



O capital do erro



JOÃO PIRES DA CRUZ
PhD em Física,
Cofundador e Partner da
Closer

Numa vida de alguns anos que já levo a servir várias empresas, em vários sectores, em várias geografias, tive a felicidade de contactar com inúmeras pessoas de grande qualidade. Umas que trabalhavam em empresas líderes e outras que trabalhavam naquelas empresas que querem ser as empresas líderes e que nunca lá chegarão. Na verdade, hoje concluo que liderar um mercado não depende da qualidade das pessoas que a empresa contrata, até porque isso, em última análise, só custa dinheiro.

O fator que a minha percepção atribui à liderança de um mercado é a forma como se erra e como se encara o erro dentro de uma organização. Dizer que ninguém consegue prever o amanhã e que, por isso, a solução que hoje se encontra não é necessariamente a solução ideal amanhã, é daquelas coisas óbvias. Mas, também, vão acreditar em mim, não são poucas as organizações onde o facto de não se ter adivinhado o futuro dá azo a inúmeros processos de atribuição de responsabilidades. Nas empresas líderes que conheci, sem exceção, o crime é não tentar e quem tenta vai falhar de certeza. Em termos económicos o que isso significa é que a organização que tenta, e falha, consegue reunir um capital que mais nenhuma vai conseguir sem

passar por isso: o capital do erro.

Vejamos o exemplo de um automóvel, que nem é assim tão fantástico. Qualquer "empreendedor" do outro lado do mundo consegue, com um financiamento reduzido, copiar um automóvel inteiro. Do design à eletrónica, aos materiais e acabando na mecânica. Falta-lhe, no entanto, o fundamental que a fábrica original tem, o capital de ter tentado dezenas, centenas, milhares de outras soluções alternativas, ao longo de muitos anos, nos vários aspetos de que deriva o sucesso comercial do automóvel. E as dificuldades vão começar logo no processo de fabrico, algo que não se copia do produto final e que resultou, também, do capital de erro da fábrica original. E a cópia só

será boa no dia em que o copião conseguir reunir um capital de erro semelhante.

O exemplo do automóvel será um exemplo extremo e, se calhar, com pouca aderência àquilo que é a realidade portuguesa, mas todos nós no nosso emprego somos confrontados com atitudes de gestão tantas vezes provocadas por nós próprios, onde em vez de irmos fazer os erros que uma solução com valor incorpora, vamos tentar copiar aquilo que o líder de mercado fez. Isso não vai fazer de nós líderes, vai impedir de o sermos. Ainda que achemos que aquele detalhe é tão ínfimo que não traz qualquer valor ao produto final, devíamos ir perguntar ao "empreendedor" do outro lado do mundo que se digladiava com as

dificuldades de ter copiado.

O problema é que as organizações incorporam este tipo de atitude de gestão como cultura interna e não poucas vezes o gestor de sucesso não é aquele que transforma uma empresa em líder, mas aquele que vai copiar aos líderes o que estes têm de bom, esperando com isso incorporar um capital que nunca irá ter. Sem querer usar nomes, sabemos no mercado português quem são as empresas que toda a gente gosta de copiar, sem que com isso atinja o sucesso da "fábrica original". E sabemos as que não são.

A questão nem sequer se cinge à maneira de ser português, embora nesse aspeto estejamos quase a competir com o "empreendedor" do outro lado do mundo, por causas na nossa história que agora não vale a pena focar. Em muitos locais fora de Portugal eu conseguia reconhecer onde estavam os líderes e onde não estavam, quando me questionavam a origem da empresa ("Portugal??") ou "onde é que isso foi feito?". Os líderes não fazem perguntas dessas. Tentavam perceber se aquilo que eu estava a propor acrescentava alguma coisa aquilo que eles já sabiam e, não raras vezes, entrávamos em conversas de horas em que me contavam as falhas e como é que aquilo que eu estava a propor poderia enquadrar-se no que já faziam. A decisão, no fim, só dependia desta conversa e, mesmo que não funcionasse, o capital do erro passaria a incorporar a empresa.



Câmara de Comércio
Luso-Belga-Luxemburguesa



DUTCH PORTUGUESE
CHAMBER OF COMMERCE



PUB