



ENTREVISTA (POR E-MAIL) A SHAILENDRA VYAKARNAM
Director do Centro de Aprendizagem Empresarial, Judge Institute of Management, Universidade de Cambridge

Complicado no empreendedorismo é reconhecer as oportunidades

Lúisa Rego lrego@economica.iol.pt

Com a sua experiência pessoal e a que adquiriu como professor de futuros empreendedores, Shai Vyakarnam, professor em Cambridge, é uma autoridade. Ele defende que há no perfil dos empreendedores uma espécie de espírito de risco e um gosto especial por aprender. Orador convidado do 4º Venture Capital IT, acha vital que o empreendedor encontre “fontes de inspiração, informação e implementação” do negócio.

Que actividade é desenvolvida no Centro de Empreendedorismo da Universidade de Cambridge, que dirige?

O principal objectivo do Centro consiste em “disseminar o espírito empresarial” na Universidade e fora dela. O Centro de Empreendedorismo foi criado para ajudar a desenvolver uma abordagem mais aberta ao empreendedorismo e munir os estudantes e o pessoal da Universidade das ferramentas necessárias para poderem comercializar as suas desco-

bertas científicas, se assim o entenderem.

As principais actividades são, assim, o desenvolvimento do capital humano e social. Isto significa que ministramos ensino e formação nas práticas do empreendedorismo - nomeadamente na componente “como fazer”, bem como colocar os estudantes em contacto com empresários experientes, capitalistas de risco, advogados e outros agentes passíveis de poderem ajudar, de uma forma prática.

Trabalhamos também em estreita colaboração com os nossos colegas do departamento de transferência de tecnologia da Universidade, para nos ajudarem a gerir a complicada tarefa de disponibilização dos direitos de propriedade da Universidade para as empresas, controlar os pormenores de licenciamento, etc... De entre os nossos parceiros conta-se ainda um organismo de estudantes - a Cambridge University Enterprise, - que organiza concursos de Planos de Negócios.

Perfil

SHAILENDRA VYAKARNAM é director do Centro para a Aprendizagem do Empreendedorismo (CfEL) do Judge Institute of Management, da Universidade de Cambridge (Reino Unido). Tem um MBA e é doutorado pela Cranfield School of Management. Em 1990 foi co-fundador da “Transitions”, onde pôde combinar o seu saber académico com o saber-fazer para os negócios. Como resultado dessa experiência participou em dezenas de *workshops* sobre empreendedorismo, desenvolvendo também actividades como consultor e *coach*. Além de autor de vários artigos sobre Empreendedorismo, Responsabilidade Social, Desempenho Organizacional e Desenvolvimento de Negócios, Shai Vyakarnam tem larga experiência como docente de cursos para executivos e para empresários de PME. É director do Institute of Small Business Affairs (ISBA) e tem desenvolvido trabalho com as Nações Unidas, através da FAO.

Quantas empresas foram incubadas até à data? Registam um bom desempenho?

Começámos há apenas quatro anos pelo que estamos ainda na fase inicial da constituição das empresas, num total, até agora, cerca de vinte. Convém lembrar que é o empresário que forma a empresa, e não as Universidades ou os centros de incubação - nós somos apenas uma parte de um percurso bastante complexo.

Na fase inicial de uma empresa, o ser bem sucedida tem em linha de conta o facto de se terem ou não angariado fundos, de se encontrarem clientes, de serem criadas equipas eficazes, conquistarem-se pessoas marcantes para o negócio, e por aí fora. Partindo desta definição mais lata, existem muitas empresas actualmente a operar muito bem e predestinadas a dominarem a seu tempo.

Em que fase de um projecto empresarial o capital de risco se revela mais útil?

O capital de risco é um dos recursos mais importantes para criar uma empresa e entra em jogo logo no início! E, à medida que a aposta se vai estabelecendo, os riscos de insucesso começam a diminuir.

As estatísticas indicam que mais de 80% das apostas falham ao fim de 18 meses da sua criação e, das 20% restantes, só cerca de 4% consegue, de facto, ser grande. Deste modo, é um negócio ariscado.

A questão prende-se com a definição de capital de risco. No início, o empresário tem de aplicar todos os seus recursos, os da família e amigos. Para além disto, em alguns países, é possível atrair investimento de *business angels*.

O capital de risco privado só se revela mais indicado mais tarde para certos tipos de empresas: quando a tecnologia, a equipa e o mercado estão bem consolidados mas os riscos continuam a ser elevados. Nesta fase, o principal objectivo do capital de risco consiste em acelerar o crescimento do negócio.

Nalguns projectos exige-se elevado volume de capital de risco desde o início, nomeadamente nos sectores de capital intensivo, como a biotecnologia ou, no futuro, em áreas como a aeroespacial e os micro-satélites.

Com base na sua experiência como mentor e ‘coach’ de vários projectos, quais são os erros mais comuns que afectam as empresas que não conseguem vingar? E como é possível evitá-los?

Existem três causas principais para o insucesso.

A primeira prende-se com o facto de o facto de não se conseguirem aceder a clientes para o produto ou serviço. Por outras palavras, a equipa de risco não procede a uma pesquisa de mercado suficientemente eficaz de forma a confirmar se existe uma necessidade ainda por satisfazer, em vir-

tude da introdução de um determinado produto ou serviço. Não haver uma compreensão da dinâmica do mercado e da concorrência, e por aí fora, também pode afectar o projecto.

A segunda causa de insucesso é os empresários não conseguirem, muitas vezes, formar equipas de primeira qualidade, o que pode dever-se ao facto do empresário não estar aberto a aprender sobre as pessoas, a descobrir e formar uma equipa. Pode também não ser convincente, por falta de aptidões sociais, ou pode não estar disposto a abdicar da sua participação no negócio... Uma das áreas mais complicadas do empreendedorismo é o reconhecimento de oportunidades.

O desafio, para o empresário e para a sua equipa, está em ter a capacidade de ser flexível e de mudar de ênfase se descobrir que o mercado, numa determinada área, não é suficientemente grande - sendo então preferível procurar outra oportunidade. A equipa do *bango.net* fez exactamente isto.

A terceira causa de insucesso tem a ver, simplesmente, com o facto de o dinheiro se esgotar. Entre as razões mais óbvias, está o facto de a equipa gastar demasiado, antes de efectivamente entrar dinheiro dos clientes. Ou talvez estivesse mesmo subfinanciados desde o início. ■

Tradução de Carlos T. Sousa



4º Congresso do Capital de Risco reúne especialistas em Lisboa

Realiza-se já na próxima semana, 25 e 26 de Maio de 2004, a quarta edição do Venture Capital IT. Iniciativa da Gesventure - Desenvolvimento de Novas Tecnologias, dirigida por Francisco Banha, este Congresso sobre Capital de Risco e Novas Tecnologias tem lugar na Universidade Lusófona (Auditório Agostinho da Silva), ao Campo Grande, em Lisboa. Ao longo das quatro sessões de trabalho, repartidas por dois dias, intervêm diversos gestores e personalidades do mundo empresarial - incluindo, Paulo Ramos, da Pararede, Carlos Vasconcelos Cruz, da PT Investimentos Internacionais e José Roquette, do Grupo Pestana (nas fotos). O programa deste Venture Capital IT prevê quatro sessões de conferência e debate, subordinadas aos

temas: “Investimentos e Tecnologia”, “Empreender: da ideia à prática”, “Investidores e Empreendedores” e ainda “Portugal no vértice do triângulo: Europa, Brasil, África lusófona”. Além dos já citados oradores, participam ainda prestigiados académicos internacionais e criadores de empresas, como o ‘guru’ Chris Curtis (CG International) e Shai Vyakarnam (da Universidade de Cambridge), ou o inglês Jack Lang. Cada sessão é encerrada com a apresentação de um *case study*, antes do debate se alargar à assistência. No final do evento serão entregues os habituais galardões: Prémio Internacionalização, Prémio Empreendedor do Ano e Prémio Inovação. (Inscrições e informação complementar em www.gesventure.pt).

Não se aprende a paixão pelo risco nem o empenhamento em ser bem sucedido

Que conselho daria a quem pretender tornar-se empresário? Certifique-se que é bem isso que quer fazer. Terá que assumir uma identidade de empresário, adquirir todas as competências e aptidões necessárias, e ter a paixão que caracteriza alguém determinado a ser bem sucedido. Vai confrontar-se com uma série de críticas, inveja e desafios: terá que estar bem preparado. Além disso, encontre-se com o máximo possível de empresários experientes, aprenda com eles e estabeleça contactos que o podem ajudar a encontrar dinheiro e pessoas. Certifique-se que não comete erros básicos e aprenda a converter a sua ideia numa oportunidade de negócio. Feito isso, terá de estar preparado para desenvolver o negócio com uma equipa profissional forte e, aqui, uma vez mais, aparecem outros desafios, incluindo esse grande desafio à sua credibilidade como líder. Terá de frequentar seminários e cursos, nas fases iniciais da sua jornada pessoal, no sentido da criação de uma empresa. Leia livros sobre os aspectos práticos da criação de uma empresa. Encontre fontes de inspiração, informação e implementação. Se tiver uma ideia relacionada com uma determinada tecnologia e quiser expô-la em Cambridge, então, pode frequentar a escola de Verão - para candidatos a empreendedores e novos empresários, orientada justamente por empresários com experiência (www.entrepreneurs.jims.cam.ac.uk).



Existem aptidões específicas para se tornar num empresário? Os empresários nascem com essas aptidões? Se não são inatas, como e onde podem ser adquiridas? As aptidões empresariais necessárias são muito específicas, uma vez que combinam muitos aspectos da gestão num único indivíduo. Apesar de gostarmos que as pessoas se foquem (este é uma expressão muito usada nas escolas de gestão e nas consultoras) o que sabemos, na prática, é que o empresário tem de ser capaz de jogar, encantar, compreender, financiar, dispor de tecnologia, conhecer as necessidades do cliente, ser um motivador de pessoas, uma boa pessoa de família e ser inteligente.

Por outras palavras, um super-homem ou uma super-mulher, sem medos. Este tipo de pessoas é raro, mas é possível aprender e desenvolver aptidões. O que não pode ser aprendido e tem que vir de dentro de cada um é a paixão pelo risco, o ímpeto e o empenho para ser um sucesso, a capacidade de ser deitado abaixo e continuar na mesma. Não se trata aqui exactamente de aptidões mas é algo de muito importante que chega às pessoas vindo de muitas fontes - só algumas são aprendidas com os outros. As aptidões para ser um empreendedor podem ser aprendidas, assim como é possível aprender aptidões para jogar futebol, tocar violino, escrever livros ou ser marinheiro. Mas só alguns têm o espírito de Vasco da Gama, para descobrir e beneficiar das suas aptidões.



Um ano é insuficiente para validar o modelo dos hospitais s.a.

Por José Crespo de Carvalho
Professor do ISCTE

DIÁRIO DE UM PROFESSOR

Política à portuguesa

Sinto-me moralmente obrigado a voltar ao assunto hospitais, pois um título como “Hospitais na Penúria”, atribuído a semana passada a um artigo de um meio de comunicação social de grande expansão, compromete a seriedade da análise. No cômputo geral parece-me que os resultados dos hospitais s.a. só podem ser lidos, não obstante todo o tipo de dúvidas que existem, como positivos. Há mais performance com menos custos.

O artigo, como muita da campanha que se tem feito no sentido de denegrir o movimento de empresarialização, é o expoente máximo do imobilismo que reina neste país. Mudar é difícil e os resultados nem sempre se vêem a curto prazo. Custa, no entanto, ver uma publicação reconhecida e lida fazer entrevistas dirigidas para concluir como quer. Sem qualquer rigor na cientificidade dos dados ou nas conclusões que apresenta.

Efectivamente, e tendo eu próprio referido que era favorável à empresarialização, como modelo de governo, pareceu-me todavia excessivo apresentar, desde já, as virtudes do modelo com tempo tão prematuro. O marketing político a isso conduz, infelizmente. Mesmo porque quem está esclarecido sabe que não só um ano é manifestamente insuficiente para validar o modelo, como muitas das provas de fôlego ainda estão para vir. Esta é aquela que considero ser a única reforma verdadeiramente estrutural feita por este governo e não pode, não deve, ser analisada a curto prazo, como não deve ser criticada sem perceber os resultados.

Pode-se perguntar se existe legitimidade política para fazer esta empresarialização? Claro que existe e a maioria foi dada pelo povo português. Sendo assim, porque não se admite que os hospitais são essencialmente burocracias profissionais, com forte descentralização de poderes verticais e horizontais e com núcleos operativos constituídos por classes profissionais vigorosas, como a dos médicos, dos enfermeiros ou dos farmacêuticos?

Assim, se é legítimo mostrar aquilo que considero ser o verdadeiro Portugal em acção, como é o caso dos hospitais s.a., embora recorrendo a generalizações e conclusões precipitadas, também poderá parecer legítimo concluir o contrário com base em algumas estatísticas de queixas que nada dizem e/ou com base em análises enviesadas e dirigidas sem qualquer fundamento científico. E daí admitir que é legítimo atacar de forma baixa os resultados evidenciados pelos s.a.! Será? Claro que não.

Em democracia a maioria pode e deve decidir o modelo a seguir. A estatística dos votos permitiu a uma maioria decidir sobre a alteração do modelo de governabilidade dos hospitais. Tinha legitimidade política para o fazer e fê-lo. Mais, tinha obrigação de mostrar os resultados de tal modelo ao país, para informação, e também o fez. Só não julgo que pudesse extrapolar resultados para concluir que o modelo é melhor que o anterior pois não passou tempo suficiente.

O contrário, no entanto, é imoral. Aproveitar um meio de comunicação para pôr em causa o modelo de governo dos hospitais, quando se sabe que foi sufragado em termos eleitorais por uma maioria estatística em plena legitimidade, parece-me um bocadinho de mais.

Não abona em favor de nada: nem do jornalismo, nem da política. “Hospitais na penúria” é, assim, um título que carece total confirmação. É pena que se continue a fazer política assim! E a usar o jornalismo para isso mesmo. ■