

Os êxitos de Silicon Valley explicados pelos efeitos psico-sociológicos do «Venture-Capital»

JEAN BRILMAN*

Uma zona desértica torna-se, em dois decénios, em laboratório onde se talha o futuro técnico-económico do mundo. Um pólo onde os empregos aumentam 30% ao ano, e que atrai cérebros e empreendedores do mundo inteiro.

Qual é o segredo deste milagre?

Foi o que a CEGOS tentou explicar, indo visitar 40 empresas com sucesso de Silicon Valley, entre as mais importantes.

O DINHEIRO COMO MEIO DE COMUNICAÇÃO

Os psicossociólogos são os primeiros a dizer: o dinheiro é, provavelmente, o meio de comunicação que goza de maior credibilidade junto dos homens.

Se felicitarmos alguém pelo seu bom trabalho, ele ficará reconhecido. Mas se o felicitarmos três vezes em intervalos curtos, começa a acreditar que é pago por boas pala-

vas. Se, ao contrário, lhe derem três vezes um cheque acompanhado de palavras de felicitações considerará que as palavras lisongeadas são verdadeiramente sinceras.

Silicon Valley constitui, em nosso entender, a melhor demonstração deste princípio ao mesmo tempo que prova que *não existe oposição entre o reconhecimento do dinheiro como média e uma extrema atenção conduzida na gestão dos recursos humanos.*

Nas páginas que se seguem, vamos tentar explicar esta afirmação, examinando sucessivamente os actores, o funcionamento do sistema e os efeitos em cadeia.

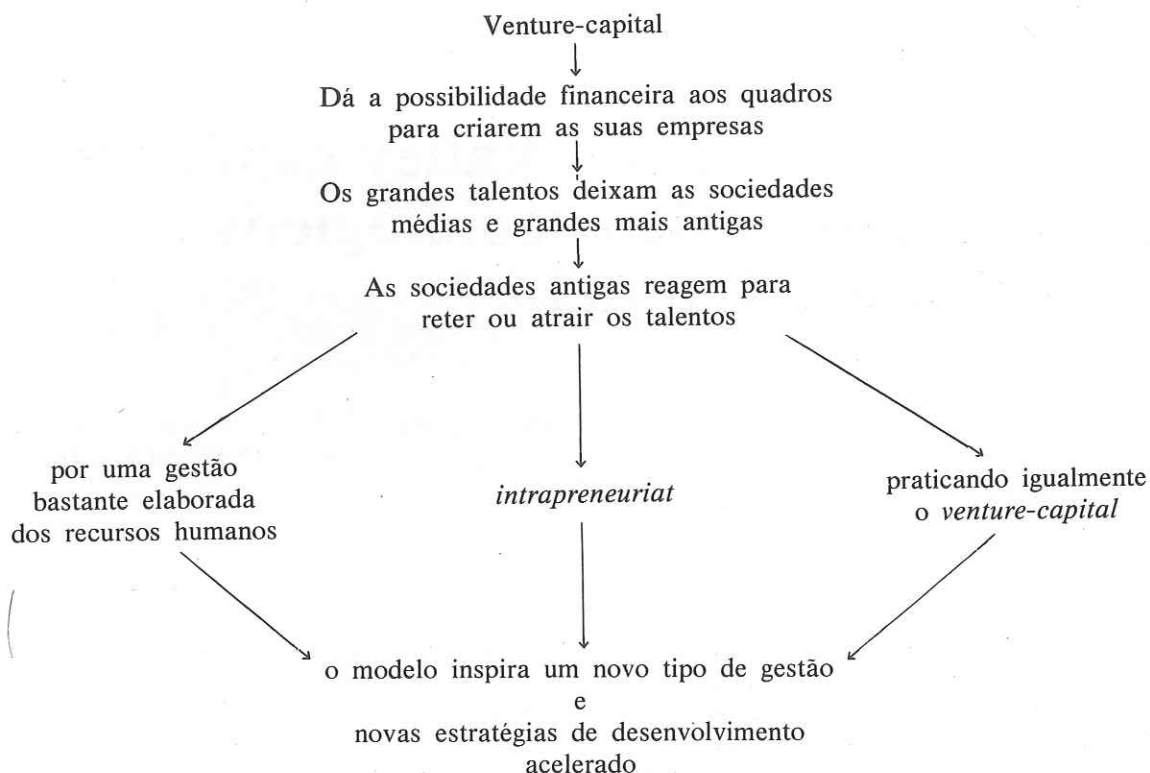
OS ACTORES

Na grande maioria dos casos, os actores são quadros de empresas: engenheiros, investigadores, responsáveis de projectos comerciais, que têm uma concepção de produto ou de serviço.

Por vezes uma pessoa só, a maior parte das vezes uma pequena equipa de dois ou três amigos que partilham o mesmo entusiasmo por uma ideia. Por vezes, um de entre eles vem

* Director Internacional do Grupo IDET-CEGOS
Administrador de CEGOC-TEA

OS EFEITOS EM CADEIA DO «VENTURE-CAPITAL»



duma prestiosa universidade como Stanford ou Berkeley, onde passou alguns anos a conceber, nos laboratórios, um produto ou um sistema, muitas vezes com subsídios da Defesa, e sente que a sua ideia pode agora ser comercializada.

Para construir o primeiro protótipo, depois uma primeira série, esta pequena equipa tem necessidade de capitais. Apelidamos estes actores de empreendedores.

É então que aparece a segunda categoria de actores: os «Venture-Capitalists», equipa mista de engenheiros e de financeiros que vão trazer capitais. Estes «Venture-Capitalists» beneficiam da confiança dos bancos, das companhias de seguros e das caixas de aposentações, que lhes confiaram algumas dezenas de milhões de dólares para investir nestas novas sociedades.

O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA

Os empreendedores, centenas deles, todos os anos se apresentam nos escritórios dos «Venture-Capitalists» para conseguirem capitais. Estes devem fazer uma selecção. Os seus critérios são simples. Por ordem decrescente:

- A *qualidade da equipa* dos empreendedores, quer dizer os homens, que analisam cuidadosamente telefonando a mais de uma dezena de pessoas para terem opiniões acerca dos candidatos a empreendedores. A prática está aceite e faz parte da regra do jogo.
- A *existência de um mercado* para o produto ou o sistema.
- A possibilidade real de surgirem rapidamente *produtos ou sistemas* com uma

tecnologia de ponta. Não se trata de financiar a investigação base.

É aí que reside o efeito psicossociológico do «Venture-Capital», de que a maior parte dos tecnocratas e dos financeiros sem experiência se esquecem.

Os empreendedores e os seus quadros mais próximos são accionistas. Se o projecto tem êxito, a sociedade realiza rapidamente uma facturação elevada: 1 milhão de dólares, 10 milhões, depois 50 a 100 milhões de dólares ao fim de cinco a dez anos.

A equipa de empreendedores verá o seu pequeno capital inicial, representado entretanto por uma percentagem acentuada de acções, multiplicado por 50, 100 ou 1000.

É por esta razão que estas pessoas trabalham 15/17 horas por dia, e muitas vezes ao domingo, na esperança de fazer fortuna: quando se encontra um filão de ouro não se pára de escavar noite e dia.

Esta é uma das chaves do mistério: é o trabalho encarniado dos homens que sonham enriquecer que transforma o suor em ouro e que faz de Silicon Valley uma zona de desenvolvimento acelerado das tecnologias de ponta.

Assim para funcionar, o sistema supõe três engrenagens essenciais:

- uma concepção de produto inovador, rapidamente comercializável numa tecnologia de ponta;
- uma entrada intensiva de capitais;
- homens experimentados, motivados pela esperança de fazer fortuna.

UMA NOVA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para realizar o objectivo de conservar e atrair os talentos numa região onde as rotações dos melhores atinge 30%, as empresas têm que se tornar cada vez mais atractivas e motivantes para as pessoas.

Eis os principais métodos que eles empregam, ilustrados por exemplos.

MÉTODOS

1. Fazer a empresa
 - «*a great place to work*» (Rolm)
 - «um lugar onde «*business is fun*» (Bechtel)

São *slogans* encontrados bastantes vezes nas documentações das empresas visitadas.

2. Interessar os quadros com os resultados: benefícios e mais-valias:
 - *Finnigan*: 10% dos benefícios desviados para um fundo de lucros + stocks-opções (excepto em França)
 - Rolm: stocks-opções podem representar cinco vezes o salário; bónus discrecionários a todo o momento de 100 a 1000 dólares; oferta de acções aos assalariados até 15%
3. Muitas vantagens sociais e condições de trabalho agradáveis:
 - IBM: (Santa Clara), arquitectura e espaços verdes concebidos em função dos desejos dos programadores.
 - Várias empresas: reformas, seguros sociais, piscina, centro de lazer, formação por cabo TV ligada a Stanford, etc.
4. Hierarquia muito atenta ao clima social:
 - comunicações frequentes e abertas.
 - informações do clima social — cartas ao Presidente do Conselho de Administração.
 - direcção muitas vezes no terreno.
5. Substituição duma gestão por valores por uma por procedimentos:
 - Importância da Filosofia.
Exemplo: Tandem.

TANDEM IS AN "OPEN" SOCIETY

- LACK OF A RIGID STRUCTURE
- ADHOC METHODS TO DEAL WITH ISSUES
- MINIMAL UPWARD REPORTING
- POSITIONS ARE NOT ALLOWED TO IMPEDE INFORMATION FLOW

Para evitar que as pessoas abandonem a empresa para ir criar uma outra companhia com a ajuda dos «Venture-Capitalists» é necessário dar a possibilidade de «criar empresas na empresa». É o que chamam *intrapreneuriat*, e que se expande cada vez mais nas grandes empresas com maior sucesso.

Lembramos um grande princípio muito conhecido dos psicossociólogos americanos.

«Quando existem estruturas pesadas as maneiras de fazer (os procedimentos) podem tornar-se mais importantes do que os resultados».

Para evitar este desvio e ir em direcção do «*intrapreneuriat*», as empresas:

- 1) Estruturam-se em equipas com autonomia — descentralização e delegação maior.
- 2) Limitam ou reduzem os níveis hierárquicos.
- 3) Reduzem os relatórios detalhados. Os procedimentos de controle são limitados a alguns pontos-chave. Dão-se poderes alargados aos operacionais.
- 4) Isolam os projectos em entidades ou locais separados, fora dos constrangimentos da sede, para fazer quase-socie-

dades com graus novos de liberdade. Foi o que permitiu a IBM, vendo o sucesso da APLE e da TRS, lançar um micro-computador pessoal, o IBM-PC. Uma equipa tornou-se autónoma do Grupo IBM na Flórida, em Boca Raton, para desenvolver rapidamente um micro-computador. Se fosse necessário respeitar os procedimentos e normas do grupo IBM, seriam necessários dois ou três anos mais. Os «empreendedores» de Boca Raton tinham inclusive a liberdade de comprar componentes e programas lógicos no exterior. Foi o que fizeram.

- 5) Preconizam na sua filosofia um propósito de experimentação e de direito de erro.
- 6) Aumentam as reuniões informais, misturando os níveis hierárquicos. Por exemplo reuniões no bar da TANDEM onde todo o pessoal se reúne todas as sextas-feiras à tarde.
- 7) Tornam-se sociedades «abertas», ilustrado pela filosofia TANDEM apresentada aqui.

WHY A PEOPLE-ORIENTED ENVIRONMENT?

- PEOPLE ARE THE COMPANY
- PROMOTES RECRUITMENT AND RETENTION OF EMPLOYEES
- EMPLOYEE COMMITMENT TO COMPANY GOALS
- EMPLOYEE RESPONSIBILITY AND CONTRIBUTION
- EMPLOYEE PERSONAL AND CAREER GOALS
- A HAPPY EMPLOYEE IS A «PRODUCTIVE» EMPLOYEE

TANDEM:

CONSISTENT MANAGEMENT VALUE SYSTEMS ARE ESSENTIAL

RESUMO

O paradoxo de Silicon Valley, que explica o seu sucesso, é o seguinte:

O «Venture-Capital» ao oferecer às pessoas de talento a possibilidade de serem autónomas e de fazerem fortuna, obriga as empresas que querem conservar estes talentos a tornarem-se concorrentes no plano da motivação. Estas devem oferecer de igual modo a possibilidade das pessoas serem autónomas e fazerem fortuna. Assim o capitalismo torna-se não só um capitalismo exterior à empresa, mas também o capitalismo privado de gerações sucessivas, transmitidas por herança, ou o capitalismo do Estado adquirido por nacionalização, quer dizer um capitalismo de pessoas ou de instituições exteriores.

A força de Silicon Valley é o capitalismo do pessoal de direcção e de enquadramento das empresas, quer dizer o capitalismo dos actores.

É neste sentido que o dinheiro se torna um meio de comunicação e de motivação que dirige a acção mais para os lucros do que para a necessidade, para os déficits ou para a desafetação paa o trabalho profissional.

RÉSUMÉ

Le paradoxe de la Silicon Valley, qui explique son succès, est donc le suivant:

Le «venture-capital», en offrant aux hommes de talent la possibilité d'être autonomes et de faire fortune, oblige les entreprises qui veulent les conserver à devenir concurrentes sur le plan de la motivation. Elles doivent aussi leur offrir la possibilité d'être autonomes et de faire fortune. Ainsi le capitalisme devient non plus un capitalisme extérieur à l'entreprise, comme le capitalisme privé des générations transmis par l'héritage, ou le capitalisme d'Etat acquis par la nationalisation, c'est-à-dire un capitalisme de personnes ou d'institutions extérieures.

La force de la Silicon Valley, c'est le capitalisme du personnel de direction et d'encadrement des entreprises, c'est-à-dire le capitalisme des acteurs.

Et c'est dans ce cas que l'argent redevient un moyen de communication et de motivation qui encourage l'action tournée vers des profits plutôt que de favoriser l'envie, les déficits ou la désaffection pour le travail professionnel.