



ARQUIVO PESSOAL

## CONCEITO ENSINA A COLOCAR EMPREENDEDORISMO EM PRÁTICA

**A**o buscar o significado do verbo *empreender* no dicionário, o leitor encontra definições como “criar opções de melhor desempenho, ganho ou lucro; transformar rotinas de trabalho de forma a gerar mais produtividade, ter ideias inovadoras e desafiadoras”. O verdadeiro sentido do termo, porém, vai além da simples capacidade de vislumbrar alternativas fora da prática cotidiana.

“O objetivo de empreender é livrar-se da atitude geral de esperar, seja pelo momento certo, pelos recursos corretos, pela ideia acertada ou, ainda, pela tecnologia correta. Em vez de aguardar, hábeis empreendedores agem em situações de incerteza e procuram trabalhar com outras pessoas, para continuar fazendo o factível de maneira eficaz, até que a oportunidade tome forma a partir de seus esforços de empreendimento”, define a pesquisadora indiana Saras Sarasvathy, que leciona em universidades dos Estados Unidos, Europa, Ásia e África e foi eleita uma das 20 melhores professoras de empreendedorismo pela revista *Fortune Small Business*.

Na entrevista que concedeu à **O Papel**, Saras revela que alguns países são mais acolhedores ao empreendedorismo, entre os quais situa o Brasil. “Países com uma população mais jovem e mais educada estão em via de se tornarem nações adequadas para o empreendedorismo. Ajudaria bastante se pudéssemos proporcionar uma educação em termos de empreendedorismo para todos os estudantes, e não apenas para empreendedores em potencial”, frisa.

**O Papel** – Com base nas experiências de empreendedorismo realizadas em todo o mundo, como a senhora avalia a posição do Brasil?

**Saras Sarasvathy** – O Brasil é um país de potencial surpreendente, com uma população jovem e extremamente cheia de energia. Indonésia e Índia são outros países com os quais posso comparar o Brasil. Esses três países podem assumir a liderança na criação de modelos comerciais, produtos e serviços inovadores, que podem ge-

rar tanto valor econômico quanto resolver problemas sociais primordiais. Espero realmente que assumam a liderança na invenção de maneiras de lidar com desenvolvimento econômico e humano, sem ter de apenas esperar por iniciativas dos governos e da indústria. Espero que esses países criem formas de parceria com corporações de maior envergadura e com entidades públicas, de modo a permitir que o comércio e a sociedade deem as mãos.

Saras Sarasvathy:  
“Hábeis  
empreendedores  
agem em  
situações de  
incerteza e  
procuram  
trabalhar com  
outras pessoas  
para fazer o  
factível de  
maneira eficaz”

**O Papel** – Quais são as características de um empreendedor individual e de uma empresa empreendedora? Há diferenças entre esses formatos de empreendimento?

**Saras** – Empreender não se trata de qualquer conjunto específico de qualidades; é, antes de tudo, a disposição de interagir e trabalhar com outras pessoas. Pessoas com todos os tipos de personalidades podem aprender a interagir e trabalhar com outros indivíduos. O mesmo se aplica a empresas. A beleza do empreendedorismo está no fato de que todos os tipos de empreendimentos podem ser estabelecidos por todos os tipos de pessoas – grandes e pequenos, de alta tecnologia e de dimensão, de alto e de baixo risco, mundanos, vistosos, artísticos, utilitários. Todas as espécies de produtos e serviços precisam ser desenvolvidas numa economia crescente e, assim sendo, todos os tipos de pessoas e empresas podem formar novos empreendimentos. Do mesmo modo que pessoas e empresas mudam, mudam os novos empreendimentos por elas desenvolvidos.

**O Papel** – Atualmente, quais são os maiores desafios para pôr o empreendedorismo em prática?

**Saras** – Visualizo três desafios que, na verdade, formam um só. Primeiramente, as pessoas não acreditam que podem, pessoalmente falando, fazer alguma diferença, criar suas próprias oportunidades e seu sucesso. Em segundo lugar, pessoas e empresas consideram seus meios ambientes (socioeconômico e político-cultural) como dados, e não sujeitos à moldagem por seus próprios esforços. Em terceiro lugar, as pessoas veem o futuro como algo determinado pelo passado, em vez de algo a ser engendrado com a colaboração com outras pessoas, usando meios prontamente disponíveis. Acho que todos os três podem ser superados educando as pessoas de maneira diversa, ou seja, ensinando a cada indivíduo que ele pode cocriar o futuro e dar nova forma aos meios ambientes em que vive.

**O Papel** – Quais desafios a senhora vê para os próximos anos?

**Saras** – Um grande desafio é fazer com que elaboradores de programas de ação passem a encarar o empreendedorismo não simplesmente como parte da economia de mercado, mas como algo que pode ser codificado, ensinado e praticado da mesma forma que a ciência. Precisamos erigir uma infraestrutura empresarial do mesmo modo que construímos uma infraestrutura para a ciência e a tecnologia.

**O Papel** – Considerando indústrias de capital intensivo, tais como a de celulose e papel, as dificuldades de empreendedorismo são maiores ou, pelo contrário, é possível afirmar que nesses setores é até mesmo mais essencial assumir uma atitude empreendedora?

**Saras** – Uma atitude empreendedora pode ser útil em todos os setores – inclusive em indústrias de capital intensivo. Vale destacar que uma das mulheres mais ricas do mundo é uma chinesa que fundou a Nine Dragons (“Nove Dragões”), empresa de reciclagem de papel, aplicando os princípios do conceito de *effectuation*.

**O Papel** – O que caracteriza esse conceito? É aplicável em qualquer segmento?

**Saras** – *Effectuation* é o nome dado àquilo que hábeis empreendedores têm aprendido ao longo de décadas de profunda experiência empresarial. O cerne desse conceito abriga a ideia de que o futuro é fundamentalmente imprevisível, mas pode ser edificado por meio da aplicação de certos princípios simples, que implicam trabalhar com aquilo que você já tem, a fim de cocriar uma variedade de novas oportunidades e soluções para problemas graves.

**O Papel** – Quais são os principais erros na hora de empreender? Quais conselhos a senhora daria para evitar cair nessas armadilhas?

**Saras** – O principal erro cometido pelas pessoas ao desenvolver seus empreendimentos consiste em acreditar que elas podem, de alguma maneira, prever o futuro e, portanto, fazer grandes apostas em relação a esse cenário predito por elas. O conceito de *effectuation* ensina como evitar isso, mostrando uma série de técnicas não predizíveis, para ajudar a formar o empreendimento. Outro erro grave que as pessoas cometem consiste em pensar que há uma maneira perfeita de estabelecer um negócio bem-sucedido, evitando toda a possibilidade de fracasso. Ao tentarem evitar um insucesso a todo custo, é comum deixarem de dar início aos seus empreendimentos. O conceito de *effectuation* pode ajudá-las, mostrando de que maneira é possível começar com o que já possuem dentro de seu controle e costurar valiosas parcerias, em que cada parceiro investe somente aquilo que pode permitir-se perder. Desse modo, o sucesso se torna não o oposto do fracasso, mas sim um método de sobreviver a pequenos insucessos e acumular uma variedade de sucessos inesperados, subscritos por investidores comprometidos, que selecionam a si mesmos para se envolver no processo de formação de novos empreendimentos baseados em interesses compartilhados. ■

Para mais detalhes  
sobre o conceito de  
*effectuation*, acesse  
[www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)