

Não estranharão que vos fale um pouco do

### JEEP-JOVENS EMPRESÁRIOS DE ELEVADO POTENCIAL

para lembrar alguns aspectos normalmente esquecidos quando se referem as suas origens e as do empreendedorismo em Portugal

A preocupação de ver os jovens e menos jovens abraçar a qualidade de empresários, ultrapassando o anátema que impendia sobre a figura do patrão, levou o IAPMEI e a Caixa Geral de Depósitos, a meio dos anos setenta, a lançarem um Programa/Concurso em que foram seleccionados algumas dezenas de projectos de novas empresas. E poderá mesmo dizer-se que aqui, nesta acção conjunta CAIXA/IAPMEI, se instalou, verdadeiramente, o embrião do que viria a ser o empreendedorismo em Portugal hoje compreendido pela sociedade, depois de ter contribuído, decisivamente, diga-se, para a recuperação da imagem de dignidade da função dos empresários, perdida em consequência das leituras enviesadas, tendenciosas e demagógicas que dela se faziam naquele tempo.

O Programa da Caixa/IAPMEI propunha-se avaliar *projectos* de acordo com uma grelha clássica de abordagem em que prevaleciam a viabilidade económica e financeira (considerando as condições do mercado, a rendabilidade dos capitais investidos e, decorrentemente, o tempo de recuperação do investimento) e a factibilidade (em que se incluía a qualidade técnica da equipa promotora). Repito o que tenho afirmado muitas vezes: *prestaram um importante serviço ao nosso País.*

Quando em 1984, quase uma dezena de anos depois, o Dr. Miguel Cadilhe, então Diretor do Gabinete de Estudos do Banco Português do Atlântico, sugeriu que o Banco promovesse o lançamento de um programa de estímulo à criação de empresas. incumbiu-se dessa tarefa uma equipa da Conselho Gestão e Investimentos, SA, empresa do universo BPA, que me confiou o encargo de coordenar o grupo de trabalho então também integrado pelos Eng. Augusto Fernandes Costa e pelo Dr. Nelson Machado, do Gabinete de Estudos do Banco e pela Dra. Luísa Araújo, da Área do Marketing.

Neste quadro e neste tempo nasceu e foi batizado o

### JEEP-JOVENS EMPRESÁRIOS DE ELEVADO POTENCIAL

que desenvolveu acções em Portugal Continental e nos Açores (1986) e que, em 1991, passou a ser conduzido, sob minha responsabilidade directa, pela ESPAÇO ATLÂNTICO-FORMAÇÃO FINANCEIRA, SA, empresa entretanto criada pelo já referido Banco para intervir no quadro do ensino superior especializado nas áreas da Gestão Bancária e na Gestão Geral das Empresas através do IESF-Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais e na da formação não graduante através do CDG-Centro de Desenvolvimento do Gestores.

O JEEP, depois de ter realizado várias edições no Porto e em Lisboa, responde a um interesse da Secretaria Regional das Finanças dos Açores para estender aí a sua actividade e vai ainda a Paris, em dois anos consecutivos, com o apoio da Secretaria de Estado das Comunidades do Governo Português e da Embaixada de Portugal em França para corresponder ao interesse manifestado por algumas centenas de luso-descendentes com formação superior que vieram a ser objecto de selecção primária e enquadramento posterior na acção Jeep - CHANGER DE VIE – DEVENIR PATRON. (Como curiosidade, registre-se que só nas universidades da Grande Paris, estavam nessa altura matriculados mais de três mil jovens luso-descendentes).

Entretanto, o nosso amigo Dr. Eduardo Cruz lançava dois programas visando a criação de empresas – PINOVA e EXPORT<sup>+</sup> – que vieram a concretizar acções em Lisboa, no Porto e em S.Miguel.

Chegado aqui, gostava de sublinhar que a realização do CHANGER DE VIE-DEVENIR PATRON(Paris 1 e 2) beneficiou do apoio empenhado da Secretaria de Estado das Comunidades, como já referi, enquanto o JEEP e o JEP(Açores) se ficou a dever ao apoio recebido do Banco que disponibilizou recursos humanos e financeiros que permitiram que este ensaio de empreendedorismo atuante e militante se instalasse na sociedade portuguesa e, mais de 25 anos depois, se veja nas universidades, nos institutos politécnicos e nas entidades formadoras, revivificado, o tema do empreendedorismo. Organizam-se hoje, de forma mais ou menos regular, seminários, ciclos de conferências e acções extensas de formação que mobilizam o interesse de muitos jovens para quem a perspectiva do futuro integra com naturalidade a ideia da criação do seu próprio emprego e o de outras pessoas.

Reconhece-se o enorme esforço feito por muitas instituições do ensino superior para romper a rotina, mas deve acentuar-se que falta dar à iniciativa das universidades e dos institutos politécnicos um poderoso impulso que leve a maioria dos graduados a trazer da escola uma experiência (mesmo que seja assente na prática simulada), que os leve a encarar com naturalidade, um futuro construído na atividade empresarial, libertos que eles sejam de falsos juízos e preconceitos sobre a importância e a dignidade da profissão.

Ocorre-me sempre, quando abordo esta questão, o exemplo pouco referido da ESCOLA RAUL DÓRIA do Porto, desaparecida há mais de cinquenta anos. (O palacete em que estava instalada foi demolida no início dos anos sessenta do século passado para ali se instalar a sede actual do *Jornal de Notícias*) Eu creio que nunca houve um graduado na *Raul Dória* que, querendo trabalhar, não tivesse um emprego ou uma proposta de sociedade nos trinta dias que se seguissem ao seu último exame.

Trata-se de um exemplo a estudar e de uma merecidíssima homenagem que o Porto, pelo menos o Porto, deve à memória do Professor Raul Dória.

Cometeria uma falta grave se esquecesse nesta oportunidade o apoio da FLAD-Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento que atribuiu durante alguns anos um prémio de USA \$ 10 000 ao candidato JEEP que conquistasse a primeira posição na pauta final de cada edição. Aqui se regista um agradecimento que nunca teve, como deveria ter tido, uma expressão formal.

Num outro plano, cumpre-me destacar o apoio profissionalmente muito qualificado de que o programa beneficiou: antes de todos o Dr. Eduardo Cruz que coordenou pedagogicamente a imersão da 1ª Edição, no Porto; Bernard Dubois e Jean Marc de Leersnyder que trouxeram um contributo inestimável avalizado pela sua acção pedagógica na HEC – Hautes Études Commerciales, referência destacada do ensino superior francês. E, correndo o risco de imperdoáveis omissões, quero deixar, escrito para quem me ouve e para quem me ler, os nomes do Padre Vitor Melícias que veio à Imersão JEEP falar de ética nos negócios como factor de competitividade (uma intervenção para recordar, de uma personalidade singularíssima); do Eng. Belmiro de Azevedo que deixou entre nós o rasto de uma definição de empresário – *empresário é um sonhador que realiza o seu sonho* – que tem feito um extenso caminho e de que me tenho servido muitas, muitas vezes, sem nunca esquecer, como é devido, o nome do autor. É que se tratava de trazer ao perfil do criador de empresas a componente emocional e afectiva que até então nós próprios tínhamos ignorado. Bem no fundo de nós sabíamos que o acto criador emerge de uma paixão. Mas não o tínhamos explicitado. Ao Eng. Belmiro de Azevedo ficámos a dever a *revelação*.

Algumas vezes o Dr. Miguel Cadilhe, o Prof. Daniel Bessa, a Prof<sup>a</sup>. Elisa Ferreira e até mesmo o especialista da voz, Dr. Paes Clemente, homens da Rádio, da Imprensa e da Televisão, preencheram módulos de formação transversal destinados a fazer dos JEEP apurados, cidadãos capazes de entenderem o mundo em que vivemos.

Visitas de informação e estudo a empresas tidas, na sua dimensão, como referenciais nos sectores respectivos (Miralago, M. Simões, Tupai), na cidade de Águeda, em que se sediou, com o apoio da AIA - Associação Industrial de Águeda, uma das edições JEEP cujos participantes, organizados em equipas, produziram um relevante trabalho de índole sociológica para responderem a uma questão:

*A indústria de Águeda expandiu-se para Sul, para os concelhos de Oliveira do Bairro, Anadia, Mealhada e mesmo Cantanhede; não se evidenciou a Norte, nomeadamente no concelho vizinho de Albergaria a Velha. Que razões de expansão e que constrangimentos podem justificar esta realidade?*

Imersão memorável esta, de Águeda, onde os participantes tiveram oportunidade de ouvir e debater os conteúdos de histórias de vida de duas empresárias de grande envergadura: Helena Cerveira, administradora da Sanitana, de Anadia, e Consuelo Costa, a incontornável criadora, da Tecla, da Profitecla, do ISAI e do ISAG-Instituto Superior de Administração e Gestão, estes com centenas de bacharéis e licenciados em Gestão de Empresas e aquelas com muitas escolas espalhadas pelo País com milhares de profissionais qualificados. Uma obra de grande vulto de que deu testemunho com uma tal naturalidade e singeleza que deixou maravilhados os ouvintes que a não conheciam e ainda hoje referem.

Concluída a 10ª geração de JEEP, chega-se a 1997, ano em que o Banco Português do Atlântico é adquirido pelo BCP-Banco Comercial Português que decide vender, passados poucos meses, a ESPAÇO ATLÂNTICO – FORMAÇÃO FINANCEIRA, SA a um grupo de professores e investidores que promoveram ainda algumas edições do JEEP com um formato e assente em conceitos de base relativamente diferentes dos que, tradicionalmente, informavam o projecto desde o seu arranque em 1984.

Entretanto, em 1988 criara-se a F+G – Formação e Gestão, SA com uma participação de cerca de 25% da ESPAÇO ATLÂNTICO adquirida nos anos de 1992/1993.

F+G – Formação e Gestão, SA conseguiu, entre 2000 e 2004, que um programa idêntico à formulação inicial dos JEEP – o NEEP – com algumas inovações assinaláveis como a regionalização do projecto e a inclusão do ensino e prática do xadrez como disciplina curricular introdutória da Estratégia – fosse abrangido pelas medidas de financiamento do Programa Operacional para a Região Norte.

Pode dizer-se que foram realizações relevantes enquadradas nos Planos de Formação de F+G incluídos nos programas *INTERVIR EM DUAS FRENTE*s e *INSISTIR NA MUDANÇA* em que o NEEP teve destacados papéis. Estas acções beneficiaram, em toda a parte, do apoio dos Centros de Emprego do IEFP para a sua indispensável divulgação.

Deve dizer-se que, passados todos estes anos, é verdadeiramente gratificante dar-mo-nos conta de que as múltiplas aplicações desta ideia inicial, fortemente reformulada, alterada, redenominada, são ainda hoje objecto do interesse dos estudiosos. E, mais do que isso, ainda hoje se revelem capazes de se adaptar a novos contextos e responder a novos desafios. E é nisso que hoje me empenho.

Uma característica essencial permaneceu até agora e esperamos que se mantenha inalterada desde o acto criador da decisão do Conselho de Administração do Banco Português do Atlântico em meados de 1984: O JEEP ou o nome que usar, não analisa projectos – isso poderá ser feito numa fase posterior para responder às exigências do financiamento - nem de resto é necessário que os candidatos sejam portadores de uma *ideia de negócio*: poderão ter várias ou nenhuma. O essencial era e será averiguar o seu desembaraço perante as dificuldades, perante o trabalho repetitivo, perante o inesperado, a sua coragem, a sua capacidade de liderança, a seriedade dos seus propósitos e a sua vontade de vencer. É indispensável reconhecer-lhe capacidade para assumir riscos calculados mas não o gosto pelo risco, qualidade que caracteriza os amantes dos desportos radicais. Portanto, em circunstância nenhuma será a temeridade um trunfo vencedor nas selecções que se fizerem. E espero, pelo menos eu espero, que essa atitude se mantenha no futuro.

Sabemos que o risco é inerente ao negócio, a todos os negócios ou seja, não há negócios que não envolvam risco. Mas queremos que os JEEP, NEEP ou como se lhes chame, façam o necessário para o minimizar ou, se quiserem, para minimizar a probabilidade de o risco se concretizar em perda.

Chegado aqui, gostava de lhes dizer que realizados os JEEP a partir de uma base de recrutamento nacional, concretizadas acções no estrangeiro e dez acções regionais dos NEEP, com o apoio de várias câmaras municipais, creio ter chegado a oportunidade de lançar o *JEEP TEMÁTICO* para responder a uma necessidade incontornável das PME que até agora não pôde ser ultrapassada por razões que se conhecem bem e o *Observatório das PME* em Bruxelas identificou. Trata-se da dificuldade em cooperarem umas com as outras, consequência afinal e sobretudo da falta de auto confiança geradora de desconfiança em relação aos possíveis parceiros. E é por isso que as PME portuguesas ocupam um tristíssimo último lugar no *ranking* europeu das empresas que aproveitam a cooperação entre si, formal ou informalmente, para identificar, valorizar e desenvolver sinergias. Ou seja, para que o produto da acção concertada em cooperação se traduza num resultado significativamente mais compensador, em todo o caso inatingível no quadro de uma acção individual. Ou seja, parte-se do princípio que a cooperação bem organizada permitirá alcançar um resultado em que, metaforicamente, um mais um seja bem maior do que dois ( $1+1>>2$ ).

O JEEP TEMÁTICO terá recursos técnicos e pedagógicos para ultrapassar os constrangimentos que as PME portuguesas impõem a si próprias e levam a que se desperdice um manancial imenso de possibilidades de melhorar a competitividade.

Deixo-lhes algumas notas sobre este problema e, já agora, uma contribuição para a solução.

1. Há poucos anos, das 16 500 000 empresas de todas as dimensões existentes na União Europeia, só 35 000 tinham mais de 900 trabalhadores. Ou seja, 0,212% eram empresas chamadas grandes. Em Portugal e em todo o mundo ocidental, a realidade é idêntica.
2. Das 16 500 000, 16 465 000 eram portanto PME e destas, mais de 80% eram pequenas ou muito pequenas empresas. Os especialistas consideram que esta realidade não se alterou significativamente.
3. As PME são responsáveis por mais de 80% do emprego e por cerca de 60% do produto.

Fica claro que, sendo este o perfil da malha empresarial de um país, país que pode ser Portugal, parafraseando os franceses no que dizem sobre a construção civil, (*Quand le bâtiment va, tout va !*), poderemos dizer que *Quando as PME estão vivas, a economia está de saúde!*

É assim desde há muitos anos mas noutros aspectos, o mundo mudou, mudou muito nas últimas décadas mas não mudou uniformemente em todos os países nem as mudanças mais profundas foram as mesmas em toda a parte, ao mesmo tempo. A globalização, nomeadamente, alargou e aprofundou as áreas e os níveis da concorrência e tornou visível a importância das diferenças nos domínios da escolaridade, da facilidade de acesso à informação, da iliteracia informática e, de um modo geral, sublinhou o limitado conhecimento das novas tecnologias, o deficiente domínio das línguas que os negócios exigem; etc. etc. etc.. Tudo isso são factores limitadores, diria antes inibidores de um razoável desempenho por parte das PME, agindo isoladamente no mundo assim reordenado.

Por outro lado, e esta é uma mudança relevante, deixou de haver lugar para o pequeno empresário *produtor de tudo* - a especialização tornou-se indispensável por serem imperativos os padrões de qualidade exigidos pelos consumidores. Para subsistir, o pequeno produtor especializado, precisa de ganhar no mercado em dimensão e variedade de oferta, a força, o poder que não tem na fábrica e tem de ganhar a competência especializada que lhe é exigida pelo trabalho nos grandes espaços com diferentes culturas. E não tem solução para esta exigência fora da cooperação. Esta é a chave e vai ser o desígnio das próximas gerações do JEEP.

Diga-se que os industriais alemães da Floresta Negra, de Remscheid, Solingen, de Wupertal, descobriram isso há muitos anos e associaram-se para criar marcas comuns com estruturas de exportação próprias dispondo de meios e competências para intervir em condições que os seus associados, individualmente, não poderiam preencher. Daí vieram as grandes marcas de utilidades domésticas – para citar um exemplo – OTHELO, SCHWARZKOPF, SOLINGEN – que preenchem as montras e as estantes das lojas de todo o mundo. E, já agora, em Portugal não são realidades de

grande, de enorme relevância a SOVENA e a sua marca FULA no domínio dos óleos alimentares e a marca ÓRBITA nas bicicletas? Pois são o resultado de modelos de cooperação bem conduzidos por empresários lúcidos. Aqui, sem desprimor para todos os outros, devo destacar a figura do empresário Aurélio Ferreira, de Águeda, que promoveu a ressurreição da indústria portuguesa do ciclismo e lhe deu uma expressão internacional que o transformou (Aurélio Ferreira e a marca Órbita de bicicletas, deverão integrar um *case study* obrigatório nos próximos JEEP).

Poderia citar outros exemplos do carácter imperativo da cooperação entre empresas para responder às exigências do mercado global: nos domínios do melhoramento da competitividade, da análise de valor dos produtos para introduzir novas utilidades, na luta contra o desperdício, na abordagem de novos mercados, na internacionalização etc.

E aqui está uma nova panóplia de oportunidade para o JEEP, com apelido ou com o nome de família, cumprir a sua missão.

Por esta razão, entendo que chegou o tempo de avançar com uma nova formatação do JEEP que encare a especialização temática, assente como todas, sempre, numa larga digressão transversal que apetreche os participantes com ferramentas que lhes permitam descodificar os contextos e entender o mundo, identificando, tanto quanto possível, o quadro dos futuros possíveis.

Do que falo é de um JEEP com um tema de largo espetro, dominante em cada edição, tanto quanto possível adequado à área geográfica onde se implementar e ligado desde início à avaliação prospectiva do(s) futuro(s).

Termino, pedindo desculpa pela extensão desta comunicação que queria curta e leve e saiu longa e pesada, recordando a histórica espada de el-rei D. Afonso.

Novembro.2011