

■ Entrevista

Interview

Fernando Dolabela fala sobre empreendedorismo

Fernando Dolabela Chagas, 59 anos, é um empreendedor do conhecimento ou o inverso [conhecedor do empreendedorismo], ou ambos. O fato é que, desde 1999, com o lançamento da obra *O segredo de Luísa* – a mais vendida no Brasil – mudou a forma de o ensino se relacionar com a idéia do empreendedor.

Com sua “Pedagogia Empreendedora”, implantada em escolas de 121 cidades, Dolabela abre fogo contra uma cultura que prepara crianças e adultos exclusivamente para um emprego. Depois de revolucionar o ensino universitário de empreendedorismo no Brasil com a metodologia desenvolvida em *Oficina do empreendedor*, Dolabela agora pretende ir mais fundo e mudar a maneira de ensinar e aprender empreendedorismo na educação básica, o que soa para ele como algo bastante razoável, por experiência própria: rindo, revela que “[...] era o pior aluno da classe no melhor colégio em Minas Gerais”.

Em sua empreitada literária mais recente, *A ponte mágica*, Dolabela arrisca mais um grande passo na formação empreendedora. Em vez de mudar os professores ou os alunos universitários, melhor mesmo é pensar em formar crianças empreendedoras já aos 4 anos.

Obras do entrevistado

DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

_____. *Oficina do empreendedor*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

_____. *A vez do sonho*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 2000.

_____. *Empreendedorismo – uma forma de ser*. 1. ed. São Paulo: AED/Cultura Editores, 2002.

_____. *Empreendedorismo – a viagem do sonho*. Como se preparar para ser um empreendedor. 1. ed. São Paulo: AED/Cultura Editores, 2002.

_____. *Pedagogia empreendedora*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 2003.

_____. *A ponte mágica: como Luísa, aos 11 anos, cria sua primeira empresa para realizar o seu sonho*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 2004.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. (Org.) *Boa idéia! E agora? Plano de negócio, o caminho mais seguro para criar e gerenciar sua empresa*. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores, 2000.

DOLABELA, F. et al. *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. Brasília, DF: IEL-CNI, 2000.

Revista Gerenciais: O que é empreendedorismo? É uma habilidade natural das pessoas ou uma técnica que pode ser ensinada? Qual o melhor ambiente para o desenvolvimento desse ensino (a família, a escola etc.)?

Fernando Dolabela: Empreendedorismo é a capacidade de as pessoas, por meio de inovação, oferecerem valor para as demais, em qualquer área. Atualmente, é um conceito que se descola da empresa e abrange todas as atividades humanas. Empreendedor não é apenas aquele que cria uma empresa, mas aquele que, estando em qualquer área (pesquisa, jornalismo, política, emprego em grandes empresas etc.), pode a ela agregar novos valores, valores positivos para a coletividade, por meio de inovações. Esse conceito contém um enunciado ético que é oferecer valor para a coletividade e não somente para si mesmo, constituindo, assim, uma potencialidade da espécie humana. Dito de outra forma, não é uma questão de auto-enriquecimento, de desenvolvimento do individualismo, mas, sim, um fenômeno que deve ser entendido como a construção de comunidades.

A capacidade empreendedora é algo que se pode desenvolver, assim como se desenvolve o potencial para correr uma maratona, tocar piano, aprender a ler, fazer cálculos. É um fenômeno cultural, uma visão de mundo norteadas pelas relações que a pessoa estabelece, sua postura em relação aos outros e a si mesma, em relação à natureza e à vida. O empreendedorismo também é algo que pode ser aprendido. As pessoas que não desenvolveram esse potencial provavelmente não receberam estímulos da sociedade, nos seus núcleos mais fortes – família, escola e relações íntimas. Em síntese, nascemos empreendedores, mas muitas vezes deixamos de sê-lo por influência da família, da escola, das relações sociais.

RG: Há pré-requisitos ou informações que facilitem a alguém tornar-se empreendedor?

FD: Não há pré-requisitos, mas é necessária muita informação. Atualmente, a pesquisa possui alguns conceitos importantíssimos para que o candidato a empreendedor possa desenvolver

sua habilidade. Para quem quiser ampliar sua capacidade, já existem técnicas que, embora não componham um corpo científico, vêm demonstrando sua efetividade prática. É possível aprender a ser empreendedor e é também possível que se ofereçam a essas pessoas melhores condições para o desenvolvimento desse potencial. Por isso, dizemos que não é possível ensinar – no sentido de transferir conhecimentos a alguém –, mas é possível que se aprenda a ser empreendedor. Não é um jogo de palavras. Aprende-se a ser empreendedor pelo convívio com outras pessoas e, evidentemente, utilizando-se instrumentos, ferramentas e conhecimentos técnicos. Mas é importante considerar que, diferentemente do que acontece em outras áreas, esses últimos não são a essência da coisa. O conceito de empreendedor é muito livre. Não sendo uma ciência, o empreendedorismo acolhe múltiplas definições; há, no entanto, um elemento constante, uma característica essencial: o empreendedor é alguém que inova, alguém que oferece novo valor, sob a forma de produto, serviço, gestão, produção, estética, política, sustentabilidade de indivíduos e comunidades etc.

RG: Existe diferença de postura diante do risco – elemento inerente ao negócio capitalista – de um proprietário-dirigente de uma empresa e de um empreendedor?

FD: Essa é uma terminologia usada pelo pesquisador Louis Jacques Filion; ele diz justamente que uma pessoa que possua uma empresa não é, por esse fato, necessariamente empreendedora. Vamos supor que alguém adquira, por exemplo, uma padaria, ou uma empresa qualquer, e nela não introduza nenhuma modificação, nenhuma inovação; nesse caso, ele é um proprietário-gerente ou dirigente que simplesmente administra o negócio. Para Filion, trata-se apenas de um gerente-proprietário e não de um empreendedor, pois não basta possuir uma empresa; é preciso ter a capacidade de inovar.

Quanto ao risco, a diferença entre o empreendedor e o não-empreendedor é a posição que cada um deles assume diante do problema. O empreendedor não gosta do risco, não o busca;

no entanto, sua percepção de risco é diferente, pois o julga inerente a qualquer processo. Por isso, enfrenta o risco, consegue minimizá-lo até certo ponto, mas continua a trabalhar considerando sua existência.

O não-empresendedor tem uma percepção falsa, de caráter psicótico, porque considera que, na maior parte das situações, é possível viver sem riscos. Isso não é aceitável, exceto para aqueles acostumados à herança de privilégios oriundos da

estrutura de favorecimentos construída pela nobreza ibérica, empenhada em garantir meios de inibir e neutralizar os riscos para sobrevivência de sua casta. No Brasil, todas as atividades que não sejam vinculadas a cartórios e a empregos públicos são de risco. Todas. Mas a sociedade perpetua essa percepção falsa de ausência de risco, preconizando o estabelecimento de vínculos com instituições que essa mesma sociedade considera muito estáveis. Esse é o motivo da hierarquia das preferências

dos indivíduos no Brasil de hoje: almeja-se ser empregado, em primeiro lugar, de um órgão público; em segundo, de empresas estatais ou de capital misto; em terceiro, de grandes empresas, de preferência multinacionais, e assim por diante. Entre nós o conceito de estabilidade significa estar vinculado a algo estável. Se não for pelo nascimento (nobreza) que seja pelo casamento ou serviço público.

Por oposição a esse quadro, o empresário afigura como pessoa muito mais realista – que percebe, que entende, que aceita o risco como inerente à atividade humana e se dispõe a enfrentá-lo – do que outra para quem a ausência de risco é uma meta. O empresário substitui o conceito anacrônico de estabilidade pela percepção de que, para ser estável, é indispensável a capacidade de se movimentar em ritmo mais intenso do que as mudanças do mundo.

“[...] o empresário é alguém que inova, alguém que oferece novo valor, sob a forma de produto, serviço, gestão, produção, estética, política, sustentabilidade de indivíduos e comunidades etc.”

RG: A respeito da educação, da formação, da perspectiva de tornar-se empresário, fazer um curso na área ou aprender técnicas garante o sucesso? Como se pode avaliar se a formação capacitou de fato esse profissional?

FD: Diferentemente de outras áreas do conhecimento humano, a qualificação não é garantia nem de capacidade nem de sucesso profissional.

Você pode, por exemplo, formar, preparar uma pessoa para ser médico; o sistema educacional tem condições de atestar a capacidade de quem se submeteu à formação acadêmica para clinicar, fazer cirurgias com sucesso, dadas certas circunstâncias. Isso é importante e essencial, porque chegamos, na academia, ao estágio em que se tem uma percepção bastante acurada sobre a competência para exercer uma profissão. O mesmo se dá em várias outras áreas da atividade humana.

No empreendedorismo, no entanto, é muito difícil estabelecer uma certificação, afirmar que, se o indivíduo cumpriu determinado processo educacional, será capaz de empreender com sucesso. Não se chegou ainda a esse patamar. Ainda não é possível uma certificação. Podemos somente afirmar que o indivíduo conhece e domina determinados preceitos e conceitos, tem conhecimento de certos procedimentos “habituais” para ser um empresário de sucesso. É o máximo que se pode dizer. Tais processos não garantem o sucesso, mas certamente sem eles a pessoa terá muito mais dificuldade de se estabelecer como empresário.

É diferente de outras áreas em que a certificação é possível pelo estado da arte da especialidade, pelo nível de conhecimento etc. Empreender significa definir a partir do indefinido, percorrer caminhos não percorridos. É uma atividade cuja substância envolve valores, crenças, visão de

mundo, autoconhecimento, auto-estima, relações, capacidade de ler e entender o mundo, as forças e interfaces que são importantes para sua atividade. Justamente por isso, porque nós não estamos diante da concretude acadêmica, é quase impossível certificar alguém, diplomar alguém com a capacidade de sucesso na atividade empreendedora. Empreendedorismo não é um tema acadêmico convencional.

RG: Não sendo uma ciência, como fica a relação deste com a universidade? Que papel pode ter o ensino superior na formação de novos empreendedores? O empreendedorismo poderia ser uma disciplina, poderia ser utilizado formalmente na vida acadêmica?

FD: Essa é uma boa pergunta, que aponta para um paradoxo. Não sendo ciência nem uma prática dominada pela universidade (que empreende na área do saber e não de negócios), como ela pode “ensinar” empreendedorismo? Esse é o trabalho que faço. As minhas metodologias para a educação universitária (Oficina do Empreendedor) e para a educação básica (Pedagogia Empreendedora) tentam oferecer uma mediação possível. Possuem estratégias diferentes, em razão da idade e da maturidade intelectual e emocional dos estudantes, mas seus princípios são os mesmos. E ambas funcionam da mesma maneira: para adultos ou para crianças não há “ensino”, não há transferência de conhecimento, não há resposta pronta, aliás, a resposta é “proibida”; o professor não “ensina” e, além disso, não fornece respostas, pois nesta acepção a resposta “desconstrói”.

Então, é possível, sim, organizar cursos de empreendedorismo mas numa perspectiva diferente. As relações convencionais de professor-aluno são substituídas por uma relação mestre-aprendiz de uma forma especialíssima: não se pode dar respostas. O mestre (que não é o professor universitário, mas um empreendedor real que é convidado à sala de aula) tem duas tarefas: contar a sua história (história da pessoa e não da empresa, do criador e não da criatura) e, a mais nobre, fazer perguntas. A resposta, qualquer resposta, é deletéria, extermina a capacidade empreende-

dora. O conhecimento é gerado pelo aluno. Tal conhecimento apóia-se em dois saberes: o sonho, a idéia, a oportunidade (que são originados do olhar que se poussa sobre o mundo) e o caminho (a estratégia, a forma) para transformar esse sonho em realidade. Ninguém pode “transferir” tal conhecimento ao aluno – nem o professor, nem os pais, nem os líderes. Simplesmente porque nenhum deles pode (porque não sabe) oferecer caminhos. Educação, no nosso tempo, passa a ser a capacidade de produzir os próprios caminhos. O empreendedor é alguém que gera conhecimentos todo o tempo. Diferentemente do aluno convencional, que aprende a ser especialista em determinado conhecimento técnico-científico, o empreendedor é especialista no que não existe. É por essas e outras razões que a prática pedagógica ou andragógica deve ser outra.

Mas é importante entender, apesar de o senso comum achar o contrário, que empreendedorismo é um fenômeno coletivo e não individual. Há um elemento fundamental na formação do empreendedor que é o que chamo de “sonho coletivo”, ou a concepção de futuro que constrói determinada comunidade. É esse desenho de futuro (que diferencia comunidades de aglomerado humano) que inspira sonhos individuais, que compõe o cardápio de escolha da atividade do empreendedor.

RG: Qual seria então a prática pedagógica adequada?

FD: As metodologias que criei resolvem esse problema por meio do que chamo “metáfora de derrubada de muros”: a comunidade é convidada à comparecer à sala de aula e os alunos estimulados a aprender fora da escola – o *campus* por excelência do aluno empreendedor é a rua, e não o *campus* universitário. Dá-se espaço ao real papel da comunidade, educadora e educanda. A chave é estabelecer uma conexão muito forte com a comunidade.

Evitei empregar o termo “ensinar”, pois, como vimos, não se ensina ninguém a ser empreendedor, transferindo conhecimentos, como um tema acadêmico convencional, como se faz com matemática, geografia; aí você tem postulados,

princípios que são dominados por alguém (o professor) e que podem ser transferidos a outros. No empreendedorismo, não é possível fazer isso, não se “ensina”, não se transferem conhecimentos empreendedores. Não há alguém que sabe, cuja função seria transferir conhecimentos para quem não sabe. O objetivo metodológico é criar uma “cultura” que permita ao aluno aprender sozinho. Então, a metodologia comporta e resolve esse aparente paradoxo, estimulando a criação de um ambiente de geração de conhecimentos.

RG: Existe um conhecimento específico do empreendedor?

FD: O que acontece amiúde é que as profissões estão fundamentadas em dois fatores: ciência (conhecimento científico) e especialização. No empreendedorismo não há nenhum dos dois. Então o empreendedor é uma pessoa que entende do mundo, entende do que a gente denomina “ambiente de negócio”, setor de atividades, o setor em que atua. Disso ele entende. Quem trabalha com jornalismo entende das práticas do negócio de jornalismo; se ele for um grande redator, não quer dizer, necessariamente, que, ao abrir um jornal, uma empresa jornalística, obterá sucesso. Um outro exemplo ainda nessa área: ser o melhor aluno de jornalismo não significa estar habilitado a ter um jornal de sucesso. Certamente um curso de jornalismo habilita seus alunos a serem bons redatores, especialistas em comunicação etc., porque aí existe especialização, um conhecimento dito acadêmico. No empreendedorismo não há nenhum tipo de controle do conhecimento que possa constituir um padrão científico, tampouco existe o recurso da especialização. Assim, não há como certificar alguém com o título de empreendedor. Não é a ciência que está sendo posta em xeque, pois o empreendedorismo é um campo pré-paradigmático, não dispõe de padrões que possam configurar uma ciência.

RG: Em relação ao ensino do empreendedorismo para crianças e jovens, como trabalhar as questões de investimento, lucro para as crianças que estão na fase de brincar, de não separar muito bem fantasia de realidade. Como o senhor vê pedagogicamente essa questão?

FD: Essa pergunta é interessante porque esse foi um desafio que tive de enfrentar quando comecei a trabalhar com crianças. Seria um absurdo ensinar às crianças empreendedorismo voltado para os aspectos mais concretos do mundo empresarial. A pedagogia empreendedora que lida com crianças não fala disso, mas de empreendedorismo puro e simples, e o aluno é que vai escolher mais à frente o que fazer, qual o alvo de sua atividade. Ela lida com construção de valores, com cidadania, ou seja, com construção de valores para a comunidade, com

“Empreendedorismo não ensina [...] O objetivo metodológico é criar uma “cultura” que permita ao aluno aprender sozinho.”

a inovação, e abrange e acolhe qualquer área da atividade humana. A opção pela empresa é exclusivamente do aluno. É ele que diz se o seu sonho é abrir uma empresa. O professor não pode ser diretivo, propor verdades, induzir o aluno a abrir uma empresa. Quando o aluno manifesta sua vontade nesse sentido, aí, sim, o professor e a metodologia estão preparados para focar esse tipo de empreendimento. Não se pode dizer “abra uma empresa”, porque essa é uma opção pessoal. A única coisa que se pode fazer é estimulá-lo a ser empreendedor, porque isso significa desenvolver algo inerente à espécie humana: a capacidade de inovar, de oferecer valores positivos para os outros e desenvolver os próprios potenciais, sua paixão, sua habilidade de ser protagonista, sua capacidade de criar, de ser autor de si mesmo, de construir o seu bem-estar e o dos demais. A nossa proposta é que ele seja empreendedor sempre, a escolha do que fazer e como fazer será sempre do aluno.

RG: A educação convencional é adequada ao aprendizado empreendedor?

FD: Vamos analisar o que acontece com um profissional preparado pelo nosso sistema educacional. Tomemos como exemplo um engenheiro de *software*, um programador de computador. Como ele se insere no mundo do trabalho? Ele é um especialista e, para que trabalhe, é necessário que alguém lhe ofereça um emprego, alguém que crie um cargo de “programador de computador”. Em termos simples, essa é a proposta de inserção no trabalho típica do industrialismo, que transformou o sistema educacional em formador de competências para a indústria (e, à imagem e semelhança, também para o comércio, os serviços, o terceiro setor, o governo etc.).

Nesse modelo, a formação acadêmica é ditada pela descrição de cargos criada na indústria. Tudo que o indivíduo tem de fazer é transformar-se em grande especialista na área de *software*, por exemplo, e ser especialista em *software* não é nenhum problema. Mas o problema surge quando tal especialidade é também a única conexão com o mundo do trabalho. O fetiche dessa era que já terminou, mas cuja sobrevivência é assegurada por respiração artificial e outros aparelhos da “UTI do emprego”, é o *curriculum vitae*. Quando se transforma na única “língua” que permite ao indivíduo “comunicar-se” com quem oferece empregos, aí, sim, ele está em maus lençóis. O conhecimento científico-tecnológico nunca foi tão indispensável nem tão insuficiente. O indivíduo, além de ser especialista, deve estar preparado para estabelecer múltiplas interfaces com o ambiente externo. Ele não pode ser apenas especialista em *software*, é preciso que também possua a capacidade de gerar o próprio emprego. Não pode lidar somente com a complexidade proposta pelo seu campo de estudo; tem que lidar com a complexidade das relações sociais, políticas, econômicas. É essa a “especialidade” do empreendedor: estabelecer múltiplas interfaces.

Ao enxergar o aluno como “mão-de-obra”, a educação banuiu ou não inclui temas hoje mais importantes do que o *be-a-bá* tecnológico: autoconhecimento, auto-estima, sonho, inconformismo, transgressão, protagonismo, ideologia, política,

cooperação, democracia, estudo das oportunidades, inovação. Esses temas são muito valiosos para o empreendedor.

RG: Mas por que o empreendedor precisa de temas, tais como autoconhecimento, ideologia, transgressão?

FD: Apesar de o senso comum achar diferente, empreendedorismo não é um fenômeno puramente econômico, mas cultural. A inovação, por exemplo, é essencialmente relacionada com valores de uma determinada comunidade. Não é o conhecimento científico-tecnológico que garante a inovação. É a cultura. Nós vivemos em uma sociedade mercadocêntrica, o que significa dizer que os valores da economia são replicados nos padrões das relações sociais. A competição por exemplo, se pode ser saudável ao mercado, na vida social provoca exclusão.

Os economistas clássicos tomavam o empreendedorismo como uma externalidade, algo lateral ao processo econômico. A concepção da economia liberal, baseada na capacidade de o indivíduo racional produzir equilíbrio econômico, transposta para a vida social, produz a concepção individualista do empreendedor. Não surpreende o fato de a ciência da administração de empresas ter concentrado todo seu esforço em otimizar a empresa e não em produzir a felicidade de um dos recursos, o ser humano. O empreendedorismo é a maior tentativa de entender a produção econômica tendo como eixo o ser humano. Não é uma visão dominante, mas é a visão que tenho.

No Brasil, o empreendedorismo deve ter uma prioridade: o combate à miséria por meio do desenvolvimento social. Não pode ser uma proposta de enriquecimento pessoal. Por isso, o conceito trabalhado por mim está impregnado de um princípio ético: só pode ser considerado empreendedor alguém que ofereça valor positivo para outros e não que subtraia valor da sociedade. Além dos empreendimentos políticos que põem o “mensalão” acima dos interesses sociais, além dos empreendimentos que se servem do tráfico de drogas e de ilícitos de todo tipo e os alimentam, há aquele empreendedorismo que, mesmo legal, é antiético porque subtrai

humanidade: fábrica de cigarros, agrotóxicos, armas etc.

RG: Mudando um pouco o foco para a criação de empresas via *spin-off*, ou seja, aquelas criadas a partir de grandes empresas para aproveitar nichos de mercado, qual a sua opinião sobre as vantagens e desvantagens desse modelo de criação de novas oportunidades?

FD: Veja, o *spin-off* em alguns países está bem estruturado e tem sido considerado uma forma de empreendedorismo bastante efetiva, com vantagens para todos – o empreendedor, a grande empresa e a sociedade –, porque ele já nasce num ambiente especializado, ou seja, com uma nova oportunidade de negócio gerada dentro de uma empresa existente; a grande empresa já está atuando no mercado e, assim, essa idéia nasce amparada pelo conhecimento do setor em que se vai atuar, somada à prática, à maturidade etc. Nesse sentido, o *spin-off* é o que está fazendo a diferença atualmente. É bom que se diga que o *spin-off* sempre existiu; você encontra exemplos dele em várias organizações, em várias empresas. Agora, o que estamos fazendo é estruturar, induzir esse processo – muito interessante e altamente vantajoso para a sociedade – de criar novas empresas. Em alguns países como a França, por exemplo, já existe uma estruturação, uma legislação muito madura a esse respeito que privilegia, e protege os empregados de empresas privadas que se lançam a desenvolver um *spin-off*, oferecendo-lhes a possibilidade de deixar o posto de trabalho e ficar fora, na nova experiência, por um ano, prorrogável por mais um; se não der certo, podem voltar para o cargo que ocupavam; trata-se de uma série de apoios, um conjunto de elementos de suporte importantes para que o *spin-off* se concretize. Dessa forma, ele

“O conhecimento científico-tecnológico nunca foi tão indispensável nem tão insuficiente. O indivíduo, além de ser especialista, deve estar preparado para estabelecer múltiplas interfaces com o ambiente externo.”

é vantajoso para todo mundo; a pessoa tem como respaldo uma estrutura sólida, sedimentada, a empresa-mãe. Esta conhece, e muito, seu setor de atuação, já tem clientes, isto é, o domínio do ambiente do negócio. Neste caso, o desenvolvimento tecnológico pode ser bem aproveitado, tornando o processo *spin-off* vantajoso para o indivíduo, para o empreendedor e para a empresa-mãe. Imagine, num centro de pesquisa da Petrobrás, a quantidade de descobertas, achados, inovações que devem ser desprezadas por não estarem vinculadas ao *core business* (foco de negócios) da empresa. Quantas pessoas poderiam aproveitar melhor suas aptidões se houvesse essa mentalidade, uma cultura de *spin-off* para transformar essas novas idéias, produtos, em negócio de sucesso – sem falar no baixo índice de “mortalidade” de empresas assim criadas – numa relação custo/benefício vantajosa para toda a sociedade.

RG: Há *spin-offs* “amigáveis”, quando a empresa-mãe vê uma oportunidade, um nicho de mercado em que não lhe interessa atuar e permite a um (ou grupo) de seus funcionários constituir outra empresa para explorar esse nicho. Essa fórmula seria mais vantajosa do que um *spin-off* “não-amigável”, em que um antigo funcionário (ou grupo) passa a ser um concorrente direto? Pensando em geração de empregos, desenvolvimento econômico, qual o modelo mais interessante para o Brasil?

FD: Nesse universo de possibilidades, existe nomenclatura muito ampla para definir tipos de *spin-off* (“a frio”, “a quente”, “induzido”). Temos o *spin-off* clássico, tradicional, que oferece maior segurança, em que a empresa-mãe vai “centrifugar” uma atividade, criando um negócio e esperando um grande resultado. Nesse caso, há uma

cooperação entre a empresa-mãe e a empresa “centrifugada”; é possível utilizar todos os recursos do *spin-off*, o que nem sempre ocorre quando a operação se origina de uma ruptura. Há também várias formas de relação entre a empresa-mãe e a nova: a primeira pode, por exemplo, reservar uma parte da propriedade da “centrifugada” para si. Geralmente o faz, sendo majoritária ou não; outra possibilidade é a empresa-mãe, mesmo sem participação acionária na nova empresa, resolver apoiá-la como estratégia de negócio.

Já o *spin-off* “a quente”, de ruptura, também gera benefícios, mas talvez não aproveite toda a potencialidade da relação com a empresa-mãe, pois foi gerado contra sua vontade. Há vários tipos de *spin-off* na sociedade, em empresas, centros de pesquisa, universidades; várias empresas de sucesso surgiram de processos desse tipo. Conheço *spin-offs* realizados há bastante tempo, há cerca de 30 anos, mas de forma intuitiva. O que se pretende agora é dar uma estrutura a esse processo, de forma que seja passível de indução e possa tornar-se uma política. Hoje o *spin-off* está-se transformando em estratégia de gestão e, evidentemente, nessa nova roupagem, aborda-se apenas o modelo convencional, numa cooperação entre a empresa-mãe e a empresa *spin-off*.

RG: Em que medida essa nova estratégia de gestão poderia incorporar o chamado empreendedorismo interno ou corporativo?

FD: No que toca ao empreendedorismo, você tem o corporativo, que visa a tornar aquela instituição mais empreendedora, mas que não necessariamente gerará novos empreendimentos, e o empreendedorismo que poderia resultar em uma inovação que, potencialmente, poderá gerar um *spin-off*. Essas duas visões revelam um estilo de gestão, uma política de gestão; você tem de fazer com que sua empresa seja inovadora, empreendedora, com objetivos de desenvolver seu potencial, e que também seja capaz de abraçar, de acolher possíveis iniciativas de centrifugação que venham a surgir. Com isso você aumenta muito o potencial da sua atividade; você pode abraçar o mercado de forma mais sofisticada, mais abrangente, sem perder a capacidade gerencial e,

melhor, aumentando muito o potencial de sucesso desse grupo de empresas.

RG: Nas transformações ocorridas na economia capitalista em todo o mundo, acompanha-se uma gradativa estruturação de organizações e atividades ligadas ao chamado terceiro setor. Como se manifesta aí o empreendedorismo? É diferente do empreendedorismo dirigido ao mercado tradicional? O que vem a ser um empreendedor social?

FD: O terceiro setor é a grande novidade dos últimos tempos; é uma forma de organização social que não é complementar nem suplementar à atividade do Estado. É um setor ainda em processo de construção, seja dos conceitos que o regem, do entendimento de seus limites, mas o que já se sabe é que o terceiro setor é uma área de intenso empreendedorismo, e essa é a grande inovação, o grande fluxo de transformação da sociedade. Há vários conceitos do que seja empreendedorismo social; chamo de empreendedorismo coletivo justamente aquela capacidade de desenvolver conectividade social, ou seja, toda atividade para ser bem-sucedida tem de construir a chamada cooperatividade sistêmica, que é atuar na intersecção do primeiro, segundo e terceiro setores, coisa que nós, no Brasil, não sabemos fazer muito bem. Você precisa ter o governo, a sociedade civil e o mercado atuando em conjunção, em cooperação para conseguir produzir bem-estar social, para conseguir construir empreendimentos com base em conceito que possa gerar desenvolvimento. Na minha percepção, o empreendedor coletivo é aquele que gera capital social, aquele cujo sonho é construir capital social em uma dada comunidade. Isso é importantíssimo porque, sinteticamente, temos o empreendedorismo “do mal” e o “do bem”. O primeiro, como já mencionei, não se refere apenas ao que é ilegal, que lida com poluição, com tráfico de drogas etc., mas também àquele aceito pela legislação, pela sociedade, sem oferecer valor positivo para o local – o desenvolvimento. Esse empreendedorismo, muito comum no Brasil e em outros países, cá entre nós, é um empreen-

dedorismo muito deletério, muito nocivo, porque planta um núcleo aqui para gerar riqueza na Suíça, ou investe, ou se estabelece na costa do Nordeste, gerando lucro só para pessoas que estão em São Paulo. Na verdade, subtraem valor das comunidades em que se inserem; esse é o empreendedorismo “do mal”, porque não é desenvolvimentista, e sim predatório. E nós, no Brasil, não temos capacidade de transformar PIB em felicidade social, porque não temos capital social. Nesse cenário, está a importância do empreendedor coletivo, atento a essa capacidade, que se refere à democracia, à cooperação, à estrutura em rede. Então, na verdade, o empreendedorismo “do bem”, aquele que gera felicidade social, que gera bem-estar social, só sobrevive, só existe num ambiente democrático, num ambiente de alta cooperação.

Vejo por aí pessoas dando aula de empreendedorismo, trabalhando com um conceito muito restrito, com base numa percepção de fortalecimento de individualismos, de construção das individualidades; mas o empreendedorismo é um fenômeno coletivo! Veja bem, cada sociedade tem o empreendedor que merece, pois ela constrói um ambiente para ele. Não adianta você preparar grandes empreendedores se a sociedade proporciona um macroambiente que não consegue acolher esse empreendedor. Eu diria, numa pequena metáfora, que, se Bill Gates tivesse nascido aqui, talvez fosse o dono de uma empresa de cinco empregados e estivesse na garagem até hoje, dado o ambiente hostil que criamos à atividade empreendedora. Por isso, é necessário fortalecer o ambiente para que nossos empreendedores

“[...] se Bill Gates tivesse nascido aqui, talvez fosse o dono de uma empresa de cinco empregados e estivesse na garagem até hoje, dado o ambiente hostil que criamos à atividade empreendedora [...] é necessário fortalecer o ambiente para que nossos empreendedores – que são muito bons, são do nível de Bill Gates – possam ter um ambiente favorável.”

– que são muito bons, são do nível de Bill Gates – possam ter um ambiente favorável.

Empreender exige uma escolha ideológica que responda à seguinte pergunta: a quem interessa o empreendedorismo? Para mim, o empreendedorismo tem o objetivo de provocar o desenvolvimento social. O empreendedorismo no Brasil tem de ser um forte instrumento de combate à miséria.

Há pessoas que pensam assim: o empreendedorismo é algo tão sofisticado que deve estar ligado somente às atividades de geração de alto valor, às empresas tecnológicas. É lógico que temos de investir pesadamente nas empresas de base tecnológica, no empreendedorismo de alto valor agregado. É evidente que devemos ter grandes empresas apoiadas em políticas adequadas, pois uma economia forte nasce da conjunção de grandes e pequenas empresas. Mas também devemos atentar para o empreendedorismo que pode, como ocorre em várias partes do Brasil, ser estimulado por meio do

microcrédito de poucas centenas de reais e, com isso, gerar dignidade, tirar da miséria e tornar produtiva boa parte da população. Temos de estar sempre atentos para não replicar paradigmas concentradores de renda, conhecimento e poder. Esse é o grande erro que se vê por aí; propostas de educação empreendedora copiadas de países desenvolvidos, em que o estoque de capital social faz com que o aumento do PIB chegue à base da população. Aqui, isso não acontece...

RG: Ou seja, empreendedorismo devia ser uma atividade inclusive de governantes, uma política de governo?

FD: Veja bem, os governantes devem ser empreendedores, não o Estado. Este já demonstrou que não sabe fazer e que também não tem um tostão para empreender, em virtude de não poder gerar inflação pela emissão de papel-moeda e tampouco infringir os limites da responsabilidade fiscal.

Ao lado disso, vivemos num ambiente que favorece historicamente as grandes empresas em detrimento das micro e pequenas. Nos países desenvolvidos existe preocupação diversa de fortalecimento da atividade de micro e pequenos empresários.

Desde o Brasil-Colônia todo o contexto institucional do Brasil tem sido desfavorável a quem queira criar uma pequena empresa. Esse é o perfil que precisa ser desmontado. Não estou dizendo para acabar com as grandes, pois há necessidade de um núcleo de grandes empresas fortes, muito mais fortes do que são hoje, mas não podemos esquecer da malha imensa – a multidão infinita de micro e pequenas empresas que alicerçam uma democracia econômica, provocam desenvolvimento, geram inovação.

O Brasil não tem uma história de inovação. Desde o período colonial, o Brasil vem sendo um campo de extração em que inovação não tem o menor sentido. Quando não se extraíam metais, nossos solos eram explorados até a exaustão por uma agricultura de baixíssima tecnologia. Como as terras eram quase infinitas, um solo semi-esgotado determinava que se avançasse para a área vizinha, e para outra, e mais outra, até chegarmos à Bolívia! O território nacional foi-se expandindo por meio desse tipo predatório de exploração do solo, em que não havia nenhuma preocupação com sustentabilidade – palavra inexistente no Brasil-Colônia e, de certa forma, até hoje. No século passado, a industrialização do Brasil foi apoiada não na inovação, mas em subsídios, reserva de mercado, proteção a setores específicos. Mas empreendedorismo relaciona-se com sustentabilidade...

RG: No levantamento anual feito pela inglesa London Business School e pelo Babson College, dos Estados Unidos – o Global Entrepreneurship Monitor –, desde 2001, o Brasil vem figurando como a nação

mais empreendedora ou entre as mais empreendedoras. Que importância tem essa pesquisa para o Brasil e para onde seus resultados apontam?

FD: Essa pesquisa é importante porque, entre outras coisas, pôs o empreendedorismo nas primeiras páginas do noticiário econômico do Brasil e permitiu que se começassem a discutir abertamente as possibilidades, virtudes e problemas do empreendimento no país. No entanto, é preciso reconhecer que, de conjunto, o tema foi muito mal-explorado, ensejou um ufanismo mal localizado, indevido. A pesquisa deve ser entendida em toda a sua profundidade, para que não se coloquem no mesmo plano realidades tão distintas como as de Brasil e Japão, por exemplo, e se tirem conclusões impróprias.

Em síntese, a pesquisa confirma percepções preexistentes. Somos um povo empreendedor que sobrevive em um ambiente desfavorável. Mesmo tendo uma população criativa, alegre, com vontade de fazer, de inovar, o Brasil impede e cria obstáculos a quem queira empreender. O Brasil institucional inibe a atividade empreendedora, num grau talvez não igualado no planeta.

Essa é a leitura possível: dá uma enorme tristeza ver um país com tamanha capacidade empreendedora ter sua população inibida pelas instituições – aí incluídas as forças políticas, econômicas, culturais, educacionais. O Brasil institucional é um peso que o Brasil empreendedor não tem condições de suportar.

RG: A globalização de mercados na qual o Brasil está inserido – e lutando por conquistar espaços de comercialização de seus produtos – é um fenômeno criador ou destruidor de oportunidades empreendedoras?

FD: A participação num mercado globalizado e competitivo é uma coisa boa, em princípio. Se você tem capacidade de realizar trocas internacionais, de oferecer valor para alguém na Coreia, no Vietnã, na Malásia, na França, no Japão, a globalização é algo maravilhoso, pois não existe nada melhor do que você poder vender, oferecer ao mundo e não apenas ao mercado interno, isto

é, deslocalizar o comércio. Muitas nações estão sendo prejudicadas com a globalização, mas é preciso que o planeta perceba a necessidade de uma transição ainda mais cuidadosa em termos globais para que as diferenças já tão fortes não sejam acentuadas pelo processo.

O Brasil não pode ter medo da globalização. A riqueza de qualquer nação está na capacidade de os seus cidadãos oferecerem valor para o planeta. Mas não podemos continuar com o baixo nível de capital humano que temos nem com a convivência com os restos de autocracia que ainda dão forma à nossa sociedade.

RG: O Brasil como “o país mais empreendedor” não pode ser reflexo do desemprego crescente e de pessoas que, não conseguindo colocação no mercado de trabalho, tentam ter o próprio negócio?

FD: É exatamente esse o ponto e devemos ter cuidado ao analisar afoitamente pesquisas como a mencionada. Num momento de desaceleração econômica, de baixa oferta de empregos, é evidente que a taxa de empreendedorismo de um país tende a subir. A maior parte da população, por não ter acesso à educação formal de nível, não consegue chegar a postos de trabalho na forma de empregos razoáveis. Então ela tenta “se virar”. O brasileiro é “virador”, não aceita a miséria de forma resignada; ele luta e busca o próprio sustento, de forma empreendedora. Para crescer, o Brasil dos palanques anuncia a criação de empregos. Mas muitos miseráveis só o são porque estão empregados!

RG: Para finalizar, gostaríamos de deixá-lo à vontade para tecer algum comentário

sobre nossa conversa. Existe algum aspecto que queira destacar ou alguma mensagem que o senhor pretenda deixar para nossos leitores?

FD: Gostaria de transmitir uma mensagem aos educadores, estudantes da Uninove, de graduação e pós-graduação; em suma, aos leitores da

Revista Gerenciais. Quero chamar a atenção desse público para certa visão do empreendedorismo, uma visão parcial, uma visão, digamos, intuitiva do que é empreendedorismo. É um ramo muito novo do conhecimento, de três décadas, e ainda não há uma avaliação madura, em todos os setores da sociedade brasileira, sobre o potencial do empreendedorismo. Isso porque os cursos de administração e os de economia historicamente nunca trataram o empreendedor como eixo do desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo é a única saída para uma sociedade como a brasilei-

ra, que está globalizada e precisa desenvolver a capacidade de inovação em todos os seus níveis, utilizando a alta tecnologia como instrumento de combate à miséria. Concomitantemente, tenho vivido experiências em comunidades pobres, muito pobres, miseráveis, inseridas num ambiente de tráfico de drogas, cuja juventude responde ao estímulo de empreendedorismo e consegue empreender, fugindo do cerco do tráfico e da miséria.

É preciso que as pessoas entendam isso, é preciso que o empreendedorismo seja percebido como um tema universal, como a nossa alfabetização para o desenvolvimento. Há realmente que se prestar atenção à relação entre empreendedorismo e desenvolvimento social – que podem andar juntos ou não, dependendo da escolha ideológica, ética, adotada previamente.

“O empreendedorismo é a única saída para uma sociedade como a brasileira, que está globalizada e precisa desenvolver a capacidade de inovação em todos os seus níveis, utilizando a alta tecnologia como instrumento de combate à miséria.”

