



## FERRAMENTA: FORMAÇÃO DE EQUIPES EMPREENDEDORAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empresas em fase de pré-lançamento, mas também aplicável para aquelas já existentes com interesse em formar equipes mais integradas com a visão do empreendedor.

### INFORMAÇÕES AO EMPREENDEDOR

Mais do que ter uma grande ideia ou muito dinheiro para investir, empreendedores deveriam almejar ter uma grande equipe. Por mais que as biografias enalteçam a figura heróica do empreendedor, todas trazem dezenas de nomes de desconhecidos que foram vitais na construção das grandes empresas. É impossível construir um negócio sólido sem uma grande equipe. A maioria dos empreendedores concorda com isso, mas se questiona como fazê-lo considerando suas limitações. Trata-se basicamente de organizar as lições aprendidas com os grandes empreendedores que iniciaram seus negócios com recursos limitados e, mesmo assim, formaram grandes equipes.

### SOBRE A FERRAMENTA

Esta ferramenta trata apenas de uma abordagem de formação de equipes empreendedoras, e não do seu desenvolvimento ao longo dos anos, que será abordado em outras ferramentas.

**1** Colaborador “lucro”. A Formação de Equipes Empreendedoras (FEE) começa pela compreensão da necessidade de atrair pessoas com comportamentos mais empreendedores. Dada a limitação de recursos característica do estágio nascente de qualquer negócio, tudo de que o empreendedor não precisa é o empregado “despesa”: aquele que só faz aquilo que foi pedido e mesmo assim, quando cobrado. Em um momento em que o empreendedor não tem uma noção completa de tudo o que precisa ser feito nem tempo para delegar / orientar e monitorar, tudo o que sonha é ter um colaborador “lucro”, aquele que contribui proativa e criativamente para os resultados do negócio.

**2** Grandes propósitos. É até possível formar grandes equipes em empresas de propósitos mediócras, mas seus membros se desmotivam rapidamente. Jim Collins, um dos

mais respeitados especialistas em gestão da atualidade, costuma perguntar: Se sua empresa desaparecesse, o que o mundo perderia? Se a resposta dos seus colaboradores for “nada”, preocupe-se com a missão e a visão do seu negócio. Seus colaboradores não entenderam a mensagem e você tem um problema. Ou ela inexistente ou é medíocre, e você continuará tendo o problema.

**3** As pessoas certas nos lugares certos. Outra contribuição de Jim Collins diz respeito às escolhas das pessoas certas para os lugares certos. Cabe ao empreendedor primeiro refletir sobre os “lugares certos” que serão ocupados pelas “pessoas certas”. Nesta situação, estes lugares dizem respeito às funções críticas para o sucesso do negócio. No início da empresa, há dois “lugares certos” prioritários: vender e entregar (produzir). O empreendedor precisa ter em sua equipe a “pessoa certa” que venda bem e outra que consiga produzir ou prestar o serviço com boa qualidade. Se ele executar as duas tarefas no início, terá dupla jornada. Mas a evolução do negócio implicará novas funções-chave que serão desdobradas de vender e produzir. Além disso, crescerá a necessidade de ter as pessoas certas para administrar o crescimento da empresa.

**4** Visão de mundo. Não se trata de formar um exército de robôs que agem de forma programada. Mas é importante reunir pessoas que acreditam e vivenciam as mesmas crenças e atitudes que a empresa.

**5** Cada empresa, uma pessoa. Se estiver convicto dos quatro elementos anteriores, você tenderá a formar uma equipe empreendedora e, assim, seu negócio terá mais chance de deslanchar, se comparado às empresas nascentes com a tradicional filosofia de um dono e seus empregados. Para selecionar as pessoas “certas”, o conceito de *brand character*, utilizado no marketing, pode ser útil. Considere a seguinte reflexão: se a sua empresa fosse uma pessoa, como ela seria? Faça uma lista de atributos comportamentais. É claro que isso tem relação com as crenças e atitudes elencadas anteriormente. E procure contratar pessoas em que consiga identificar estes atributos, além, é claro, da competência técnica para a função.



# FERRAMENTA: FORMAÇÃO DE EQUIPES EMPREENDEDORAS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

REFLEXÕES	ANOTAÇÕES
Elabore a sua definição de equipe empreendedora:	
Discuta com seus colaboradores	Esta definição é inspiradora? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Muito
Por que ter uma equipe empreendedora seria importante para o seu negócio neste momento?	
Qual é a missão e visão do seu negócio?	
Discuta com seus colaboradores?	Nossa missão e visão são inspiradoras e desafiadoras? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Muito
Quais são os valores do seu negócio?	
Discuta com seus colaboradores	Nossos valores são aplicáveis no dia-a-dia? <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Muito
Se sua empresa desaparecesse, o que o mundo perderia?	
ANÁLISES	ANOTAÇÕES
Quais as funções críticas da sua empresa neste momento?	
Quais serão as funções críticas da empresa daqui a 3 anos?	
Você tem as pessoas certas nos lugares certos neste momento e as terá daqui a 3 anos?	Neste momento? <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Poucas <input type="checkbox"/> Metade <input type="checkbox"/> Muitas <input type="checkbox"/> Todas Daqui a 3 anos? <input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Pouca <input type="checkbox"/> Metade <input type="checkbox"/> Muitas <input type="checkbox"/> Todas <input type="checkbox"/>
Se a sua empresa fosse uma pessoa, quais seriam os seus atributos?	
Estes atributos poderiam avaliados em um candidato numa entrevista em um processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Não tenho certeza <input type="checkbox"/> Acho que sim <input type="checkbox"/> Muito
Seria possível formar uma equipe empreendedora de alto desempenho na minha empresa a partir destes atributos?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Poucas chances <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Acho que sim <input type="checkbox"/> Com certeza



# FERRAMENTA: FORMAÇÃO DE EQUIPES EMPREENDEDORAS

## ..DICA S

### Contribuidor “lucro” e o lucro em si

Em alguns negócios nascentes, os resultados esperados do colaborador podem não estar diretamente relacionados com os fatores geradores do lucro em si, como o aumento das entradas e a diminuição das saídas de caixa, apesar disso ser vital para todos os negócios. Em várias startups de tecnologia web, por exemplo, resultados iniciais podem estar associados ao aumento exponencial do número de usuários. Portanto, pense em colaboradores que vistam a camisa.

### Pense grande

Um dos mantras difundidos pela Endeavor e as empresas por ela apoiadas é que pensar grande dá o mesmo trabalho que pensar pequeno. E grande não só no tamanho da empresa, mas também na dimensão dos benefícios dos seus produtos e serviços. É fato que nem sempre grandes empresas começaram com grandes propósitos. E ainda é possível identificar diversas empresas grandes sem esta característica. Mas se tiver dificuldade em “pensar grande”, pesquise sobre as empresas Endeavor e a origem de outras já consolidadas, como Disney, Wal-Mart, Apple, Google, Natura e CacaShow. Empreendedores que pensam grande sempre se sentirão provocados com a pergunta de Jim Collins (Se sua empresa desaparecesse, o que o mundo perderia?) e buscarão melhores respostas. Pensar grande atrai os melhores talentos para o seu negócio.

### Funções críticas para o sucesso do negócio

Todas as empresas têm funções críticas para o sucesso do negócio. Para uma empresa nascente, estas funções se resumem a vender e entregar. Empreendedores solitários e com limitações de recursos tendem a fazer as duas coisas e por esta razão trabalhar longas jornadas. Quase sempre irão executar uma função melhor do que a outra. Um sócio ou colaborador que aposte no grande propósito do negócio pode contribuir na melhoria das vendas ou da qualidade da entrega. Walt Disney e Steve Jobs eram excelentes vendedores, mas dependiam de Roy Disney e Steve Wozniak para cumprir a expectativa gerada no momento da venda. Com o crescimento do negócio, novas funções se tornam críticas. O desafio

para o empreendedor é perceber quais são estas

funções e como encontrar a pessoa certa para executá-las. Isso é válido até para o próprio papel de líder. Será que o empreendedor é a pessoa certa para o lugar certo neste momento?

### Os valores da Zappos

Há muita coisa escrita sobre crenças e principalmente valores. O desafio é transformar palavras em atitudes dos colaboradores. Quem tem esta dificuldade deveria entender como a Zappos.com, loja virtual de calçados, conseguiu fazer isso. A empresa transformou seus valores em ações e incentiva cada colaborador a praticar um valor a cada semana. Veja a lista:

- Entregue um serviço muito bem feito; Apoie e lidere mudanças;
- Crie diversão e um pouco de maluquice;
- Seja aventureiro, criativo e mente aberta;
- Seja obstinado pelo crescimento e aprendizado;
- Construa relações comunicativas abertas e honestas; Forme um time otimista e com espírito de família;
- Faça mais com menos; Seja apaixonado e determinado; Seja humilde.

### E os seus valores

A Zappos transformou a lista acima nos seus critérios de contratação, além de validar o conhecimento específico exigido para a função. Ou seja, uma vaga de contador precisa ser preenchida por um ótimo contador, mas também um sujeito preocupado em entregar um serviço muito mais do que excelente, que incentive a mudança, seja divertido, criativo e obstinado em crescer e aprender. Também precisa ser um bom comunicador e formador de equipes, saber fazer milagres com poucos recursos de forma apaixonada e determinada. Tudo isso sendo humilde. A empresa coleciona prêmios de melhor empresa para trabalhar, crescimento em vendas, admiração do público, histórias incríveis com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Mas esta é a Zappos. Você precisa criar a história da sua empresa.

### LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS:

HSIEH, T. (2010). SATISFAÇÃO GARANTIDA. RIO DE JANEIRO: THOMAS NELSON BRASIL. ISAACSON, W. (2011). STEVE JOBS: A BIOGRAFIA. SÃO PAULO: CIA DAS LETRAS. GABLER, N. (2009). WALT DISNEY: O TRIUNFO DA IMAGINAÇÃO AMERICANA. SÃO PAULO: NOVO SÉCULO.