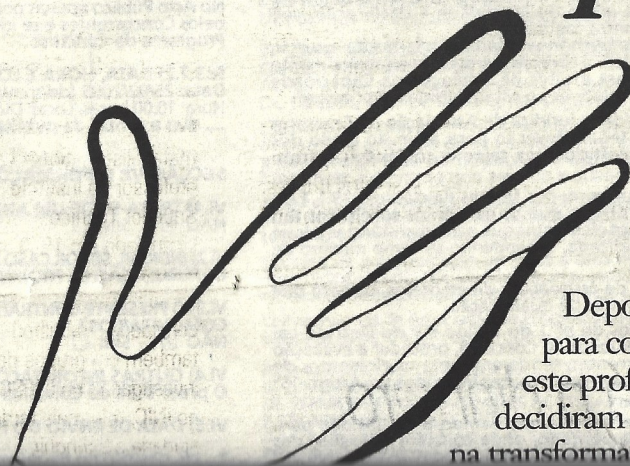
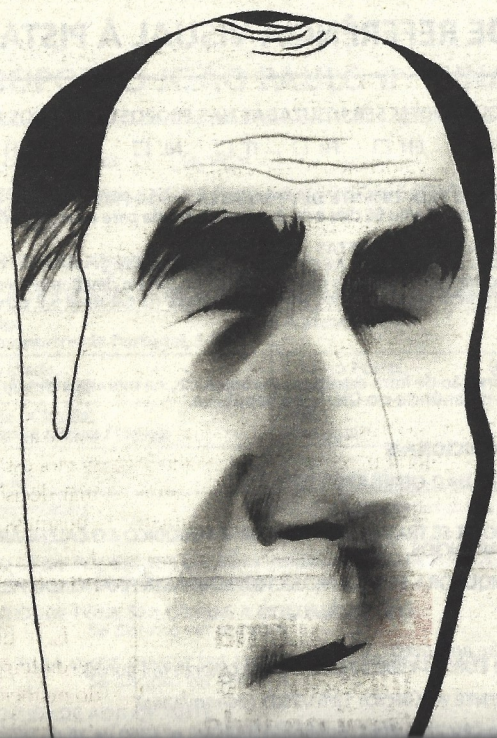


Profissão CEO

» José Epifânio da Franca

*Em cinco anos quero
listar a Chipidea
no Nasdaq*



Depois de formar dezenas de mestres e doutores para coisas que nada tinham a ver com a formação, este professor do Técnico juntou-se a dois colegas e decidiram empregar a massa cinzenta por eles formada na transformação de ideias em chips. Há sete anos, a



André Carrilho

AGOSTINHO LEITE
agleite@mediafin.pt
ANA TORRES PEREIRA
atp@mediafin.pt

O PRESIDENTE DA CHIPIDEA diz que a empresa é a sua última missão na vida e sente está a perto de realizar o seu objetivo máximo: torná-la independente no muito agressivo mercado mundial das IT. Se conseguir e a empresa ficar “mesmo rica”, talvez crie uma fundação, e aí, mais uma corrida, mais uma viagem...

» A felicidade de atrair alunos excelentes

A CHIPIDEA NASCE da felicidade que tive de atrair excelentes alunos, que depois ficaram a trabalhar comigo no Instituto Superior Técnico (IST) como professores. O primeiro foi o Carlos Leme, co-fundador da Chipidea, de-

pois veio o João Vital, também fundador. Desenvolvemos um grupo que chegou a ter cerca de 50 pessoas, até que comecei a sentir um problema. Atraíamos alunos, estimulávamo-los, como um professor deve fazer, a investirem na investigação, a fazerem mestrados e doutoramentos, mas depois não acontecia nada a seguir. E começámos a tentar encontrar soluções.

Numa primeira fase tentei usar os contactos que tinha a nível internacional, e promovi

várias visitas de empresas norte-americanas. Uma em particular, a Rockwell Semiconductors, fez várias visitas de recrutamento e levou alguns alunos. A seguir, tentei motivar empresas a criarem um “design center” em Portugal, que absorvesse pessoas que continuávamos a formar. Já estamos em 1996. Isto esteve muito próximo de acontecer, com uma das empresas com que tínhamos melhores relações, a Atmel. No entanto, a Atmel decidiu não avançar, nunca percebi muito bem porquê. Acho que não era claro para eles qual seria o meu envolvimento e, quando perceberam que eu não queria ser empregado deles, desistiram da ideia.

Foi então que eu, o Carlos Leme e o João Vital decidimos criar uma empresa. E nasceu a Chipidea, com um capital social muito baixinho, de 5 mil contos [25 mil euros]. Logo após tomarmos a decisão, recebi um telefonema do CEO da Atmel, que me perguntou se estávamos interessados na participação deles.

Dissemos logo que seria ótimo, ele perguntou quanto é que nós achávamos que eles poderiam ter na empresa, e propusemos 30%. E quanto é que queríamos pelos 30%? A

Chipidea nasceu com um capital social de 5 mil contos. Hoje trabalha num “business plan” que a levará ao Nasdaq em meia dúzia de anos, se for bem sucedido.

conta era fácil: 5 mil contos era o que tínhamos para o capital social, a participação de 30% seria 30% desse valor. Só muito mais tarde vim a perceber que podia ter pedido 50 ou 100 mil contos por aquela participação e hoje ainda muitos amigos meus se riem desta história.

» Moda digital e oportunidade analógica

A MODA DO DIGITAL levou ao desinvestimento na formação e no desenvolvimento científico e tecnológico da área analógica. Era a nossa oportunidade, era exactamente o que queríamos. Eu sabia isto e tinha essa obrigação, pelas minhas ligações à universidade, pelas discussões académicas em que participava em todo o mundo. Percebi também, se calhar até inconscientemente, que a grande ideia para a Chipidea não era desenvolver uma “product idea”. Todas as start-ups nascem como “product ideas”, nós nascemos como “people idea”.

Acreditámos que, se fôssemos capazes de desenvolver um grupo de engenharia com

capacidade reconhecida, credível a nível internacional – só assim interessava porque em Portugal não há nada, nesta área – havíamos com certeza de encontrar trabalho. Nem sequer se punha essa questão. Teríamos as dificuldades de sermos uma empresa portuguesa – o que se confirmou – mas iríamos seguramente encontrar trabalho.

Eu sabia também que a indústria dos semicondutores é cíclica e as empresas na área analógica são muito mais estáveis. Sabia ainda que havia “digital designers” a conduzir táxis e “analog designers” a pedirem os ordenados que queriam. Estava consciente disso tudo. O desafio era portanto formar as pessoas e, sobretudo, adquirir a credibilidade internacional. A seguir viria o trabalho, não sabia se para a China, Japão ou Estados Unidos. Tinha que vir, e assim aconteceu.

» Vendedor com cátedra no cartão

ATÉ 2000, O ÚNICO vendedor na Chipidea fui eu. Só fui capaz de contratar o primeiro

"Fellow" ignorado

Fui eleito "fellow" do IEEE em 1997 e a universidade onde eu estava em Hong Kong como professor convidado teve orgulho naquilo e fez uns cartazes de parabéns, onde eu só percebia "Franca" e "IEEE Fellow". Aqui, no Técnico, uma meia dúzia de colegas deu-me os parabéns e foi tudo.

Almoçar sozinho

Sinto-me muito bem sozinho. A recordação que tenho da minha vida é de uma vida muito só. Fui muito só na minha infância, sou casado, não tenho filhos. Mesmo no Técnico costumo dizer que não tenho o problema de precisar de gente à minha volta, de não conseguir almoçar sozinho.

Livros e armadilhas

No livro que escrever sobre a Chipidea não vou deixar de reservar um capítulo dedicado às armadilhas. A primeira em que caímos foi o PEDIP e jurámos nunca mais recorrer a qualquer financiamento público. Mas acabámos por nos meter no POE e podíamos ter-nos dado muito mal.

profissional de "Sales & Marketing" – temos quatro e nenhum é português – em fins de 2000. Até aí, era eu quem vendia uma capacidade e sabia que tinha a credibilidade para o fazer.

Essa credibilidade vinha da minha actividade académica e do que consegui colocar no meu "business card", que, quem conhece, sabe que vale muito. Fui o primeiro "fellow" português do IEEE – Institute of Electrical and Electronics Engineers. Atingi na minha vida profissional e científica coisas que não é normal atingir-se, e usei esse capital de credibilidade.

Mas nunca vendi porta-a-porta, e os contactos que tinha

mente nos 3,7 milhões de euros, mas o seu valor é muito maior. Entre os nossos clientes estão hoje nomes como Microsoft, IBM, Toshiba, Philips, Nokia, Bosch. Estamos em Lisboa e na Maia, em Gdansk, na Polónia, em Leuven, na Bélgica, na China estamos em Macau e Suzhou e temos centros de vendas nos Estados Unidos, dois, um em Paris, que cobre a Europa e Israel, e um na China.

Desde 1997 a 2004, o ritmo médio de crescimento anual da empresa foi superior a 50%. Aconteceu um abrandamento em 2001 e 2002, mas crescemos sempre dois dígitos. Obviamente que este

os nossos clientes na definição dos projectos que a empresa tem que tomar em mãos. Foi para isso que criámos a subsidiária na Bélgica, em Leuven, e recrutámos um ex-vice-presidente da Philips que está a dirigi-la.

O mercado mundial do "intellectual property" analógico é relativamente pequeno, rondará os 150 milhões de dólares, o que não é muito, se comparado com os 200 mil milhões de dólares que representa a indústria total de semicondutores. É também um mercado altamente fragmentado, do qual já somos líderes, ao controlarmos, seguramente, mais de 10%.

Estamos agora a negociar

Trajecto

Começar sem salário e criar uma fundação

José Epifânio da Franca teve a sorte de começar a trabalhar no tipo de emprego mais aliciante: o que não remunera. "Sempre senti a necessidade de investir em mim próprio, nunca tive uma atitude muito materialista", comenta o professor do Instituto Superior Técnico. Licenciado em 1978, cedo ficou ligado ao Técnico como assistente convidado. Trabalhou também em grupos de investigação no INESC e no INIC, que mais tarde ajudaria a extinguir.

duas propostas de fusão de empresas norte-americanas. Ambas tinham objectivos especulativos, ganhar dinheiro em bolsa. Tenho aprendido um pouco o que é a loucura especulativa. E estas propostas eram bem loucas, atingiam valorizações da empresa de perto de mil milhões de dólares. Mas como nunca fui materialista...

Vi uma meia dúzia das nossas concorrentes desaparecer ao longo dos anos, por terem sido compradas ou por falirem. O facto é que a Chipidea tem-se mantido e fortalecido, tem ganho reputação, crescido... Não me interessa ir pelo caminho que levou ao rebentamento da bolha das "Dot-Com".

em tudo o que é electrónica de consumo –, e permitia-nos expandir e defender a nossa posição no mercado. Infelizmente não foi possível.

Acho que o maior problema de aceder a "venture capital" (VC) no país é o da agilidade. Este negócio exige dinheiro educado e em Portugal ele não existe. Perante uma oportunidade de investimento, um investidor tem duas atitudes, ou segue os métodos e critérios de avaliação de investimentos como faz um banqueiro, ou conhece a indústria, tem "insight" do negócio, está preparado para tomar decisões, sem a análise de "business plan", da rentabilidade de capitais e de toda a parafernália de factores que um banqueiro pesa.

É a diferença entre um verdadeiro VC, que percebe do negócio, e um VC que não o é verdadeiramente, que é

“ Em Portugal não há o dinheiro

» A última missão que terei na vida

não me permitiam ir directamente ao topo das maiores empresa que temos actualmente como clientes. Ainda hoje não entro aí. Entro em empresas equivalentes à Chipidea. Isto tem os seus códigos, não entro no gabinete do CEO de uma Philips, nem o conheço. Temos os nossos níveis de entrada.

» Crescimento de 70% em tempo de crise

COMEÇAMOS COM CINCO colaboradores e hoje somos 170 a nível mundial, com uma facturação em 2004 de perto de 13 milhões de euros e um crescimento das vendas na ordem dos 70% face a 2003, acrescido de um crescimento muito significativo da rentabilidade da empresa. Tudo isto apesar de continuarmos a ser apertados pela desvalorização do dólar face ao euro. Em 2003 perdemos 1,5 milhões de euros e no ano passado perdemos menos, mas a moeda ainda foi muito grande.

Se me perguntassem em 1997 se pensaria chegar aqui, diria que nunca. O capital social da Chipidea está actual-

mente em crescimento e impossível manter. Em 2005, prevemos crescer 30%, o que vai ser difícil, até porque já estamos em níveis nos quais não é fácil manter estes ritmos. Porém, e até agora, temos crescido sempre mais rapidamente do que a indústria total de semicondutores ou qualquer dos segmentos da cadeia de produto. E a razão disto acho que se deve ao património mais valioso que esta empresa tem: reputação. É isso que faz com que clientes novos nos batam à porta porque outros clientes indicaram o nosso nome. Não há melhor promotor de uma empresa que um cliente.

» Liderança do mundial obriga a mais

O NOSSO "CORE BUSINESS" hoje é o da "intellectual property", e o nosso produto ainda não é um chip, mas é para lá que caminhamos. A empresa hoje é uma grande fábrica de projectos e quem define os projectos que esta fábrica produz são os nossos clientes. O passo seguinte permitir-nos-á, gradualmente, ir substituindo

investimentos na empresa que nos permitirão passar de um "target available market" de 150 milhões de dólares para um mercado de sete ou oito mil milhões. Se executarmos o nosso "business plan", em 2008 seremos uma empresa de 100 milhões de euros. Temos muitos "se" pela frente, mas se me perguntarem se é possível, direi que não tenho dúvidas. Temos capacidade e há grandes desafios. Se vamos ou não conseguir, não sei.

Nos últimos quatro meses não tenho feito outra coisa que não seja discutir com investidores internacionais e tenho percebido que há um interesse enorme pela Chipidea. Acho que as pessoas percebem que está aqui, potencialmente, uma nova Analog Devices ou uma Axim. Sublinho o termo "potencialmente", se vamos ser ou não é outra história.

» Não farei o mau caminho das "Dot-Com"

NUNCA OUVI NADA do tipo "quero comprar a Chipidea por tanto". Mas já ouvi várias insinuações. Há um ano, tive

quando exerceu as funções de secretário de Estado dos Recursos Educativos no último governo de Cavaco Silva. "A universidade rapidamente desenvolveu em mim um sentimento de desilusão e a seguir à fase em que ia para casa e enchia o chão com cópias de 'papers', completamente tomado pela paixão pelo desconhecido, veio a constatação de alguma falta de propósito de utilidade naquilo que fazia". Sem nunca deixar o Técnico, Epifânico da Franca foi encontrar o "propósito" que procurava na EDP, onde dirigiu o Laboratório Central e depois departamento central de tecnologia da empresa. A oportunidade de fazer o doutoramento em Londres, levou-o a abandonar a EDP e o amor pelo país obrigou-o a recusar uma bela oferta de trabalho da British Telecom. Veio para Portugal formar doutores e mestres, que via saírem para fazer coisas que nada tinham a ver com "o canudo". Foi quando teve a "ideia" e a colocou num "chip". Hoje diz que, se a Chipidea ficar rica, criará uma fundação, como a da Nokia, para detectar talentos nas escolas e dar ao país o que ele precisa.

A CHIPIDEA SERÁ A ÚLTIMA missão que terei na vida. Não tenho outros planos que não sejam o de levar a Chipidea a bom porto, o que significa, fazer com que a empresa seja capaz de manter a independência do seu projecto até uma entrada em bolsa. Isso é fundamental para o financiamento de empresas como a nossa. Essa entrada em bolsa será, de preferência, em mercados de capitais internacionais, Nasdaq, Londres, eventualmente com um "listing" nacional, e terá que acontecer no prazo de três ou quatro anos. Se isso não acontecer, acho que é inevitável a integração da empresa numa grande multinacional. Será muito difícil manter a independência.

A listagem numa bolsa como o Nasdaq ou Londres é fundamental para o nosso desenvolvimento, não há no país financiamento para empresas como a Chipidea e isso faz-nos perder oportunidades que podem ser decisivas. Há precisamente um ano estive muito perto de adquirir uma pequena empresa norte-americana e só não concretizámos o negócio, porque não conseguimos capital de risco nacional para levar a cabo a operação. A empresa era muito interessante, actuava na área de USB – um protocolo de comunicação de dados, introduzido via indústria dos PC's e que está a proliferar

uma operação bancária, pouco mais do que isso. Em Portugal não há quem saiba avaliar risco na indústria de semicondutores. E isso coloca-nos em desvantagem concorrencial com os competidores internacionais, porque uma coisa é eu ter os investidores dentro de casa, outra é apresentar-me a investidores de fora, habituados a ouvir as suas próprias empresas.

Por outro lado, tenho aprendido que, se um VC investe dez milhões, ele reserva outros dez milhões para investir no caso de ser necessário logo a seguir. Isto provoca uma dificuldade acrescida aos investidores portugueses.

» Chegar a "chairman" e chatear menos

SEMPRE TIVE A AMBIÇÃO de preparar a empresa para que não dependa de qualquer pessoa. Hoje tenho um papel aqui, mal seria que não tivesse, penso que sei qual é e espero poder desempenhá-lo bem. Mas não tenho a ambição ou desejo de criar mecanismos de dependência. Até hoje fui um CEO, daqui a quatro ou cinco anos poderei passar a "chairman", e ter um dia-a-dia mais afastado, que me impeça de chatear tanto as pessoas. Se a empresa perder a sua independência, voltarei à universidade, de onde nunca saí.