

Capítulo 9

O líder empreendedor e a equipe

Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.br.

Exercício 1

Habilidades de liderança e avaliação de conhecimento

Nome:

Empreendimento:

Data:

Parte I — Inventário de competências administrativas

A Parte I do exercício envolve o preenchimento do Inventário das Competências Administrativas e a avaliação do grau de criticidade de certas competências administrativas tanto (1) para o empreendimento ou (2) pessoalmente, nos próximos 1 a 3 anos. *O modo como você classifica a importância das competências administrativas, portanto, dependerá do propósito da sua avaliação administrativa.*

PASSO 1

Complete o Inventário das Competências Administrativas nas páginas a seguir. Para cada competência administrativa, coloque uma marca na coluna que melhor descreve seu conhecimento e sua experiência. Observe que uma seção está no final do inventário de *habilidades únicas* exigidas pela sua empresa; por exemplo, se for um serviço ou franquia empresarial, haverá algumas habilidades e conhecimentos exclusivos. Classifique de 1 a 3 competências administrativas específicas da seguinte forma:

- 1 = Crítica
- 2 = Muito desejável
- 3 = Não é necessária

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Algum conhecimento e experiência (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1–3 anos)

Marketing

Pesquisa de mercado e avaliação
Localizar e interpretar a indústria e as informações do concorrente; projetar e conduzir pesquisas de mercado, analisar e interpretar dados de pesquisa de mercado; etc.

--	--	--	--	--

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Alguns conhecimentos e experiência (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1-3 anos)
<p>Controle de qualidade Criar sistemas de inspeção e padrões para o controle eficaz da qualidade em insumos, produtos em andamento e produtos acabados; etc.</p>				
<p>Cronograma e fluxo de produção Analisar o fluxo de trabalho; planejar e administrar os processos de produção; gerenciar o fluxo de trabalho; calcular cronogramas e fluxos para aumentar os níveis de vendas; etc.</p>				
<p>Compras Identificar fontes adequadas de suprimentos; negociar contratos com fornecedores; administrar o fluxo de entrada de materiais no estoque; etc.</p>				
<p>Avaliação do emprego Analisar a produtividade do trabalhador e as necessidades de funcionários adicionais; calcular os aspectos de redução de custos de ajuda temporária versus permanente; etc.</p>				
<p>Finanças</p>				
<p>Contabilidade Determinar sistemas adequados de escrituração e contabilidade; preparar e utilizar as declarações de rendimentos e os balanços patrimoniais; analisar o fluxo de caixa, o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição e demonstrativo de resultados; etc.</p>				
<p>Provisão de capital Preparar orçamentos; decidir a melhor forma de adquirir fundos para as fases de start-up e crescimento; prever as necessidades de fundos; etc.</p>				

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Alguns conhecimentos e experiências (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1-3 anos)
<p>Administração do fluxo de caixa Administrar a posição de caixa, incluindo a projeção das necessidades de caixa; etc.</p>				
<p>Administração de créditos e cobranças Desenvolver políticas de crédito e critérios de filtragem; etc.</p>				
<p>Financiamento de curto prazo Administrar contas a pagar e contas a receber; usar alternativas de financiamento provisórias; administrar relações com bancos e credores; etc.</p>				
<p>Habilidades para ofertas públicas e privadas Desenvolver um plano de negócios e um memorando de oferta; administrar as relações com acionistas; negociar com as fontes de financiamento; estruturação e cotação de transações; etc.</p>				
Liderança empreendedora				
<p>Resolução de problemas Antecipar problemas e planejar para evitá-los; analisar e resolver problemas; etc.</p>				
<p>Cultura e Comunicações Comunicar-se de forma eficaz e clara, tanto oralmente quanto por escrito, com os clientes, pares, subordinados e externos; tratar os outros como você gostaria de ser tratado, compartilhar a riqueza, retribuir; etc.</p>				
<p>Planejamento Capacidade de estabelecer metas realistas e atingíveis, identificar os obstáculos para atingir as metas e desenvolver planos de ação detalhados para alcançar essas metas.</p>				

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Algun conhecimento e experiência (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1-3 anos)
<p>Tomada de decisões Tomar decisões com base na análise de dados incompletos; etc.</p>				
<p>Competência ética Habilidade para definir e dar vida aos valores que orientam uma organização; criar um ambiente que apoia o comportamento eticamente sólido; e inculcir um senso de responsabilidade compartilhada entre os funcionários.</p>				
<p>Administração de projetos Organizar as equipes de projeto; definir as metas do projeto; definir as tarefas do projeto; monitorar a concretização das tarefas em face dos problemas e limitações de custo/qualidade; etc.</p>				
<p>Negociação Trabalhar de maneira eficaz nas negociações; etc.</p>				
<p>Administração de pessoal Configurar as funções de folha de pagamento, contratação, remuneração e treinamento; identificar, administrar e orientar adequadamente consultores externos; etc.</p>				
<p>Sistemas de informações administrativas Conhecimento de sistemas de informações administrativas relevantes disponíveis e apropriados para os planos de crescimento; etc.</p>				
<p>Tecnologia da informação e a Internet Usar planilhas, processadores de texto e outros aplicativos pertinentes; usar e-mail, ferramentas de gerenciamento e outros sistemas apropriados.</p>				

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Alguns conhecimentos e experiência (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1-3 anos)

Equipe interpessoal

<p>Liderança/Visão/Influência empreendedoras Liderar ativamente, inculcando visão e paixão nos outros, e administrar as atividades de outras pessoas; criar um clima e um espírito que conduzem a um alto desempenho; etc.</p>				
<p>Ajuda Determinar quando o auxílio se justifica e pedir ou oferecer essa assistência.</p>				
<p>Feedback Oferecer feedback eficaz ou recebê-lo; etc.</p>				
<p>Administração de conflitos Confrontar as diferenças de forma aberta e resolver os problemas usando as evidências e a lógica; etc.</p>				
<p>Trabalho em equipe e influência Trabalhar com outras pessoas para alcançar objetivos comuns; delegar responsabilidade e orientar subordinados; etc.</p>				
<p>Construindo uma equipe de confiança Conectar-se com especialistas e procurar aconselhamento e valor.</p>				

Legislação

<p>Corporações Entender as formas de organização das empresas e os direitos e obrigações dos agentes, acionistas e diretores; etc.</p>				
<p>Contratos Compreender os requisitos dos contratos, licenças, concessões e outros acordos públicos e comerciais; etc.</p>				
<p>Impostos Entender as exigências municipais, estaduais e federais; entender proteções fiscais, planejamento imobiliário, benefícios; etc.</p>				

Inventário de competências				
Classificação	Conhecimento profundo e experiência (bem feito)	Alguns conhecimentos e experiências (mais ou menos)	Nenhum conhecimento ou experiência (nova área)	Importância (1-3 anos)
Títulos Compreender as regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários e os órgãos dedicados a títulos, tanto registrados quanto não registrados; etc.				
Patentes e direitos proprietários Compreender a elaboração e a revisão dos pedidos de patentes; reconhecer patentes fortes, marcas registradas, direitos autorais e reivindicações de informações privilegiadas; etc.				
Imóveis Compreender os acordos necessários para o aluguel ou compra e venda de imóveis; etc.				
Falência Compreender as opções e os passivos perdoáveis e não perdoáveis dos fundadores, executivos, diretores e afins; etc.				
Habilidades únicas Listar as competências únicas necessárias: 1. 2. 3.				

Parte II — Avaliação das competências

A Parte II envolve a avaliação dos pontos fortes e fracos administrativos, decidir que áreas de competência são mais críticas e desenvolver um plano para superar ou compensar eventuais deficiências e capitalizar os pontos fortes administrativos.

- Que habilidades são especialmente fracas?
- Que lacunas são evidentes? Quando?

PASSO 1

Avalie os pontos fortes e fracos de competência:

- Que habilidades são especialmente fortes?

PASSO 2

Circule as áreas de competência mais críticas para o sucesso do empreendimento e risque as que são irrelevantes.

PASSO 3

Considere as implicações para você e para o desenvolvimento da equipe administrativa do empreendimento:

- Quais são as implicações desta constelação específica de pontos fortes e fracos?
- Quem em sua equipe pode superar ou compensar cada fraqueza crítica?
- Como você pode alavancar seus pontos fortes críticos?

- Quais são as implicações temporais dessas ações? Para você? Para a equipe?
- Como você vai atrair pessoas para preencher as lacunas críticas em seus pontos fracos?

PASSO 4

Obtenha *feedback*. Se você está avaliando suas competências administrativas como parte do desenvolvimento de uma estratégia empreendedora pessoal e do planejamento de seu plano de aprendizado, retorne ao exercício “Moldando uma Estratégia Empreendedora Pessoal” no Capítulo 2. Preencha esse exercício se você ainda não o fez.

Exercício 2

Fatiando a torta do patrimônio

Depois de analisar as questões e os critérios discutidos neste capítulo, neste exercício, o líder empreendedor vai começar a compreender as traiçoeiras e delicadas alocações de remunerações e patrimônio. Uma vez que a empresa de responsabilidade limitada está pronta para ser legalmente constituída, essas decisões precisam ser tomadas.

Em primeiro lugar, apelamos a você para ancorar essas deliberações em diversos princípios e realidades:

- As melhores empresas compartilham sua riqueza com pessoas de alto desempenho que a criam através de incentivos e recompensas criativos.

- A justiça é uma consideração primordial.
- Quando se trata de salários dos fundadores, menos é mais.
- As contribuições de valor agregado dos principais participantes conduzirão a propriedade.

Em segundo lugar, é útil pensar sobre a estrutura de capital e propriedade da empresa em uma possível IPO — mesmo que você nunca vá nessa direção. Como vimos nos mercados de capitais da cadeia alimentar no Capítulo 5, depois da IPO, a propriedade ficará aproximadamente 50% nas mãos de investidores externos

(anjos, família, capitalistas de risco etc.) e 20–25% nas mãos do público; o resto (25–30%) será de propriedade dos fundadores, gerentes e diretores/conselheiros, incluindo opções de ações para demais funcionários chave. Também seria comum uma empresa ter 15–20 milhões de ações em circulação, depois da IPO em uma base totalmente diluída. Assim, a propriedade das ações pode aproximar-se do seguinte:

Investidores públicos	=	4–5 milhões de ações
Investidores privados	=	7,5–10 milhões de ações
Fundadores:		
CEO	=	1–2 milhões de ações
VP Marketing	=	500 K–1 milhão de ações
CFO	=	200–400 K ações
Restante	=	1,5–2 milhões de ações

Conselheiros e diretores podem ter 0,25–1%, ou cerca de 10 K a 200 K ações, dependendo de seu valor percebido e da negociação.

Atribuição do fundador

PASSO 1

Elabore um resumo de uma página de como você acredita que serão, neste momento inicial, os salários e participação de ações (propriedade dos membros de

uma empresa limitada) no lançamento de seu empreendimento. Seja específico em relação a valores em reais, número de ações e percentuais para cada um.

PASSO 2

Discuta seu projeto com pelo menos três membros da sua equipe de confiança, de preferência que tenham sido foram fundadores/diretores de uma empresa que tenha aberto seu capital, ou com assessores jurídicos. Isso serve para testar suas ideias, suas suposições e sua avaliação das potenciais contribuições da equipe.

PASSO 3

Depois de digerir suas reações e sugestões, faça as revisões apropriadas.

PASSO 4

Peça a cada membro da equipe de fundadores (se você tiver uma neste ponto) para fazer o mesmo. Compartilhe cada rascunho e tente chegar a um consenso.

Certifique-se de evitar a tentação, como apontado neste capítulo, de simplesmente tornar todos iguais. Embora isso possa funcionar e funcione, muitas vezes não dá certo, e é uma forma de evitar a realidade de que nem todos terão a mesma responsabilidade, risco e contribuições.