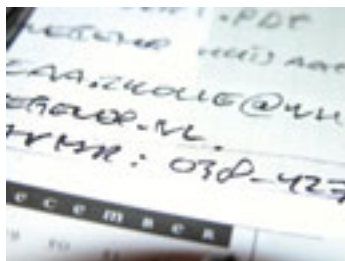


## Queda do Muro de Berlim e a Nova Organização Empresarial

Escrito por Francisco Banha

Segunda, 10 Novembro 2014 00:00 - Atualizado em Segunda, 10 Novembro 2014 18:42

---



Com a queda do Muro de Berlim, há 25 anos atrás, iniciou-se não só o processo de globalização como a própria criação do euro.

Com as fronteiras geográficas a desvanecerem-se e a globalização a materializar-se a cada ano que passou, constatou-se que o mundo dos negócios se encontrou, também ele, desde esse momento em profunda transformação.

De facto a complexidade, velocidade e magnitude dessas alterações configuram um mercado global cujas exigentes Procuras dificilmente poderão ser satisfeitas por empresas que actuem de acordo com modelos de organização tradicionais assentes em soluções verticalmente integradas. Ou seja, o tempo em que a Ford tinha as terras onde pastavam as suas ovelhas, das quais se tirava lã para incorporar nos bancos dos seus automóveis, ou o tempo em que a IBM produzia os “chips” que integrava nos seus computadores nas quais as suas aplicações informáticas “corriam” em sistemas operativos, por si desenvolvidos, e eram posteriormente comercializados pelas suas redes de distribuição, é algo que já faz parte da história empresarial.

Com efeito assistimos hoje à consolidação de um novo modelo organizacional assente em soluções dirigidas aos clientes e horizontalmente integradas (o tão falado Business-to-Business) que se encontram a provocar uma drástica redução dos preços e um maior poder do cliente.

Face a este cenário não é de admirar que o próprio Bill Gates tenha sido dos primeiros líderes empresariais a ter consciência dessas profundas alterações ai ponto de ter afirmado no seio da sua organização, que a Microsoft estava sempre dois anos à frente do fracasso pois ele sabia, melhor do que ninguém, que a competição deixaria de se fazer ao nível dos produtos, e passaria a estar concentrada entre modelos de negócios e que algures “lá fora” existiria sempre um concorrente por nascer e desconhecido, que iria tornar o modelo do seu negócio obsoleto.

Perante este mundo hipercompetitivo, em que a instantaneidade da resposta, a globalidade dos mercados e a intercomunicação absoluta provocam um universo de transformações não é de estranhar que os empreendedores se questionem se existe realmente um modelo de gestão empresarial que favoreça a mudança nas suas organizações e que os ajudem a ser melhores.

Naturalmente que a resposta não poderá deixar de ser ambígua uma vez que as circunstâncias de cada empresa são únicas e não é possível elaborar um plano geral para todas elas, mas por outro lado nada nos impede de estudar certas actuações de empresas que, apesar do ambiente incerto e competitivo atrás referido, tem obtido excelentes resultados basicamente

## Queda do Muro de Berlim e a Nova Organização Empresarial

Escrito por Francisco Banha

Segunda, 10 Novembro 2014 00:00 - Atualizado em Segunda, 10 Novembro 2014 18:42

---

porque se apoiam na importância do factor humano e na construção de estruturas que favoreçam a utilização do conhecimento e potenciação das qualidades dos seus colaboradores.

Tendo por base essa nossa experiência acreditamos poder afirmar que a utilização de um modelo de gestão que assente basicamente em cinco eixos: INOVAÇÃO - EMPREENDEDOR - CAPITAL - MANAGEMENT e INTERNACIONALIZAÇÃO possa ajudar a alcançar bons resultados na gestão das nossas Organizações.

O eixo da Inovação tendo como filosofia uma “ideia” forte apoiada por um espírito de conquista é assumido como o fundamento necessário de cada projecto empresarial de crescimento. Assim a “Ideia” pode e deve nascer em qualquer parte da Empresa através da criação de condições que levem a uma procura constante de novos produtos, serviços, processos e utilização de tecnologias avançadas por parte de todos os colaboradores da empresa.

Para o efeito cada colaborador deve ser considerado como co-criador do conhecimento dentro da empresa e não só um receptor da sabedoria do líder ou das chefias.

O líder deve criar redes de inovação por toda a empresa, onde as ideias, talento e capital se podem encontrar e juntar sem terem de rastejar penosamente até à hierarquia para conseguir uma aprovação de alguém do topo.

A inovação deve assim tornar-se, como a revolução da qualidade de há 30 anos atrás, um direito e uma responsabilidade de qualquer pessoa numa empresa e não o projecto de estimação do Empresário devendo este assegurar que essa inovação se torna enraizada na vida diária da sua organização através da: criação de novas capacidades, novas medidas e nova atitude que potencie a geração de ideias.

O líder deverá assim criar condições que ajudem a sua equipe a levantar “voo” e se dirija para novos horizontes e não tentar criar planos de “voo” para a sua equipa seguir, ou seja, depender menos tempo a trabalhar “na estratégia” e mais tempo a trabalhar na criação de condições a partir das quais novas estratégias de criação de riqueza poderão emergir.

O Empreendedor, ele próprio, um eixo importante uma vez que assume os riscos e encara as oportunidades apesar das dificuldades que o ambiente em que se insere, permanentemente, lhe coloca. Ao transformar a ideia inovadora num projecto empresarial, o empreendedor aceita riscos financeiros, pessoais e profissionais pois confia que o êxito irá acontecer o que lhe irá permitir afectar ao seu projecto inicial cada vez mais competências complementares nomeadamente ao nível comercial e de administração da empresa.

Porém o empreendedor deverá possuir não só as habilidades profissionais, próprias da sua actividade, mas fundamentalmente habilidades sociais, ou seja, a capacidade de liderança e o trabalho em equipa pois só assim poderá perceber que a sua empresa representa o “local de trabalho” em que o colaborador obtém uma espécie de “gasolina” para o seu cérebro e não somente uma pista para a sua carreira profissional.

## Queda do Muro de Berlim e a Nova Organização Empresarial

Escrito por Francisco Banha

Segunda, 10 Novembro 2014 00:00 - Actualizado em Segunda, 10 Novembro 2014 18:42

---

No entanto, o crescimento rápido que caracteriza as empresas que fazem actualmente a diferença implica que os empreendedores obtenham os capitais adequados ao financiamento do crescimento do seu negócio aceitando para o efeito abrir o Capital à medida das necessidades de forma pacífica, e sem que os sentimentos de pertença tão enraizados na cultura portuguesa impeçam o crescimento das organizações, sendo normal verificar-se que:

- os primeiros capitais são provenientes do próprio empreendedor, sua família, equipa ou até dos Business Angels;
- quando a ideia é transformada em produto ou serviço e a empresa tem uma equipa de gestão e uma carteira de clientes, o empreendedor procura os investidores de Capital de Risco institucionais para obter meios que lhe permitam um desenvolvimento ambicioso.
- quando o projecto já se encontra em elevado estado de maturação e com provas dadas no mercado nacional o crescimento para os Mercados Globais faz com que a dispersão do capital em Bolsa seja um facto que irá permitir financiar esse estágio de desenvolvimento.

Por sua vez o crescimento implica a necessidade de um eixo que assenta numa forte Equipa de Gestão que possua competências fortes em todos os domínios da empresa como sejam o Marketing, Finanças, Estratégia, Investigação e Desenvolvimento, e que permite aliar flexibilidade, reacção e motivação dos restantes colaboradores, tendo em vista o desenvolvimento e implementação antecipada de estratégias certas para a sua organização.

Estes colaboradores, que principalmente numa empresa jovem não podem ganhar salários equivalentes aos dos grandes grupos, devem assim ser atraídos e retidos pelos empreendedores através da atribuição de “stock options”, uma vez que estas remunerarão o risco tomado pelos colaboradores em trabalharem numa empresa jovem e frágil e os seus “investimentos”, o tempo e o savoir-faire que disponibilizaram à empresa.

Assim as «stock options» constituem um dos pilares do modelo de gestão das empresas de forte crescimento uma vez que o colaborador se torna ele próprio o empresário e o director de uma parte do Capital da Empresa, facto que lhe confere grande motivação e orgulho que se reflecte numa alteração que vai muito para além das expectativas que só o dinheiro por si proporcionaria.

Por último, a vertente da Internacionalização é cada vez mais um eixo fundamental uma vez que se uma empresa possui potencial global não pode contentar-se apenas com os mercados locais o que pressupõe que o espírito de empresa e de conquista, com vista a um elevado crescimento, passe pela implementação da empresa nos grandes mercados internacionais pois é cada vez mais perigoso permanecer apenas no mercado local do que lançar-se “ao assalto” dos mercados internacionais.

Em definitivo e a modo de conclusão final, podemos referir que mais do que nunca é nos verdadeiros empreendedores que reside a chave do futuro económico das empresas, dos países e do próprio mundo. O exercício da actividade empresarial deve obedecer ao rigor dos aspectos atrás referidos os quais foram apresentados como linhas de orientação e reflexão,

## Queda do Muro de Berlim e a Nova Organização Empresarial

Escrito por Francisco Banha

Segunda, 10 Novembro 2014 00:00 - Actualizado em Segunda, 10 Novembro 2014 18:42

---

principalmente para os novos empreendedores com vontade de empreender e influenciar os seus colaboradores, equipas de trabalho e o próprio ambiente.