

# O brilho da **OUSADIA**

*O sucesso de um negócio passa pela capacidade do empreendedor de buscar o diferente, o quase-impossível. E só quem supera o medo de ousar é capaz de conseguir isso*



Quanto mais difícil, melhor. O ditado mostra que, quando o brasileiro sonha em montar um novo negócio ou quer criar um mercado, a fé e a vontade são, na maioria das vezes, suas únicas armas para vencer. Mas isso já não é novidade e o Brasil está entre os países mais empreendedores do mundo. Pelo menos é o que mostra a pesquisa da London Business School e da Babson College (EUA), a GEM Global 2001, em que o país aparece em quinto lugar entre 29 países analisados. Mas será que empresários brasileiros têm mesmo ousadia para criar novos negócios, produtos ou serviços que não existem no mercado? Até que ponto o empreendedor nacional está disposto a correr riscos? Em algum momento de sua história o verdadeiro empreendedor precisa ter pelo menos um minuto de ímpeto nas suas decisões? Para responder a essas perguntas, a revista Empreendedor foi ouvir os especialistas mais

experientes em Empreendedorismo do país e descobriu duas questões centrais sobre a amplitude da coragem nacional: muitos de nossos empreendedores criam negócios por falta de oportunidade de trabalho, os chamados empreendedores por necessidade; mas, apesar de esta parcela ser alta, o brasileiro tem um alto grau de ousadia, aceita assumir riscos e tem a pró-atividade para criar novas empresas.

Para José Carlos Dornelas, especialista nacional em Empreendedorismo e atualmente professor visitante na Babson College, o problema está centrado na inovação, ou seja, o produto da ousadia empresarial. "Quando falamos em inovação em termos mundiais, ainda estamos bem atrás de nações desenvolvidas. O empreendedor na América Latina e, em particular, no Brasil inovam. Na verdade, a inovação em termos de produto e processos é mais comum que inovação em termos de criar novos mercados", acredita Dornelas. Para o autor do best seller Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios, essa, sim, é a grande inovação e a mais difícil de ocorrer. Ele acredita que 85% dos novos negócios são réplicas de negócios já existentes, e apenas 15% dos novos negócios criam novos mercados.

Dornelas aponta cinco fatores que inibem a ousadia dos empreendedores brasileiros. O primeiro é que existe um grande gap no Brasil quando falamos de inovação e transferência de tecnologia. A outra questão central é que nosso empreendedor, infelizmente, ainda carece de capacitação empreendedora de qualidade, que lhe forneça o skill necessário para identificar oportunidades, criar a empresa e gerenciá-la de maneira eficaz. "Muitos acreditam que pelo simples fato de terem criado uma empresa são empreendedores. Isso nem sempre é verdade", diz o especialista. Os outros



**Dornelas: muitos fatores inibem a capacidade de ousar do empreendedor brasileiro**

três pontos citados por Dornelas são a falta de uma estrutura tributária e trabalhista mais adequada aos pequenos e novos negócios; a desburocratização da criação de empresas; e a necessidade de mais opções de financiamento e capitalização, como capital de risco, e a cultura do angel investor.

Nesse caso, as pessoas físicas deveriam investir mais em negócios como capitalistas. "Temos muito a fazer e isso mostra que nossos empreendedores de sucesso são verdadeiros heróis, já que apesar disso tudo conseguem vencer e atingir seus objetivos", resume. Para o especialista em Empreendedorismo, a ousadia e o arrojo empresarial não estão fora de moda no Brasil. Mas, segundo ele, grande parte dos empreendedores está tentando sobreviver primeiro e depois competir, ousar e crescer. Mesmo assim, diz Dornelas, nossa produção científica tem crescido muito nos últimos anos e temos desenvolvido inovações de benchmarking mundial. Ele cita os exemplos do mapeamento do Genoma da cana-de-açúcar, da extração de petróleo em alto mar e da aviação de médio porte realizada pela Embraer. "Temos empresas genuinamente nacionais despontando como grandes players no mercado, como a Natura, por exemplo, que tem focado na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e vem se destacando", lembra.

## O que é ousadia

"A ousadia é irmã da adversidade, assim como a necessidade é mãe da criatividade, e por isso vivemos em uma família muito profícua chamada Brasil." (Mário Persona)

"Ousadia e arrojo não são modismos, são características do brasileiro." (Laércio Cosentino)

"O empreendedor brasileiro é tão ousado como qualquer outro no mundo. Isso porque empreender no Brasil é lutar contra tudo e contra todos." (Fernando Dolabela)

Outro exemplo de ousadia na área tecnológica é a urna eletrônica, produto que foi estimulado por um edital do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) em que empresas e institutos de tecnologia tiveram que ser empreendedores para desenvolver o conceito e o produto. Isso porque não havia solução disponível no mercado que atendesse a essa demanda da sociedade brasileira. Marcelo Ferreira Guimarães, superintendente de Tecnologia da Fundação Certi (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras), entidade responsável pela criação da urna e ligada à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conta que os principais desafios eram os prazos muito apertados e o desenvolvimento de tecnologias robustas para a urna. Isso devido à necessidade de otimização do consumo de energia elétrica e de um sistema de bateria para que a urna tivesse autonomia para funcionar em

locais onde não há energia elétrica, durante todo o dia da votação. Segundo ele, para que projetos como esse se multipliquem no país, ainda falta uma integração maior e rotineira entre os sistemas de Ciência & Tecnologia e os setores produtivos e financeiros do país. "Já existem vários exemplos no Brasil onde há essa integração e os resultados de sucesso são concretos, como nas regiões de Florianópolis e de Recife, por exemplo, onde se tem uma forte interação entre universidades, institutos de tecnologia, empresas e investidores", afirma.

Pensando nessa distância, a questão cultural também é destacada por Dornelas. Segundo ele, o brasileiro despreza a teoria da destruição criativa formulada pelo economista Joseph Schumpeter. A idéia central dessa tese é que os empreendedores contribuem para a formação de riqueza do país usando esse processo sem medo de fechar portas ou falir. "O brasileiro ainda considera que quem faliu é incompetente. Para mudar isso, precisamos construir estudos de casos com empreendedores brasileiros reais e usá-los como exemplos nas salas de aula. Muitos dos empreendedores de sucesso já faliram nas primeiras tentativas mais de uma vez",

garante. Ele também destaca que o foco é essencial, mas não se pode confundir foco com teimosia. "Tenha foco naquilo que você já analisou e em que viu reais possibilidades de êxito", recomenda.

## [Pioneiros]

Fazendo uma análise da origem e da própria história empresarial brasileira, podemos verificar que o perfil do empreendedor nacional surgiu sempre de alguém que veio de uma situação adversa e de extrema ousadia. A maioria das empresas brasileiras nasceu de imigrantes ou de filhos de imigrantes: primeiro os italianos e depois os alemães, durante e depois da Segunda Guerra Mundial. Eles é que construíram a indústria brasileira. Hoje, isso acontece com imigrantes asiáticos que daqui a trinta anos serão os novos empreendedores de ponta do país – é o que pensa Renato Bernhoeft, consultor de empresas, presidente da Bernhoeft Consultoria e membro do Family Business Network (FBN).



A história do gás engarrafado do Brasil, segundo Bernhoeft, tem uma história curiosa de arrojo empresarial. Ernesto Igel, pioneiro do que se transformou mais tarde no Grupo Ultra, estava no Brasil quando o dirigível Zeppelin pegou fogo e suas operações foram suspensas. Sobrou uma base em Natal com depósitos de gás e ninguém sabia o que fazer com isso. Igel então resolveu, mesmo sendo taxado de insano, comprar toda a mercadoria e a partir desse momento começou a comercializar gás engarrafado para fogões. Antes disso, só existia o fogão a lenha. "Na cabeça das pessoas isso era a mesma coisa que botar uma bomba dentro de casa. Para driblar essa resistência, a empresa dava o fogão de graça para os seus clientes no início das suas operações há quarenta anos", destaca o consultor.

Bernhoeft lembra outras histórias do ímpeto empresarial de pioneiros ligados aos imigrantes alemães que formaram o parque industrial do Vale do Itajaí e da cidade de Joinville, ambas regiões de Santa Catarina. Uma delas é a trajetória da Tigre, que teve no seu empreendedor, João Hansen Júnior, um dos casos mais eloqüentes de ousadia. Isso porque transformar o PVC rígido em tubos e conexões para sistemas hidráulicos era considerado coisa de maluco no final da década de 50. Naquela época, Hansen teve que vencer uma resistência parecida com a luta travada pelo fundador do Grupo Ultra. No início os consumidores, quando se iniciava o processo de urbanização das grandes cidades brasileiras, não acreditam que o PVC pudesse substituir o ferro usado nos canos. Foi nesse momento que o empreendedor resolveu ir até a Feira do Plástico, em Hannover, na Alemanha, e investiu 160 mil marcos na compra de equipamentos que deram credibilidade e confiança para seu produto. Depois desse ato de coragem, a Tigre foi responsável pelo saneamento básico de 90% dos municípios brasileiros.

Outra questão curiosa, segundo o consultor, é que raramente a pessoa é empreendedora na sua terra natal ou no seu país. Isso porque ela tem medo da comunidade onde está inserida, principalmente se precisar varrer uma calçada ou fazer serviços pesados no começo. Um exemplo

bem representativo, de acordo com ele, é o atual mercado de churrascarias em São Paulo. "A maioria dos donos vem do Sul do país e no seu começo pegou no pesado. Foi garçom e lavou muito prato antes de ter seu negócio", explica. Dentro desse processo, Bernhoeft entende que hoje os dois maiores inibidores do ousado espírito empreendedor no Brasil são a família e a escola. A família de classe média pensa que o filho pode ficar melhor se ele fizer um concurso para o Banco do Brasil, mantendo ainda uma ilusão de segurança quanto a isso. E a escola não educa para empreendimento, mas sim para que os alunos se tornem empregados. "Algumas coisas estão mudando nesse sentido, mas ainda tudo é muito recente. A questão cultural é um fator inibidor muito maior que a situação macroeconômica. Essas duas instituições precisam rever seus conceitos para dar fôlego ao espírito empreendedor do brasileiro", acredita.

O consultor diz que muitos executivos se aposentam e buscam sua ajuda para montar um negócio. A primeira pergunta a ser feita por ele é se o empreendedor está ou não disposto a ser presidente da empresa e office-boy ao mesmo tempo. A maioria, de acordo com Bernhoeft, acha que vai sentar atrás de uma mesa em uma sala na avenida Faria Lima e o telefone vai tocar. "Nada disso é possível e ele deve estar preparado para ter o escritório na garagem de casa, servir e fazer o cafezinho, botar uma gravata e sair na rua para vender. Além disso, precisa saber viver com o salário oscilante e pagar os custos de sua operação", explica.

## O que inibe a ousadia no Brasil

*Confira os fatores que inibem a ousadia dos empreendedores brasileiros, segundo os especialistas ouvidos pela revista Empreendedor.*

Existe um grande gap quando o assunto é inovação e transferência de tecnologia.

Falta de capacidade empreendedora de qualidade.

Falta de estrutura tributária e trabalhista para pequenos e novos negócios.

Necessidade de mais opções de financiamento e capitalização como o capital de risco.

A família, que ainda mantém uma ilusão de segurança de uma vida de trabalhador assalariado.

A escola, que não educa para formar empreendedores, mas sim empregados.

A falta do capital social, em que a carência de educação inibe a criação de negócios ou associações que resolveriam os problemas mais graves de uma determinada comunidade.

## [Capital social]



“O empreendedor brasileiro é tão ousado como qualquer outro no mundo. Isso porque empreender no Brasil é lutar contra tudo e contra todos. Ninguém gosta de microempresa e pequena empresa no Brasil. Nosso empreendedor é extremamente mais audacioso do que qualquer outro”, destaca Fernando Dolabela, consultor mineiro que tem seu método de ensino de Empreendedorismo usado em mais de 250 instituições de ensino do Brasil. Para Dolabela, o governo não gosta porque não existe um sistema de compras públicas voltado para essas empresas, o empregado gosta de trabalhar numa grande empresa e até as mães preferem ver seus filhos trabalhando num emprego estável.

Dolabela acredita que o Brasil encontra obstáculos para empreender porque tudo depende muito do capital social localizado no lugar onde as pessoas se reúnem para resolver seus problemas. Sem isso, diz ele, sem democracia e sem um foco nas redes, não existe empreendedorismo. “Os projetos feitos no Brasil têm fluxos de poder dentro de uma hierarquia muito definida. O problema é da estrutura social e não basta investir dinheiro. O capital de risco, por exemplo, só vai pegar quem está no topo da pirâmide”, afirma. Segundo Dolabela, nenhum empreendedor em todo o mundo gosta de assumir riscos. Para ele, a questão é mal colocada, já que o empreendedor é aquela pessoa que sabe que existe risco em cada ação humana e tenta reduzi-lo criando mecanismos como o plano de negócios para aliviar os perigos.

Para ilustrar seu pensamento ele cita o exemplo dos produtores do perímetro irrigado pelo Rio São Francisco, em Petrolina (PE). Nessa região, pequenos proprietários produzem uvas sem caroço de alta qualidade para exportação. Mas apenas dois produtores conseguem exportar e ainda precisam utilizar os serviços de uma cooperativa de outra região próxima. Um desses exportadores disse para o consultor que os outros 50 produtores da sua área não compareceram às reuniões para formação de uma outra cooperativa mais próxima. E acrescentou que eles também não conseguem a mesma produtividade porque não contratam um engenheiro agrônomo, por não confiar nesse tipo de profissional. Dolabela perguntou para esse agricultor em quem eles confiam. A resposta é ainda mais cruel: “Só acreditam no que chamam de ‘painho’, ou seja, no coronel da região”. Para o consultor, essas pessoas ainda estão vivendo com relações verticais e os iguais não se juntam para resolver o problema, o que é comum em várias regiões do país. “Isso porque são cinco séculos de relações sociais dessa maneira. Essas pessoas têm espírito empreendedor, mas não conseguem ousar porque ainda não se livraram desse tipo de amarra”, diz.

## [Teimosia]

Roberto Adami Tranjan, diretor da Cempe Educação Empresarial e colunista da Empreendedor, acredita que os brasileiros nunca vão deixar de ousar. “Sempre teremos aqueles que erram 100% dos chutes que dão, mas há aqueles que são arrojados como empresários, quer por necessidade de sobrevivência, quer pelo desejo de realizar, quer pelo instinto de empreender”, aponta. Segundo Tranjan, o dirigente da empresa brasileira aprendeu a unir ciência e arte no seu modelo de gestão. Ele quer dizer que as velhas práticas da administração são misturadas no país com os clássicos malabarismos de ter que lidar com uma economia ainda em desenvolvimento e com vários desequilíbrios.

Tranjan cita dois casos de ousadia empresarial: o caso do Comandante Rolim da TAM, que transformou uma companhia regional em uma organização internacional, e também o da Natura, que soube conquistar o sucesso através de uma estratégia diferenciada de distribuição dos seus produtos. O empreendedor visionário, diz Tranjan, é aquele apaixonado pela sua idéia e acaba sendo tanto ousado como teimoso. "Vários tentaram tirar da cabeça de Disney aquela idéia do ratinho. Argumentavam que ninguém se ligaria em um animalzinho tão repugnante, mas Disney insistiu no Mickey e o resto da história todos conhecem. Também vários tentaram dissuadir Howard Schultz de vender café nos EUA, mas a ousadia e a teimosia de Howard criaram a Starbucks", lembra.



De acordo com Mário Persona, palestrante, escritor e estrategista de negócios na internet, "a ousadia sempre esteve em voga no Brasil". Para o autor de Crônicas de uma Internet de Verão e Receitas de Grandes Negócios, o brasileiro é ousado por natureza. "Não aquele ousado metido a valente, truculento, mas o ousado ladino, manhoso. Não falo do ousado esperto, pois esta palavra pode caracterizar uma postura antiética, mas do ousado sedutor, que é seduzido pela própria ousadia que o move. É por isso que ele consegue ser ousado até nas condições mais imprevisíveis de mercado", explica. Segundo Persona, se considerarmos que a ousadia é irmã da adversidade, assim como a necessidade é mãe da criatividade, vivemos em uma família muito profícua chamada Brasil.

Mário Persona conta que um amigo narrou para ele a história de um jardineiro que teve como empregado há poucos anos. O ex-jardineiro hoje está milionário, não por ter ganhado na loteria ou coisa assim. Ele começou uma pequena indústria que deu certo, e num curto espaço de tempo saiu do nada para um patrimônio considerável. Mas o que ele fez com a crise? Como conseguiu driblar taxas de juros, desemprego. "Provavelmente ele nem sabia que essas coisas existiam, de tão iletrado que era. Simplesmente empreendeu com o que tinha e nas condições em que vivia. Nem para sua condição de pobre e sem estudos ele olhou, o que dirá para as condições políticas e financeiras do Brasil ou do mundo", explica Persona.

A história do consultor faz sentido. Uma pesquisa recente feita nos Estados Unidos pela U. S. Trust Corp, citada pelo consultor Renato Bernhoeft, com uma amostragem de 1% dos empresários de maior sucesso, indica que apenas 46% concluiu um curso superior. Na amostragem, 29% jamais frequentaram uma universidade e 27% abandonaram seus estudos superiores no primeiro ano. Mas assim mesmo os que concluíram seus estudos superiores não consideram este o fator determinante para seu sucesso. Apenas 33% desse grupo atribuem à educação uma razoável contribuição para seu êxito financeiro. O que foi considerado como fator-chave para seu sucesso, por 95% dos pesquisados, é o fato de terem começado a trabalhar muito cedo. A grande maioria obteve o primeiro trabalho remunerado aos 10 anos. Dedicaram-se ao emprego de forma integral aos 18 e tiveram seu primeiro negócio aos 29 anos. Essa amostragem refere-se a empresários com negócios que envolvem faturamento anual entre US\$ 6 milhões e US\$ 40 milhões. Mas ao mesmo tempo esses empreendedores (81%) esperam ser sucedidos por seus filhos e para isso os mandaram para as universidades. Porém estes, segundo os pesquisadores que realizaram o estudo, não serão empreendedores, mas sim darão continuidade a um modelo criado pelos pais empreendedores.

## [Low cost, low fare]

Ousadia e arrojo não são modismos; são características do brasileiro. Para empreender num país como o Brasil e concorrer de igual para igual com um mundo globalizado é necessária muita ousadia. É nisso que acredita Laércio Cosentino, presidente da Microsiga e um dos autores do livro Genoma Empresarial. Para ele, os períodos de instabilidade e crise acentuam as características empreendedoras do brasileiro. “Somos capazes de enxergar oportunidades em meio à crise, ou melhor, aprendemos a conviver com todo um cenário mutante nos últimos anos”, acrescenta.

Para Cosentino, decisões ousadas dentro das empresas ocorrem devido a oportunidades que surgem no mercado ou por necessidade de sobrevivência. “Decisões ousadas podem ocorrer nos dois casos, mas também podem ser importantes para que uma empresa continue a crescer e a demonstrar sua capacidade de inovação. No Brasil, as decisões ousadas são fruto da sobrevivência para um grande número de empresas”, garante o presidente da Microsiga. A história da sua empresa tem momentos ousados, principalmente na sua trajetória de crescimento. Segundo o empresário, a ação mais importante talvez tenha sido a que deu origem à empresa. Em 1983, pouco se falava em microinformática quando ele decidiu converter o sistema usado nos mainframes da Siga – bureau de serviços de processamento para microcomputadores. “Criamos a Microsiga para atuar neste novo negócio, e com o passar dos anos a microinformática se consolidou e a Siga foi absorvida pela Microsiga”, lembra.

Além de lembrar da atitude ousada na sua própria empresa, Cosentino cita a trajetória recente da Gol Transportes Aéreos como um bom exemplo de ímpeto empresarial. Tarcísio Gargioni, vice-presidente de Marketing e Serviços da Gol, acredita que existe uma linha fina entre ousadia e teimosia e diz que o processo de criação de novos negócios sofre, no Brasil, com o conservadorismo das empresas familiares e a burocracia das estatais. Num ato de extrema ousadia mas pensado em um mercado que não existia, a Gol resolveu eliminar o bilhete e o serviço de bordo. Assim nasceu a primeira empresa aérea brasileira a operar no conceito low cost, low fare (baixo custo, baixo preço).

No seu primeiro aniversário, a empresa chegou à marca de 2.250.000 passageiros transportados, uma média de 90 passageiros por voo. A companhia conquistou mais de 8% do mercado doméstico, e já é a sexta maior do Brasil. “Batemos alguns recordes na história da aviação brasileira. Não existe nenhuma companhia que tenha atingido estas marcas em tão pouco tempo”, comemora Gargioni. A Gol fecha o balanço do primeiro ano com 24 mil operações de pouso e decolagem, e quase 26 mil horas voadas. Já são 14 horas de voo por avião a cada dia, nos 130 trechos diários. Com um quadro de 930 funcionários, 93 por aeronave, a empresa acumulou altos índices de pontualidade e regularidade ao longo dos 12 últimos meses. Segundo uma pesquisa encomendada à Mattar e Associados, 99% dos passageiros transportados pela Gol disseram que voltariam a voar pela companhia.

No peito e na raça, como mostra a história empresarial brasileira, nossos empreendedores têm assumido todos os riscos de criar novos negócios em um país ainda sem capital social, mas com toda a vontade de vencer. Só que no mundo de hoje é necessário muito mais do que a força dos pioneiros para eliminar as dificuldades, e o brilho da ousadia e da fé no sucesso do brasileiro precisa ser sempre exaltado.

Revista Empreendedor <http://www.empreendedor.com.br>  
Matéria de capa - nº 93 - Julho/2002