



Dez erros comuns aos empreendedores

O empreendedor Francisco Banha, conhecido especialista na área do capital de risco e do business angels, revela os seus conhecimentos em exclusivo para os leitores da INVEST. Pelo seu próprio punho

A minha própria vivência como empreendedor e, ao mesmo tempo, como consultor de inúmeros empreendedores, permitiu-me constatar a existência de um conjunto de factores que contribuem para que muitos dos empreendimentos que viram nascer à luz do dia não acabem por ter o sucesso que inicialmente se esperava.

Uma altura em que, a nível global, e em Portugal, se vive uma época de grandes discursos, enfatizando o papel essencial do empreendedor, importa sensibilizar os mesmos para a tarefa de criação de uma empresa ser muito mais complexa, arriscada e árdua do que normalmente se imagina.

É justamente por isso que entendi reflectir com os leitores da INVEST sobre alguns dos constrangimentos que afectam os empreendedores, ao longo dos estágios de desenvolvimento dos seus negócios, tentando 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 ambição é 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 acrescer à energia e vitalidade de que são possuidores, lhes permitirá desafiar melhor o desconhecido e aproveitar as oportunidades que este mundo em mudança proporciona à escala global.

Tenho consciência que muitos livros e autores têm abordado alguns dos temas que irei apresentar, mas sinceramente acredito que as experiências pessoais por que tenho passado poderão contribuir para uma melhor interpretação dos mesmos e, dessa maneira, ajudar a ultrapassar as deficiências que tenho identificado como inibidoras do sucesso empresarial.

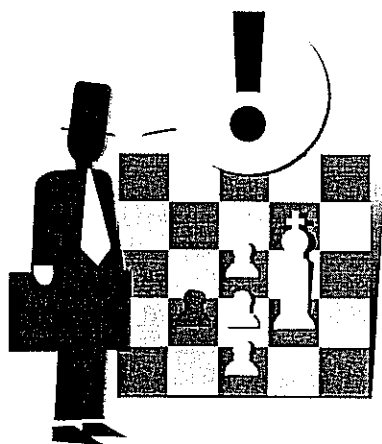
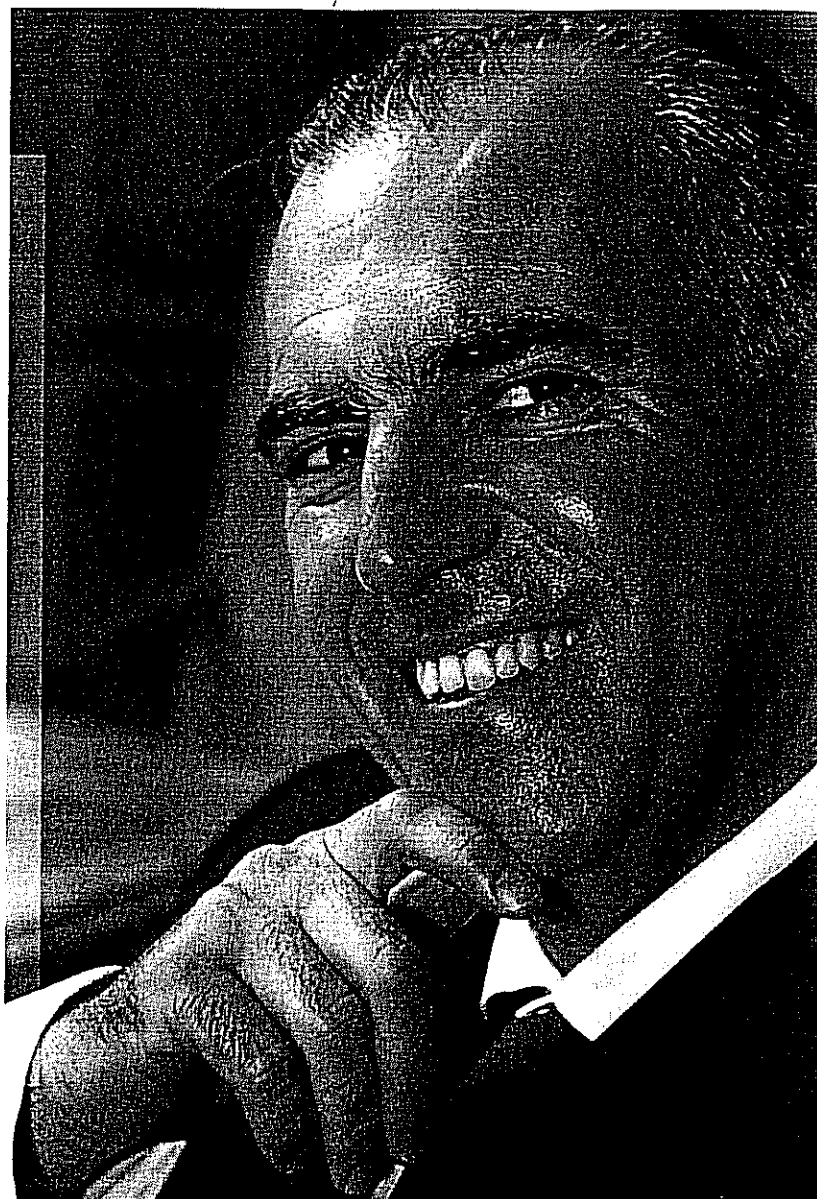
Perfil

Francisco Banha, de 42 anos, é uma inquestionável referência no ambiente empreendedor nacional. Para além de empreendedor, através do seu primeiro projecto – a Gesbanha, empresa de serviços na área da contabilidade e gestão que completou recentemente 20 anos de actividade – Francisco Banha continuou a investir em projectos inovadores. O seu destaque no meio empresarial surge fortemente associado à sua imagem amigável do empreendedorismo e, em particular, do capital humano. Desde meados dos anos 90 que Francisco Banha intervém em conferências, acções de formação, concursos de empreendedorismo, entre outras iniciativas, para incentivar cada vez mais jovens a criar e tornar real os seus planos de negócio.

Atualmente, e do ponto de vista profissional, preside à Gesbanha Contabilidade e Contabilidade, que fundou em 1986, e à Gesventure desenvolvimento de Novas Tecnologias, que também iniciou em 1999. É também director-geral da Gesentrepreneur - Empreendedorismo Sustentável, desde 2006.

Fundador do Business Angels Club – Associação Portuguesa de Investidores em Start-Ups (www.businessangelsclub.com), primeiro clube de business angels português, fundado em 1999.

É igualmente um percurso académico, tendo leccionado na Universidade Moderna, no Instituto Superior de Matemática e Estatística, no Instituto de Gestão Imobiliária e no Instituto Superior de Ciências das Profissões.



I - Ausência de estratégia

Após ter detectado uma oportunidade - e por esta consideramos todos aqueles que conseguem, mediante a oferta de algum produto ou serviço, satisfazer as necessidades de consumidores que estão dispostos a pagar para ter acesso a ele -- 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 ou seja, saber em que área geográfica -- em Lisboa, em Portugal, em Espanha, no Brasil? - a empresa vai facturar/procurar clientes, em que áreas de actividade/indústrias -- Moda, Turismo, Biotecnologia, Saúde? - se vai apostar e em que segmentos (clientes que têm necessidades específicas na compra de um produto ou serviço) dentro dessa indústria - por exemplo no Turismo: Natureza? Residencial? Golfe? Náutico? Sol & Mar Saúde e bem-estar? Gastronomia e Vinho? - se vai privilegiar é uma das condições necessárias para se alcançar o sucesso nos negócios.

Porém, na generalidade dos casos não é isso que acontece. E por isso vemos os nossos empreendedores a actuarem 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 nas citadas variáveis, tornando por isso difícil de comunicar com aqueles que diariamente têm de implementar os diversos planos operacionais.

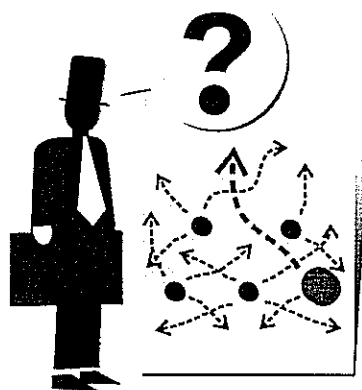
Quantas empresas não viram dispersar os seus recursos financeiros e humanos para actuar em mercados geográficos que, podendo ter algumas perspectivas

de crescimento, margens e facturação, não lhes permitem, contudo, ter pontos de força correspondentes aos factores críticos de sucesso, nem à obtenção de sinergias, por exemplo, ao nível da utilização da sua força de vendas, nem segmentos que possuam qualquer atractibilidade (lucro, rentabilidade), nem uma posição competitiva favorável 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 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! Legítima ambição mas... de efeitos práticos completamente nulos. A título de curiosidade refira-se, como bem o recorda o Professor Jorge 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.



II - Confusão ao nível tático

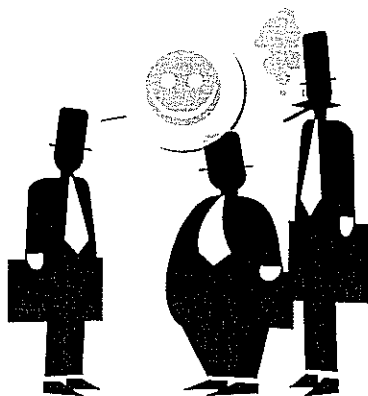
Uma vez que, geralmente, a estratégia não se encontra devidamente traçada, o empreendedor acaba por vir a adoptar modelos de organização deficientes, ao nível das suas áreas funcionais, contribuindo assim para decisões pouco eficientes, ao nível da publicidade, do preço, dos canais de distribuição, dos sistemas de informação de gestão ou mesmo das relações públicas.

Torna-se assim comum encontrar 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 e objectivos a implementar e as oportunidades que se lhe deparam.

Exemplo: Num dos recentes Business Plan que analisei constata-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 dos seus produtos estarem 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 concentrada e demorada do livro "Os Senhores da Guerra" do Professor Vasconcellos e Sá, de quem tive o privilégio de ser Assistente, uma

vez que o mesmo elucida, de forma soberba, sobre os critérios de definição da estratégia e da correspondente implementação, ou seja, da tática.



III - 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:

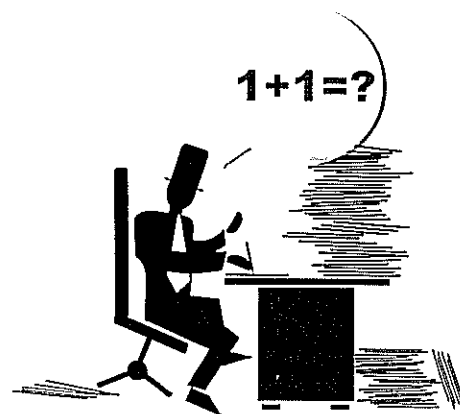
- Ser independente nas suas decisões, não tendo de receber ordens ou dar satisfações a ninguém;
- Não compartilhar o sucesso do negócio com alguém e aproveitar sozinho a, eventual, oportunidade de ficar rico;
- Não demonstrar fraqueza perante os outros, mostrando assim uma atitude tipicamente machista, que é capaz de vencer sozinho, sem depender de ninguém.

Convém, no entanto, relembrar aos empreendedores, possuidores deste pensamento, que os negócios mais bem sucedidos foram formados por sócios cujas experiências se complementaram de tal forma que lhes deram total domínio sobre o empreendimento, enquanto as suas formações diferentes serviram como amortecedores contra todo o tipo 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 filosofia de negócios, personalidades e formação diferentes.

No que diz respeito aos conflitos, que sempre existem entre sócios, gostaria de salientar que o problema não são os conflitos que, geralmente, estimulam a criatividade, mas sim a possibilidade de impasse entre os sócios. Para evitar isso 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 terem uma estrutura mínima de capitais próprios nem acesso aos canais de distribuição, por exemplo, que lhes permita colocar os seus produtos junto dos consumidores finais. Ora uma forma de minimizar este "gap" é 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 do capital para que tivesse 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 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 óbvio, para si próprio.



IV - Profissionalização da gestão

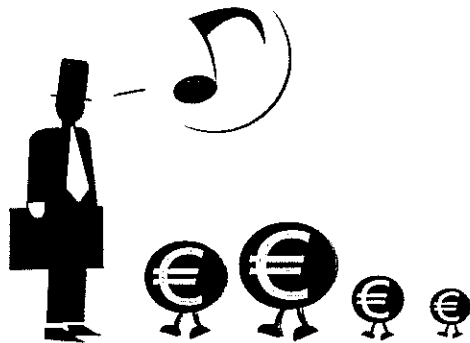
Um dos problemas mais inibidores do êxito do empreendedor deriva do facto de não reconhecer as suas limitações – pois acredita que terá sempre a melhor solução para os problemas da sua empresa, não aceitando por isso a interferência de pessoas externas ao negócio, para não falar sequer dos seus próprios 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 é uma prioridade essencial 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 de quem investe 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 a 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 imensas reticências 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.



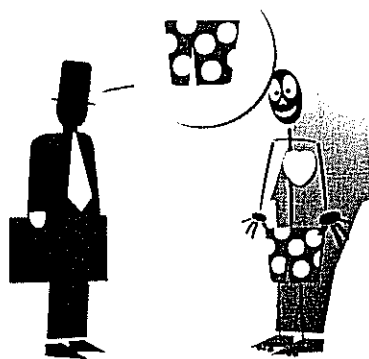
V - Recompensa imediata

Ficar rico é o sonho de muitos empreendedores, mas ganhar dinheiro é consequência de muito esforço e dedicação, o que normalmente leva algum tempo. Podem obter-se boas recompensas pelo esforço e iniciativa, mas antes 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 os empreendedores pensam, a entrada de um investidor não pressupõe normalmente capital para materializarem os seus sonhos de uma casa na praia, valorizações elevadas das suas posições accionistas, maioria do capital social para os investidores, investimento numa só tranche, 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. . .

Em todo o caso, importa referir que, para o empreendedor, é 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. Isto já depois desta entidade ter avaliado - coisa rara em Portugal em virtude da incerteza do modelo de negócio baseado na Internet - os intangíveis, que os empreendedores possuíam em mais de 300.000 euros, como forma de realização do capital social da empresa a constituir, em virtude destes não aceitarem reforçar em dinheiro a sua posição accionista em apenas 5.000 euros. Este era o valor que os investidores entenderam ser o mínimo que 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".



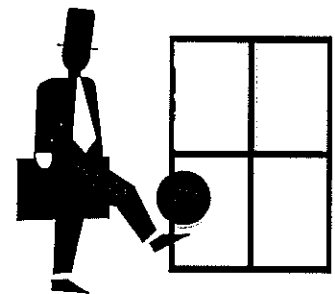
VI - Transparência/Sinceridade

As mudanças profundas que os tempos actuais estão a proporcionar contribuem bastante para pulverizar as melhores intenções dos empreendedores, obrigando-os a adaptarem-se a um ritmo bastante intenso, em situações complicadas, durante períodos de tempo significativos, tornando difícil a manutenção das promessas feitas, um discurso de verdade ou até mesmo a transmissão das más notícias.

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 no carácter, referencia uma pessoa franca, leal, frontal e verdadeira, que não oculta, escurece, encobre ou tapa, com qualquer "esquema", aquilo que deve revelar ao seu parceiro, que não usa disfarces ou outras formas de dissimulação, que não falta à verdade e à seriedade, nem se serve da mentira, da fraude, da difamação ou de subterfúgios.

Exemplo: Na sequência de uma das reuniões do nosso Clube de Business Angels - www.businessangels.pt - um jovem empreendedor conseguiu convencer cerca de seis 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, pois seria nestas que se poderia testar o produto que o mesmo apresentou como uma grande oportunidade. De acordo com essas indicações três 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 encontrado como desculpa argumentos que levaram os investidores a cortar logo no momento qualquer hipótese de diálogo futuro.



VII - 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 equipa administrativa. Este é um problema comum e uma razão importante para



"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 défice de experiência, de conhecimento e prática, em detrimento do fundador, desfavorece-o na realização de negociações"

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 controlo dos custos.

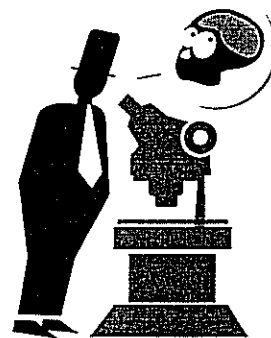
Normalmente, a falta de vontade do empreendedor para delegar responsabilidades pode levar a atrasos nos processos de tomada de decisão e a uma menor ênfase na sobrevivência do negócio, a longo prazo, pelo que se recomenda o recurso a entidades especializadas — "outsourcing" de serviços de contabilidade e controlo de gestão, processamento de vencimentos, manutenção de equipamentos informáticos, comunicação e imagem, por exemplo — que, 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. O que se torna essencial logo que o empreendimento atinge uma fase de crescimento rápido e onde o empreendedor precisa de estar atento a alguns dos problemas administrativos resultantes.

Apesar de nem sempre os empreendedores serem dessa opinião, considero essencial a criação de uma organização de trabalho bem desenvolvida, mas sem

recurso a grandes burocracias. Os actuais sistemas de informação e o modelo de "outsourcing" assente em entidades especializadas — que só terão os seus contratos renovados se o seu nível de serviço for de encontro às expectativas criadas — torna-se 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. Entre eles está a tesouraria, stocks, contas de clientes e gestão de pessoal, para já não falar das obrigações de carácter estatutário, perante os restantes accionistas, em particular 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. Com efeito, após a recepção e leitura atenta do 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, revelando assim um interesse bastante acentuado pelo citado projecto. No dia seguinte, após mais de cinco horas de reunião, ficou

decidido que os promotores teriam de enviar os elementos económico-financeiros actualizados de maneira a suportar a correcta análise da operação. Um mês e meio depois esses elementos foram entregues... Resultado: timing perdido, operação não realizada.



VIII - Conhecimento científico, condição necessária mas não suficiente

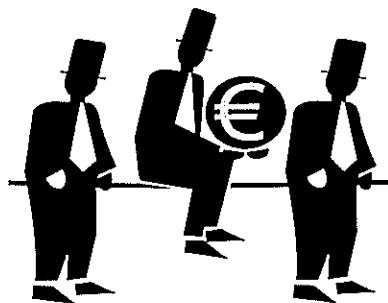
A existência de bons currículos científicos e o bom domínio das vertentes tecnológicas, por parte do empreendedor, são um activo muito importante, principalmente quando estamos perante um projecto ou empresa de alta tecnologia, mas não são condição suficiente para que esse projecto tenha êxito.

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: "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 sejam ao nível tecnológico ou de recursos humanos. Foi assim que decidi, em conjunto com três 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 méritos ou não da citada solução. Naturalmente 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. Contrariamente ao que pensava, o citado empreendedor demonstrou desinteresse total em realizar os citados contactos, com o argumento 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 projecto que ainda hoje passados seis anos continua a fazer sentido levar a efeito. . . Para mim, e para os meus parceiros, contudo, a oportunidade deixou de fazer sentido.



IX – Assessoria de especialistas: o caso da angariação de capital de risco

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. 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, mais rápido 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 integrado 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 especializadas com experiência demonstrada nas respostas às seguintes questões, essenciais à obtenção dos capitais:

Exemplo: Há cerca de um ano 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 de 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 junto de uma instituição financeira inglesa instalada em Portugal, o seu primeiro negócio, 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 que permitiu a angariação de cerca de 485.000 euros, com conseqüente materialização imediata do projecto.



X- 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 tem perfeita consciência de que 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

encontra disposto a fazer quase tudo para conseguir o sucesso mencionado.

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

Embora se sabe que este comportamento é comum ao ser humano, já alguém afirmava que "a gratidão é a maior das virtudes, mas a ingratidão é o pior dos vícios". Continuo a achar muita dificuldade em aceitar a existência desta atitude, considerando-a mesmo um dos mais graves erros que o empreendedor comete, nomeadamente quando os prejuízos são os seus colaboradores que, em nome de uma regra comum, foram sensíveis às suas regras e exigências e a trabalhar duro e por tanto tempo quanto ele.

Nesta época em que existe uma forte concorrência por parte dos indivíduos, 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 à sua organização, por parte dos seus colaboradores, 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 mentalizar que, num mundo cada vez mais marcado pela incerteza, é importantíssimo 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 engenheiro 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 engenheiro. Este, por sua vez, realizou a sua parte na sociedade com uma pequena quantia. 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 quanto seria a sua proposta o empreendedor respondeu: "Como eles nada fizeram na empresa, tendo apenas colocado na empresa uma pequena quantia, e 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, fornecedores fui eu, penso que pouco ou nada teremos de pagar..."

Em jeito de conclusão gostaria de manifestar 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, os quais com as suas histórias de sucesso e insucesso servem de experiência para os desafios futuros, bem como de estímulo aos actuais e futuros empreendedores, o que torna possível contornar as dificuldades e recomeçar a tentar novos empreendimentos, novas ideias e formas de multiplicar a riqueza na sociedade.

Trabalho elaborado por Francisco Banha (fbanha@gesbanha.pt) para a Revista INVEST em 2 de Outubro 2006



Para o Classe A Polar Star não há ruas nem avenidas. Apenas passerelles.

Classe A Polar Star. Venha à Sodicentro conhecer esta edição especial com financiamento "Prêt-à-Porter".

Mercedes-Benz Classe A
prepare-se para viver o seu

dia-a-dia com muito mais charme,
glamour e segurança. A vida é bela, e

com esta edição especial você vai
aproveitar o que ela tem de melhor.

Classe A Polar Star. Desde 150 €/ mês.

Equipada com: Jantes de Liga Leve • Faróis de Nevoeiro • Sensor de Chuva • Sensor de Luminosidade • Volante em Pele • Rádio/CD • Tempomat com limitador variável de velocidade Speedtronic



Mercedes-Benz