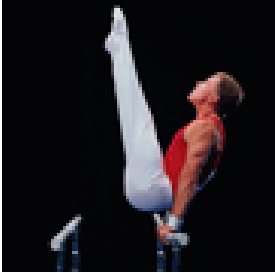


Esporte de equipe



MESMO O QUE PARECE UMA ATIVIDADE INDIVIDUAL É, NA VERDADE, COLETIVO. POR ISSO, A IMAGEM DO EMPREENDEDOR HERÓICO PRECISA SER SUBSTITUÍDA PELA DA EQUIPE EMPREENDEDORA, CAPAZ DE PÔR EM PRÁTICA OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO. QUEM AFIRMA ISSO É JOHN MULLINS, ESPECIALISTA DA LONDON BUSINESS SCHOOL

Assim como o preparo físico é fundamental para um atleta, cada empreendimento ou negócio novo possui os próprios requisitos de preparo: um produto ou um serviço superior, uma cadeia de fornecimento eficiente, funcionários motivados e assim por diante. São as bases sem as quais nenhum negócio pode sobreviver por muito tempo.

No mundo dos esportes, os tenistas nas melhores posições no *ranking* mundial, os jogadores de seleções nacionais de esportes coletivos e os corredores de maratona de ponta são extremamente bem preparados. A boa forma é um requisito. No entanto, é necessário mais do que isso, claro, para vencer Wimbledon ou conquistar uma medalha olímpica. Entretanto, o que separa os grandes atletas dos apenas bons?

Os grandes atletas apresentam de maneira constante os fatores críticos de sucesso para o esporte que escolheram, sejam eles velocidade, equilíbrio, coordenação motora ou qualquer outra coisa. A capacidade de ter bom desempenho nesses fatores críticos é a diferença entre os grandes e os quase grandes. O mesmo vale para os empreendedores?

Algumas fontes de variação no nível de desempenho de empresas jovens, tais como proteção de propriedade intelectual ou processos e capacidades organizacionais que não são facilmente imitados, têm sido mencionadas na literatura sobre vantagem competitiva sustentável. No entanto, minha pesquisa indica que há algo mais que pode pesar nessa variação. Esse algo mais é a capacidade da equipe de gestão de executar alguns fatores críticos de sucesso (um punhado deles, na verdade), que respondem pela maior parte da diferença de desempenho entre as empresas de um mesmo setor de atividade.

Assim como nos esportes, alguns atributos-chave separam os grandes dos bons no mundo dos negócios. Uma diferença essencial entre vencedores e perdedores é a seguinte: os vencedores descobrem quais são os fatores críticos de sucesso em determinado setor de atividade e, a partir daí, organizam suas equipes segundo essas necessidades. Já os perdedores não conseguem identificar esses fatores críticos de sucesso ou desenvolver uma equipe de trabalho de acordo com eles.

Mesmo em setores de atividade como o de aviação ou o de varejo, algumas empresas se saem bastante bem, enquanto outras ficam comendo poeira. Empreendedores bem-sucedidos nesses setores mais difíceis foram capazes de identificar os fatores críticos de sucesso específicos de seu setor e reunir uma equipe que pudesse executar as operações com base nesses fatores.

Como identificar os fatores críticos de sucesso

“Como eu determino os fatores críticos de sucesso (FCS) de meu setor de atividade?” Essa é a pergunta que você pode estar se fazendo. “Será que as respostas estão na imprensa especializada, na internet ou nos livros sobre estratégia?” Infelizmente, não.

Para identificar os fatores críticos de sucesso de sua área, pergunte a 15 ou 20 empreendedores e executivos que atuam nela:

1) Quais decisões ou atividades afetaram negativamente o desempenho?

2) Quais decisões tiveram impacto desproporcionalmente positivo?

O conhecimento sobre os FCS de um setor de atividade reside na experiência daqueles que aprenderam, muitas vezes do jeito mais difícil, o que é certo fazer. Ou você possui essa experiência ou terá de recorrer àqueles que a possuem. Em qualquer caso, há duas perguntas-chave que devem ser feitas para identificar os FCS de seu setor:

■ Quais as (poucas) decisões ou atividades que, se tomadas ou executadas de maneira incorreta, quase sempre afetarão negativamente o desempenho da empresa, mesmo que a maior parte das outras coisas esteja certa?

■ Quais as decisões ou atividades que, se tomadas ou executadas de maneira correta, quase sempre levarão a efeitos desproporcionalmente positivos sobre o desempenho, mesmo que outros erros sejam cometidos?

No varejo, setor em que passei a maior parte de minha carreira, os FCS são, como se costuma dizer, localização, localização e localização. Varejistas muito bem localizados podem até fazer outras coisas de modo errado e, ainda assim, terão bom desempenho, pelo menos por um tempo, até que resolvam o restante do quebra-cabeça. Os mal localizados, por sua vez, mesmo fazendo a maioria das coisas de forma certa, freqüentemente lutam apenas para sobreviver. Eis quão poderosos são os FCS.

Como lembra Howard Schultz, da Starbucks, sobre os primeiros dias da empresa, “nosso processo de seleção de locais consumia muito tempo, mas não podíamos nos dar ao luxo de um único erro. Um erro de avaliação ao comprar um imóvel significaria no mínimo meio milhão de dólares em jogo”. A equipe da Starbucks aparentemente selecionava bem, pois, segundo ele, “das mil primeiras lojas que abrimos, decidimos fechar apenas duas por conta de uma avaliação errada da localização”.

Para identificar os FCS de seu setor de atividade, o melhor é fazer as duas perguntas aqui indicadas para os 15 ou 20 “pensadores”, empreendedores bem-sucedidos e/ou executivos de sua área. Você terá grande variedade de respostas, é claro, mas um consenso provavelmente emergirá em torno de alguns temas. É isso que você está procurando.

Quais são os FCS da alta tecnologia?

O persistente Jeff Hawkins, fundador da Palm Computing, não abandonou as esperanças depois do lançamento não muito bem-sucedido do Zoomer, sua primeira incursão na área de computadores de mão.

A primeira coisa que ele fez foi fortalecer sua equipe contratando Donna Dubinsky para a presidência executiva. Ela possuía comprovada experiência em administrar equipes de alta tecnologia e apresentar resultados concretos. Mais importante do que isso: com a chegada dela, Hawkins foi liberado do papel gerencial, que ele nunca quis desempenhar. Isso o deixou livre para se concentrar no aprendizado com os erros cometidos com o Zoomer, a fim de desenvolver um *palmtop* que tivesse realmente apelo de mercado. Hawkins e Dubinsky aprenderam algumas importantes lições sobre o que é necessário para ter sucesso em inovação de alta tecnologia. A primeira delas, que desenvolver uma nova tecnologia é a parte mais fácil; muitos empreendedores de alta tecnologia foram capazes disso. A segunda, e muito mais importante, que o crucial no mundo de alta tecnologia – o verdadeiro FCS – é relacionar a promessa da tecnologia com genuínas, mas talvez não articuladas, necessidades do cliente, de modo que problemas reais dos consumidores sejam resolvidos.

“Ninguém investirá em uma empresa para solucionar o que podemos chamar de ‘não-problema’”, afirma Vinod Khosla, co-fundador da Sun Microsystems e hoje proeminente capitalista de risco no Vale do Silício, Califórnia.

Como qualquer pessoa do mundo dos negócios sabe, satisfazer as necessidades do cliente não é novidade; isso é fundamental em qualquer setor. No de alta tecnologia, porém, fazer isso está diretamente relacionado com três FCS. Tratar mal esses elementos arruína o negócio; tratá-los bem se traduz em boa possibilidade de sucesso. Quais são eles?

■ Entender uma área de tecnologia e o que ela pode ou não entregar, tanto hoje como amanhã.

■ Compreender quais os reais problemas ou necessidades do cliente, ou, mais visualmente, a “dor” do cliente.

■ Manipular a tecnologia para resolver esses problemas ou atender a essas necessidades.

O que os investidores procuram é se a liderança empreendedora identificou os fatores críticos de sucesso

Para empreendimentos de alta tecnologia, algumas vezes a tecnologia vem em primeiro lugar, para, depois, identificar uma necessidade dos consumidores à qual ela possa atender. Outras vezes, é a necessidade do cliente que vem em primeiro lugar, motivando os engenheiros a desenvolver uma solução. Qualquer uma dessas seqüências pode funcionar, contanto que o encontro das duas, o terceiro elemento mencionado anteriormente, apareça no final.

O exemplo dos *palmtops*

A Palm Computing demonstrou seu novo computador de mão em um *trade show* em janeiro de 1996. Metade das mais de 400 pessoas que estiveram presentes na feira fez pedidos de *palmtops* por R\$ 149 cada um. Em abril do mesmo ano, a Palm começou a enviar os pedidos. Na época, a revista *PC Computing* escreveu: “O Pilot 1000 é um produto de destaque: é rápido, fácil de usar e barato. Se você estiver procurando a última palavra em computadores de mão, não pesquise mais”.

Hawkins e Dubinsky sabiam que tinham um campeão quando os colunistas não mais devolveram as unidades que receberam para analisar e criticar. Ao longo de 1996, o organizador Palm Pilot ganhou popularidade. Depois do Natal, o produto já tinha conquistado mais de 70% do mercado de *palmtops* dos Estados Unidos. Naquele ano, o Pilot recebeu da imprensa 21 prêmios de melhor produto, batendo constantemente o similar da Microsoft, lançado no último trimestre do mesmo ano.

Foram necessários apenas 18 meses para a Palm vender 1 milhão de Palm Pilots, mas Hawkins e Dubinsky se recusaram a descansar. Para manter o momento favorável, a empresa trabalhou intensamente para desenvolver novas e melhores versões de seu computador de mão. Em março de 1997, chegou ao mercado o Palm III, mais fino e mais leve que o Pilot original. O Gartner Group disse: “O produto traz exatamente o que os usuários querem”. Uma versão ainda mais fina, o Palm V, era a próxima novidade. Embora não apresentasse nenhuma diferença funcional em relação ao Palm III, era um produto mais atraente. Como observou Hawkins, “o objetivo era a beleza. Beleza, beleza, beleza. Eu não queria que outras coisas tirassem a atenção desse objetivo”. O Palm V foi vendido por US\$ 449, era bem leve e vinha com baterias recarregáveis. O Palm VII, por sua vez, deu um salto no mundo sem fio. Equipado com antena, era capaz de enviar e receber *e-mails* e baixar itens da internet.

O que os investidores querem saber

Os investidores estão preocupados com a execução dos fatores críticos de sucesso? Certamente estão. É isso que tira o sono deles durante a noite. É a melhor proteção de que dispõem depois que decidiram investir em um nascente empreendimento de risco. Por isso, não surpreende que eles se fixarão nisso antes de fechar negócio.

Como um investidor observou: “Nós vamos fundo na equipe de gestão. Queremos estar confiantes de que essa equipe pode entregar o que prometeu para nós. Fazemos isso analisando sua experiência, avaliando quanto eles conhecem do setor de atividade e de seus clientes. Queremos saber como é a estrutura de liderança, começando pelo presidente e passando pelo comando de áreas como engenharia, pesquisa e desenvolvimento e marketing”.

Uma equipe de gestão capaz de uma execução perfeita é o Santo Graal dos círculos de capital de risco. Mas o que permite reconhecer uma grande equipe de gestão antes que os fatos se desenrolem? Trata-se de caráter? Química? Motivação? Perseverança diante das adversidades? Experiência no setor de atividade? *Expertise* em tecnologia? Ou “já ter feito isso”?

Em minha pesquisa, descobri que a gestão excepcional está relacionada com essas coisas e algo mais. Caráter, motivação e perseverança fazem diferença? Claro. A experiência no setor é relevante? Sem dúvida. A capacidade de vender conta? Certamente, pois é o que empreendedores de sucesso fazem na maior parte do tempo. No entanto, ser bem-sucedido em vendas não deve ser confundido com personalidade dinâmica, como o naturalmente introvertido Jeff Hawkins pôde atestar.

Esses elementos são, em geral, como o preparo físico para os atletas: ajudam, costumam ser mesmo necessários, porém não suficientes para alcançar a grandeza.

O que os investidores astutos procuram nas pessoas que apóiam – e o plural é mesmo o mais adequado aqui, pois o empreendedorismo é, na maioria das vezes, um “esporte de equipe” – é simples, na verdade, mas pouco óbvio para a maioria dos aspirantes a empreendedor:

■ Os investidores querem saber se a liderança empreendedora identificou e compreende os FCS do setor de atividade em que eles se propõem entrar, assim como o mercado e o ambiente competitivo que a empresa vai encontrar. Uma avaliação com credibilidade, baseada em fatos, de oportunidades atraentes pode fornecer as evidências. Esse é o primeiro passo.

■ O segundo passo, fundamental, é se a liderança empreendedora reuniu uma equipe que pode demonstrar, por ações passadas, não por palavras, que seus integrantes, trabalhando juntos, podem apresentar uma execução eficaz. Isso em cada um e em todos os FCS que o setor de atividade do empreendimento exigirá. Ou, o que pode ser uma alternativa igualmente satisfatória, se a liderança empreendedora identificou o que é necessário, assim como o que está faltando, na equipe de gestão e reconheceu isso a fim de preencher a lacuna, talvez com a ajuda dos investidores.

Se você quer o apoio de investidores para seu novo negócio, faça um esforço para entender os FCS que seu empreendimento enfrentará. Caso nunca tenha atuado no setor de atividade em que planeja ingressar, encontre algumas pessoas que já o tenham feito. Elas saberão quais são os poucos fatores realmente críticos, aqueles que respondem pela maior parcela da diferença entre quem vence na área e quem está quase lá.

Aprendizados

A maioria dos empreendedores de sucesso vai lhe dizer que cometeu muitos erros ao longo do caminho. Ter a equipe certa, capaz de executar de maneira eficaz os FCS, é um elemento fundamental para se recuperar e aprender com os erros. O que você deveria perguntar aos empreendedores de sucesso a respeito do que eles aprenderam sobre os FCS em seu setor e sobre sua equipe de gestão?

■ Quais os poucos – somente um punhado deles, por favor – fatores críticos de sucesso em seu setor de atividade? Que apoio você pode oferecer que demonstre que os identificou corretamente?

■ Você consegue demonstrar, por ações passadas e não apenas com discurso, que sua equipe, unida, pode executar cada um e todos esses FCS?

■ Se não, você identificou quais FCS sua equipe não está bem preparada para executar e como você fará para preencher essa lacuna?

Olhe-se no espelho e pergunte-se o que você, pessoalmente, está trazendo para o jogo. Depois, complete sua equipe com pessoas capazes de entregar o que você não tem ou não consegue, pessoas diferentes de você, que contribuam efetivamente para os FCS para os quais você não está bem preparado. Em seguida, mergulhe na competição. Talvez você e sua equipe estejam destinados a reescrever a história de seu setor de atividade. ●

© **Business Strategy Review**

John Mullins é professor de práticas de gestão e chefe do departamento de empreendedorismo da London Business School, de Londres, Reino Unido.