

COMPORTAMENTO MODELO

Quais os traços de personalidade comuns aos empreendedores de sucesso? Há características que ajudam alguém a empreender com mais facilidade? É possível se exercitar emocionalmente para ser um empreendedor melhor?

Esse tipo de pergunta levou o psicólogo americano David McClelland — que durante um longo período de sua vida lecionou na Universidade Harvard — a estudar mais o assunto. Ele quis traçar um perfil com os tipos de comportamento mais importantes num empreendedor — com base nessa lista talvez fosse possível chegar a um método capaz de ajudar as pessoas a conquistar uma espécie de inteligência emocional empreendedora.

Na década de 60, McClelland trabalhou com uma pesquisa mundial, conduzi-

Dez características de personalidade mais presentes nos empreendedores bem-sucedidos — e o que acontece quando um pequeno ou médio empresário tem crédito ou débito em cada uma delas

Julia Moreira Leite

da em parceria com a Organização das Nações Unidas, na qual foram mapeadas as dez características de comportamento que mais apareciam na personalidade de determinado grupo de empreendedores bem-sucedidos. As qualidades que entraram para a lista foram concentração, organização, persistência, autoconfiança, coragem, persuasão, iniciativa, curiosidade, superação e comprometimento.

Listas do gênero são úteis para projetos educacionais nessa área. Eles podem ajudar empreendedores (ou quem pensa em ser um) a se conhecer melhor e a superar os defeitos. No Brasil, o mais abrangente deles, e que utiliza a lista do comportamento modelo, é o do Empretec — programa ligado à ONU para fomentar o empreendedorismo e que, no Brasil, é executado com o auxílio do Sebrae.

MARCELO ZOCCHIO

12

CONCENTRAÇÃO

O que é Conseguir se manter concentrado em determinada meta ou tarefa que requer maior atenção é uma habilidade fundamental. No dia a dia, à frente do negócio, o empreendedor terá de lidar com uma montanha de demandas de clientes, fornecedores, funcionários e sócios — que só aumenta à medida que a empresa cresce. Sem concentração, é muito fácil desviar-se do foco e se perder da estratégia traçada para fazer a empresa prosperar. O empreendedor concentrado mantém-se firme mesmo diante de tantas solicitações e não cede facilmente à tentação de agarrar qualquer oportunidade apenas porque ela apareceu em seu caminho naquele instante.

Quando você não tem “Sem metas, não há sequer como começar direito uma empresa”, afirma Enio Pinto, consultor do Sebrae. Um negócio para o qual o empreendedor não consegue estabelecer objetivos claros — e concentrar-se neles — é como um Exército sem general. Os funcionários ficam sem saber quais são as prioridades, e a energia das equipes geralmente é canalizada para esforços que não trazem resultados de fato importantes para o negócio.

Quando você tem demais O empreendedor exageradamente concentrado agarra-se às suas metas e fica de tal forma absorvido com as tarefas a cumprir que dificilmente olha para os lados para enxergar o panorama completo. Em geral, ele também não traça planos de emergência para o caso de determinado projeto dar errado. Como é natural, na atividade empreendedora, que boa parte do aprendizado venha de erros e acertos, o pequeno ou médio empresário demasiadamente metódico está sob risco permanente de sufocar sua criatividade — outra característica sem a qual é difícil ir em frente.

O ideal Uma vez que as principais metas estão claras, o empreendedor bem dosado nessa característica sabe estabelecer prioridades e conseguirá cumpri-las sem muito esforço. No entanto, ele não deixa que sua concentração o impeça de enxergar o aparecimento de uma boa oportunidade. Ele também está atento ao surgimento de um problema que não fazia parte de seus planos.

ORGANIZAÇÃO

O que é A organização é uma habilidade que ajuda o empreendedor a colocar em prática as metas traçadas no papel. Um pequeno ou médio empresário organizado é capaz de dividir os objetivos estratégicos em subtarefas a ser desempenhadas no dia a dia. Quem é organizado segue prazos e sabe cobrá-los — de si mesmo e de seus funcionários —, tem documentados os procedimentos mais importantes da empresa e mantém registros de dados financeiros e processos.

Quando você não tem Um empreendedor muito desorganizado tem menos chances de ganhar espaço no mercado. Não adianta estabelecer estratégias inteligentes se, na hora de colocá-las em prática, o empreendedor não é capaz de segui-las. “É preciso ter um mapa que indique maneiras de chegar ao objetivo”, diz Marlene Ortega, da consultoria de recursos humanos e estratégia Relevante. Caso contrário, a pessoa corre o risco de mudar de ideia com muita frequência, desvirtuar-se de suas metas iniciais e, ao final, não alcançar meta alguma.

Quando você tem demais O empreendedor exageradamente organizado apega-se a formalidades e a rituais burocráticos e passa a executá-los até sem necessidade. Pode virar um autômato e permanecer anos sem mudar procedimentos que já caducaram. Alguns chegam a acreditar que estão progredindo, quando, na verdade, estão apenas cumprindo uma lista de tarefas.

O ideal O empreendedor equilibrado sabe que o planejamento deve ser balanceado com a observação do mercado — o que permite eventuais ajustes durante o percurso. “Estabelecer as regras para o sucesso é importante”, diz Marlene. “Mas saber a hora de transgredi-las, também.”

3 INICIATIVA

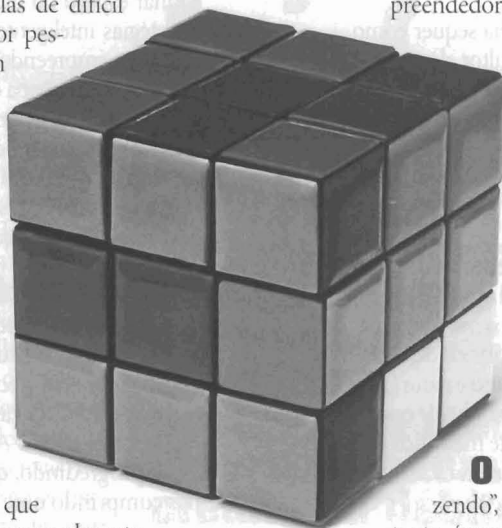
O que é Iniciativa é provavelmente o mais conhecido propulsor do empreendedorismo. O empresário com iniciativa está sempre se antecipando e procurando oportunidades. Quando a ideia ainda está numa folha de papel, ou nem isso, e tudo parece improvável, ele é advertido pelos demais: "Não vai dar certo". Mesmo assim, dá o primeiro passo.

Quando você não tem O empreendedor sem iniciativa deixa passar oportunidades e está sempre agindo depois que os problemas já aconteceram. Abandona, no papel, muitas ideias que poderiam ser excelentes por achá-las de difícil execução. Empresas geridas por pessoas sem iniciativa parecem sempre velhas. Nelas, tudo é lento e chato.

Quando você tem demais

A principal consequência do excesso de iniciativa é o empreendedor imprimir à sua empresa um ritmo de crescimento muito mais rápido do que suas possibilidades de investimento — e não ter estrutura para sustentar essa velocidade.

O ideal O empreendedor que sabe dosar essa característica normalmente confronta suas últimas ideias com o que está escrito no planejamento estratégico e checa se elas se encaixam nos planos e objetivos. O empresário com iniciativa analisa diferentes cenários antes de ir em frente a fim de identificar os problemas e os desafios que possam surgir no novo caminho escolhido.



4 CORAGEM

O que é A coragem é a qualidade que permite ao empreendedor se expor a situações que, normalmente, outras pessoas tentariam evitar. Ter coragem é o que permite ao empreendedor assumir riscos.

Quando você não tem "Não existe empreendedorismo sem uma dose de exposição ao risco", diz Enio, do Sebrae. "Portanto, um empreendedor sem coragem está imobilizado." O risco está presente não apenas no início de uma empresa mas também no lançamento de um novo produto, num investimento mais alto, numa fusão com outra companhia. É inerente à atividade empreendedora e, sem assumi-lo, torna-se impossível empreender.

Quando você tem demais Coragem em excesso, no entanto, é uma postura irresponsável, com potencial para destruir até mesmo um negócio consolidado. Assumir riscos que não compensam vai aos poucos erodindo a empresa. Mesmo quando, por sorte, não tem efeitos mais trágicos, a coragem excessiva de um empreendedor tende a sobrecarregar a equipe, colocando-a constantemente sobre pressão.

O ideal "O risco vem de alguém não saber o que está fazendo", disse, certa vez, o investidor Warren Buffett. O ideal, portanto, é assumi-los com prudência e sempre pesar a relação risco-benefício. Quando ela for positiva, pode valer a pena tentar colocar uma nova ideia em prática. Muitas vezes, entretanto, o risco não compensa os resultados esperados — nesses casos, mesmo o empreendedor corajoso deveria ficar de fora. Isso não é falta de coragem, mas inteligência. "Não se deve arriscar tudo o que se tem para crescer só um pouquinho", diz Juliana Dutra, consultora de recursos humanos da Deep People.

PERSISTÊNCIA

O que é Persistência é o que torna alguém capaz de insistir em perseguir um objetivo quando quase tudo já foi feito e, mesmo assim, as coisas insistem em dar errado. Quando finalmente elas começam a dar certo, o ganho é duplo: o problema fica resolvido e a dificuldade enfrentada serve de aprendizagem para enfrentar novos desafios no futuro.

Quando você não tem “Empreender é sempre difícil”, afirma Juliana. Sem persistência, é quase impossível enfrentar as dificuldades que surgem o tempo todo numa empresa em crescimento. Na falta dessa qualidade, o empreendedor pode se ver tentado a abandonar projetos que sejam um pouco mais complexos, deixar de lado as negociações mais árduas e, principalmente, escolher sempre o caminho mais fácil, e não o mais promissor.

Quando você tem demais Insistir demais em algo que não está dando certo pode significar teimosia. O empreendedor teimoso acredita que sempre vale a pena tentar indefinidamente. Para ele, a culpa pelos problemas está nas circunstâncias e nos outros — nunca em sua decisão. A teimosia pode fazer com que o empreendedor não enxergue soluções alternativas nem reconheça seus próprios erros.

O ideal O teimoso insiste pelo simples ato de insistir. O persistente tem metas claras. Além disso, a persistência boa está aliada à flexibilidade e à observação de como as coisas acontecem numa situação concreta. “Mudar as táticas para adequá-las às estratégias também é uma forma de persistência”, diz Enio.

CURIOSIDADE

O que é

Curiosidade é a habilidade que faz o empreendedor se manter atento a novas informações que possam ser úteis para seus planos de crescimento. Um empreendedor curioso está sempre em busca dos dados mais atualizados sobre seu setor; ouve os consumidores, acompanha tendências, visita concorrentes, tenta encontrar outras empresas que sirvam de inspiração. Empresários curiosos, mesmo nos momentos de lazer, tiram observações que podem ser transformadas em novas ideias.

Quando você não tem Um empreendedor sem curiosidade está prestes a cair numa armadilha de erros primários. Ao não acompanhar de perto o mercado em que atua, corre o risco de lançar produtos obsoletos ou perder oportunidades em um mercado ainda inexplorado. O empreendedor que não é naturalmente curioso precisa criar um processo habitual de coleta de informações para evitar muitos percalços.

Quando você tem demais Ser curioso demais pode levar à distração no trabalho. O empreendedor perde tempo e energia pesquisando uma quantidade imensa de informações — e, depois, não consegue usá-las para buscar resultados objetivos. “A curiosidade excessiva dispersa”, diz o consultor Marcos Hashimoto, coordenador do centro de empreendedorismo no Insper. Qualquer pesquisa deve ter início, meio e fim.

O ideal Curiosidade, de modo geral, é bom. Mas precisa ser domada. Algumas observações práticas ajudam a usar a curiosidade de modo correto. O tipo do negócio, por exemplo, pode determinar quanto tempo um empreendedor deveria dedicar a estudos e pesquisas. “Os mercados emergentes, por exemplo, mudam muito rápido”, diz Hashimoto. “Não dá para perder muito tempo na busca de informações em casos assim.”

7 SUPERAÇÃO

O que é Fazer melhor, mais rápido, de forma mais barata e para mais gente. O empreendedor que cultiva a superação como meta permanente nunca está satisfeito — e isso é um ótimo combustível para qualquer negócio.

Quando você não tem A falta de desejo por ultrapassar, a cada dia, as próprias conquistas pode levar um empreendedor a um tipo de comportamento antiempreendedorista. O risco de não se esforçar para se superar o tempo todo é ficar paralisado e ser engolido pela concorrência. “Muitas empresas morrem justamente quando seus donos acreditam que chegaram ao topo”, diz Juliana, da Deep.

Quando você tem demais O empreendedor torna-se perfeccionista e exigente demais com funcionários e fornecedores, emperrando o dia a dia do negócio. Faz, refaz e recomeça um trabalho diversas vezes pelo excesso de preciosismo.

O ideal A busca por superação deve ser ponderada com análises do mercado — os resultados de outras empresas podem servir de parâmetro para o estabelecimento das próprias metas.

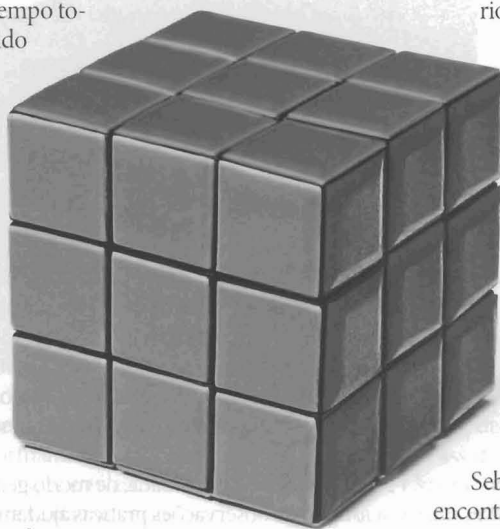
8 PERSUAÇÃO

O que é O empreendedor com a habilidade da persuasão não tem apenas facilidade para vender seu produto ou serviço. Ele consegue algo ainda mais valioso: convence as pessoas de que aquele produto ou serviço são, na verdade, os melhores. Não é apenas com os clientes que um empresário precisa exercitar sua habilidade de persuasão. Quem está no comando de uma pequena ou média empresa em expansão normalmente passa boa parte de seu tempo tentando persuadir quase todo mundo — um sócio para definir uma nova estratégia, um fornecedor para conseguir melhores condições de pagamento ou um funcionário que precisa se comprometer mais com a empresa.

Quando você não tem Ninguém desperta tanta confiança ao expor as qualidades de uma empresa do que seu próprio dono. Se o empreendedor tem dificuldade de convencer os outros sobre quais são os pontos fortes de seu negócio, há grandes chances de ele sair prejudicado em negociações ou simplesmente provocar uma grande desmotivação geral entre os funcionários.

Quando você tem demais Pessoas com impulso persuasivo em excesso tendem a lidar com fornecedores e clientes como se estivessem em um ringue diante de um inimigo mortal. Quando o empresário tenta vencer alguém, a todo custo, das vantagens de uma negociação, a situação pode ter o efeito contrário ao pretendido. Ele pode até se sair vitorioso num primeiro momento — mas os danos causados durante um processo desse tipo podem comprometer para sempre o que poderia ser um bom relacionamento de negócios.

O ideal O empreendedor persuasivo enxerga seus contratantes como parceiros, e não como rivais numa arena. Ele tem consciência de que não adianta, por exemplo, empurrar uma venda a qualquer custo se o cliente está demonstrando todos os sinais de que vai se arrepender dela depois. “Para ser persuasivo, é preciso de fato acreditar naquilo que você está dizendo”, diz o consultor Enio Pinto, do Sebrae. Um quesito básico para ser mais persuasivo em encontros nos quais essa habilidade será particularmente útil é preparar-se muito bem para essas ocasiões, reunindo o máximo de informações sobre o cliente, procurando saber quais são suas principais necessidades. Procurar se informar sobre as características pessoais do interlocutor é uma prática que também ajuda na abordagem.



910

COMPROMETIMENTO

O que é Comprometimento é uma habilidade necessária a todo empreendedor. Consiste em cumprir aquilo que foi prometido no prazo combinado, mesmo que isso implique aumentar a carga horária de trabalho ou perder horas de sono. O empreendedor comprometido muitas vezes faz ainda melhor: cumpre além do que foi combinado e antes do cronograma.

Quando você não tem “Cada minuto de atraso tem um preço”, afirma Enio. No caso de uma empresa iniciante, a pontualidade ao cumprir os prazos prometidos costuma gerar indicações para novos trabalhos e boas referências espalhadas no mercado. Em compensação, o descumprimento de apenas um acordo pode ser devastador para a imagem de empresas iniciantes — o cliente não retorna e ainda espalha os dissabores de sua experiência para outros potenciais consumidores.

Quando você tem demais É inevitável que o empreendedor faça alguns sacrifícios pessoais pela empresa — afinal, o sucesso do negócio depende, em grande parte, dele. Mas quando começa a negligenciar demais outras áreas da vida — como o relacionamento familiar — corre o risco de avançar num ritmo mais intenso do que permitem suas próprias forças. Fazer muitas concessões aos clientes também pode atropelar o dia a dia da operação. E ajudar os funcionários a cumprir prazos muitas vezes resulta num ambiente pouco favorável ao comprometimento.

O ideal O empresário realmente comprometido sabe quando é preciso dizer não. Logo no momento de fechar um contrato com um cliente, ele evita prometer o que não pode ser cumprido — ou o que só poderá ser cumprido às custas de muitos sacrifícios. É uma forma de se precaver e de manter o controle sobre os próprios limites operacionais. Uma empresa que atende a qualquer capricho dos clientes pode não sobreviver muito tempo.

AUTOCONFIANÇA

O que é Autoconfiança é a capacidade do empreendedor de acreditar em si mesmo e, consequentemente, em suas decisões e no futuro da empresa que criou. O empreendedor com essa qualidade costuma insistir em seus projetos porque acredita nas próprias ideias. Essa é uma postura capaz de contagiar positivamente o ambiente de trabalho, deixando funcionários motivados e clientes mais seguros. “Todo mundo prefere se envolver num negócio em que o líder demonstra saber o que está fazendo”, diz Marlene.

Quando você não tem A falta de autoconfiança do dono é capaz de comprometer todas as operações da empresa — e também a de parceiros. Um empreendedor inseguro sente necessidade de consultar outras pessoas para quaisquer iniciativas. As tomadas de decisões ficam lentas e a empresa perde agilidade.

Quando você tem demais Excesso de autoconfiança vira arrogância — péssima característica para um pequeno e médio empreendedor que, com frequência, precisa negociar diretamente com fornecedores, bancos e clientes. O empreendedor que, depois de acertar algumas vezes, acredita que não precisa mais ouvir ninguém também corre o risco de tornar seu negócio obsoleto, porque supõe que algo o fará estar sempre à frente da concorrência.

O ideal O empreendedor é capaz de assumir riscos e tomar as decisões mais importantes para seu negócio com agilidade, mas não se fecha para as opiniões externas. “Ouvir o que concorrentes ou funcionários dizem sobre você é uma boa maneira de saber quando é preciso baixar um pouco a bola”, diz Juliana. ■