RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Drucker, Peter. *Inovação e espírito empreendedor — prática e princípios.* São Paulo, Pioneira, 1986. 378 p.

O livro de Peter Drucker tem uma meta clara: discutir as práticas de empreendimentos bem-sucedidos e o papel da ciência da administração na consolidação desse sucesso. A melhor proposta do livro é o conceito de "administração empreendedora" como um meio a mais pelo qual os empreendimentos, deste o nível micro, nas fases iniciais de criação da empresa, podem começar a possibilitar o cultivo de comportamentos voltados para o sucesso. Considero-a a melhor proposta porque não é comum que o empreendedor dê importância à "administração", sobretudo nas primeiras fases do seu negócio. Esta atividade profissional, pelo menos no Brasil, assume ares de importância depois que a empresa cresce ou o empreendedor começa a ter seus objetivos de sucesso prejudicados pela improvisação na condução dos seus negócios. Apenas por este ângulo o livro já é de indiscutível validade.

O texto está estruturado da seguinte forma: introdução, três grandes unidades, conclusão e uma indicação bibliográfica. Peter Drucker costuma elaborar seus livros com o auxílio de um gravador, a partir de suas vivências como consultor (tem projetos de consultoria em várias partes do mundo, inclusive no Brasil), da condução de seminários, cursos, conferências, etc., com empresários, executivos, empreendedores e da acurada observação do mundo empresarial. O leitor não dispõe, neste livro, de um texto recheado de citações ou ofuscado pela linguagem acadêmica convencional. É um livro, como todos do autor, de experiências, sentimentos, pontos de vista sobre um aspecto sumamente importante no mundo dos negócios: a administração de pequenos e médios empreendimentos.

A primeira unidade intitula-se A prática da inovação; a segunda, A prática do empreendimento; a última parte está reservada a Estratégias empreendedoras. Na conclusão, o autor aborda a sociedade empreendedora. Na verdade, este capítulo não constitui uma conclusão e sim 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, porque uma das características de Peter Drucker é ser bastante didático. A leitura, portanto, deste livro, é agradável, pois Drucker tem uma outra característica como escritor: a de se comunicar numa linguagem simples, informal e objetiva, apesar de, neste livro, pecar um pouco pela verbalização excessiva. A linguagem utilizada neste livro torna-se mais agradável e motivadora pelo número de exemplos e casos que o autor cita para ilustrar seus conceitos e pontos de vista. Esta qualidade se reveste de importância no Brasil, onde os autores de Administração têm uma tendência a elaborar textos "frios", sem vivências e sem casos nacionais.

Idéias principais

Na Introdução, percebe-se, da parte de Peter Drucker, a intenção de 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 a "administração" profissional competente, estruturando, racionalizando e engrandecendo a capacidade de realização do pioneiro. Em outras palavras, uma "administração" aplicada a novos e pequenos negócios e às empresas. Para exemplificar a eficácia desta "dobradinha", Drucker cita a conhecida empresa americana McDonald's (hamburgers) como exemplo de empresa bem-sucedida pelo fato de seus pioneiros terem tido a brilhante idéia de, logo após a criação desse negócio, submetê-lo a uma administração profissional. Desde o começo de sua trajetória a McDonald's passou a ser gerida por executivos profissionais (fala-se até que essa empresa possui uma universidade para formar gerentes de sanduíches), fugindo, dessa forma, da dependência única do seu criador, comportamento típico da empresa brasileira. Quem entra na McDonald's em São Paulo, nos Estados Unidos, no Japão, na Europa ou em qualquer outra parte do mundo sempre se depara com uma empresa bem administrada. O exemplo da McDonald's ilustra toda a tese de Peter Drucker, centrada na "dobradinha" capacidade empreendedora e capacidade administrativa como base do sucesso empresarial. No Brasil, estamos muito bem servidos de capacidade empreendedora, mas muito mal servidos de capacidade administrativa, porque o homem de negócios só se volta para a "administração" quando seu empreendimento cresceu em demasia e começou a afetar seus objetivos de lucratividade e de sucesso.

Na unidade A prática da inovação, o leitor se depara com 11 capítulos sobre Inovação como ponto de partida para o surgimento de novos empreendimentos. Os dois primeiros capítulos são uma introdução da Inovação; os demais apresentam indicadores para os empreendedores terem um método que identifique 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 empreendedores, meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente". Há uma passagem surpreendente e muito proveitosa em que Peter Drucker diz que a inovação pode ser aprendida, e até evoluir para uma disciplina de estudo. Para ele, qualquer empreendimento novo é uma atividade arriscada. Esse risco, porém, 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 de o mundo dos negócios deixar de ser uma aventura para se transformar numa atividade menos improvisada. A 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 de que a submissão do espírito empreendedor a um roteiro e método de trabalho destrua ou sufoque a genialidade dos criadores de empresa, indivíduos de personalidade não afeita à disciplina de trabalho. Quanto mais livres, mais produzem. Pelo menos no Brasil, a história dos grandes empreendimentos mostra a validade de se deixar os pioneiros e empreendedores de negócios livres, sem metodologia e roteiro de trabalho, para dar vazão a sua rica imaginação e desejo de liberdade. Portanto, esta posição de Drucker precisa ser recebida com certa cautela.

Na unidade denominada A prática do empreendimento, Peter Drucker faz a apresentação da administraão 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, considerando sempre, porém, as particularidades de cada negócio. A possível novidade desta proposta é a defesa, feita por ele, do uso da "administração" em pequenos negócios como uma atividade profissional denominada Administração empreendedora, diferente da cultura tradicional da administração das grandes empresas e organizações burocratizadas. Este enfoque de Drucker (muito oportuno no Brasil, onde a maior parte da atividade empresarial se concentra em pequenos e médios negócios) merece uma reflexão das escolas de administração, todas elas voltadas para preparar profissionais somente para as grandes organizações, deixando de formar um contingente de profissionais para atuar nos pequenos e médios empreendimetnos, ou melhor, a partir dos primeiros passos após a criação da empresa.

Na parte referente a Estratégia empreendedora o autor utiliza o mesmo raciocínio adotado quando tratou da Administração empreendedora, quando diz: "Da mesma forma que um empreendimento exige administração empreendedora (práticas e diretrizes dentro da empresa), o empreendimento exige, também, práticas e diretrizes externas, no mercado". Isso, segundo ele, requer uma estratégia inovadora.

Veja o leitor uma outra contribuição deste livro. Refiro-me à posição do autor em admitir o contato entre o pequeno negócio e o ambiente externo, inclusive a nível estratégico, quando esta colocação, se bem que oportuna (o sucesso ou insucesso de um negócio depende da administração competente dos fatores externos), é quase que totalmente inexistente no Brasil, visto que até nas grandes organizações os conceitos de estratégia e de "ambiente eterno" ainda se encontram no nascedouro.

O livro termina com um capítulo (conclusão) sobre a Sociedade empreendedora. O que é esta sociedade na ótica de Peter Drucker? Para ele, trata-se de uma sociedade dotada de algumas características: a inovação e o empreendimento são normais, estáveis e contínuos; os executivos fazem das inovações e dos empreendimentos uma atividade normal. Fica evidenciada aí sua proposta para uma sociedade empreendedora (inovadora) caracterizada pela convivência proveitosa entre homens de negócio e executivos profissionais, ambos administrando projetos empreendedores desde o início de sua concepção. Trata-se, portanto, de uma sociedade fundamentalmente empresarial, com um elevado potencial de realização e de competência administrativa. No Brasil essa proposta funcionaria da seguinte maneira: ao Estado ficariam reservadas as obras de infra-estrutura; caberia ao setor privado desenvolver, no restante do país, o espírito de realização, de iniciativa privada. Percebi também, nesta colocação de Peter Drucker, uma proposta de modificação do perfil dos executivos. Em lugar de serem profissionais passivos, teríamos o "executivo empreendedor", dotado de espírito para negócios.

Tratando ainda deste tipo de socieadde, Peter Drucker chama a atenção para o cuidado no uso do planejamento pois, segundo ele, "o planejamento convencional é incompatível com a sociedade inovadora". Alerta também para um fato de muita importância: nesta sociedade inovadora torna-se de fundamental importância a formulação de novas políticas para "libertar os trabalhadores de suas especialidades", ou seja, libertar os trabalhadores das prisões de suas mi-

crocompetências. Segundo ele, os trabalhadores, ao longo de suas vidas, só evoluíram quanto a suas rendas, mas nada quanto à educação. Em outras palavras, os trabalhadores (inclusive os especializados) são indivíduos que só sabem fazer certas tarefas e, caso não sejam traçadas políticas de preparação de recursos humanos para esta sociedade inovadora/empreendedora, esses trabalhadores serão os primeiros a resistir às mudanças, ao espírito empresarial da inovação, fruto de novos empreendimentos. E, neste sentido, o autor conclui este capítulo dizendo que "na sociedade inovadora os indivíduos devem estar sempre aprendendo", e fazendo menção à educação continuada de adultos como um meio de promover este processo de constante aprendizado das pessoas para a sociedade empreendedora preconizada por ele. Considera a sociedade empreendedora um passo importante na história, tese com a qual concordo, porque somente através da atividade empresarial produtiva (com o Estado restrito às atividades de infra-estrutura) se conseguirá promover o desenvolvimento da sociedade, dada a falência dos governos e políticos em alcançar este objetivo.

Tentarei "situar" as idéias do Peter Drucker, expostas neste livro, dentro da realidade brasileira, notadamente a realidade empresarial. Um livro (ou um outro texto qualquer) só tem validade quando se incorpora ao elenco de vivências da sociedade. Caso contrário, é mera especulação intelectual sem muito proveito ou sem proveito algum.

O 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 intervenção 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.[1] Estas duas características da vida nacional, adicionadas a outros fatores, tais como controle de inflação, dinheiro disponível para negócios de risco, volta à 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 promover o progresso nacional num clima semelhante ao que ocorreu na década de 50, sobretudo no período do governo de Juscelino (JK), quando o Brasil passou por um surto intenso de desenvolvimento econômico e empresarial. Muitas empresas, algumas hoje, de grande porte, foram criadas (mesmo improvisadamente, calcadas somente no talento do empreendedor brasileiro) a partir da década de 50, quando efetivamente surgiu um capitalismo mais maduro, de raízes nacionais. Certamente, no Brasil atual, pelas mesmas razões políticas e econômicas da década de 50, começa a brotar uma forte motivação para muitas pessoas se lançarem no mundo dos negócios, iniciando pequenos empreendimentos, agora com maior apoio logístico e fonte de inspiração (o livro de Drucker é um exemplo) para começar suas atividades. O livro resenhado

[1] Esta resenha foi elaborada em agosto de 1986, quando ainda crescia o número de pequenos empresários em busca de oportunidades para concretizar uma idéia no campo dos negócios.

não é um manual, mas fornece um mínimo de orientação para um indivíduo começar sua trajetória empresarial.

Assim, o livro de Peter Drucker (*Inovaão e espírito empreendedor*) surge no momento certo da vida brasileira, sobretudo pelo fato de inserir, em suas páginas, um dado inédito na vida dos novos e pequenos empreendimentos: a "administração" como meio de um empreendimento, de um projeto empresarial, começa a reduzir a vulnerabilidade do investimento pioneiro e contribui para o desenvolvimento e perpetuidade do negócio, o que não vem acontecendo com regularidade. O Brasil possui uma competente classe de empreendedores. Infelizmente, porém, são empreendedores que não se dedicam a "administração" dos seus negócios de forma profissional, com a mesma intensidade com que se dedicam aos negócios em si. Por este motivo (falta de "administração" desde 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 Quando esses negócios prosperam, tornam-se grandes e bem-sucedidos para o resto da vida (independentemente da presença ou não dos pioneiros e donos, e destes casos há muitos no Brasil), 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 brasileiros, pessoas interessadas em ingressar no mundo dos negócios, estudiosos e profissionais de administração, apesar da importância da leitura dessa obra não se restringir apenas a esses públicos.

Limitações do livro

O livro é uma obra humana. Como tal, tem suas limitações. Assim, tenho algumas restrições ou, pelo menos, comentários a fazer sobre este oportuno livro de Peter Drucker. Inicialmente, Drucker é um autor agradável de se ler. Tem uma vasta obra espalhada pelo mundo. Ademais, caracterizou-se por ser um escritor de negócios e administração: sabe dar "vida" aos seus textos, comunicando-se com o público como se estivesse conversando diretamente com as pessoas e não irrita o leitor com textos pesados e inflacionados de citações bibliográficas. Faltam-lhe, no entanto, experiências e mais vivências concretas para escrever sobre negócios e administração, por duas razões: primeiro, porque ele nunca criou ou desenvolveu empresas; nunca vivenciou a experiência de ter tido uma "idéia" para explorar uma oportunidade de mercado e de ter feito o esforço de montar uma empresa, desde os estudos de viabilidade econômica até sua implantação e administração. Ademais, nunca teve experiência como executivo. Sempre foi "professor" e "consultor", duas funções cômodas de serem desempenhadas, especialmente para quem as exerce sem vivências no mundo empresarial. "Professor" e "consultor" sem vivências, no complexo e trepidante mundo dos negócios, transmitem sonhos e ficção e, no livro, percebe-se algo neste sentido. O que ameniza essas limitações do autor é sua riquíssima experiência como "consultor" em várias partes do mundo, o que lhe permite conviver com os mais variados casos de empresa e contatos com empreendedores, empresários e executivos. Outra limitação (para nós brasileiros) é o fato de ser o livro pouco aplicável ao nosso contexto, devido a nossa cultura. No entanto, não poderia ser de cutra forma. Por causa desta limitação sugiro ao leitor ler este livro com cautela e muito espírito crítico, sempre cotejando as

propostas do autor com a realidade política, institucional, histórica, cultural, empresarial, etc. do Brasil. O livro 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". Todas as limitações apontadas, porém, não invalidam a enorme importância histórica deste livro, no atual momento da vida brasileira, tendo em vista o papel ascendente da iniciativa privada na promoção do desenvolvimento nacional.

CLEBER AQUINO*

* Professor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP). (Endereço do autor: Rua Marquês de Sabará, 30/71 — Morumbi — 05.684 — São Paulo, SP.)