

Dados de Catalogação na Publicação (CIP) Internacional  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

0856i  
2.ed

Drucker, Peter Ferdinand, 1909-  
Inovação e espírito empreendedor (entrepreneur-  
ship) : prática e princípios / Peter F. Drucker ; tra-  
dução de Carlos Malferrari. -- 2. ed. -- São Paulo :  
Pioneira, 1987.

(Biblioteca Pioneira de administra-  
ção e negócios)

Bibliografia.

1. Empresários 2. Novas empresas 3. Pequenas empre-  
sas - Estados Unidos I. Título. II. Série.

CDD-658.42  
-338.04  
-658.0220973  
-658.11

87-0144

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Empresários : Administração executiva 658.42
2. Empresários : Economia 338.04
3. Empresas novas : Organização 658.11
4. Espírito empreendedor : Empresários : Administração executiva 658.42
5. Estados Unidos : Pequenas empresas : Administração 658.0220973
6. Inovações empreendedoras : Economia 338.04
7. Novas empresas : Organização 658.11

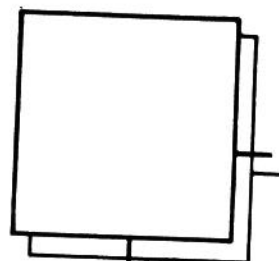
# INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR (entrepreneurship)

nacional; um bom número de hospitais; universidades e departamentos de pesquisa; e organizações religiosas de várias crenças.

Pelo fato de que este livro reflete anos de observação, estudo e prática, foi-me possível utilizar minicaseos reais, exemplos e esclarecimentos de diretrizes e práticas, tanto certas como erradas. Sempre que o nome de uma instituição é mencionado no texto, ela ou nunca foi minha cliente, como é o caso da IBM, e a história é então de domínio público, ou a própria instituição a revelou publicamente. Por outro lado, as organizações com as quais trabalhei permanecem anônimas, como tenho procedido em todos os meus livros de Administração. Mas os casos em si relatam eventos reais e são de empresas reais.

Somente há poucos anos os autores que escrevem sobre Administração começaram a dar mais atenção à inovação e ao empreendimento. De minha parte, venho abordando, há décadas, aspectos de ambos em todos os meus livros de Administração. Mesmo assim, este é o primeiro livro que procura apresentar o assunto em sua inteireza e de forma sistemática. Este é certamente um livro pioneiro sobre um tópico importante, mais do que a última palavra — mas espero realmente que ele seja aceito como um trabalho de sementeira.

*Claremont, Califórnia  
Natal de 1984*



Introdução

# A Economia Empreendedora

## I

Desde meados dos anos 70, slogans como “a economia de crescimento zero”, a “desindustrialização dos Estados Unidos” e uma “estagnação ‘Kondratieff’ a longo prazo da economia” tornaram-se populares e são considerados como axiomas. No entanto, os fatos e os números desmentem todos esses slogans. O que está acontecendo nos Estados Unidos é algo bem diferente: um redirecionamento profundo da economia, de “gerencial” para “empreendedora”.

Nas duas décadas de 65 a 85, o número de americanos com mais de dezesseis anos (por conseguinte, contados como pertencentes à força de trabalho,\* conforme as convenções das estatísticas americanas) cresceu ao redor de 40 por cento, passando de 129 para 180 milhões. Mas o número de americanos assalariados, empregados, cresceu, no mesmo período, de 50 por cento, ou seja, de 71

\* (N.T.) População Economicamente Ativa (PEA), no Brasil.

# 1

## Capítulo

# Empreendimento Sistemático

## I

O “empreendedor”, dizia o economista francês J. B. Say por volta de 1800, “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Porém, a definição de Say não nos diz quem é esse “empreendedor”. E desde que Say cunhou o termo, há quase duzentos anos, tem havido uma total confusão sobre a definição de “empreendedor” e “empreendimento”.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o *seu próprio, novo e pequeno negócio*. Na verdade, os cursos de “entrepreneurship”, que se tornaram comuns ultimamente nas escolas americanas de Administração, são descendentes diretos dos cursos sobre como começar o seu próprio negócio, oferecidos há trinta anos atrás, e, em muitos casos, bastante semelhantes.

Entretanto, nem todos os pequenos negócios novos são empreendedores ou representam empreendimento.

O casal que abre mais uma confeitaria, ou mais um restaurante de comida mexicana no subúrbio americano, certamente estará assumindo riscos. Mas, será que eles são empreendedores? Tudo que fazem já foi feito muitas vezes antes. Eles apostam na popularidade crescente de se comer fora, na vizinhança. Por outro lado, eles não criam uma nova satisfação para o consumidor, e nem uma nova demanda para este. Visto sob esta perspectiva, é claro que eles não são empreendedores, mesmo que o seu negócio seja novo.

A McDonald's, contudo, foi um caso de empreendimento. Ela não inventou nada, por certo. O seu produto final vinha sendo produzido por qualquer restaurante americano decente há anos e anos. Entretanto, ao aplicar conceitos de Administração e técnicas gerenciais (perguntando, O que é "valor" para o consumidor?), padronizando o produto, desenhando processos e equipamentos, baseando o treinamento de seu pessoal na análise do trabalho a ser feito e a partir daí estabelecendo os padrões de qualidade que exigiria, a McDonald's não somente elevou drasticamente o rendimento dos recursos, como também criou um novo mercado e um novo consumidor. Isto é empreendimento.

Igualmente empreendedora é a fundição começada por um casal no Meio-Oeste dos Estados Unidos há uns poucos anos, para tratamento térmico a temperaturas elevadas de peças que atendessem a especificações para alto desempenho — por exemplo, eixos para os gigantescos *bulldozers* usados para a terraplenagem de terrenos, e preparação de valas para um oleoduto de gás natural atravessando o Alasca. A técnica necessária é bem conhecida, e, de fato, a empresa faz poucas coisas que já não tenham sido feitas. Porém, em primeiro lugar, os fundidores sistematizaram a informação técnica: agora eles digitam as especificações de desempenho no computador e obtêm imediatamente o *printout* do tratamento necessário. Em segundo lugar, eles sistematizaram o processo. Poucos pedidos passam de meia dúzia de peças com

as mesmas dimensões, a mesma composição metálica, o mesmo peso, e as mesmas especificações de desempenho. E, no entanto, as peças fundidas estão sendo produzidas de fato como um processo contínuo de produção e não intermitente, por lotes, com máquinas controladas por computadores e com fornos auto-reguláveis.

As peças fundidas de precisão desse tipo costumavam apresentar uma taxa de rejeição da ordem de 30 a 40 por cento; nessa nova fundição, 90 por cento ou mais são perfeitas quando saem da linha de produção. E seus custos são menos que dois terços menores do que os de seu concorrente mais próximo (um estaleiro coreano), mesmo com a fundição do Meio-Oeste pagando *in totum* os salários e benefícios sindicais americanos. O que há de "empreendedora" nessa companhia não é o fato dela ser nova e ainda pequena, apesar de estar crescendo rapidamente. É de ter constatado que esse tipo de peças são distintas e independentes umas das outras; que a demanda por elas cresceu tanto a ponto de criar um "nicho de mercado"; e que a tecnologia, especialmente a de computadores, torna possível agora converter o que era uma arte em um processo científico.

Reconhecidamente, todas as pequenas empresas novas têm muitos pontos em comum. Entretanto, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais, além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores.

Uma empresa também não precisa ser pequena e nova para ser empreendedora. Realmente, o empreendimento está sendo praticado por grandes, e, com bastante frequência, velhas empresas. A General Electric Company (GE), uma das maiores companhias do mundo, e com mais de cem anos de existência, mostra uma longa história de como começar novas empresas empreendedoras desde a estaca zero e levá-las a se tornarem indústrias de porte. E a GE não tem restringido seu espírito empreendedor à manufatura. Seu ramo financeiro, a GE Credit Corporation,



em grande medida, foi quem disparou o gatilho da revolução que está transformando o sistema financeiro americano, e que está atualmente se espalhando rapidamente para a Grã-Bretanha e também para a Europa Ocidental. A GE Credit, nos anos 60, deu a volta pela Linha Maginot do mundo financeiro quando descobriu que títulos comerciais poderiam ser utilizados para financiar a indústria. Isto quebrou o antigo monopólio dos bancos nos empréstimos comerciais.

A Marks and Spencer, a enorme cadeia varejista britânica, provavelmente, tem sido mais empreendedora e inovadora do que qualquer companhia européia ocidental nestes últimos cinquenta anos, e pode ter provocado um impacto maior na economia inglesa, e mesmo na britânica, do que qualquer outro agente de mudança na Grã-Bretanha, e talvez mais até que o governo e as leis.

Repetindo, a GE e a Marks and Spencer possuem muitas coisas em comum com as grandes empresas já estabelecidas, que são inteiramente não-empreendedoras. O que as torna empreendedoras são características que não o seu tamanho ou o seu crescimento.

Finalmente, o empreendimento de maneira alguma se restringe exclusivamente a instituições econômicas.

Não existe melhor texto que possa ser encontrado para uma *História de Entrepreneurship* do que a criação e o desenvolvimento da universidade moderna, especialmente da atual universidade americana. A universidade, tal como a conhecemos hoje, começou como resultado da imaginação de um diplomata e funcionário público alemão, Wilhelm von Humboldt, que em 1809 concebeu e fundou a Universidade de Berlim com dois objetivos claros: retirar dos franceses a liderança intelectual e científica e passá-la aos alemães, e capturar as energias liberadas pela Revolução Francesa e voltá-las contra os próprios franceses, especialmente, Napoleão. Sessenta anos mais tarde, ao redor de 1870, quando a universidade alemã havia atingido o apogeu, a idéia de Humboldt sobre a universidade foi apanhada do outro lado do Atlântico, nos Estados Unidos. Neste país, ao final da Guerra de

Secessão, as “velhas” faculdades americanas estavam morrendo de senilidade. Em 1870, os Estados Unidos tinham cerca de metade dos estudantes universitários em relação a 1830, mesmo com uma população três vezes maior. Porém, nos trinta anos seguintes, uma galáxia de presidentes<sup>1\*</sup> de universidades americanas havia criado e construído uma nova “universidade americana” — distintamente nova e distintamente americana — que, então, depois da Primeira Guerra Mundial, deu para os Estados Unidos a liderança mundial em erudição e pesquisa, da mesma forma como a universidade de Humboldt havia dado à Alemanha a liderança em erudição e pesquisa um século antes.

Depois da Segunda Guerra Mundial, uma nova geração de empreendedores americanos inovaram mais uma vez, construindo universidades “privadas” e “metropolitanas” novas: Pace University, Fairleigh-Dickinson, e o Instituto de Tecnologia de Nova York, na região de Nova York; Northeastern, em Boston; Santa Clara e Golden Gate, na Califórnia; e outras mais. Elas constituíram um importante setor de crescimento na educação superior americana nos últimos trinta anos. A maioria dessas escolas parece pouco diferente das antigas instituições em termos de seus currículos. Porém, elas foram estruturadas deliberadamente para um “mercado” novo e diferente — indivíduos em meio de suas carreiras, em vez de jovens recém-saídos da escola secundária; estudantes das cidades grandes viajando diariamente para a universidade a qualquer hora do dia e da noite, em vez de estudantes morando nos campi universitários, com dedicação plena aos estudos, cinco dias por semana, das nove às cinco; e estudantes com formações bem diversas, e deveras bem heterogêneas, em vez dos alunos típicos da tradição universitária americana. Essas escolas foram uma resposta a uma importante mudança de rumo

1. Veja a parte sobre a universidade americana em meu livro *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1975, pp. 163-65.

\* (N.T.) Correspondem, mais ou menos, aos nossos reitores. A Pioneira publicou, também, *Introdução à Administração*, uma versão ligeiramente reduzida e prática da obra acima citada, em 1984.

no mercado, a mudança no prestígio do diploma universitário passando de "classe alta" para "classe média", e a importante mudança quanto ao que significava "ter um curso superior". Elas representam o espírito empreendedor.

Poderíamos, da mesma forma, escrever um livro de casos sobre o empreendimento baseado na história do hospital, desde o aparecimento do primeiro hospital moderno em fins do século XVIII em Edimburgo e Viena, até a criação das várias formas do "hospital da comunidade" nos Estados Unidos do século XIX, até os grandes centros hospitalares especializados do início do século XX, a Clínica Mayo ou a Fundação Menninger, e até o surgimento do hospital como um centro de assistência à saúde depois da Segunda Guerra Mundial. E, agora, novos empreendedores estão diligentemente mudando o hospital mais uma vez para "centros de tratamento" especializados: clínicas cirúrgicas ambulatoriais, centros maternais independentes, ou centros psiquiátricos, onde a ênfase não é dada aos cuidados com os pacientes, como no hospital tradicional, mas sim a "necessidades" especializadas.

De novo, nem toda instituição de serviços não-empresarial é empreendedora, longe disso. E a minoria, que ainda o é, possui todas as características, todos os problemas, todos os traços que identificam as instituições de serviços.<sup>2</sup> O que torna empreendedoras aquelas instituições de serviços é algo diferente, algo específico.

Enquanto os ingleses identificam o espírito empreendedor nas pequenas empresas novas, os alemães o identificam com poder e propriedade, o que é ainda mais enganoso. O *Unternehmer* — a tradução literal alemã do empreendedor de Say — é a pessoa que possui e dirige um negócio (o termo em inglês corresponderia a "proprietário-gerente"). E a palavra é usada principalmente para

2. Sobre este assunto veja a parte "O Desempenho nas Instituições de Serviço" (Capítulos 11 ao 14), do meu livro *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas* (São Paulo: Livraria Pioneira Editora), e também o Capítulo 14 deste livro, "O Empreendimento nas Instituições de Serviço".

distinguir o "patrão", que é também o dono, do "administrador profissional" e dos empregados em conjunto.

Porém, as primeiras tentativas para criar o empreendimento sistemático — o banco empreendedor fundado na França em 1857 pelos irmãos Pereire, no seu Credit Mobilier, depois aperfeiçoado em 1870 do outro lado do rio Reno por Georg Siemens no seu Deutsche Bank, e levado através do Atlântico para Nova York aproximadamente na mesma época pelo jovem J.P. Morgan — não almejavam a propriedade em si. A tarefa do banqueiro como empreendedor era mobilizar o "dinheiro dos outros" para alocá-lo a áreas de produtividade mais elevada e rendimento maior. Os banqueiros de antes, os Rothschilds, por exemplo, tornaram-se proprietários. Onde quer que construíssem uma ferrovia, eles a financiavam com seu próprio dinheiro. O banqueiro empreendedor, em contraste, jamais pretendia ser um proprietário. Ele conseguia os seus recursos vendendo ao público ações das companhias que havia financiado no início delas. E conseguia assim o dinheiro para seus empreendimentos emprestando do público.

Tampouco o empreendedor é um capitalista, embora, naturalmente, ele precise de capital como qualquer atividade econômica (e a maioria das não-econômicas). Ele também não é um investidor. É claro que ele assume riscos, mas isso também acontece com todos os que se envolvem em qualquer atividade econômica. A essência da atividade econômica é o comprometimento de recursos atuais em expectativas futuras, o que significa incertezas e riscos. O empreendedor também não é um empregador, embora possa ser, e freqüentemente o é, um empregado — ou alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo.

O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade; em trinta anos tenho visto gente de personalidade e temperamento, os mais variados possíveis, desempenharem-se bem, frente a desafios empreendedores. Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores. E mais, tais indivíduos dificilmente se des-

tacarão em inúmeras outras atividades, na política, por exemplo, ou em posições de comando no serviço militar, ou como capitão de um transatlântico. Nessas atividades sempre é preciso que decisões sejam tomadas, e a essência de toda decisão é a incerteza.

Contudo, qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.

## II

Toda prática se baseia na teoria, mesmo que o próprio praticante não se dê conta disso. A prática do empreendimento está assentada numa teoria da economia e sociedade. A teoria vê a mudança como um fato normal, e, até mesmo, como saudável. E também vê a principal tarefa na sociedade, e especialmente na economia, como sendo a de fazer alguma coisa diferente e não a de fazer melhor o que já está sendo feito. Isto é basicamente o que Say, há duzentos anos atrás, quis dizer quando cunhou o termo *entrepreneur*. A intenção é que fosse um manifesto e uma afirmação de dissensão: o empreendedor perturba e desorganiza. Como Joseph Schumpeter o formulou, sua tarefa é a “destruição criativa”.

Say foi um admirador de Adam Smith. Ele traduziu para o francês *A Riqueza das Nações* (1776) de Smith, e incansavelmente propagou, por toda a sua vida, as idéias e políticas de Smith. Entretanto, a sua contribuição pessoal para o pensamento econômico, o conceito de empreendedor e “*entrepreneurship*” é independente da economia clássica, e, na verdade, incompatível com esta. A economia clássica otimiza o que já existe, como o fazem as principais correntes da teoria econômica até os dias de

hoje, incluindo os keynesianos, os adeptos de Friedman e os do lado da Oferta. Ela se concentra em obter o máximo dos recursos existentes e almeja estabelecer o equilíbrio. Ela não pode cuidar do empreendedor, e assim o condena ao reino nebuloso das “forças externas”, juntamente com o clima e condições de tempo, governo e política, pestilência e guerra, mas, também, tecnologia. O economista tradicional, qualquer que seja a escola ou “ismo” a que pertença, naturalmente não nega que essas forças existam ou que elas não importam. Contudo, elas não fazem parte do seu mundo, nem tampouco são levadas em consideração no seu modelo, nas suas equações, ou nas suas previsões. E, embora, Karl Marx tivesse o mais incisivo apreço pela tecnologia — foi o primeiro e ainda é um dos melhores historiadores da tecnologia — ele não podia admitir a existência do empreendedor e do empreendimento dentro do seu sistema ou sua economia. Toda mudança econômica em Marx, além da otimização dos recursos existentes, isto é, o estabelecimento do equilíbrio, é o resultado de mudanças nas relações entre propriedade e poder, e conseqüentemente “política”, o que o coloca fora do próprio sistema econômico.

Joseph Schumpeter foi o primeiro economista de renome a retornar a Say. No seu clássico *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (*A Teoria da Dinâmica da Economia*), publicado em 1911, ele rompeu com a economia tradicional, muito mais radicalmente do que John Maynard Keynes iria fazer vinte anos depois. Ele postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a “norma” de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica.

Say ocupava-se mais com a esfera econômica. No entanto, sua definição somente requeria que os recursos fossem “econômicos”. Os propósitos para os quais eram alocados esses recursos não precisavam ser o que comumente é considerado econômico. A educação não é, em geral, considerada como “econômica”; e, com certeza, os critérios econômicos dificilmente são apropriados



para determinar o “rendimento” da educação (embora ninguém saiba quais critérios seriam pertinentes). Entretanto, é evidente que os recursos da educação são econômicos. E, na realidade, eles são idênticos àqueles recursos utilizados com propósitos econômicos mais óbvios possíveis, como, por exemplo, fabricar sabonetes para vender. Em última análise, os recursos para todas as atividades “sociais” dos seres humanos são os mesmos e são recursos econômicos: o capital, isto é, recursos retirados do consumo corrente e daí alocados a expectativas futuras; os recursos físicos, seja terra, sementes de milho, cobre, salas de aula, ou leitos do hospital; o trabalhador, a administração, e tempo. Pode-se concluir que o empreendimento de maneira alguma está limitado à esfera econômica, embora o termo dela se originasse. “Empreender” diz respeito a todas as atividades dos seres humanos que não aquelas que poderíamos chamar de “existenciais” em vez de “sociais”. E sabemos agora que existe pouca diferença no espírito empreendedor, qualquer que seja a esfera em que atue. O empreendedor na educação e o empreendedor em serviços de saúde — ambos têm sido campos férteis para eles — fazem praticamente as mesmas coisas, usam praticamente os mesmos instrumentos, e enfrentam praticamente os mesmos problemas de um empreendedor em uma empresa ou em um sindicato de trabalhadores.

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, *o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.*

### III

O empreendimento, como em geral se acredita, é uma prática extremamente arriscada. E, na verdade, em áreas tão visíveis

de inovação, como as de alta tecnologia e microcomputadores, por exemplo, ou Biogenética, o índice de fracassos é elevado, e as chances de êxito, ou mesmo de sobrevivência, parecem ser bastante baixas.

Mas, por que deveria ser dessa maneira? O empreendedor, por definição, transfere recursos de áreas de baixa produtividade e rendimento para áreas de produtividade e rendimento mais elevados. Naturalmente existem os riscos do empreendedor não ser bem sucedido. Porém, se ele pelo menos for moderadamente bem sucedido, os retornos devem ser mais que suficientes para compensar qualquer risco que possa haver. Portanto, é de se esperar que o empreendimento seja uma atividade consideravelmente menos arriscada que a otimização. Realmente, nada pode ser tão arriscado quanto otimizar recursos em áreas onde o caminho apropriado e lucrativo é a inovação, isto é, onde as oportunidades para a inovação já existem. Teoricamente, a atividade empreendedora deve ser a menos arriscada, e não a alternativa mais arriscada.

De fato, existem tantas organizações empreendedoras à nossa volta cuja porcentagem de acertos é tão alta que não há justificativa para a crença quase universal de que os riscos de empreender e inovar sejam elevados.

Nos Estados Unidos, por exemplo, existe o Bell Lab (Laboratório Bell), que é o braço inovador do Bell Telephone System. Por mais de setenta anos — desde a criação da primeira mesa telefônica automática lá por 1911, até a descoberta do cabo de fibra ótica por volta de 1980, incluindo a invenção do transistor e semicondutor, mas também um trabalho básico teórico e de Engenharia em computadores — o Bell Lab produziu um vencedor depois de outro. A sua história comprova que, mesmo no campo da alta tecnologia, empreender e inovar podem envolver riscos baixos.

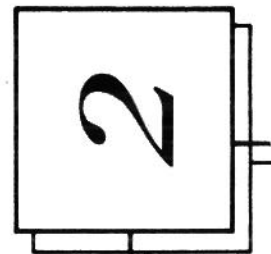
A IBM, em um campo da alta tecnologia que avança com a maior rapidez, o de computadores, e concorrendo com os “velhos profissionais” da “Eletricidade e Eletrônica, ainda não teve



até agora um fracasso de proporções significativas. Nem tampouco, num setor muito mais prosaico, isso ocorreu com o mais empreendedor dos maiores varejistas internacionais, a cadeia de lojas de departamentos Marks and Spencer. O maior produtor mundial de bens de consumo de marca e embalados, a Procter & Gamble, da mesma forma, tem apresentado uma série quase perfeita de inovações de sucesso. E uma companhia de média tecnologia, a 3M de St. Paul, Minnesota, a qual criou cerca de cem novos negócios ou novas linhas de produtos bem conhecidos nos últimos sessenta anos, tem obtido sucesso em quatro de cada cinco de suas iniciativas. Esta é apenas uma pequena amostra de empreendedores que, de algum modo, inovaram com baixos riscos. Existe, com certeza, um número demasiadamente grande deles para quem o empreendimento com risco pequeno seja considerado apenas um acaso feliz, um favor especial dos deuses, um acidente, ou pura sorte.

Existe, também, um número suficientemente grande de empreendedores por aí cuja média de acertos em iniciar novos empreendimentos é tão alta a ponto de refutar a crença popular no alto risco de atividade empreendedora.

Empreender é uma iniciativa "arriscada", principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores sabem o que estão fazendo. Falta a eles a metodologia. Eles violam regras elementares e bem conhecidas. Isso é especialmente verdadeiro no caso dos empreendedores da alta tecnologia. Por certo (como será discutido no Capítulo 9), o empreendimento e a inovação de alta tecnologia são intrinsecamente atividades mais difíceis e mais arriscadas do que a inovação baseada na economia e estrutura de mercado, em demografia, ou mesmo em algo aparentemente tão nebuloso e intangível como *Weltanschauung* — percepções e humores. Porém, mesmo o empreendimento de alta tecnologia não precisa ser de "alto risco", como o provam o Bell Lab e a IBM. É preciso, entretanto, que ele seja uma prática sistemática, que precisa ser administrada, e, acima de tudo, precisa estar baseada na *inovação deliberada*.



Capítulo

## A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de "recurso" até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. Até então, cada planta é uma erva qualquer e cada mineral apenas uma outra rocha. Há não muito mais que cem anos, nem o óleo mineral jorrando do solo nem a bauxita, o minério do alumínio, constituíam recursos. Eram coisas aborrecidas, pois ambos tornavam o solo improdutivo. O fungo da penicilina era uma praga, não um recurso. Os bacteriologistas faziam tudo que era possível para proteger suas culturas de bactérias da contaminação pelo fungo. Até que, nos anos 20, um médico londrino, Alexander Fleming, percebeu que essa "praga" era exatamente o assassino de bactérias que os bacteriologistas

Creio que conheço tantos inovadores e empreendedores como qualquer outro, a começar por mim. Jamais vi-me frente a uma 'personalidade empreendedora'. Os que alcançaram êxito, que conheci, todos têm porém uma coisa, e somente uma, em comum: eles *não* são 'assumidores de riscos'. Eles procuram definir os riscos que têm que incorrer e minimizá-los o quanto for possível. De outra forma, nenhum de nós poderia ter obtido êxito. Quanto a mim, se eu tivesse desejado assumir riscos, eu teria ingressado no ramo de imóveis ou no mercado de commodities, ou teria me tornado o pintor profissional que minha mãe queria que eu fosse".

Isto está de acordo com a minha própria experiência. Eu também conheço muitos inovadores e empreendedores. Nenhum deles tem uma "propensão" para assumir riscos.

A imagem popular dos inovadores — metade psicologia popular, metade Hollywood — os faz parecer uma mistura de Super-homem e Cavaleiros da Távola Redonda. Aliás, a maioria deles, na vida real, são figuras nada românticas, e com muito maior probabilidade estarão passando horas numa projeção de fluxo de caixa do que procurando "riscos". Claro que a inovação é arriscada. Mas também é arriscado subir no carro para ir até o supermercado comprar pão. Toda atividade econômica é, por definição, de "alto risco". E defender o ontem, isto é, não inovar, é muito mais arriscado do que fazer o amanhã. Os inovadores que conheço são bem sucedidos na medida em que definem riscos e os confinam. São bem sucedidos na medida em que eles sistematicamente analisam as fontes de oportunidades inovadoras, e aí localizam precisamente a oportunidade e a exploram. Essas oportunidades podem ser as de risco pequeno e claramente definível, tais como as de exploração do inesperado ou da necessidade de processo, ou oportunidades de risco muito maior, mas ainda definível, como a inovação baseada em conhecimento.

Os inovadores de sucesso são conservadores. Eles têm que ser. Eles não se concentram nos "riscos" e sim nas "oportunidades".

PARTE

**II**

## A PRÁTICA DO EMPREENDIMENTO

*A administração empreendedora exige administração diferente daquela que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E, embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, a empresa em atividade, a instituição de serviço público e as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. E há necessidade também de que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre seus próprios papéis e seus próprios compromissos.*

# 12

## Capítulo

# Administração Empreendedora

O empreendimento se baseia nos mesmos princípios, tanto se o empreendedor é uma grande instituição existente ou se é um indivíduo que está começando seu novo negócio sozinho. Não faz diferença alguma se o empreendedor é uma empresa ou uma organização de serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor é uma instituição governamental ou não-governamental. As regras são quase as mesmas, as coisas que funcionam e as que não funcionam são quase as mesmas, como o são os tipos de inovação e onde procurá-los. Em cada caso há uma disciplina que poderíamos chamar de *Administração Empreendedora*:

No entanto, a empresa existente enfrenta problemas, limitações e restrições diferentes do empreendedor só, e precisa aprender coisas diferentes. A empresa existente, para super-simplificar, sabe como administrar, mas precisa aprender como ser empreendedora e como inovar. A instituição

de serviço público sem fins lucrativos, também, enfrenta problemas diferentes, tem necessidades diferentes, e tem inclinação para cometer erros diferentes. E o negócio novo de risco precisa aprender como ser empreendedor e como inovar, mas, acima de tudo, aprender como administrar.

Para cada um desses três:

- a empresa em atividade,
- a instituição de serviço público,
- a nova empresa de risco,

é preciso desenvolver um guia específico para a prática do empreendimento. O que cada um tem que fazer? Para o que cada um tem que estar atento? E o que, para cada um, será melhor evitar?

Logicamente, a discussão poderia começar com o novo negócio, assim como, logicamente, o estudo da Medicina poderia começar com o embrião e o recém-nascido. Porém, o aluno de Medicina começa estudando a anatomia e a patologia do adulto. Assim, para a prática de empreendimento, da mesma forma, é melhor começar discutindo o “adulto”, isto é, a empresa já funcionando, e as diretrizes, práticas e problemas pertinentes à sua administração e o espírito empreendedor.

As empresas de hoje, especialmente as grandes, simplesmente não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora. A esse respeito, o final do século XX é totalmente diferente do último grande período empreendedor na história econômica, os cinquenta ou sessenta anos que terminaram com a deflagração da Primeira Guerra Mundial. Não existiam muitas grandes empresas nesses anos, e nem mesmo muitas de tamanho médio. Hoje, não é somente de interesse próprio de muitas grandes empresas existentes aprender a administrar para empreender; elas têm a responsabilidade social de fazer isso. Num contraste marcante com a situação de um século atrás, a rápida destruição de empre-

sas existentes — especialmente as de grande porte — devido à inovação, a “destruição criativa” pelo inovador, na famosa frase de Joseph Schumpeter, representa uma ameaça social genuína ao emprego, à estabilidade financeira, à ordem social e à responsabilidade governamental.

As empresas hoje estabelecidas precisarão mudar, e mudar muito, em qualquer situação. Dentro de vinte e cinco anos (veja Capítulo 7), todo país não comunista desenvolvido industrialmente verá a força de trabalho operário empregada na fabricação se reduzir para um terço da atual, enquanto a produção resultante aumentará três ou quatro vezes — um desenvolvimento que terá paralelo no desenvolvimento em agricultura nos países industrializados não comunistas, durante os vinte e cinco anos depois da Segunda Guerra Mundial. Tendo em vista a estabilidade e liderança numa transição dessa magnitude, as empresas de hoje têm que aprender como sobreviver e, deveras, como prosperar. E isso elas só poderão fazer se aprenderem a ser empreendedoras bem sucedidas.

Em muitos casos, a capacidade de empreender necessária só pode provir de empresas em atividade. Alguns dos gigantes atuais podem bem não sobreviver aos próximos vinte e cinco anos. Mas sabemos agora que a média empresa está particularmente bem posicionada para ser um empreendedor e inovador bem sucedido, desde que ela apenas se organize para a administração empreendedora. É a empresa em operação, a de tamanho médio, não a pequena, que estará mais capacitada para a liderança empreendedora. Ela possui os recursos necessários, especialmente os recursos humanos. Ela já adquiriu a competência administrativa e construiu uma equipe administrativa. Ela tem tanto a oportunidade como a responsabilidade para a administração empreendedora eficaz.

O mesmo é verdade para as instituições de serviço público, e especialmente para aquelas que desempenham funções não políticas, sejam elas de propriedade do governo e financiadas por recursos de impostos, ou não; para hospitais, escolas e universi-



dades; para os serviços públicos dos governos municipais, agências comunitárias e organizações voluntárias, como a Cruz Vermelha, os Escoteiros, e as Escoteiras; para igrejas e organizações ligadas a elas; e também para associações profissionais de classe ou comerciais, e muitas mais. Um período de mudança rápida torna obsoleto um grande número dos velhos estabelecimentos, ou, pelo menos, torna ineficaz um grande número de meios pelos quais eles têm sido dirigidos. Ao mesmo tempo, esse período cria oportunidades para atacar novas tarefas, para experimentação, e inovação social.

Acima de tudo, ocorreu uma importante mudança em percepção e disposição no domínio público (Capítulo 8). Há cem anos atrás, o pânico de 1873 pôs fim ao século de *laissez-faire* que havia começado com a *Riqueza das Nações* de Adam Smith, em 1776. Durante cem anos a partir de 1873, ser “moderno”, “progressista” ou “avançado” significava ver o governo como o agente de mudança social e de melhoria de vida. Para melhor ou pior, esse período chegou ao fim em todos os países desenvolvidos não comunistas (e provavelmente nos países desenvolvidos comunistas, também). Ainda não sabemos o que será a nova onda de “progressismo”. Mas sabemos que qualquer um que ainda pregue o evangelho “liberal” ou “progressista” de 1930, ou mesmo de 1960, dos anos de Kennedy e Johnson, não é um progressista, mas um “reacionário”. Nós não sabemos se a privatização,<sup>1</sup> isto é, devolver as atividades do governo de volta ao setor não governamental (embora não necessariamente para ser operada por uma empresa privada, como a maior parte das pessoas interpretaram o termo), vai funcionar ou se irá muito longe. Mas, nós sabemos que nenhum país desenvolvido não comunista irá se mover no sentido de maior nacionalização e controle governamental por falta de esperança, de expectativas e de confiança nas promessas usuais. Farão isso apenas por frustração e com um sentimento de fracasso. E esta é uma situação na qual as

1. Palavra cunhada por mim em 1969, no livro *Uma Era de Descontinuidade*, Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1974.

instituições de serviço público têm tanto uma oportunidade como uma responsabilidade para ser empreendedoras e para inovar.

Mas, precisamente por serem instituições de serviço público, elas enfrentam diferentes obstáculos e desafios, e estão propensas a cometer erros diferentes. O espírito empreendedor na instituição de serviço público, portanto, precisa ser discutido em separado.

Finalmente, existe a nova empresa de risco. Esta continua a ser um dos principais veículos para a inovação, como tem sido em todos os principais períodos empreendedores, e hoje é, mais uma vez, na nova economia empreendedora dos Estados Unidos. Não há, realmente, falta de possíveis empreendedores e nem de novos empreendimentos. Mas a maioria deles, especialmente os de alta tecnologia, tem muito a aprender sobre administração empreendedora e terá que aprendê-lo para poder sobreviver.

O hiato entre o desempenho do praticante médio e dos líderes na prática de empreender e inovar é enorme em todas as três categorias. Afortunadamente, existem exemplos suficientes à nossa volta da prática bem sucedida do empreendimento para viabilizar uma apresentação sistemática da administração empreendedora, que é tanto prática como teórica, e tanto descrição como prescrição.

