

OS EMPREENDEDORES, A CULTURA E A ÉTICA

ERROS SISTEMÁTICOS E NOVOS CAMINHOS

Tiago Azevedo Fernandes - engenheiro, consultor independente

taf@etc.pt – <http://taf.net/>

Encontro “Porto Cidade Região”, Fevereiro de 2004, Universidade do Porto

--- O que corre mal ---

Baseado na minha experiência pessoal, tenho vindo a identificar um conjunto de erros sistemáticos na gestão do relacionamento entre os empreendedores, o Estado e a sociedade civil. Entre esses erros existem alguns que julgo serem fruto da cultura específica da região onde vivo (o Porto) e poderão ajudar a explicar por que razão as iniciativas custam tanto a arrancar e a consolidar-se.

A área mais difícil é a gestão das relações humanas. Não será falta de formação técnica ou um ambiente económico desfavorável. Os problemas principais são a ausência de rigor, o excesso de voluntarismo, a ética demasiado “flexível”, o peso das “elites tradicionais”, a ilusão das novas tecnologias. Seguem-se alguns exemplos elucidativos como base para reflexão.

I- Se falamos de rigor, sejamos rigorosos: **a prioridade NÃO pode ser a Educação!** Pode parecer paradoxal, mas para que o nível geral de Educação aumente é preciso que ela não seja o primeiro dos objectivos do país ou da região. Muito antes disso está a Justiça.

Sem um sistema de Justiça a funcionar decentemente, nada é “governável”. Se não se podem exigir em tempo útil responsabilidades a quem não cumpre as suas obrigações, nenhum sistema funciona. Que adianta estabelecer um plano se depois não há um efectivo controlo sobre aqueles que o deveriam implementar? De que servem as regras se não é possível fazê-las respeitar em tempo útil?

Exemplos:

- A que mecanismos suficientemente rápidos podem recorrer os fornecedores quando o Estado não lhes paga atempadamente?

- Quanto tempo espera uma empresa pela resolução do caso em tribunal quando um seu fornecedor não cumpre o contratado?

- Valerá a pena pagar impostos?

- Em organizações de dimensão significativa (Estado ou sector privado), quantos funcionários estarão com níveis de produtividade baixíssima durante longos períodos sem que haja consequências palpáveis dos processos que eventualmente lhes tenham sido instaurados?

Poder-se-ia dizer que uma correcta Educação previne situações destas. Mas não há prevenção que funcione sem uma repressão eficaz. É a natureza humana, com esta característica especialmente vincada na região do Porto! Para prevenção basta até muitas vezes apenas uma ameaça credível de repressão...

Péssimo exemplo é dado pelos autarcas: é comum considerarem que há valores mais altos do que cumprir a Lei no que diz respeito a prazos de resposta e de pagamento.

Se a Lei for aplicada em tempo útil, se não houver uma violação tão generalizada das regras, o país e a região funcionarão melhor. Nessa altura a aposta na Educação surgirá naturalmente como uma consequência da necessidade de evoluir sentida por toda a sociedade.

II - Falta capacidade para gerir as relações humanas – um empreendimento implica a coordenação de esforços entre muitas pessoas e organizações que estão envolvidas. Os responsáveis que estão com estas tarefas a cargo raramente têm o perfil adequado para lidar com os problemas técnicos e com os problemas humanos ao mesmo tempo. E os projectos falham.

As dificuldades reais raramente são técnicas. Os problemas são a dificuldade de comunicação entre indivíduos, a incapacidade de trabalhar em grupo, o receio de fazer uma avaliação sistemática dos resultados obtidos e do decorrer do trabalho planeado. **Faltam "arquitectos de sistema", pessoas com o talento para "descomplicar" as situações.** Fazendo uma analogia: há bastantes instrumentistas virtuosos, mas poucos compositores ou maestros realmente bons.

Não acredito na solidez de organizações que se baseiam sistematicamente em sobrecarga de trabalho para os seus colaboradores e até para os seus dirigentes. Mesmo quando essa sobrecarga é pacificamente aceite por todos, o excesso de voluntarismo produz a prazo trabalho de qualidade insuficiente.

Falta uma cultura de fiabilidade. É a vertigem da novidade, a ânsia de obter tudo rapidamente e ao menor preço, a ilusão de que qualquer engenheiro “dá uns toques” mesmo sem grande maturidade técnica. Faz tanta falta aplicar aquele ditado antigo: “devagar que tenho pressa”! É preciso calma para produzir resultados consistentes.

Mas este estilo de vida é-nos induzido pelo menos desde os tempos da faculdade. Que percentagem dos docentes prepara bem as aulas e o acompanhamento aos alunos? Quantos fazem uma avaliação a sério? (Vejam-se os júris de mestrado e doutoramento...) Quem exige testes de fiabilidade ao trabalho apresentado, especialmente na área da Informática? Onde é que se aprende a gerir uma equipa de trabalho? Onde é que se ensina a ser gerido?

É importante constituir equipas dedicadas de profissionais competentes com bom ambiente de trabalho e, principalmente, com motivos para se manterem a trabalhar em grupo. Um dos grandes erros do passado na região do Porto foi terem-se realizado projectos de grande valor sem que as instituições mantivessem o “know-how” que neles foi adquirido. Terminaram os projectos e ficou apenas a formação individual, mas não a mais-valia de ter uma equipa formada.

III - Outra característica infeliz da região do Porto é a inveja.

O portuense típico quer sempre copiar a boa ideia que o vizinho teve para lhe fazer concorrência directa. Em vez de **complementar o sucesso alheio com algo que lhe acrescente valor** e possa potenciar o sucesso conjunto num mercado alargado, prefere lutar pelo domínio do seu bairro.

O portuense típico fala mais em competição do que em cooperação. Reclama a “centralidade” e o “protagonismo” da região, esquecendo que elas serão apenas consequências do seu bom desempenho, e não fruto de alguma “conquista aos Mouros”. O portuense típico considera mais motivador remar contra ventos e marés do que aproveitar ventos e marés em seu benefício.

O portuense típico acha mal que as empresas tenham lucro, ou melhor, que os empresários tenham supostamente muito mais dinheiro do que ele. Por isso fará tudo para que os fornecedores sejam de facto mal pagos. Pior: os próprios empresários tentarão abusar da sua eventual boa posição no mercado para explorar os fornecedores mais frágeis, impedindo-os de consolidarem as suas empresas e desse modo melhorarem as suas produções.

O portuense típico tenta impingir ao seu cliente mais computadores e mais software, quando o que ele precisa é melhor planeamento, é massa cinzenta.

A economia é vista como uma guerra e não como um processo de crescimento de que toda a sociedade beneficia.

IV - Mas o portuense típico também é bem intencionado.

Aliás, o português típico é bem intencionado. No entanto, acredita que fins louváveis justificam frequentemente meios “manhosos”. Quando não há um tecido empresarial sólido, tenta fazer através da Universidade aquilo que não fez nas empresas. Por isso inventa institutos, centros de prestação de serviços, pequenos negócios que recorrem à estrutura e principalmente aos recursos humanos da Universidade. O objectivo nem será o lucro pessoal mas a sincera vontade de fazer progredir a sua região, na esperança de que mais tarde haja “spin-offs” que vinguem no mercado. Contudo, não percebe que dessa forma está quase sempre a fazer concorrência desleal às empresas que tentam conquistar espaço sem a “muleta” da Universidade. E afinal mata à partida aquilo que tenta promover por meios errados.

V - O portuense típico também não perde a oportunidade de se candidatar a todos os “apoios” que puder aproveitar. Porém:

- perde imenso tempo em burocracia, desconcentrando-se da sua actividade principal;
- o que vai receber se calhar é menos do que aquilo que deixou de ganhar pelo tempo que perdeu;
- mantém alimentada uma estrutura estatal de “gestores”, “consultores” e “técnicos” que vive apenas para administrar a concessão de subsídios de duvidosa eficácia.

Ao contrário do que costumam aconselhar esses “especialistas” que dificilmente terão gerido alguma iniciativa com dinheiro seu, em Portugal não compensa criar uma empresa a menos que o volume de negócios seja bastante significativo. O problema não é a criação em si, que é um processo relativamente simples, mas sim os custos burocráticos de a manter, que são enormes!

VI - Quem cria e faz avançar um projecto de dimensão relativamente modesta, baseado essencialmente em recursos próprios e muito trabalho, depara-se normalmente com o problema de um crescimento demasiado lento da iniciativa. Haveria grandes vantagens em ter acesso a um suporte financeiro mais volumoso. As dificuldades encontradas junto dos potenciais investidores são conhecidas:

- pedidos sistemáticos de projectos detalhados de investimento e de estudos de mercado que, para serem sérios e fiáveis, seriam provavelmente mais dispendiosos do que o investimento propriamente dito;
- ausência pura e simples de vontade de arriscar.

O empreendedor (escolho aqui um conceito mais genérico do que apenas "empresário") fica assim sujeito às limitações dos seus recursos próprios e do auto-financiamento que o empreendimento vai proporcionando.

As “elites” da região, que poderiam desbloquear estes estrangulamentos, têm demasiada inércia e, na prática, pouca abertura a novos actores com ideias sólidas e sóbrias. Parece ser mais simples conseguir alguma colaboração através da excentricidade (ou até da irresponsabilidade) do que do trabalho sereno e competente, mesmo quando é bem divulgado.

As “elites” sofrerão provavelmente dos mesmos males que o “portuense típico”... Se assim for, afinal não possuem esse estatuto e serão outros os agentes da evolução. Há demasiados “gestores” e poucos “empreendedores”: os primeiros formulam receitas e administram dinheiro alheio, enquanto os segundos assumem riscos e lideram novos projectos.

VII - O caminho para o desenvolvimento económico NÃO é a procura da Inovação. No estado de atraso em que o país está, é essencial estudar primeiro a “tecnologia das coisas simples”, a “low-tech”. O desenvolvimento só é consistente se for equilibrado. Não faz sentido ir à busca de novos problemas e novas soluções se não fizermos bem feito aquilo que agora fazemos mal feito. Mas que é bem feito noutros países!

Não se trata portanto de inovar. Trata-se de aprender com quem sabe. De estudar o que outros já aplicam e que nós precisamos. O que vai acontecer é que nesse esforço de aprendizagem vão surgir também novas ideias, processos mais eficazes, soluções mais engenhosas. E inova-se nessa altura! Mas o objectivo não era inovar, era aprender. A inovação será uma consequência, não um propósito.

Há uma área onde é especialmente importante mudar os nossos hábitos: a construção civil. Sendo a habitação uma necessidade básica e tendo a Engenharia Civil portuguesa o prestígio que tem, como se compreende que os imóveis que produzimos sejam tão pouco racionais? Talvez seja a inércia, a cedência ao que o mercado pensa que quer. É aflitivo ver

como cresce um edifício de apartamentos “normal”, o tempo que demora a ser entregue ao cliente e, posteriormente, as patologias que nele se encontram. Mesmo para uma pessoa de outra área é fácil perceber que se está muito longe do estado da arte. Esta falta de qualidade tem seguramente um impacto económico muito elevado e é altamente deseducativa.

VIII - Sejam realistas: Portugal é um país relativamente pobre. Os investidores que cá actuam não colocarão muito capital em novos projectos de negócio. Por isso, **não incentivemos a criação de novas empresas!** É preferível apostar no estabelecimento de contratos menos burocráticos entre os promotores das novas iniciativas e empresas já constituídas. Como referi atrás, a criação de uma pequena empresa é só por si uma armadilha. Se apostarmos na complementaridade, as estruturas existentes terão capacidade de acomodar novos negócios.

Os grandes investidores não precisam de incentivos para criar empresas. Eles saberão o que fazer, basta que não lhes criem dificuldades exageradas. Quem precisa de incentivo é o resto da sociedade.

--- Alternativas de caminho ---

Tendo identificado alguns estrangulamentos importantes, importa apontar alternativas de caminho. A região do Porto tem particularidades que exigem uma abordagem adaptada a elas.

IX - Não consigo compreender a razão de haver subsídios ou, usando um eufemismo, comparticipação a fundo perdido no financiamento de actividades. Por exemplo, se se considerar que a Escultura precisa de apoio, em vez de subsidiar os artistas o Estado deveria fazer-lhes encomendas!

Desistindo de manter apoios artificiais ao desenvolvimento de empresas, **o Estado deveria actuar como cliente** dessas empresas, em contratos de algum volume. O que as empresas precisam é de clientes que confiem nelas. Se os projectos são economicamente viáveis, não faz sentido que sejam subsidiados. Não desperdiçando dinheiro, o Estado compraria a preços de mercado os serviços e bens de que necessitasse.

Em alternativa a ser ele próprio cliente, o Estado poderia seleccionar algumas empresas relativamente às quais daria uma garantia de reembolso aos clientes no caso de o negócio correr mal e as encomendas não serem efectivamente satisfeitas.

Uma intervenção destas é fácil de gerir. Não é preciso haver acompanhamento do projecto nem fiscalização da aplicação dos financiamentos. É uma relação cliente/fornecedor simples e normal: a encomenda ou é entregue conforme contratado ou não é, independentemente do modo como o fornecedor gere o seu negócio.

Mais: há-de ser necessária uma avaliação adequada para saber se o produto/serviço que foi fornecido satisfaz ou não as especificações do cliente. Para isso o Estado poderia contratar entidades externas independentes para esta função de auditoria, fomentando também por esta via a economia nacional.

Por que se complica o que poderia ser simples?

X - O que é que eu faria se fosse eu próprio um investidor na região do Porto a quem propusessem um negócio de dimensão reduzida?

- 1) Procuraria conhecer bem o promotor da iniciativa. O que fez antes, que conhecimentos tem do mercado que se propõe explorar, qual o nível de risco pessoal que está disposto a aceitar, qual a sua efectiva disponibilidade de tempo para o projecto. Tentaria também avaliar de forma segura, através de referências pessoais e da análise de eventuais iniciativas anteriores, se o seu comportamento se pautou sempre por princípios éticos sólidos.
- 2) Analisaria qual a filosofia de gestão de recursos humanos que se propõe seguir.
- 3) Queria saber se o promotor já avançou com alguma fase preliminar do projecto e se já escolheu pelo menos parte da equipa de que necessita.
- 4) Leria o projecto de investimento esperando que fosse muito sucinto, apresentado de forma modular, e evitando projecções de resultados baseadas em suposições sem qualquer base científica.
- 5) Faria a minha própria avaliação do ambiente em que se desenrolaria o projecto e daria rapidamente uma resposta.

O importante é **responsabilizar o promotor pelos recursos que lhe são confiados, avaliando as suas características pessoais mais até do que os projectos em si.**

Pedir-lhe muitos pormenores sobre o que tenciona fazer ou especular sobre cenários hipotéticos é na prática negar-lhe o apoio ou a parceria. Os projectos deverão ajustar-se às circunstâncias concretas que o futuro reserva. O enquadramento altera-se, a estratégia tem de se adaptar ao longo do tempo e em função dos resultados obtidos, a concorrência pode aparecer com maior ou menor agressividade. Tudo isto implica mudanças ao plano original, pelo que o verdadeiro valor é a capacidade de liderança e a competência de gestão do promotor, que deverá manter em bom rumo o seu empreendimento.

XI - Neste ambiente actual de evolução acelerada é precisa grande flexibilidade para que uma empresa possa acompanhar as necessidades dos seus potenciais clientes. Para muitas oportunidades de negócio uma "empresa convencional" não é a resposta mais adequada.

Há lugar para **projectos de negócio com princípio e fim definidos, limitados no tempo**. Note-se que o objectivo aqui não será fazer avançar a Ciência/Tecnologia mantendo esse “know-how” numa determinada instituição. A finalidade é rentabilizar competências que já existam.

Um caso elucidativo é o da produção de software: escrevê-lo, documentá-lo e testá-lo devidamente, deixando-o preparado para outros poderem eventualmente desenvolvê-lo mais tarde. Outro caso é o da consultoria (técnica ou não): analisar a situação de um cliente, definir uma estratégia, seleccionar uma arquitectura de funcionamento apropriada à sua organização, fazer estimativas de custos de implementação.

São tipicamente projectos de “brainstorming” e desenvolvimento muito intenso, com curta duração, em que se constitui uma equipa de profissionais qualificados à medida para aquele trabalho específico. No final a equipa volta a separar-se após ter sido bem paga por aquilo que fez. Ou seja, a "empresa" praticamente não existe: é criada e recriada à medida dos projectos que angaria, um de cada vez e com intervalos entre eles. Para este tipo de actividade o mercado alvo tem que ser completamente global, não pode ser limitado à região ou ao país.

--- Pequenos empreendimentos ---

Proponho um modelo de actuação que acredito ser eficaz na concretização de “pequenos empreendimentos” que sirvam de teste a ideias provenientes de áreas complementares da “Velha Economia” e da “Nova Economia”. Sustentadas na ética, na responsabilização dos promotores

ou avaliadores, na participação activa de quem tem capacidade real de intervenção, estas pequenas iniciativas poderão ser uma base sólida onde assentarão futuros projectos de maior dimensão.

XII - O Porto tem um espírito bairrista que pode ser convenientemente explorado para a concretização de investimentos. Por um lado há capital privado disponível para ser usado a favor da região, embora os seus detentores não saibam bem como. Por outro lado há boas ideias e competência técnica sem capital de suporte ao investimento. Nisto vai-se testar a maturidade da região: será que conseguimos reunir investidores com alguma liquidez e promotores sem capital?

A primeira dificuldade é que não se conhecem uns aos outros. Já está demonstrado que o método habitual de apresentar um “business plan” e esperar uma resposta não funciona suficientemente bem.

O desafio aqui vai principalmente para os investidores: com base nos critérios que acharem adequados, **seleccionem um conjunto de potenciais empreendedores com os quais irão em conjunto pensar novos negócios.** Não se trata portanto de seleccionar projectos, mas sim de seleccionar pessoas.

Esta tarefa não pode ser deixada ao Estado.

O investidor tem total liberdade para aplicar o seu próprio capital e, principalmente, tem provada competência para o fazer. Tem o poder de decidir rapidamente segundo a sua própria avaliação. Tem a consciência de que ao apostar em novos intervenientes, dando-lhes simultaneamente autonomia e conselho, está a assumir um risco ao mesmo tempo que potencia as suas próprias capacidades. Acredita que assim se obterão bons resultados como recompensa, partilhando-os de forma justa com o empreendedor.

Comece-se com pequenos negócios. Para testar, para aprender, para avaliar. E para não arriscar demasiado. Os promotores precisam normalmente apenas de:

- um pequeno fundo de maneio para a fase de preparação do empreendimento;
- a garantia de que o grosso do capital estará disponível logo que se dê o arranque do projecto.

É isso que os investidores privados podem proporcionar com facilidade.

Não faltam oportunidades na região do Porto, algumas delas de risco muito reduzido. Veja-se a futura recuperação imobiliária da Baixa do Porto. Observem-se as potencialidades da realização de trabalhos de consultoria e projecto em áreas como as Tecnologias de Informação, a Arquitectura ou a Biotecnologia por parte de especialistas da região para clientes estrangeiros. São tudo casos em que é preciso algum talento para o marketing inicial, mas basta um volume de capital proporcionalmente reduzido nessa fase. O investimento mais avultado vem só após a adjudicação do trabalho, minimizando significativamente a incerteza do negócio.

A vontade de realizar e a competência técnica dos empreendedores, aliadas à experiência e rede de contactos dos investidores, proporcionarão melhores resultados do que quaisquer programas de apoio estatais.