos de capital: financeiro, humano e social. O capital financeiro diz respeito às suas disponibilidades, a linhas de crédito, a empréstimos; o capital humano representa as qualidades naturais do empreendedor, o seu encanto, saúde, inteligência, capacidade de trabalho; por fim, o capital social refere-se às relações com outros indivíduos ou entidades. Para o empreendedor o valor económico deste capital não se limita ao de um activo valioso: dele depende também a dimensão da oportunidade. Senão vejamos: o empreendedor faz um determinado investimento e obtém uma dada taxa de retorno, o lucro resulta do produto entre ambos. Nesta equação, o tipo e o montante do investimento dependem do que se quer produzir. O investimento é uma questão de produção; por sua vez a taxa de retorno constitui uma oportunidade para o investimento se transformar em lucro. Para um mesmo investimento, no mesmo mercado, dois empreendedores irão obter taxas de retorno diferentes: o que os diferencia é precisamente o capital social, o árbitro final da oportunidade. Se, como diz a teoria, a concorrência fosse perfeita, o empreendedor poderia confiar no mercado para obter uma retribuição justa para o seu investimento. Não o sendo, apenas pode confiar na sua rede de relações. Em conjunto com os outros tipos de capital, o capital social - com base na confiança - é um mecanismo valioso na formação do crescimento económico.

Para ser eficaz a rede de relações não pode limitar-se à família e aos amigos próximos do empreendedor, tem de estender-se, através da confiança, a outros actores e a instituições com os quais ele deve lidar. A consistência na qualidade e no cumprimento dos prazos de entrega são

elementos indispensáveis à construção da confiança. Como também o é o cumprimento dos prazos de pagamento. Quando no início dos anos 1970 iniciei uma empresa, alguém me deu um conselho sábio: "para construir confiança paga sempre pelo menos um dia antes do vencimento; mesmo que te custe muito, a confiança é um investimento inestimável no teu negócio, e não há taxa de juro que se lhe compare". Entretanto, no nosso país, os atrasos e as faltas de pagamento tornaram-se numa forma normal de fazer negócios - a começar pelo Estado - e são frequentemente associados a uma boa gestão. Atrasamo-nos ou não pagamos a fornecedores, trabalhadores, prestadores de serviços, ou ao Estado, sempre e quando nos é possível e, contudo, na actividade económica nada mina mais a confiança e o desenvolvimento da capacidade empreendedora. O ditado português "pagar e morrer quanto mais tarde melhor" não é um bom amigo do empreendedor. Todos seremos poucos para o combater porque o empreendedorismo diz respeito ao nosso presente e ao nosso futuro: está na moda, mas não é uma moda.

## 12 Mudar o futuro

Ao longo dos últimos doze meses procurámos estabelecer aqui as razões económicas e sociais que justificam a relevância que o empreendedorismo vem assumindo e a necessidade de o encarar como extensivo a toda a sociedade, incorporado desde bem cedo na educação e constantemente reforçado. Neste último artigo vamos abordar alguns dos mitos mais comuns que alimentam o imaginário deste fenómeno, celebrado, mas ainda insuficientemente estudado e cujas virtudes, vagamente definidas, aparecem associadas a factores como "sorte", "risco desmesurado", "ajuda governamental" ou "necessidade de muito dinheiro".

Mito # 1: *Para se ser empreendedor é preciso muito dinheiro* - Na realidade, à excepção de sectores muito específicos onde são necessários grandes investimentos à partida, a maior parte das empresas nasce pequena, com fundos limitados e desenvolve-se a ritmos diferentes ao longo do tempo. Requer, isso sim, uma grande energia e paixão da parte dos seus fundadores, que recorrem a poupanças pessoais, a empréstimos de familiares e amigos, ao crédito pessoal, a remunerações diferidas e a muitos outros recursos imaginativos que lhes permitem estabelecer-se e crescer. Só mais tarde no seu ciclo de vida maiores investimentos se tornarão necessários.

Mito # 2: *Ser empreendedor é iniciar e gerir uma pequena empresa* - Na realidade muitas pequenas empresas que conhecemos têm pouco de empreendedor. Uma empresa empreendedora está necessariamente orientada para o crescimento, mas o que faz uma empresa crescer? No essencial, são os ganhos de produtividade latentes nos seus produtos, serviços ou formas de distribuição. E como se obtêm esses ganhos de produtividade? Qualquer empreendedor que consegue fornecer um produto de qualidade superior aos concorrentes com recursos comparáveis, obtém um ganho de produtividade; se conseguir reduzir esses recursos sem comprometer a qualidade, obterá um ganho de produtividade ainda maior. Como bem sabem os empreendedores, a produtividade é essencialmente uma questão de organização e de gestão: não do factor trabalho.

Mito # 3: *Para se ser empreendedor é necessário correr grandes riscos* - Ao começar uma empresa, o empreendedor enfrenta um elevado grau de incerteza irredutível inerente à relação de desconhecimento mútuo que detém com o mercado. No entanto, em nenhuma outra altura o risco será mais diminuto, porque é no começo que o nível de investimento e os custos de oportunidade são menores. À medida que a empresa se capitaliza e cresce, a incerteza irredutível diminui, mas o empreendedor corre riscos mais elevados quer a nível empresarial, quer pessoal. São boas notícias para os jovens que querem iniciar o seu próprio negócio numa altura em que ainda estão em casa dos pais, sem custos de fixação a uma casa, a um lugar, e têm mobilidade suficiente para irem atrás das oportunidades que, só por acaso existirão na nossa rua, bairro ou cidade.

Mito # 4: *Muitos empreendedores de sucesso começam as suas empresas com uma invenção, geralmente de base tecnológica* - Na realidade estes casos são relativamente raros. Uma invenção

revolucionária, um produto único ou um processo radicalmente novo não são elementos indispensáveis ao sucesso empresarial. Investigação efectuada aponta "a execução excepcional de uma ideia vulgar" como o elemento responsável pelo êxito de muitas empresas, elemento suficiente para criar a diferenciação que as distingue no mercado. A questão está em saberem proteger essa vantagem, movendo-se rapidamente na procura de melhorias constantes e mantendo-se à frente da concorrência.

*Mito # 5: Os empreendedores de sucesso começam com um plano de negócios bem delineado e fundamentado* - Para quem começa, um plano bem fundamentado em pesquisas de mercado e elaboradas projecções financeiras é frequentemente desnecessário e também financeiramente impossível. Para muitos empreendedores de sucesso o produto ou serviço com que começam não é aquele que lhes trouxe o êxito. De facto, o processo de iniciar uma empresa assemelha-se muito mais ao subir a corrente de um rio saltando de pedra em pedra do que ao construir a ponte Vasco da Gama a partir de um traçado claro. No início, a capacidade de adaptação e outras características pessoais do empreendedor tais como a abertura de espírito, a tolerância à rejeição e a aptidão na venda face a face são mais importantes do que processos de tomada de decisão racionalizados que se tornarão necessários mais tarde. Por isso, a nossa insistência em concentrarmos o ensino do empreendedorismo em elementos a jusante da sua cadeia de valor, isto é no financiamento baseado no plano de negócios, corre o risco de ignorar o desenvolvimento das competências que de facto levam as pessoas a criar e desenvolver uma empresa.

*Mito # 6: Os nossos mitos - Os mitos acima podem ser generalizados, mas os que se seguem dizem respeito a nós portugueses e ouvimo-los com frequência:* (a) não temos infra-estruturas - na realidade, temos infra-estruturas não aproveitadas e mais do que suficientes para uma actividade empreendedora bem superior à que existe; (b) está tudo feito, não existem oportunidades - na realidade, a estruturação da economia actual não proporciona emprego, antes proporciona oportunidades; (c) o governo não nos ajuda - na realidade o empreendedorismo diz respeito a indivíduos ou grupos que criam valor reunindo combinações únicas de recursos para capitalizar oportunidades existentes na envolvente.

Tem sido esta a nossa forma de pensar, mas se não podemos mudar o passado, podemos aprender com ele e mudar o futuro.