



A incerteza como oportunidade

Em entrevista exclusiva, Ian MacMillan, da Wharton School, afirma que a melhor coisa que um empreendedor pode fazer é aprender a descobrir possibilidades de negócios onde os outros vêem apenas confusão e sinais de inquietude

O que leva as empresas já estabelecidas a se arriscar a iniciar novos negócios?

Elas se arriscam para crescer e dar resposta a mercados cada vez mais competitivos. Mas, para que isso seja possível, a gerência sênior dessas empresas deve decidir arriscar-se e destinar os recursos necessários para atingi-los. É uma grande tentação para a diretoria limitar-se a continuar apoiando as operações existentes, em vez de arriscar-se em algum negócio novo.

No livro *The Entrepreneurial Mindset*, o sr. e Rita Gunther McGrath sustentam que a incerteza pode dar lugar a grandes oportunidades. Por quê?

Porque, quando alguém projeta sua organização para que seja capaz de interagir e conviver com a falta de certezas, encontra oportunidades muito antes dos demais. Enquanto se for capaz de detectá-las, a incerteza sempre vai proporcioná-las. Mas é muito importante que as empresas estejam em condições de aproveitar essas oportunidades.

Em sua opinião, esse esquema de incerteza/opportunidade também funciona nas economias emergentes, como o Brasil, onde a falta de certezas e a instabilidade são maiores ainda?

Sim. E além disso acredito que, devido aos avanços na tecnologia da informação, haverá mais oportunidades no futuro. Não falta muito para que apareçam nas economias emer-

Sinopse

Na era da incerteza é preciso identificar e criar continuamente oportunidades de negócios, para não ficar no meio do caminho. Sobre esse conceito, que com certeza grande parte dos empresários e executivos de empresas do mundo inteiro adotariam, edifica-se *The Entrepreneurial Mindset* (Harvard Business School Press), o livro mais recente de Ian MacMillan, diretor dos programas de empreendedores da Wharton, a renomada escola de administração de empresas da Pennsylvania University. Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**,

MacMillan incursiona particularmente pela atitude que os líderes empreendedores devem adotar e pelas capacidades que precisam adquirir para aprender a encontrar essas possibilidades em meio à instabilidade e mudança permanente que caracterizam nossa época. A figura do empreendedor que o especialista descreve na presente entrevista não é necessariamente um criador de empresas, mas sim um indivíduo capaz de transformar cada desafio em uma oportunidade. A entrevista é de Socorro Estrada.

“A fibra de vidro foi criada para proteger os satélites e hoje é utilizada em milhares de coisas diferentes, inclusive bastões de hóquei e tacos de beisebol”

gentes. O segredo é, como digo, ter a capacidade de antecipar essas oportunidades, mais do que ser criativo ou contar com uma grande estrutura.

Por que o sr. recomenda substituir o planejamento estratégico convencional pelo que denominou “*discovery-driven planning*” (planejamento guiado pela descoberta)?

Ao estudar a forma pela qual os capitalistas de risco tomam decisões, pudemos observar que, quando eles financiam projetos de desenvolvimento de novos empreendimentos, a princípio investem pouco dinheiro, com o único objetivo de começar a detectar oportunidades em determinado nicho. Quando vislumbram uma oportunidade rentável, eles reorientam a empresa em que investiram para essa nova oportunidade e colocam mais capital nessa iniciativa. O que fazem, permanentemente, é descobrir qual é a oportunidade atual, muito além da que deu origem ao negócio.

Na história recente existem muitos exemplos de elementos criados para resolver determinada necessidade que acabaram tendo aplicações fundamentais em outros setores. A fibra de vidro foi criada para proteger os satélites e hoje é utilizada em milhares de coisas diferentes, inclusive bastões de hóquei e tacos de beisebol. Em cada um desses casos, nos quais a oportunidade mais importante não era a buscada originalmente, foi preciso descobrir o grande manancial de possibilidades que surgia com a aplicação dessa invenção a outras áreas ou setores de atividade.

Para que isso aconteça, é necessário projetar um sistema de planejamento que permita aprender enquanto as suposições se transformam em conhecimento. E é isso que o planejamento guiado pela descoberta faz: oferece a nós a capacidade de descobrir a melhor oportunidade antes de ter feito grandes investimentos.

O sr. disse que as mudanças nos negócios podem ser produzidas pela “evolução” ou pela “revolução”. O que acontece em cada um desses casos?

Falamos de evolução quando uma empresa se mantém nos mercados e produtos que desenvolveu, mas renova-os continuamente com novos modelos de negócios. Em contraposição, produz-se uma revolução quando a empresa tenta utilizar tecnologia completamente diferente para penetrar em mercados novos ou absolutamente redefinidos. Esse tipo de empreendimento é mais arriscado, mas também pode ser muito mais rentável se prosperar. As mudanças introduzidas pela evolução são mais seguras, mas geram menos lucros.

O fato de ter sido o primeiro a desenvolver determinado tipo de negócio constitui um fator decisivo de sucesso?

Acho que é mais importante andar rápido do que ser o primeiro a desenvolver um novo negócio. Só se deve ser o primeiro quando se conhece muito claramente quais serão as vantagens de ter aparecido antes, mas isso nem sempre acontece. Quando alguém me traz um projeto e insiste em que quer ser o primeiro a se estabelecer nesse nicho, costumo pedir que me diga que vantagens obterá se aparecer antes. Se não tiver condições de me responder, o melhor que pode fazer é deixar que outro vá atrás da oportunidade e depois andar rápido para capitalizar essa experiência.

Como o líder de um empreendimento deve lidar com a equipe que faz parte do projeto?

É necessário que as pessoas que participam tenham idéia do que se espera delas. Num ambiente incerto, se não se oferecer a essas pessoas algum tipo de esquema ou de modelo de trabalho, elas acabarão se confundindo e sem saber para onde ir. O líder do empreendimento deve ser capaz de absorver a incerteza e deixar que, a partir daí, cada um realize seu trabalho da melhor maneira possível.

Esse líder precisa imaginar quais são as possibilidades das pessoas que trabalham para ele e preparar-lhes um desafio que lhes permita utilizar

Saiba mais sobre Ian MacMillan

Ian MacMillan é professor da Wharton, faculdade de administração de empresas da Pennsylvania University, e diretor executivo de seus famosos programas de empreendedores, além de consultor de empresas.

Especialista rigoroso nos aspectos estratégicos e operacionais da atividade empreendedora, escreveu *The Entrepreneurial Mindset* (Harvard Business School Press), com Rita Gunther McGrath, e *Corporate Venturing* (Harvard Business School Press), em colaboração com Zenas Block.

“Aprendemos que a maior parte dos empreendedores de sucesso participa unicamente de projetos com alto potencial, para minimizar os custos do fracasso”

ao máximo suas capacidades, sem pedir que vão além de seus limites. Trata-se de um trabalho de liderança muito importante, porque equivale a dizer: “Deixem que eu mostre a vocês qual é o projeto deste negócio, que é o que é preciso atingir”, e depois liberá-las para que trabalhem em função dessas metas.

A importância de criar esse esquema aumenta quando se trabalha com técnicos, já que eles em geral não gostam da ambiguidade e precisam de certo tipo de condições de trabalho para aproveitar seu talento. O modelo lhes oferece uma direção e, se o pessoal for capacitado, saberá alcançar os objetivos propostos.

Outro ponto crucial: é preciso que o líder do empreendimento tenha coragem suficiente para absorver a incerteza e o risco. Esse contexto de contenção permite equilibrar a capacidade de execução e a criatividade, porque faz com que os funcionários tomem decisões e sejam criativos na busca de soluções dos problemas que se apresentam, sem assumir grandes riscos. É fundamental ajudar as pessoas da equipe a enfrentar a incerteza, restringindo o número de riscos que percebem. Caso contrário, haverá os que, por medo de se enganar, se negarão a tomar decisões.

É possível descrever o empreendedor típico? Quais são suas principais características?

Quando tentamos identificar as características que os empreendedores de sucesso têm em comum, nós nos orientamos para indivíduos que foram capazes de desenvolver com bons resultados mais de um empreendimento, ou seja, para os que chamamos de empreendedores habituais. Porque ter êxito na criação de um único negócio pode ser simplesmente uma questão de sorte, mas os que criaram vários empreendimentos contam com algo mais do que boa sorte. Eles sabem quais capacidades são exigidas e que tipo de decisões é preciso tomar para desenvolver negócios de sucesso.

Nós tentamos ver como tomaram e tomam suas decisões porque, ao saber como eles o fazem, pode-se encontrar a forma de reproduzir esse processo e adotá-lo quando se está prestes a iniciar um novo empreendimento. Descobrimos, por exemplo, que a maior parte deles só participa de empreendimentos que têm um alto potencial, para minimizar os custos do fracasso. Eles podem realizar diferentes investimentos em idéias novas distintas porque investem pouco capital inicial em cada uma delas, mas só quando o negócio começa a funcionar é que aumentam o investimento.

Observando os empreendedores recolhemos algumas idéias que nos levaram a desenvolver nosso método “planejamento guiado pela descoberta”, porque o empreendedor habitual inicia um novo negócio com baixos custos de implantação e utiliza a experiência que vai adquirindo para dar o passo seguinte. E depois, novamente a partir da experiência, planeja o movimento seguinte.

O sr. elaborou uma lista de “princípios de sobrevivência” para os líderes de empreendimentos empresariais. Qual é o mais importante desses princípios?

O mais importante é a certeza de ter obtido apoio suficiente na empresa; caso contrário, vai ser obrigado a competir com outros executivos da empresa pelos recursos e apoio necessários.

E o segundo princípio mais importante: não é preciso prometer demais, já que muitas vezes os resultados são inferiores ao previsto. Acredito que é melhor prometer pouco e obter resultados que superem o projetado do que prometer demais e obter um rendimento menor que o esperado.

Que critérios de seleção a alta gerência emprega para decidir em que tipo de empreendimento a empresa deve envolver-se?

Acho que o principal desafio tem mais a ver com poder determinar o campo no qual se devem buscar novas oportunidades do que com critérios de seleção muito específicos. Pode ocorrer que alguém do setor editorial se interesse em iniciar negócios em qualquer área, inclusive engenharia genética, mas esse campo é demasiadamente amplo, e o risco aumenta quando se tenta entrar em mercados nos quais não se tem capacidade de concorrer; em suma, desperdiçam-se recursos.

No outro extremo, uma visão muito limitada também não é funcional. Por exemplo, dizer: “Como estou no negócio editorial gráfico, não vou entrar no das publicações eletrônicas; tentarei apenas encontrar novas maneiras de vender livros de papel”.

O que os executivos seniores devem fazer é delimitar o campo do jogo, marcar os limites dentro dos quais possam ser buscadas oportunidades. Isso requer discernimento; será preciso perguntar-se quais são as verdadeiras capacidades da empresa e encontrar um lugar apropriado para a oportunidade que não os obrigue a sair dos limites e lhes permita aproveitar e fortalecer essas capacidades atuais.

Delimitar o campo de jogo não é tarefa simples. Os executivos de diferentes empresas que trabalham conosco costumam levar uma semana inteira para conseguir isso.