



# POR UMA GESTÃO EMPREENDEDORA nas ORGANIZAÇÕES

Um dos maiores especialistas mundiais em Empreendedorismo, Louis Jacques Filion, professor da escola de negócios HEC, de Montreal (Canadá), vem pesquisando os sistemas ativos de empreendedores, a teoria da visão empreendedora e o *spin-off*: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. Esse cientista político, mestre em Estudos Internacionais e doutor em Empreendedorismo e Sistemas (pela Universidade de Lancaster, Inglaterra), recebeu em 2005 o prêmio International Council for Small Business (ICSB), do Wilford White Fellowship, por sua contribuição para o avanço do empreendedorismo no mundo.

Numa de suas visitas ao Brasil, Filion deu esta entrevista a outro especialista no tema – Fernando Dolabela, professor convidado do Núcleo de Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral e criador da pedagogia empreendedora, implantada em várias escolas brasileiras. Os dois atuam em parceria, com pesquisas e publicações, além de participação em seminários e congressos internacionais. Nesta conversa, com Dolabela, Louis Filion analisa o perfil do empreendedor e indica os caminhos para organizações e pessoas terem sucesso com novos negócios.

## Como se preparar para começar um negócio?

O empreendedorismo é uma competência, normalmente sobreposto a outras competências básicas que a pessoa possui. Assim, temos profissionais de todo tipo que se tornam empresários, o que significa que superaram suas competências e habilidades primárias. A atividade empreendedora implica desenvolver um negócio, buscar e reconhecer uma oportunidade, programando todas as atividades que farão esse negócio fluir. Quando os empresários se preparam para começar um negócio eles observam o mercado e o setor em que pretendem atuar. Não se começa um negócio da noite para o dia e as estatísticas comprovam que nem todos chegam ao sucesso – muitas vezes, porque começaram muito rápido em um setor que não conheciam. É importante estar focado numa área e aprender bem sobre esse setor antes de iniciar qualquer empreendimento. Os empresários são cautelosos – observam cuidadosamente para identificar as lacunas e o nicho daquele mercado, analisam as oportunidades, e só então partem para um negócio. O importante é que desenvolvem uma paixão pelo que fazem e isso fica evidente. Mas não se desenvolve uma paixão da noite para o dia – e sim trabalhando, modelando e pensando.

## Mas, como detectar uma boa oportunidade e depois fazer um negócio crescer de forma sustentada?

Isso é o mais difícil para os empreendedores, pois eles também têm outras atividades. O gerente que se torna empresário tem de ser um pouco estrategista, gerenciar os projetos e as pessoas à sua volta – e, de várias maneiras, ser um integrador. A detecção de uma oportunidade é o passo mais difícil, pois conduz à inovação. As oportunidades existem em grande número, nos mais variados setores e mercados, mas só os que conhecem bem seu setor podem identificá-las. Observamos os problemas enfrentados naquele mercado, sobretudo os que acontecem com frequência e poderiam ser resolvidos, e deduzimos que podemos criar negócios para resolvê-los. Outra maneira de identificar uma oportunidade é observando as necessidades – físicas e psicológicas – que as pessoas enfrentam, e o que poderia ser feito para melhorar

a situação. Isso, porque as pessoas têm idéias maravilhosas, mas muitas delas não são oportunidades porque não atendem a uma necessidade existente. Uma vez identificada a oportunidade, é importante que se faça uma pesquisa de mercado para identificar usuários em potencial e, então, planejar o que fazer – um Plano de Negócio ajuda muito. Muitas pessoas têm dificuldade, porque querem começar muito rápido, sem conhecer as necessidades dos usuários em potencial. Você tem que ter o tempo certo – não vai esperar anos, mas talvez precise de algumas semanas ou meses para refletir sobre o assunto e se organizar para começar gradualmente um negócio. Além disso, tem que aprender a delegar o que precisa ser feito, pois isso o ajudará a focar no núcleo da atividade. Os empreendedores são também pensadores, com capacidade de desenvolver uma visão, e isso faz toda a diferença.

## Quais as características de uma empresa inovadora e como estimular o empreendedorismo numa organização?

Até certo ponto, qualquer tipo de organização pode ser empreendedora e inovadora. Como na expressão da cultura empreendedora, também há uma gradação nas organizações inovadoras. Há setores onde você tem que ser inovador se quer permanecer no mercado, enquanto em outros, você não precisa ser tão inovador porque pode perder espaço no mercado, quando este se desenvolve mais devagar. Você tem que ser bom para sintonizar com a velocidade do mercado no seu setor, e ter certeza que estará à frente. Empresa inovadora é aquela que desenvolve uma cultura em que as pessoas gostam de fazer coisas novas, diferentes, e estão à frente do que fazem os outros. Tudo começa pela gestão. Se for realmente direcionada para a inovação, implantando a cultura de produzir coisas novas, compartilhando isso com as pessoas e comunicando bem essa paixão, será uma organização inovadora. A maioria dessas organizações é iniciada por empresários com esse perfil. Eles planejam, focam e compartilham valores, se cercando de pessoas que querem estar entre os melhores e fazer coisas novas. São gestores que dão espaço para as pessoas inovarem, mantendo alto nível de tolerância ao erro. As organizações que desenvol-

## O BRASIL PRECISA FACILITAR MAIS O ACESSO DAS PESSOAS QUE QUEREM SE TORNAR EMPREENDEDORAS. AINDA É DIFÍCIL INICIAR UM NEGÓCIO POR AQUI – TRABALHOSO E BUROCRÁTICO

vem programas de empreendedorismo corporativo são focadas no crescimento e interessadas em desenvolver novos produtos. Não investem em pesquisas de mercado, dão liberdade às pessoas para serem criativas e fazerem coisas “fora do quadrado”. Em muitas delas, os empresários são os mentores, ou convidam outros empresários (às vezes, aposentados) para trabalhar como mentores. Esse apoio ajuda a manter o espírito empreendedor na empresa, pois os mentores transmitem a experiência de uma cultura empresarial bem-sucedida, que eles lideraram.

### O que está acontecendo com o processo de inovação nas organizações?

Quando comecei a me envolver com empreendedorismo, no final dos anos 70 ou início dos anos 80, estávamos muito focados na criação de novos empreendimentos. Estabelecemos centros de empreendedorismo e programas de mestrado que eram realmente voltados para a cultura do empreendedorismo e focados nos processos de criação de novos empreendimentos. Porém, em todos esses anos estive preocupado com a inovação. Percebemos que os alunos interessados na cultura do empreendedorismo não são, necessariamente, empreendedores em potencial que querem lançar negócios. O que eles querem é expressar a cultura do empreendedorismo na gestão, nas atividades que desempenham. Isso vem me preocupando há vários anos – já levo uns 25 anos neste processo – e tenho feito alguns estudos de caso sobre a inovação nas organizações, empreendedorismo e

intraempreendedorismo. Entretanto, estamos tão ocupados desenvolvendo cursos e programas sobre empreendedorismo, já que a demanda tem sido alta até nas pequenas empresas, que temos deixado de lado a inovação. Agora, tenho a sensação de que precisamos desenvolver melhor o processo de inovação, não apenas relacionado ao produto, mas também à gestão.

### Em seus estudos, como tem percebido o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil?

Tradicionalmente, a prática do empreendedorismo tem sido medida pela intenção empreendedora e pelas atividades empreendedoras. Há muitas pesquisas sobre a criação de novos empreendimentos em projetos internacionais, com novas e diferentes maneiras de abordagem do tema. O GEM (Global Entrepreneurship Monitor), por exemplo, que acontece em 40 países, vem medindo a intenção empreendedora e as ações empreendedoras, focado na criação de novos empreendimentos. Seus relatórios sobre o Brasil revelam que o país está entre os mais altos índices no mundo em intenção empreendedora (a proporção de pessoas que querem iniciar um negócio próprio). Mas existe uma lacuna muito grande entre a intenção e a ação. O Brasil precisa facilitar mais o acesso das pessoas que querem se tornar empreendedoras. Ainda é difícil iniciar um negócio por aqui – trabalhoso e burocrático. Ainda se fazem poucas pesquisas de mercado – apenas 25% dos que iniciam um negócio fizeram uma sondagem apropriada, mas destes, os que continuam conversando com os

## PRECISAMOS PENSAR O EMPREENDEDORISMO EM TODAS AS ESFERAS DA ATIVIDADE HUMANA E NÃO APENAS NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

clientes ainda estão com seus negócios abertos cinco anos depois. Os comportamentos empreendedores e suas práticas estão se espalhando por todas as esferas da atividade humana. Segundo informações, hoje no Brasil há alguns tipos de negócios não-tradicionais que as pessoas gostam de empreender, como as igrejas, área onde o empreendedorismo tem sido mais evidente.

### Como tem se comportado esse empreendedorismo fora do mundo empresarial tradicional?

Na verdade, precisamos pensar o empreendedorismo em todas as esferas da atividade humana e não apenas na criação de novos negócios. Já é forte também o empreendedorismo social, em empresas sem fins lucrativos, com projetos ligados ao desenvolvimento sustentável, ecoempreendedorismo, etc. O empreendedorismo está entrando em todas as áreas e disciplinas, fazendo com que economistas, sociólogos, dentre outros profissionais, se interessem pelo tema. Vinte anos atrás éramos uma pequena minoria de estudiosos, com apenas uma publicação científica em inglês. Hoje temos 40 publicações em inglês, uma em francês, duas em alemão, uma em italiano, provavelmente algumas em espanhol, além de contarmos com mais de 100 conferências científicas sobre empreendedorismo a cada ano. Portanto, o estudo do empreendedorismo está se espalhando e desenvolvendo, não apenas sobre a criação de novos empreendimentos, mas também sobre inovação. O pensamento inovador se integra a todas as atividades. Cada vez mais, as empresas estão criando progra-

mas e apoiando intraempreendedores – e muitos deles acabam lançando seu próprio negócio, na mesma área onde trabalhavam (o que deve se desenvolver muito nos próximos anos). Eu mesmo me interessei mais pelo intraempreendedorismo depois de fazer pesquisas sobre *spin-offs*, novos negócios que se originam de empresas e instituições. Descobrimos que faltava uma conexão, pois se as empresas têm programas para preparar pessoas a se tornarem intraempreendedores, é natural que muitas delas acabem se tornando empreendedoras de seus próprios negócios.

### Por que há tantas formas emergentes de se expressar como empreendedor?

Temos hoje um alto nível de desenvolvimento de novas tecnologias, pois quanto mais lançamos negócios, mais crescem a competição e o espaço para novos negócios. O que nos motiva é a busca da autorrealização e do próprio espaço. Crescem também as necessidades, levando as pessoas a estudarem por mais tempo. Quem faz programas de desenvolvimento executivo, depois de algum tempo quer ser empreendedor para aproveitar o conhecimento gerencial adquirido. Quer ir mais longe, às vezes até porque não é promovido na empresa onde trabalha e não sobe tão rapidamente quanto gostaria. Aí se torna mais empreendedor e se arrisca, lançando seu próprio negócio. Para fazer coisas novas, sente que precisa ter mais espaço próprio. Isso é universal e parte da cultura básica de uma organização inovadora. Você precisa de algumas pessoas mais soltas para que elas pos-

sam fazer coisas novas. Duvido que estejamos preenchendo todas as necessidades, mas quanto mais vemos novos negócios sendo lançados, mais percebemos as necessidades humanas que estão surgindo. Temos hoje, por exemplo, enormes necessidades em relação ao desenvolvimento sustentável, pois estamos destruindo o planeta. Precisamos do empreendedorismo para conseguir dar a volta por cima. Os empreendedores são muito bons nisso, desenvolvem projetos de reciclagem e vários tipos de novos produtos que levam em conta a sustentabilidade. Outro fato é a fragmentação evidente da sociedade. Cada vez temos mais pessoas vivendo sozinhas. A família patriarcal e a família nuclear acabaram e estamos caminhando para sermos pessoas isoladas. Assim, estamos mais interessados em ser empreendedores, fazer algo excitante para nossas vidas, e estamos prontos a nos arriscar. Mais pessoas estão trabalhando por conta própria, mesmo dentro das grandes corporações. Há também mais micronegócios, empresas com menos de dez pessoas, e gente bem preparada, que estuda mais e passa a ter outro nível de expectativa, de maior satisfação própria – o empreendedorismo é uma maneira de alcançar isso. Precisamos de mais abordagens conceituais adaptadas ao contexto das mudanças e ferramentas para decodificar o comportamento das pessoas e entender seu processo visionário.

### **O que leva à emergência do empreendedorismo?**

É a necessidade de renovar as práticas de gestão, o que também leva à emergência de pequenos negócios. Isso significa o desaparecimento dos métodos de gestão formais e lineares oriundos das grandes corporações. O mundo evolui em direção a negócios onde se trabalha com coisas práticas e esse é o tipo de gestão que exige do empreendedor, proprietário gerente, um contato direto com funcionários, fornecedores e demais públicos de interesse. Estamos chegando perto do modelo japonês – sem muita intermediação, com pequenas unidades, onde as pessoas se tornam responsáveis. Assim, podem exercer um empreendedorismo que não era possível quando trabalhavam no modelo antigo, onde você tinha a gestão, mas precisava de permissão para fazer qualquer coisa.

### **Quais as principais características do empreendedorismo corporativo?**

O principal executivo é que decide incentivar o desenvolvimento do empreendedorismo interno – apoiar pessoas que se comportam como empresários dentro das empresas a fazer coisas inovadoras. Há muitas organizações onde não existe essa cultura, ou seja, os gestores superiores não dão o suporte necessário para alguém empreender. Em outras, há apoio dos gestores e se desenvolvem novos produtos com apoio de um conjunto de políticas, cultura, estruturas e mandamentos. No entanto, hoje muitas pessoas já agem como empresários, mesmo sem o suporte dos gestores superiores, e de políticas e cultura voltadas para o empreendedorismo. Nas pesquisas que fizemos sobre o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo e da organização inovadora, percebemos que é muito difícil implantar essa cultura sem um programa formal de treinamento. Estamos na era da organização do aprendizado e é importante que as empresas desenvolvam parcerias com instituições como a Fundação Dom Cabral, para desenvolver cursos e seminários, em que as pessoas possam comunicar-se sobre o que pode ser feito. É muito importante ter a intervenção de especialistas externos, para apoiar esse aprendizado. Também é aconselhável que as pessoas viagem pelo mundo, para ver o que é feito em outros setores, de outros países. Muito do que se faz nos Estados Unidos é cópia do que foi desenvolvido na Escandinávia ou no Japão, lugares-chaves para buscarmos o que está sendo feito bem à frente dos demais.

### **E como desenvolver o intraempreendedorismo?**

A questão central da ação inovadora é o intraempreendedorismo, a integração da cultura empreendedora dentro de uma organização – significa que os executivos seniores estão conscientes de que é preciso desenvolver o potencial empreendedor das pessoas. Em qualquer sociedade, esse potencial é o principal recurso ainda não desenvolvido. O mesmo acontece nas organizações. As empresas não estão desenvolvendo e usando o potencial empreendedor de seus empregados – apenas gerenciam as pessoas e tentam fazer com

## ENQUANTO OS EMPREENDEDORES DEVEM APRENDER A PROJETAR A VISÃO, OS FACILITADORES PRECISAM APRENDER O PROCESSO

que elas se encaixem e façam o que delas se espera. No entanto, há muita gente com potencial intraempreendedor nas organizações e precisamos deixá-los agir, pois aí está toda a diferença. O intraempreendedorismo também lida com o reconhecimento de oportunidades, design e implantação de projetos, inovação, gestão de risco e valor agregado. Existem os cinco Is do empreendedorismo: informação, intenção, imaginação, implantação e inovação. Embora o processo intraempreendedor seja semelhante ao empreendedor, ele é mais complexo porque é aplicado dentro de um contexto onde não há controle do sistema social. Um empreendedor cria o negócio e controla uma organização (sistema social). Já o intraempreendedor não é o chefe na organização, não tem o poder, é apenas uma pessoa dentro do sistema. Isso é bem mais complexo. Ele é um empreendedor, mas precisa gerenciar o risco de dentro da organização em que trabalha. Algumas pessoas dizem que o intraempreendedor não corre riscos. Não é verdade, pois enfrentam o risco da carreira, da organização, e muitos outros. Pode não ser um risco tão alto quanto o dos empreendedores, mas é mais complexo, pois é aplicado dentro de um contexto em que os intraempreendedores não têm controle sobre o sistema social com o qual estão envolvidos. Temos de transformar o modelo mental da organização para permitir que essas pessoas expressem sua cultura empreendedora.

### Explique melhor o conceito da facilitação no empreendedorismo

A facilitação é um campo emergente que complementa o empreendedorismo e se tornará muito importante nos próximos anos. Trata-se de um conceito fundamental, uma vez que não há muita possibilidade de o empreendedorismo ser bem-sucedido se não houver facilitadores perto dos empreendedores, para fazer as coisas aconte-

cerem. Descobrimos isso através de centenas de entrevistas feitas com empreendedores nos últimos anos. Percebemos que em torno deles existem sempre dois ou três facilitadores. O que estamos ensinando aos nossos alunos não tem nada a ver com a gestão, mas sim com a maneira como eles vão lidar com os empreendedores, já que a maioria não vai se tornar empreendedor, mas vai trabalhar com empreendedores. Apenas uma minoria realmente se tornará empreendedora. Enquanto os empreendedores devem aprender a projetar a visão, os facilitadores precisam aprender o processo. Existem formas diferentes de facilitação, internas e externas. É preciso contratar algumas pessoas de fora, mas o processo pode ser feito dentro da empresa. Como o pensamento empreendedor está voltado para a inovação, precisamos de um pensamento visionário, e a facilitação pode torná-lo possível. Os facilitadores preenchem o espaço entre a gestão e o empreendedorismo. São eles que compreendem a visão e a fazem acontecer, sem seguir as regras normais ensinadas no campo da gestão. E são bem-sucedidos exatamente por não seguirem essas regras – simplesmente fazem as coisas acontecerem, reinventem a gestão o tempo todo. Portanto, precisam entender o processo visionário e ter ferramentas conceituais para compreender o desenvolvimento e ir em frente.

### Que conselhos você daria aos empreendedores?

Devem ser honestos consigo mesmos e ter realmente paixão pelo que querem fazer. Aos empresários brasileiros, que são criativos e têm muitas ideias, eu diria para serem mais perseverantes e bem organizados, fazendo uma reflexão sistemática sobre o que querem fazer e delegando o máximo possível, para que possam se concentrar no essencial. Outra sugestão é que devem ir para o mercado global, porque há bons produtos feitos no Brasil, com ótimas tecnologias em desenvolvimento, e eles têm de aprender a negociar no mercado externo. Tenho estudado o comportamento dos empresários brasileiros e descobri que muitos aprenderam outras línguas, especialmente o inglês, e têm sido bem-sucedidos no mercado internacional porque têm produtos competitivos. ■