

ENSINO SUPERIOR/ENTREVISTA

SECTOR DE RECORTES DE IMPRENSA

Alfredo Pereira a "O Jornal PME's"

Criar a gestão à portuguesa sem modelos importados

Está a fazer uma obra impar em prol das PME's. Reforçado por uma equipa coesa, diz que quer lançar os fundamentos de um modelo de gestão estratégica, aplicado às PME's, pois é neste segmento que se encontra a resolução dos problemas dos portugueses. Chama-se Alfredo Pereira, 43 anos, casado, pai de uma filha, professor de Gestão Estratégica e, outrora, de Cálculo Financeiro. Beirão, conserva o sotaque, e atrai quem dele se aproxima. Temperamento poético. Paradoxalmente, apaixona-se pelas coisas, racionalmente, e já não perde tempo a contemplar o pôr-do-sol no monte do Colcurinho, na serra do Açor, no flanco do Penedo, muito perto da sua «terrinha natal» — como gosta de dizer — Silvalde, da freguesia de V. de, entre Avô e a Ponte das Três Estradas. Agora, Alfredo Pereira aposta só no quotidiano nascer do sol, sem neblinas, aproveitando a capacidade que um homem gera com a sua maturidade.

E gosta de ver obra feita. Perde-se no ISCTE. Chega tarde a casa, mas chega, e comove-se ante as surpresas dos formandos que, no último curso, lhe pregaram uma «rasteira», atribuindo-lhe aos dois outros elementos da equipa docente um diploma.

guie embargar a voz e acção do docente e coordenador do curso, apoiado pelo FSE. Com um «Excelente mais» no «currículo» de docente não esperava ele que, dia-a-dia, fora a alma de toda a realização do ciclo de conferências que os empresários lhe fugissem ao controlo...

Quando lhe pergunto se dormia no ISCTE, responde corretamente sem falsas modestias, porque ele sabe, (até ao que vale, e nem o sabe) quando nos refere as viagens pelas sete partidas do mundo: França, Holanda, Bélgica, R.únia, Inglaterra e Estados Unidos. Mas, diz-nos ainda: «Sabe, quando gostamos das coisas, esquecemo-nos, muitas vezes, de outras, mas não é porque elas não sejam importantes. Quando calorreio com os meus colegas de equipa as estradas deste país a visitar as empresas de quem frequenta este curso, procuramos encontrar activamente a verdade dessas empresas, para as auxiliar a construir o seu modelo de gestão. Nós, elementos da equipa — professores, alunos e empresários —, queremos construir uma coisa, com muito esforço e abnegação, e isso vai chamar-se, dentro de alguns anos, a prazo, os critérios portugueses de gestão estratégica aplicada às PME's.»

A Alfredo Pereira foi distinguido simbolicamente pelos empresários, que o ovibraram fidei de futura técnica empresarial, muito envolvente. Não fora Alfredo Pereira quem dissera, ao longo do curso, que os agnosos envolvidos no processo se inter-relacionavam em traças e enri-

quecimentos recíprocos. Uns davam o modelo teórico, e outros o cimento pragmático?

O nascer do sol no Colcurinho

Foi a agradável «vingança do chinês» que — só essa — conse-



Alfredo Pereira «Alma mater» de uma importante iniciativa

Disto gosta Alfredo Pereira, pelo que tem de se esquecer de algumas coisas, embora não abdique de subir ao Colcurinho, à Senhora das Necessidades, para ver o nascer-do-sol, o seu nascer do sol.

80 mil contos do FSE

Mas, como se viu metido neste projecto, a dez anos de vista e que, nos três primeiros

anos, representa um financiamento de 80 mil contos, canalizados pelo Fundo Social Europeu?

Foi muito simples — segundo nos diz: «O FSE lançou a oferta pública, em Agosto de 82 para o lançamento de um projecto de investigação, e, como nada havia nesta área de gestão, Alfredo Pereira, acompanhado por outros docentes, avançou. Os problemas surgiram depois. Começou por ser bem das mãos de doutoramentos de Alfredo Pereira e de D. D. Gouveia».

Porém, tudo avançou, e o componente de formação veio à tona, e agora, em torno do projecto, ergue-se uma nuvem de trabalhos de investigação, onde tomam parte investigadores como Nelson António, António Firmino da Costa, Amílcar Ramos, Idalina Conde, Freitas Branco, António Dória e Correia Jesuino.

Os cursos de formação de empresários — durante períodos de seis semanas — atingiu os cinco e 104 formandos em Gestão Estratégica, que se reúnem no Clube de Empresários das PME's.

Esta associação dos empresários formados foi concebida no decorrer dos cursos, como forma de manter viva e reacender a chama feita no ISCTE

Dia
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Empresa - rel. e/ Universidade
ISCTE

ENSINO SUPERIOR/ENTREVISTA

SECTOR DE RECORTES DE IMPRENSA

para muitos dos empresários, a quem nunca tinha passado pela cabeça vir a meter-se no ISCTE, numa escola superior de estado.

O clube surgiu — segundo os diz Alfredo Pereira — para dinamizar o projecto, e não o deixar morrer, pois ele jogava-se em 1980. Por outro lado, serve para consolidar a aprendizagem, que, em conjunto, entendemos — diz-nos.

em curso do se pode ser do clube

Todavia, a nova constituição do ME não mudou o âmbito de qualquer intervenção ligada ao Clube. É preciso uma intervenção, e essa intervenção — refere — é a formação do próprio empresário em gestão estratégica e na cultura estratégica.

«É que não estamos aqui a fazer formação para formação. Esta tem de ser baseada na sua aplicação e na sua validade, porque uma coisa é uma receita, e outra é partir da realidade empresarial, e verificar qual é o modelo que serve a esta empresa em concreto — precisa Alfredo Pereira, para notar ao os alunos do clube dos cursos de aprendizagem de gestão estratégica, e também a falar a essa ligação, que todos os membros do clube, fazem. Não foi por acaso que animamos a reflexão sobre cada um das realidades das PME's, se existiam, presentes no curso gestão» — conclui.

prendemos ser humildes

Alfredo Pereira, como deves, apetece-se de afirmar a, caso de outro, tem que

dido muito com os empresários. Reconhecendo ter uma pedagogia e um método de ensino fora dos modelos tradicionais, agradece aos alunos do ISCTE a compreensão e o seu contributo.

Relativamente à aprendizagem, feita com os empresários, quando lhe perguntamos se que recebe realmente dos empresários? — comenta: «Sabem? aprendemos a ser humildes, deixamos de ter a arrogância de que sabemos tudo e a não acreditar, cegamente, nos livros, ou no que vem antes, para termos capacidade de equacionar todas estas hipóteses que os livros nos dão em termos de própria realidade portuguesa, da cultura portuguesa e da multifacetada riqueza dos valores culturais portugueses. Nós (docentes) temos um modelo teórico, mas eles (empresários) o pragmatismo da realidade, e é neste diálogo mútuo que ambos construímos um modelo, que há-de gerir os portugueses.»

E essa cultura portuguesa tem de ser competitiva, face às outras, encontrando formas diferenciadas, que nos imponham nos mercados internacionais, com qualidade de actuação de produtos e de inovação — acrescenta para precisar, logo, que é «mais importante gerir a tecnologia do que importar a nova tecnologia».

É preciso gerir tecnologia

O fundamental é ser capaz de gerir essa tecnologia. E explica-se assim: «É que, quando tentamos competir com a tecnologia, que importamos, esquecemo-nos de que, quem não a vendeu, é perito no seu manuseamento, tirando vantagem da sua experiência. Então,

tem, necessariamente, custos mais baixos do que o importador, que vai começar a aplicá-la, tendo de treinar, no que desperdiça, naturalmente, recursos, a serem imputados ao produto, tornando-o mais caro do que o dos outros, mais experientes na tecnologia». Por isso a importância da gestão da tecnologia. A sua importação pela importação a nada de positivo conduz. Assim, e na óptica do professor de estratégia, será partindo dos nossos produtos, da nossa realidade industrial, e criando produtos pela diferença, que nos imporemos, internacionalmente, em termos de qualidade.

«E, como criar essa diferença? Alfredo Pereira cita o caso de uma empresa PME, do Porto, de cadernos e artigos de decoração, propriedade de Sérgio de Oliveira, que frequentou o curso e cujo modelo está sob observação da equipa do ISCTE. Sérgio de Oliveira, em vez de standardizar a produção individualizou-a, aplicando moldes para a construção de peças de escultura em bronze, com cabimento nos mercados, com um espaço próprio, bem determinado.

Bluejeanização dos mercados

Isto é estratégia, ou seja — como diz Alfredo Pereira — «a relação da empresa com o meio envolvente» — Tal como um nadador que, antes de se meter ao rio, tem de observar as correntes e seu sentido. E diz-nos num estilo coloquial, abrangente: «Meu caro, muitas vezes, os empresários e os professores portugueses da gestão esquecem que a gestão portuguesa é um navio num mar, que se chama mercado, e em que as

correntes nesse mar têm de ser estudadas, previamente, para que o barco/empresa chegue a bom porto. Não é por mere acaso que uma das siglas do primeiro curso, e inscrita na miniatura de um rubalo, obtida ao ISCTE, diz: «Não há ventos favoráveis para o barco que não contida o rumo.»

Operacionalizando a metáfora — Alfredo Pereira usa muito este tropeço de linguagem — precisaria: «Não haverá, realmente, sorte nenhuma para as empresas que, pura e simplesmente, só se lançam em produtos, e não sabem em que terra andam, ou seja não analisam exactamente as correntes do mercado, os factores psico-motivacionais do consumidor final nem as relações entre a conjuntura, e a empresa.»

Então, depois de que se sabe: atropitam-se uns aos outros. Há bloqueios, e surge a que nos irritamos a chamar de «bluejeanização» do mercado.

A grande empresa está a ser desmembrada

Mas, voltemos à «dama» querida dos empresários e da equipa do ISCTE — As PME's. Qual será a sua vocação de futuro? Crescer até ser uma empresa de capital intensivo, de ecia? Será? — perguntamos a Alfredo Pereira, que nos diz: «Neste País há um grande equívoco teórico, expressando talvez uma luta entre os mitos e os macro-economistas, mas uma coisa é a realidade portuguesa, e outra os modelos de gestão, que se importam. A realidade portuguesa aponta para que a grande maioria, a grande percentagem das em-

presas, seja PME's. Mais de 90 por cento do tecido empresarial aglomenta-se com menos de 500 empregados. Curiosamente, destes 90 por cento, mais de 80 são empresas familiares. É o equívoco é dizer-se que o «management» — a moderna gestão empresarial — só é pertença das grandes empresas. A nossa aposta é só esta — a de provar que é possível «armar» as PME's com os modernos conhecimentos de gestão, sem traír a sua vocação, a sua flexibilidade, a sua riqueza e a sua capacidade de criar empregos». Mas depois?

Depois, «há que investir nas empresas PME's nos actuais empresários, que já deram provas e nos que tiveram dificuldades de trabalhar, nos que tiveram êxito e fracasso».

«Há que apostar nisso, dando-lhes formação, conhecimentos de gestão, permitindo-lhes, realmente, ser competitivos» — conclui.

Se competitivos, para serem empresários de uma grande ou de uma cada vez maior empresa?

«A grande empresa é uma panaceia, porque as grandes empresas estão a ser desmembradas para, realmente, se tornarem flexíveis, com uma coordenação de gestão. É o caso das ex-CUP — Quimigal, onde se deixa de ter uma direcção central, substituída por divisões, que se convertem em empresas coordenadas por uma «holding».

Perceço-me que as grandes empresas estão, elas próprias, também, em transformação para outros modelos de gestão. Ora querer arrastar as PME's para grandes empresas talvez não seja conveniente ao tecido empresarial industrial português como desenvolvimento global integral deste País.

Alargar trabalho a outras escolas

Seja como for, falar em estratégia comporta abordar todas as envolventes, todos os elementos da «ecologia» do sistema, onde se geram e transformam ou realimentam em «feedbacks» ou «inputs» e os «outputs». Dito de outra maneira mais clara: o que espera Alfredo Pereira do meio institucional para avançar e corporizar o seu projecto, o da equipa, como ele gosta de precisar? «Se os poderes constituídos e as forças organizadas não confundirem a nossa acção, se realmente nos deixarem trabalhar no campo de investigação e no desenvolvimento do «management» — porque não temos mais pretensões — e se, consequentemente, nos auxiliarem do ponto de vista financeiro, podemos alargar todo este trabalho a outras escolas, a outras associações, de forma a todos darmos as mãos, para o desenvolvimento deste País».

Ir para as outras escolas, ou criar uma estrutura semelhante ao Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC), que poderia ser, por exemplo, o Instituto de Gestão Estratégica Portuguesa Aplicada (INGEPA)?

«O INESC tem por detrás uma universidade e um campo muito específico. É uma coisa a ver. De momento, pensa-se em consolidar aquilo que temos. Utilizamos a frase: «passo a passo, para caminharmos seguros»: Não vamos dizer aqui o que vamos fazer, porque o nosso lema é: «está feito, o resultado é este». Todos, neste País, anunciam, normalmente, o que vão fazer e, depois, é uma delusão para todos que ficaram com as expectativas defraudadas...»

Table with 31 rows and 1 column labeled 'Dia'.

Empresas - rel. C/ universidade ISCTE