



# Resenha de Livros

## **INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR – PRÁTICA E PRINCÍPIOS**

**Autor:** Peter Drucker

**Editora:** Pioneira

**Tradução de** Carlos J. Malferrari

**Ano de publicação:** 1986

**Título do original em inglês:** Innovation and Entrepreneurship

**Avaliador:** Cleber Aquino

**Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração – USP**

**Doutor em administração, dirige o programa “História Empresarial Viva”**

Este livro de Peter Drucker – conhecido autor, consultor e professor de Administração e Negócios nos Estados Unidos, com atuação profissional em várias partes do mundo – recém-lançado no Brasil, pela editora Pioneira de São Paulo, tem uma meta clara: discutir as práticas de empreendimentos bem-sucedidos e a administração para a consolidação desse sucesso. A melhor proposta do livro é o conceito de “Administração Empreendedora”, como um meio a mais dos empreendimentos começarem a cultivar comportamentos voltados para o sucesso, desde as fases iniciais da criação da empresa. Digo a melhor proposta porque não é comum o empreendedor dar importância à administração, sobretudo nas primeiras fases de seu negócio. Esta atividade profissional, pelo menos no Brasil, ganha vulto depois que a empresa cresce ou o empreendedor começa a ter seus objetivos prejudicados pela improvisação na condução dos seus negócios. Por este ângulo, o livro é de indiscutível validade.

O texto está assim estruturado: introdução, três grandes unidades, conclusão e uma sumária indicação bibliográfica, além de mínimas notas de rodapé em torno de alguns capítulos. Drucker costuma escrever seus livros a partir da vivência como consultor em várias partes do mundo, inclusive aqui no Brasil), da condução de seminários, cursos e conferências com empresários, executivos, empreendedores e a partir da acurada observação do mundo empresarial. O leitor não dispõe de um texto ofuscado pela linguagem acadêmica convencional. É um livro, como todos os de Drucker, de experiências, sentimentos, pontos de vista, sobre aspecto sumamente importante no mundo dos negócios: a administração de pequenos e médios empreendimentos.

A primeira unidade dedica-se ao estudo da “Prática de Inovação”; a segunda concentra-se na “Prática do Empreendimento”, a última parte está reservada a “Estratégias Empreendedoras”. Na conclusão do estudo, ele aborda a

“Sociedade Empreendedora” que na verdade, constitui um acréscimo de idéias defendidas por ele desde o início do texto. As conclusões ficam por conta do leitor e, neste sentido, o livro ajuda bastante, pois Drucker é didático. O autor se comunica de forma simples, informal e objetiva, apesar de pecar um pouco pela verbalização excessiva. A linguagem utilizada se torna mais agradável e motivadora pelo número de exemplos e casos reais que o autor cita para ilustrar seus conceitos. Este exemplo deve ser observado no Brasil, onde os autores de Administração tendem a fazer textos “frios”, sem vivências e sem relato de casos nacionais.

## **IDÉIAS PRINCIPAIS**

Na introdução, percebe-se a intenção de Drucker em mostrar a fórmula do sucesso nos negócios, expressa na “dobradinha” da capacidade empreendedora (valores do pioneiro, espírito empreendedor/inovador, competência nos primeiros passos de criação da empresa), com capacidade administrativa profissional e competente, estruturando, racionalizando e engrandecendo o potencial de realização do pioneiro. Em outras palavras, uma “Administração” aplicada aos novos e pequenos negócios e às empresas. Para exemplificar a eficácia desta “dobradinha”, Drucker cita a MacDonald’s (Hamburgers), como exemplo de empresa bem-sucedida, pelo fato dos seus iniciadores submeterem o negócio a uma administração profissional. A MacDonald’s, desde o começo de sua trajetória, passou a ser gerida por executivos profissionais (fala-se até que esta empresa possui uma universidade para formar gerentes de sanduíches), fugindo da dependência única de seu criador, comportamento típico da empresa brasileira. Quem entra no MacDonald’s aqui em São Paulo, nos Estados Unidos, no Japão, na Europa ou em qualquer outra parte do mundo, sempre se depara com a presença de uma empresa bem administrada. No Brasil, estamos muito bem servidos da capacidade empreendedora; mas, muito mal da capacidade administrativa, porque o homem de negócios só se volta para a “Administração”, quando o seu empreendimento cresceu em demasia e começa a afetar seus objetivos de lucratividade e de sucesso.

Na unidade “A Prática da Inovação”, o leitor se depara com onze capítulos sobre “Inovação”, como ponto de partida para o surgimento de novos empreendimentos. Os dois primeiros, são uma introdução da inovação e os demais, indicadores para o empreendedor ter um método e identificar fontes de oportunidade para a criação de novos negócios. A essência desta unidade é “onde e como o empreendedor busca oportunidades inovadoras”. O autor destaca a *inovação* como o “instrumento específico dos em-

preendedores, meio pelo qual eles exploram a mudança enquanto oportunidade para um negócio ou serviço diferente". Há uma passagem surpreendente, quando Drucker diz que a inovação pode ser aprendida, podendo até evoluir para uma disciplina de estudo. Para ele, qualquer empreendimento novo é uma atividade arriscada, porém, este risco pode ser reduzido ou minimizado, caso o empreendimento seja submetido a uma disciplina, a uma metodologia de trabalho. Em tese concordo com ele. Está na hora do mundo dos negócios deixar de ser uma aventura para se transformar numa atividade menos improvisada. Empresa não deve ser fruto da ação de aventureiros, que se lançam no mercado sem um roteiro claro de atuação. No entanto, na prática tenho receio que a submissão do espírito empreendedor a um roteiro e método de trabalho destrua ou sufoque a capacidade criativa dos pioneiros de empresa, indivíduos de personalidade não afeita a disciplinas de trabalho. Quanto mais livres, mais produzem. Pelo menos no Brasil, a história dos grandes empreendimentos mostra a validade de se deixar estas pessoas livres, para dar vazão a sua rica imaginação e desejo de liberdade. Esta posição de Drucker precisa ser recebida com cautela.

Na unidade referente à "Prática do Empreendimento", o autor faz a apresentação da "Administração Empreendedora", como uma administração sistemática, organizada e deliberada, tendo em vista a consolidação do empreendimento. Uma administração formada por um conjunto de regras e práticas básicas de ação, porém, sempre considerando as particularidades de cada negócio. A possível novidade desta proposta é a defesa feita por ele do uso da "Administração" como uma atividade profissional em pequenos negócios, diferente da cultura tradicional da Administração das grandes empresas e as grandes organizações burocratizadas. Este enfoque merece uma reflexão das Escolas de Administração, todas elas voltadas para preparar profissionais para as grandes organizações, deixando de formar aqueles que atuam nos pequenos e médios empreendimentos, onde se concentra a maior parte da atividade empresarial brasileira. Na parte referente à "Estratégia Empreendedora", o autor utiliza o mesmo raciocínio de quando tratou da "Administração Empreendedora (práticas e diretrizes dentro da empresa, e práticas e diretrizes externas no mercado. E para isso, segundo ele, requer uma estratégia inovadora. Desta forma, demonstra a necessidade de colocar o pequeno negócio em contato com o ambiente externo, inclusive ao nível estratégico (o sucesso ou insucesso de um negócio depende da administração competente dos fatores externos). Esta colocação é quase que totalmente inexistente no Brasil, até mesmo nas grandes organizações.

O livro termina com um capítulo (Conclusão) sobre a "Sociedade Empreendedora". O que é esta sociedade na ótica de Drucker? Trata-se de uma sociedade "na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos". Fica evidenciada em sua proposta a convivência proveitosa entre homens de negócios empreendedores com executivos profissionais, ambos administrando projetos empreendedores desde o início de sua concepção. Trata-se de uma sociedade fundamentalmente empresarial, com um elevado potencial de realização e de competência administrativa. No Brasil, o Estado ficaria reservado a obras de infraestrutura e se desenvolveria no restante do país o espírito de realização, de iniciativa privada. Percebe-se nesta colocação uma proposta de modificação no perfil dos executivos. Em

lugar de serem profissionais passivos, tocando somente o dia-a-dia da organização (como acontece com a quase totalidade deles) ter-se-ia o "executivo empreendedor", com o mesmo espírito dos homens de negócios.

Ainda tratando deste tipo de sociedade, o autor chama a atenção para o cuidado no uso do planejamento, pois "o planejamento convencional é incompatível com a sociedade inovadora". E alerta: "Nesta sociedade inovadora, torna-se de fundamental importância a formulação de novas políticas no sentido de "libertar os trabalhadores de suas especialidades", ou seja, libertar os trabalhadores das prisões de suas microcompetências. Segundo ele, os trabalhadores apenas evoluíram em suas rendas e nada quanto à educação. Os trabalhadores (inclusive os especializados) só sabem fazer certas tarefas e caso não sejam traçadas políticas de preparação de recursos humanos para esta sociedade inovadora/empreendedora, estes próprios trabalhadores serão os primeiros a resistir às mudanças, ao espírito empresarial da inovação, frutos de novos empreendimentos. Conclui dizendo: "na sociedade inovadora, os indivíduos devem estar sempre aprendendo" e faz um estímulo à *educação continuada* de adultos, como um meio de promover este processo constante de aprendizado das pessoas para a sociedade empreendedora. Considera a sociedade empreendedora como um passo importante na História, tese com a qual concordo, porque somente através da atividade empresarial produtiva (com o Estado restrito às atividades de infraestrutura) se consegue promover o desenvolvimento da sociedade, dada a falência dos governos e políticos em alcançar este objetivo.

## ESTE LIVRO E A REALIDADE BRASILEIRA

Trata-se de um estudo de enorme oportunidade no atual momento de transição da sociedade brasileira, caracterizada pelo advento de um regime político em fase de crescente democratização (apesar da forte atuação do Estado na vida do país, decidindo ainda a vida de mais de 100 milhões de pessoas com decretos leis, como nos velhos tempos da Ditadura) e do reaquecimento da economia com a implantação do Plano Cruzado. Estas características da vida nacional, adicionadas a outros fatores (controle da inflação, dinheiro disponível para negócios de risco, volta a atividade produtiva, preocupação com a eficiência etc), estão dando ao país um clima de euforia desenvolvimentista, vontade de participar, de fazer, de criar, de fundar novas empresas, de se promover o progresso nacional num clima semelhante ao que ocorreu na década de 50, sobretudo no período do governo JK, quando o Brasil passou por um surto intenso de desenvolvimento econômico e empresarial. Muitas empresas foram criadas a partir desta época, mesmo que calcadas somente no talento do empreendedor brasileiro. No Brasil atual, pelas mesmas razões políticas e econômicas da década de 50, começa a botar uma forte motivação para muitas pessoas se lançarem no mundo dos negócios, iniciando pequenos empreendimentos, agora com um maior apoio logístico e fonte de inspiração (o livro de Drucker é um exemplo). Este livro não é um manual, mas fornece um mínimo de orientação para um indivíduo começar sua trajetória empresarial.

"Inovação e Espírito Empreendedor" surge no momento certo da vida brasileira, propondo que a administração seja um meio de empreendimento dentro do projeto

empresarial. A administração começa reduzindo a vulnerabilidade do investimento do pioneiro e contribui para o desenvolvimento e perpetuidade do negócio, o que não vem sendo feito com regularidade. O Brasil possui uma competente classe de empreendedores, mas eles não se dedicam à administração de seus negócios de forma profissional, na mesma intensidade dada aos negócios em si. Por falta de um projeto administrativo as novas empresas costumam desaparecer junto com seus fundadores, pioneiros e empreendedores. Quando estes negócios prosperam, tornam-se grandes e bem-sucedidos para o resto da vida (independente da presença ou não dos pioneiros e donos) o fator administração sempre está presente em todos eles, o que comprova, na realidade brasileira, a tese de Drucker. Por este ângulo, o livro se torna uma leitura obrigatória para os empreendedores, pessoas interessadas em ingressar no mundo dos negócios, estudiosos e profissionais de administração, apesar de não se restringir somente a estes públicos.

### LIMITAÇÕES DO LIVRO

O autor dá "vida" aos seus textos, comunicando-se com o público como se estivesse conversando diretamente com ele e não irrita o leitor com textos pesados e inflacionados de citações bibliográficas. No entanto, nunca criou ou desenvolveu empresas, nem passou a experiência do esforço de montar uma organização, desde os estudos de viabilidade econômica até a implantação e administração do negócio, e, como professor e consultor não vivem no complexo e trepidante mundo dos negócios, pode transmitir sonhos e ficção. Nesse livro, percebe-se algo neste sentido. Outra limitação é o seu conhecimento superficial da cultura brasileira. Por causa desta limitação, sugiro cautela e muito espírito crítico na leitura deste livro, sempre cotejando as propostas do autor com a realidade política, institucional, histórica, cultural e empresarial do Brasil.

A obra tem idéias interessantes, mas a proposta realmente original reside em dois pontos: a eficácia da "dobradinha" capacidade empresarial e "Administração" e o estímulo para se criar a "Sociedade Empreendedora". Estas limitações, porém, não invalidam o valor histórico deste livro no atual momento da vida brasileira, com o papel ascendente da iniciativa privada na promoção do desenvolvimento nacional.

### THE NEW COMPETITORS

Autor: D. Quinn Mills

Ano de publicação: 1985

Editora: John Wiley & Sons

Original: em inglês

Avaliador: Chu Wan Tai

Professor do Depto. de Administração da FEA-USP

Essa obra veio precedida de duas importantes vantagens: o autor é professor da *Harvard Business School*, considerada pelos estudiosos de Administração como o templo máximo do conhecimento administrativo; e foi considerada pela revista norte-americana *Business Week* como uma das melhores obras em Administração/Economia de 1985. Con-

siderando-se que se formam nos EUA 70.000 MBA (*Masters in Business Administration*), aliado à velocidade com que obras de Administração/Economia são produzidas, esses dois destaques já fazem com que o livro mereça uma análise especial por parte dos estudiosos de Administração.

O autor procura construir sobre a mudança. Aliás, a primeira frase do livro é "O status de hoje é mudança". Baseado na sua extensa experiência de professor/consultor, procura transmitir para o público leitor uma sensação de descoberta e ver de que maneira os administradores podem melhorar seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho das empresas. A filosofia básica é que organizações não fazem coisas, mas seres humanos sim. O que diferencia uma organização de outras é o esforço, imaginação e adaptabilidade dos indivíduos que a compõe. Logo, o enfoque fundamental é sobre os recursos humanos e como torná-los mais produtivos.

Nos dezoito capítulos do livro, o autor revê certos conceitos tradicionais e arraigados, questionando-os à luz de mudanças sociais, econômicas e políticas que ocorreram na sociedade americana. Faz os leitores refletirem sobre a nova geração de administradores, necessários para enfrentar uma concorrência local e internacional cada vez mais acirrada. Ao contrário de seus antecessores, que galgaram as posições-chaves após décadas de especialização funcional (contabilidade, finanças, produção, marketing, recursos humanos etc.), o novo executivo chefe tem uma visão mais ampla e mais humana. Seus antepassados dispndiam grande parte de tempo coletando, armazenando e trabalhando as informações; os atuais administradores têm seu cérebro expandido com o uso de microcomputadores. O autor cita que o administrador atual tem um segundo cérebro na ponta de seus dedos. Esses conhecimentos, ao invés de simplificar suas tarefas, tornam-nas mais complexas, pois a função do administrador começa na especialização e vai se ampliando à medida que ele ascende na escala hierárquica. A cada etapa de sua carreira, o administrador não se especializa, mas se generaliza. Para sobreviver e ser eficaz, o administrador deve ser flexível e tolerante. E isso significa uma mudança de valores, posturas, credos e métodos.

As economias desenvolvidas (japonesas e européias) e as em desenvolvimento (como Brasil, Coréia e Taiwan, que penetram no mercado americano com produtos que utilizam mão-de-obra intensiva barata) constituem ameaças às empresas americanas, que ainda enfrentam problemas internos, como a política liberal do Governo Republicano (perda de reserva de mercado e do poder dos sindicatos etc.). Esta concorrência teve um impacto violento na média administração, pois, a fim de sobreviver, as empresas tiveram que reduzir seus custos indiretos. A tarefa básica de um administrador é criar *valor*. Um negócio bem sucedido não é apenas uma máquina financeira, mas uma organização humana que necessita de cuidados constantes para sobreviver e prosperar.

The New Competitors traz uma série de exemplos da sociedade norte-americana e como tal, perde um pouco de seu sabor universal. Não é uma obra para iniciantes, mas recomendada para estudantes de pós-graduação, professores que queiram se atualizar e executivos que desejem se aperfeiçoar. O livro traz muitas propostas inquietantes e reflexões perturbadoras e somente isso já justificaria sua leitura e análise.