

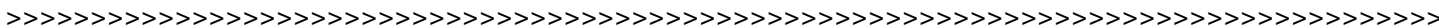




NOVO EMPREENDEDORISMO

Novo modelo propõe uma inversão na forma tradicional de se compreender e ensinar o empreendedorismo. Em vez de focar nas causas para se abrir um novo negócio, sugere uma atenção especial aos efeitos das ações já tomadas

POR TALES ANDREASSI E IGOR ALEXANDER BELLO TASIC



Até os anos 1990, o ensino de empreendedorismo nas escolas de negócio limitava-se a algumas disciplinas optativas, muitas vezes sob a denominação de “gestão de pequenas empresas” ou algo similar, e atraía a atenção de poucos interessados. Hoje, isso mudou e o empreendedorismo integra de forma definitiva os currículos das escolas de Administração. No novo curso de graduação da FGV-EAESP, por exemplo, o tema empreendedorismo foi incluído como disciplina obrigatória logo no primeiro e segundo semestres do curso.

No entanto, embora as escolas de Administração tenham reestruturado rapidamente seus cursos para atender os alunos, na maioria dos locais o ensino ainda está em grande parte calcado na lógica causal (elaboração de plano de negócios), enquanto uma das abordagens mais atuais, conhecida como *Effectuation*, está pouco consolidada. O artigo apresenta essa abordagem e explica por que ela é mais apropriada para o ensino em empreendedorismo.

BOOM DO EMPREENDEDORISMO. São muitas as explicações desse *boom* do empreendedorismo nos anos 1990, que por sinal é um fenômeno mundial – professores de empreendedorismo são largamente demandados tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Uma das explicações é o aparecimento de milhares de prósperos negócios com o surgimento da internet, despertando a ambição de jovens em todo o mundo. No caso brasileiro, ajudou também o fato de que o emprego nas grandes empresas já não tinha o mesmo atrativo de antes – bons salários, forte investimento em treinamento, emprego estável, entre outros. Assim, os estudantes começaram a ver o empreendedorismo como uma opção real de carreira.

Com esse interesse renovado pelo tema, as escolas de Administração tiveram que rapidamente estruturar seus cursos de empreendedorismo. Em geral, tais cursos optaram

pelo caminho mais curto – o aluno desenvolve um plano de negócios no qual descreve uma oportunidade de mercado, define público-alvo, elabora estratégias para atendê-lo, estabelece uma previsão de vendas, determina todos os fatores operacionais e gerenciais para produzir o produto ou serviço e finalmente calcula a taxa de retorno ou valor presente líquido para saber se o negócio é viável. Nesse caso, o negócio é estruturado a partir da causa, e não do efeito. Quando observamos a realidade da criação de novos negócios, percebemos que a grande maioria deles não obedece a essa lógica causal, mas sim a uma lógica *effectual*.

ABORDAGEM EFFECTUATION. A transposição da abordagem *Effectuation* para o mundo do empreendedorismo foi feita, em meados de 2000, pela professora americana Sarah Sarasvathy. Isto rendeu a Sarasvathy o prêmio Academy of Management de melhor trabalho apresentado em 2001, o mais importante congresso científico em Administração.

Sendo uma abordagem nova no campo de estudo da estratégia e empreendedorismo, a abordagem *effectual* propõe que a grande maioria dos empreendedores, ao iniciar um negócio, está mais preocupada com o que eles suportam perder caso o negócio dê errado do que com o retorno sobre o investimento feito. Assim, experimentam tantas estratégias distintas e combinações de recursos quantas sejam possíveis e que já estejam em seu controle. O propósito, nesse modelo, não é necessariamente maximizar os retornos financeiros potenciais, mas, sim, reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos. Em *Effectuation*, o empreendedor, por meio de ações, cria os resultados a partir dessas combinações de recursos e da alavancagem sobre contingências à medida que as incertezas existentes diminuem.

Um exemplo para deixar esse ponto mais claro: todos nós conhecemos a história daquela dona-de-casa que assiste aos

programas femininos de televisão e vê uma receita de como fazer chocolate em casa. Ela resolve experimentar, testa a receita com a família. O “produto” faz certo sucesso, ela começa a dá-lo de presente para parentes, aceitar encomendas. Os pedidos aumentam, a casa começa a ficar pequena e ela então fica sabendo de uma amiga que tem uma pequena loja para alugar. Nesse momento, nossa empreendedora não está preocupada com o retorno sobre o investimento. O raciocínio é: “caso não dê certo, vou perder x. Será que consigo arcar com esse prejuízo?” Ela pensa bem e resolve arriscar.

Então começa a vender seus chocolates na lojinha. A partir daí vai aproveitando as contingências e combinando uma série de recursos. Começa a oferecer sabores distintos, experimenta vender para públicos variados, até que descobre um nicho bem interessante e lucrativo – a venda do chocolate com a marca de uma empresa para ser oferecido como brinde a clientes. Chama uma amiga, que tem formação em *design*, para ajudá-la na criação dos moldes. O negócio começa a crescer, as vendas se multiplicam, e aí sim aparece a necessidade de estruturas mais formais de planejamento. Percebam que, até o negócio engrenar, o centro das atenções da nossa empreendedora não era seu concorrente, mas sim as parcerias estratégicas – amigos e parentes que poderiam ajudá-la a fazer o negócio prosperar.

PARTINDO DOS EFEITOS. De uma forma muito simplista, a abordagem *effectual* combina o *learning by doing* com a prática da tentativa e erro, invertendo a relação de causa-efeito. O empreendedor, nesse caso, parte da definição de um dos muitos mercados em que poderia trabalhar, optando por iniciar o negócio pautado por menos informações (visando previsibilidade),

A GRANDE MAIORIA DOS EMPREENDEDORES, AO INICIAR UM NEGÓCIO, ESTÁ MAIS PREOCUPADA COM O QUE ELES SUPORTAM PERDER CASO O NEGÓCIO DÊ ERRADO DO QUE COM O RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO FEITO

mas aproveitando as contingências e parcerias conseguidas por tentativas de venda efetiva de seus produtos e serviços.

O modelo de Sarasvathy é muito oportuno pelo fato de que a grande maioria dos negócios abertos no Brasil e no mundo obedecer muito mais a lógica *effectual* do que a lógica causal. No entanto, o ensino de empreendedorismo ainda está em grande parte calcado na lógica causal, que tem como principal ferramenta a elaboração de plano de negócios.

Fica aqui o grande desafio para as escolas de Administração – pensar em metodologias mais próximas da abordagem *Effectuation*. Em Babson College, por exemplo, uma das escolas mais tradicionais em empreendedorismo, os alunos logo no primeiro semestre da faculdade recebem uma verba para abrir um negócio dentro do campus. Vale lembrar o exemplo de Arthur Blank, fundador da Home Depot, a maior empresa de produtos para casa dos Estados Unidos. Quando estudava em Babson, Arthur abriu uma lavanderia para atender aos colegas estudantes. Outras escolas criam suas incubadoras, envolvendo empreendedores e alunos de graduação, que, atuando como estagiários nessas incubadoras, conseguem perceber e captar o espírito empreendedor. ✖

TALES ANDREASSI, Professor da FGV-EAESP, tales.andreassi@fgv.br

IGOR ALEXANDER BELLO TASIC, Pesquisador e Consultor de Empresas, igorabt@gmail.com