

PAULO DE VILHENA

VENDAS, LUCRO E FLUXO DE CAIXA

*Tudo o que precisa de saber
sobre o crescimento da sua
empresa e tem medo de
perguntar*

A todos os empresários e empreendedores.
*A todos os que se disponibilizaram para sair da sua zona
de conforto e dar mais do que se esperava deles.*
A todos aqueles a quem devemos o progresso.
A todos os que servem os outros.
A todos os que criam emprego.
A todos os que correm riscos.
*A todos os que não se contentam em ser menos do que as
suas capacidades lhes permitem e menos do que um
exemplo brilhante para os outros.*
*Foi para todos esses que escrevi este livro e é para eles que
vai a minha dedicatória e os meus agradecimentos.*

Paulo de Vilhena

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| PARTE I. AS SEIS CHAVES INSONDADAS DO SUCESSO | 7 |
| 1. Responsabilidade | 12 |
| 2. O poder ilimitado dos objetivos | 20 |
| 3. A força do otimismo | 27 |
| 4. Ecologia | 31 |
| 5. Autodisciplina | 36 |
| 6. Conhecimento | 43 |
| PROPOSTAS DE AÇÃO | 46 |
| PARTE II. O CICLO DO CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO | 47 |
| 7. O ciclo de vida dos negócios e as suas sete sigilosas fases | 57 |
| 1. A luta inicial | 60 |
| 2. A diversão | 62 |
| 3. A adolescência | 63 |
| 4. O apogeu | 64 |
| 5. O outono | 65 |
| 6. A grande rotina | 66 |
| 7. A morte | 67 |
| 8. As cinco disciplinas escondidas do crescimento de um negócio ... | 70 |
| 1. Manter os clientes | 72 |
| 2. Conquistar negócio à concorrência | 75 |
| 3. Estar onde vai estar o crescimento | 78 |
| 4. Invadir mercados adjacentes | 79 |
| 5. Novas linhas de negócios | 81 |
| 9. O lucro e os seus quatro princípios ocultos | 82 |
| 1. O lucro não é tudo... É a única coisa! | 90 |
| 2. Viver e morrer por um plano de negócios | 92 |
| 3. Pague por performance! | 95 |
| 4. Delege, mas não abdique | 97 |

| | |
|---|-----|
| 10. <i>Cash-flow</i> e as suas cinco regras secretas..... | 99 |
| 1. O ciclo de caixa..... | 103 |
| 2. O buraco na tesouraria..... | 105 |
| 3. Faça uma análise A, B, C, D..... | 106 |
| 4. Mantenha a dívida baixa..... | 107 |
| 5. Investimento em ativos..... | 108 |
| 11. Valor: quais as ideias mais recônditas sobre como avaliar o seu negócio?..... | 109 |
| PROPOSTAS DE AÇÃO | 115 |
| PARTE III. ESTRATÉGIA, CRIAÇÃO E COMUNICAÇÃO DE VALOR | 117 |
| 12. Nicho..... | 122 |
| 13. Concorrência..... | 126 |
| 14. Valor acrescentado..... | 130 |
| 15. <i>Marketing</i> para PME..... | 133 |
| 1. Que ação pretendemos por parte dos prospetos?..... | 142 |
| 2. Qual é a nossa proposta única de venda?..... | 142 |
| 3. Quem é o alvo da nossa campanha?..... | 142 |
| 4. Que ferramentas vou utilizar?..... | 143 |
| 5. Que benefícios concretos tem a minha oferta para a população que pretendo atingir?..... | 143 |
| 6. Qual a nossa identidade?..... | 143 |
| 7. Orçamento..... | 143 |
| 16. Experiência..... | 146 |
| 17. Produto..... | 155 |
| 18. Sistemas..... | 160 |
| 19. O processo de gestão do cliente..... | 168 |
| 1. O primeiro caminho é o de manter o contacto..... | 169 |
| 2. Diferenciar e posicionar..... | 170 |
| 3. Regar gota a gota..... | 171 |
| 4. Use a tecnologia necessária..... | 172 |
| 20. Inovação..... | 175 |
| PROPOSTAS DE AÇÃO | 178 |
| PARTE IV. A FONTE DO VALOR EMPRESARIAL | 179 |
| 21. Liderança..... | 182 |
| 22. Cultura..... | 187 |
| 23. Pessoas..... | 192 |
| 24. Execução consistente..... | 197 |
| PROPOSTAS DE AÇÃO | 205 |

PARTE I.
AS SEIS CHAVES
INSONDADAS DO SUCESSO

Devia ter pouco mais de 30 anos, trabalhava na altura na banca de gestão de patrimónios e os meus clientes eram multimilionários, cujas fortunas ajudava a gerir. Comecei então a dar comigo, com alguma frequência, a perguntar-me porque tinham eles aqueles resultados financeiros e eu me sentia tão longe dessa realidade se eu sabia tantas coisas e se me considerava um indivíduo igualmente capaz? O que me estaria então a atrasar?

E quando as perguntas surgem, dificilmente as respostas ficam por ser encontradas. É uma das grandes qualidades do cérebro humano, quando formulamos uma questão, dificilmente ele descansa até encontrarmos a resposta...

Mas, neste caso concreto, comecei a procurar as respostas ativamente. O que distinguiria estas pessoas, estes multimilionários, das outras pessoas que não obtinham o mesmo nível de sucesso financeiro? Como tinha o privilégio de lidar com muitas destas pessoas no dia a dia, foi relativamente fácil começar a minha investigação. Comecei a observar a sua forma de pensar e de estarem na vida. A muitos perguntava diretamente quais eram as suas ideias sobre o assunto. E umas perguntas levaram a outras, da mesma forma que algumas das respostas conduziam a outras ideias e muito rapidamente dei comigo a refinar uma série de pensamentos sobre este tema que tanto me interessava.

Outra das coisas que nessa altura percebi foi que, nos últimos séculos, muitos milhões foram investidos na procura das mesmas respostas. Havia outras pessoas que tinham antes de mim levantado a mesma pergunta e encontrado, porventura, as respostas que também eu, nesta fase, procurava. E melhor ainda, as respostas eram do domínio público. Estavam publicadas!

Foi aí que tomei consciência de que, independentemente da área em que procurássemos respostas sobre ser bem-sucedidos, havia vários livros e estudos que nos explicavam como isso poderia ser bem

conseguido. Esta tomada de consciência foi uma das que mudaram a minha vida para sempre.

Se quiser ser saudável e ter uma boa forma física, há uma série de livros sobre isso. Com um pequeno investimento, posso aceder a toda a informação de que necessito sobre isso. Se quiser melhorar as minhas relações há um monte de livros que me podem também explicar sobre a forma de o conseguir. Só é necessário fazer o investimento. Se quiser montar um negócio e fazê-lo crescer também há livros que explicam como... E se quisesse fazer mais dinheiro e eventualmente tornar-me multimilionário, como eram os meus clientes, afinal também havia uma série de livros que explicavam como o conseguir. Uau! Havia resposta para todas as minhas perguntas.

No início do século passado, um jovem norte-americano de 20 anos, que fazia alguns trabalhos de jornalismo como forma de ajudar a pagar os seus estudos, teve a oportunidade de entrevistar Andrew Carnegie, o multimilionário da indústria do aço e, naquela altura, o homem mais rico do mundo.

A entrevista que devia durar três horas levou três dias, pois Carnegie foi pedindo que o rapaz fosse ficando para continuar a conversa. No final dos três dias propôs-lhe que dedicasse os próximos 20 anos da sua vida a estudar os homens de maior sucesso dos Estados Unidos da América, pois Carnegie acreditava que havia uma série de padrões comportamentais comuns a estas pessoas e que a humanidade devia conhecer essa informação. A Carnegie caberia abrir as portas e ao rapaz trabalhar os 20 anos seguintes nesse projeto sem ser pago por isso. No final dos 20 anos, as conclusões deviam ser publicadas, para que toda a humanidade ficasse com acesso aos princípios do sucesso.

Ainda que mal tivesse condições para pagar os seus próprios estudos, o rapaz não só aceitou como prometeu a Carnegie que terminaria a tarefa com sucesso. O resto é história... O rapaz chamava-se Napoleon Hill e a obra em que apresentou as suas principais ideias teve o título de *Pense e Fique Rico*. E qualquer um de nós a pode comprar e ler. Mas este é apenas um exemplo. Muitas outras obras depois desta e de vários autores que refletiram sobre esta mesma temática apresentam também

várias conclusões sobre este assunto. Marcante, para mim, ao fazer esta investigação, foi perceber que praticamente todas estas obras apresentavam conclusões muito semelhantes. As respostas que procurava não podiam então andar muito longe do que nestes livros aparecia.

Desde então tenho procurado ensaiar estes princípios na minha vida, e como os resultados têm sido muito interessantes, inclusive, tenho também procurado partilhá-los com outras pessoas. Hoje, tenho como muito claro que se não tivesse, nessa fase da minha vida, tomado consciência desta realidade, dificilmente teria escrito livros e teria os resultados de que hoje, felizmente, gozo.

E tudo isto para dizer que se é necessário compreender o ciclo do negócio para criar valor económico e estar de posse dos fundamentos básicos dos aspetos mais técnicos para conseguir resultados de longo prazo, é ainda mais importante conhecer os aspetos psicológicos. Oitenta por cento dos nossos resultados nas empresas vêm da psicologia por trás do comportamento do empresário e apenas 20% por trás dos aspetos técnicos. Mas fundamental é perceber que se não tivermos estas duas valências, torna-se quase impossível sustentar resultados ao longo do tempo.

E é por isto que a primeira parte deste livro vai inteiramente para os padrões comportamentais que têm sido identificados nas pessoas bem-sucedidas do mundo empresarial. Tenho-lhe chamado, ao longo do tempo, os padrões comportamentais dos executivos de sucesso.

1. RESPONSABILIDADE

O princípio número um do sucesso, no que a mim diz respeito, é o da responsabilidade. Não me recordo de ter lido nenhum livro sobre sucesso, em qualquer área da nossa vida, que não desse relevo a este princípio.

Responsabilidade não da forma relativamente leve com que creio que, regra geral, olhamos para o conceito, mas responsabilidade vista de uma forma muito mais profunda.

De tal forma dou importância a esta ideia que costumo repetir, com alguma frequência, que se conseguir que os meus filhos aprendam este princípio já terei feito um bom trabalho como pai. E acredito nisso profundamente. Se os meus filhos aprenderem aquele que vejo como o princípio número um do sucesso, creio que posso ficar descansado com o seu futuro.

Mas é aqui que me cabe fazer uma nota. Para mim, aprender significa que o meu comportamento é condicionado diretamente por esse conhecimento. Ou seja, não será nunca suficiente compreender esta ideia, ou até saber explicá-la, mesmo que seja de uma forma brilhante. Aprender este conceito significa vivê-lo no dia a dia. E esse será o meu maior desafio como pai, assegurar que os meus filhos sejam pessoas responsáveis, no sentido do que vou explicar de seguida.

Uma das pessoas que melhor vi explicar esta ideia foi o meu amigo Brad Sugars. O Brad costumava desenhar uma linha a que chamava a

linha da vida. E defendia que a maior parte das pessoas vivia as suas vidas abaixo dessa linha.

De cada vez que encontramos uma desculpa para o que não está a correr como nós imaginávamos, estamos a viver a vida abaixo da linha.

A mediocridade é cheia de razões!

Mas, quando alguma coisa não nos corre bem ou encontramos alguma dificuldade no caminho para os nossos objetivos, a última coisa que devemos fazer é encontrar uma desculpa ou justificação. Quando encontramos uma justificação, tendemos a ligar-nos a ela. À medida que a repetimos, fertilizamos-a e fazemo-la crescer no nosso subconsciente. Enquanto ela cresce vai-se tornando verdadeira, pelo menos para nós, contagiando e toldando todas as nossas outras iniciativas e chegando a comprometer o objetivo. É o princípio do fracasso!

A “desculpite” apresenta várias variantes. A primeira é a desculpa da saúde: “A minha saúde não me permite.” Qualquer médico poderá confirmar que não existe o estado perfeito de saúde. Há sempre algo de errado com qualquer corpo. A diferença é que as pessoas de sucesso não pensam nisso. As pessoas de sucesso estão agradecidas pela saúde que têm (porque poderiam estar piores) independentemente do nível dessa saúde. As pessoas de sucesso recusam-se a focalizar-se na sua saúde e recusam-se mesmo a falar sobre ela. As pessoas de sucesso compreendem que é melhor usarem o que têm, enquanto têm.

A desculpa da inteligência é outra das que frequentemente é levantada. Aqui cabe-me fazer um ponto de ordem: tendemos a subestimar a nossa inteligência e a sobrestimar a inteligência dos outros. O que verdadeiramente conta não é a inteligência que temos, mas a forma como a utilizamos. O que verdadeiramente conta é o pensamento e o sentido que guia essa inteligência. O que é facto é que existem pessoas brilhantes que nunca são bem-sucedidas. Muitas vezes essas pessoas usam a sua fantástica inteligência exatamente para justificar porque não hão de resultar as coisas. Nem o conhecimento é poder como muitas vezes ouvimos. O conhecimento é poder potencial, ou seja, só se torna poder quando cruzado com a ação. Só se torna poder quando aplicado. Por

outro lado, todos nós conhecemos gente bem-sucedida que está longe de ser genial.

A terceira desculpa tradicional é a da idade. Ou somos muito novos, ou somos muito velhos. Nunca estamos na idade ideal. Mas qual será a idade ideal? No entanto, mais uma vez as pessoas de sucesso pensam na sua idade sempre de uma forma positiva. Se são novos pensam nas vantagens que isso lhes traz. A energia, a vantagem de começar mais cedo que os outros, a capacidade de pensarem fora da caixa e de ainda não saberem o que não é possível... Se são mais maduros veem as coisas da perspectiva da experiência, do conhecimento adquirido, da probabilidade de errarem menos, da tranquilidade que a idade nos traz... As pessoas de sucesso focam-se apenas no tempo produtivo que têm pela frente e em tirar dele o maior retorno possível. E, acima de tudo, as pessoas de sucesso têm a noção clara de que a capacidade de pensar é ainda e muito mais importante do que a capacidade de armazenar factos.

A quarta desculpa do fracasso mais usada é a da sorte. E a desculpa da sorte não é mais do que a ignorância da lei de ferro do universo que é a lei da causa e efeito, também conhecida pela lei socrática da causalidade. Esta lei explica que tudo aquilo que acontece (efeito) tem explicação num outro acontecimento, ou sucessão de acontecimentos, a montante (causa) e que nada acontece por acaso. Tudo aquilo que acontece nas nossas vidas é resultado das decisões que tomamos e que se queremos melhores resultados (efeitos), devemos procurar melhores decisões (causas).

Se queremos ser bem-sucedidos, temos de parar de desejar. Devemos começar a acreditar e a atuar. É das decisões que tomamos e das ações que se lhes seguem que decorrem os resultados que temos na vida e como alguém disse um dia: “Há inúmeras desculpas para o fracasso, mas nenhuma boa razão.”

Da mesma maneira estaremos a viver a vida abaixo da linha quando encontramos culpados. De cada vez que encontramos alguém ou algo a quem atribuir as razões das nossas dificuldades, estamos a boicotar as nossas possibilidades de ser bem-sucedidos.

De cada vez que culpamos a sociedade, a família, a empresa onde trabalhamos e o próprio mundo que não nos trata de uma forma justa, estamos a viver a vida abaixo da linha.

Até que compreendamos que se continuarmos a culpar tudo à nossa volta pelos nossos lentos progressos, estamos a culpar tudo o que temos. Se culpamos o sol, o vento, o solo, a chuva, as sementes e as estações do ano, então nada mais resta. E viver abaixo da linha é também viver em negação. Tendemos a ter alguma dificuldade em ver as coisas tal como elas são. Tendemos a ter uma visão enviesada sobre a realidade quando esta nos diz respeito pessoalmente. O problema é que não dizer ou ver a verdade sobre a nossa vida rouba-nos o poder de agir e esvazia-nos do poder de atuar e melhorar. Até que nos coloquemos em cima da balança e pararmos de argumentar que temos os ossos pesados e até termos a coragem de ver que estamos gordos, não vamos poder mudar a nossa alimentação e os nossos hábitos de atividade física.

Até termos a capacidade de ver a realidade com noção crua dos ativos e dos passivos, a nossa capacidade de agir é muitíssimo limitada.

Isto é viver abaixo da linha. E creio que temos alguma tendência a viver dessa forma por condicionamento. Creio também que se lá chegamos por condicionamento, podemos de lá sair da mesma forma. Ou seja, acredito que nos podemos recondicionar. Recondicionarmo-nos para viver a vida acima da linha.

Há coisas sobre as quais simplesmente não temos controlo. São as regras do jogo. Mas há algo que podemos sempre controlar e que é suficiente para fazer toda a diferença... A nossa forma de responder!

Podia escrever um livro apenas com histórias de pessoas a quem aconteceram todas as desgraças possíveis e que não só as ultrapassaram como eventualmente as usaram para reforçar a sua capacidade de realização.

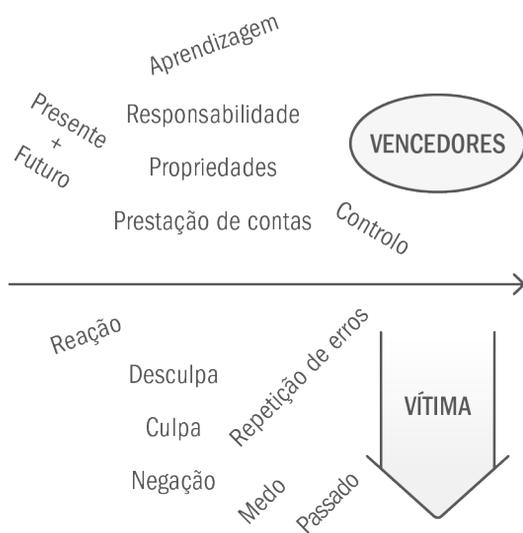
Não é o que acontece, mas a forma como respondemos a isso é que condiciona a maior parte da nossa vida. Aprendi que a vida é 10% aquilo que nos acontece e 90% aquilo que fazemos sobre isso.

Esse é exatamente o desafio da vida. Usar tudo o que está à nossa disposição e, usando a nossa filosofia, transformar tudo isso em valor! E

quando digo tudo, quero dizer absolutamente tudo. Mesmo aquilo que numa primeira abordagem nos parece uma tragédia.

O fator mais determinante, na forma como resulta e funciona a nossa vida, é a nossa filosofia. O verdadeiro teste de maturidade é exatamente assumir a responsabilidade de criar valor, com aquilo que a vida nos traz.

É através da nossa filosofia que podemos transformar a informação e as ideias que estão à nossa disposição em valor. É isso que nos torna diferentes dos animais. Estes só podem contar com os seus instintos. Quando o inverno chega, os patos só podem voar para o Sul. Se o Sul não estiver grande coisa... Azar... Nada mais se pode fazer... Mas nós não. Nós podemos desenvolver a nossa filosofia! E para isso temos de pensar. Temos de descobrir e processar ideias...



Fonte: adaptado de Brad Sugars, ActionCOACH.

Figura 1. Viver acima ou abaixo da linha

Já me referi anteriormente à lei de ferro do universo: a lei da causa e efeito. Esta lei determina que todos os efeitos que estou a obter na minha vida têm causas bem identificadas a montante. A lei de semear e colher é a versão bíblica da lei da causa e efeito e explica-nos que se semeamos feijões colhemos feijões, se semeamos morangos colhemos morangos,

se semeamos o bem colhemos o bem e se semeamos o mal é o mal que colhemos.

A maior parte de nós tem alguma dificuldade em aceitar e no decorrer deste raciocínio é que podemos compreender bem o que estamos a semear nas nossas vidas, se percebermos com clareza o que estamos a colher. É verdade! O que quer que tenhamos hoje nas nossas vidas, bom ou mau, é o fruto daquilo que semeámos.

Ou seja, as recompensas que a vida nos traz dependem diretamente da qualidade e quantidade das contribuições que fazemos.

O dia em que eu compreendo e aceito esta responsabilidade é o dia em que estou pronto para assumir o controlo do meu destino e começar a tirar da vida aquilo que sempre desejei.

Ao compreendermos a causa e efeito, compreendemos também a quantidade de escolhas e alternativas que temos em cada momento no tempo. E quando partimos de um lugar de responsabilidade, as duas escolhas principais são a de aceitar a propriedade das condições de vida, tal e qual se nos apresentam, e aceitar a responsabilidade de mudar essas condições, caso não estejamos inteiramente satisfeitos com elas. E de acordo com outra lei mental, a lei do controlo, isto é o que nos traz felicidade. A ideia de ter o poder de agir sobre o meu futuro.

Ouçó com alguma frequência algumas pessoas argumentarem que não devem nem prestam contas a ninguém. Que não precisam de ninguém e, como tal, não têm de explicar nada sobre os seus comportamentos.

Escuto-as sempre com algum espanto e, de cada vez, tento compreender o seu ponto de vista. Mas confesso que até hoje ainda não fui capaz.

Respeito essa posição, mas não a partilho. Não percebo como podemos viver num mundo tão fantástico como aquele em que vivemos, em que beneficiamos de uma série de coisas que foram feitas por outras pessoas e acharmos que não devemos contas do que fazemos também.

Temos estradas e automóveis que não construímos diretamente. Quando precisamos, recorremos a hospitais com que nunca nos

preocupámos. Quando os meus filhos tiveram idade para estudar, havia uma escola à sua disposição.

Não faço ideia de como cortar uma camisa, nem como funciona a eletricidade. Não sei o que faz voar um avião e nem como se consegue pôr um telemóvel a funcionar. E ainda assim, posso usar todas estas coisas porque alguém antes de mim se preocupou em pô-las todas a funcionar.

Como posso usar tudo isto que a sociedade pôs à minha disposição e não prestar contas do que faço?

O dia em que eu compreender e aceitar esta responsabilidade é o dia em que estarei pronto para assumir o controlo do meu destino e começar a tirar da vida aquilo que sempre desejei.

Mas a primeira pessoa a quem tenho de prestar contas é a mim próprio. Quando há uns anos decidi terminar a minha carreira corporativa e tornar-me empresário foi, em grande parte, por isto mesmo. Porque decidi prestar contas da minha vida a mim próprio. Porque percebi que estava a subir uma escada encostada na parede errada. A viver a vida pelo guião de uma outra pessoa.

Por isso, tomei a decisão mais difícil da minha vida, exatamente porque senti que não tinha o direito de ser menos do que um exemplo brilhante para os meus filhos. Porque senti que não estava preparado para um dia olhar para trás e sentir que tinha sido menos do que as minhas capacidades me permitiam ser. Foi o dia em que percebi que tinha de prestar contas. A mim e aos outros. Começando pela minha família e depois à sociedade.

Este é, para mim, o princípio número um do sucesso. Provavelmente, a coisa mais importante que aprendi na vida e a melhor herança que posso deixar às minhas crianças.

Viver acima da linha faz de nós vencedores enquanto viver abaixo da linha não nos deixa passar de vítimas das circunstâncias.

Quando vivemos acima da linha, temos a capacidade de aprender com cada uma das nossas experiências. Compreendemos a causa e o efeito e aprendemos a afinar as causas até os efeitos serem os que pretendemos. Abaixo da linha percebemos tudo como fruto do acaso e,

por consequência, condenamo-nos a repetir os mesmos erros ao longo do tempo. Viver acima da linha permite-nos sentir o controlo da nossa vida e aumentar os nossos níveis de felicidade. Os psicólogos chamam a isso *locus* de controlo interno e explicam que dessa sensação de controlo sobre o que acontece decorre uma parte da nossa felicidade. Até porque o cenário contrário, o de perceber a vida como estando fora do nosso controlo, nos leva a uma sensação de medo e de incapacidade.

Viver acima da linha permite-nos responder ao que nos vai acontecendo e responder implica uma escolha. Quando estamos abaixo da linha, a nossa capacidade é apenas de reação, e reagir é fruto do condicionamento.

Estar acima da linha faz-nos olhar para o futuro e compreender que ele depende das escolhas que fizemos no presente, mas deixa-nos o poder de agir e de procurar determinados resultados. Abaixo da linha vivemos essencialmente no passado, remoendo sobre o que aconteceu, como se guiássemos um carro olhando pelo espelho retrovisor. Abaixo da linha tendemos a ser passivos, esperando que as coisas mudem lá fora para nos correrem melhor cá dentro.

Abaixo da linha somos como termómetros, cuja única capacidade é reagir às alterações da temperatura sem nada poder fazer sobre isso. Acima da linha somos como termóstatos que condicionam a temperatura à sua volta independentemente do que está a acontecer.

2. O PODER ILIMITADO DOS OBJETIVOS

Viktor Frankl, o psiquiatra austríaco que durante a II Grande Guerra foi prisioneiro dos campos de concentração alemães, demonstrou, no seu trabalho, realizado exatamente durante essa sua experiência, que a força do propósito é a mais poderosa na mobilização de um ser humano. Quanto temos um verdadeiro propósito, nada nos pode parar.

O que se passa é que nos habituámos a utilizar o termo “objetivo” de uma forma muito ligeira, confundimo-lo muitas vezes com desejos. Um verdadeiro objetivo implica uma decisão. E decisão, que é outra palavra que nos habituámos a utilizar com ligeireza, significa cortar com todas as alternativas. Decisão vem de de... cisão, de uma cisão, de um corte.

Quando formulamos um verdadeiro objetivo, isso implica cortar com todas as alternativas, com todas as outras opções! E por isso nós temos os nossos objetivos em primeiro lugar e depois eles passam a ter-nos a nós. Quando definimos um objetivo transformamo-nos numa pessoa diferente. A pessoa que tem esse objetivo e que, consequentemente, vai acreditar em coisas diferentes e fazer coisas diferentes.

Conto com alguma frequência, nomeadamente nos meus *workshops*, um episódio que se passou comigo e que foi extraordinariamente marcante. De tal forma que utilizo sempre esta história para ilustrar o que quero dizer com um verdadeiro objetivo.

Tinha 28 anos e posso precisar isso porque a minha filha tinha acabado de nascer. Trabalhava num banco com responsabilidades na área comercial e um dia, enquanto discutíamos os objetivos para uma

campanha que íamos lançar, o diretor de *marketing*, alguém que com o tempo aprendi a considerar como uma das pessoas mais sensatas que alguma vez conheci, colocou um determinado objetivo em cima da mesa. Não me recordo do número com exatidão, mas sei que era muito grande. Muito mais do que normalmente estávamos habituados a fazer. E nessa altura, sem sequer refletir, saiu-me um desabafo: “Manuel, o meu amigo está louco!” E sem pestanejar, o Manuel retorquiu: “Ouça, se a vida da sua filha dependesse da realização deste objetivo... Eu continuava a ser louco?”

Fez-se silêncio absoluto. Nem balbuciei nenhum tipo de resposta... Percebi que o meu amigo me estava a dar uma das maiores lições da minha vida. A questão não era a dimensão do objetivo. A questão prendia-se, em absoluto, com os recursos pessoais que eu estava disposto a investir nesse objetivo, bem como com o sentido de urgência com que iria encarar a situação. É isto que fazem por nós os objetivos de verdade. Dar-nos uma direção em que mobilizamos a totalidade dos nossos recursos e do nosso sentido de urgência: total concentração de poder!

E é por isto que os empresários e os executivos mais bem-sucedidos são fanáticos da definição de objetivos. Muitas vezes sem sequer se aperceberem disso, mas esta é a única forma que nós, seres humanos, temos de mobilizar todos os nossos recursos.

São estes objetivos que nos trazem a resiliência de que necessitamos quando chegar a frustração. Porque essa, eu prometo, vai estar sempre presente. Em tudo o que empreendemos há uma altura em que aparece a frustração. E esse é também o momento decisivo: o momento em que devemos decidir se desistimos ou persistimos. E para persistir quando as coisas estão mesmo difíceis, precisamos dos objetivos. E para isso eles têm de ser grandes... Grandes!... GRANDES!!!

Não são objetivos pequenos que nos vão dar a resistência à prova de bala de que necessitamos quando as dificuldades aparecerem. Não são objetivos pequenos que nos farão atravessar um muro quando for necessário. Têm de ser grandes! Enormes! Gigantes!!!

Na nossa sociedade somos levados a pensar que os nossos objetivos serão ter uma família, um emprego, uma casa, um carro e eventualmente

passar férias uma ou duas vezes por ano em qualquer sítio que nos agrade. Dependendo das referências que tenhamos à nossa volta, ou seja, das pessoas que nos são mais próximas e dos seus hábitos, estabelecemos, dentro destas balizas, o nível de cada uma destas coisas para que nos posicionamos. E de uma maneira ou de outra, com mais ou menos sucesso, é isto que atingimos. Nem mais, nem menos... Os nossos objetivos não são marcados de uma forma ativa e consciente, mas sim por defeito e de forma absolutamente passiva. Crescemos e vivemos até nos equipararmos aos nossos pares.

Ao agirmos desta forma, tomamos a opção de fechar por menos do que merecemos... Ao agirmos desta forma, tomamos a opção de viver abaixo do nosso potencial! Mas onde é que estou a querer chegar?

De uma forma muito simples e direta, à conclusão de que, ao definirmos os nossos objetivos com base no meio envolvente, estamos também a definir as nossas limitações. Ou seja, não há pessoas limitadas! O que há são objetivos pouco poderosos. A nossa habilidade cresce até estar ao nível dos nossos objetivos.

Se crescemos no sentido de materializar determinado tipo de resultados, isto significa que crescemos até ao limite dos nossos objetivos. Ou seja, crescemos até realizar aquilo que perspetivámos.

Todos nós temos sonhos! Poucos estamos dispostos a fazer o necessário para os vivermos. Poucos estamos dispostos a sair da nossa zona de conforto para os transformar em objetivos. É precisamente quando transformamos os nossos sonhos em objetivos bem definidos que damos o primeiro e mais importante passo no sentido de os realizar. No sentido de nos comprometermos com um determinado crescimento, enquanto seres humanos.

Objetivos bem definidos são como ímanes vivos. A nossa mente funciona como um míssil telecomandado, assim que seleciona um alvo nada a pode parar.

À clara definição dos objetivos, deverá seguir-se a identificação das razões pelas quais esses objetivos são importantes. Como costume dizer, quando os “porquês” são poderosos, os “como” aparecem com muita facilidade. Estes porquês dão-nos a motivação e a atitude necessárias.

Para alguns de nós podem ser o reconhecimento, para outros o sentido de realização, para outros ainda a família e alguns encontrarão mesmo motivos benevolentes. Não importa qual a nossa razão, o que importa é encontrá-la. O que é que nos pode conduzir a estar no nosso melhor?

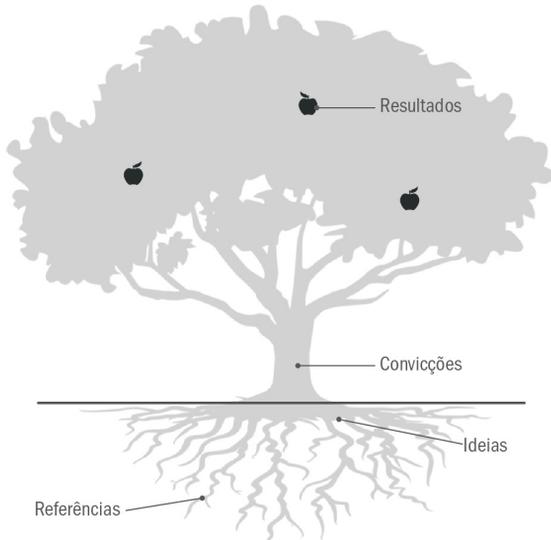


Figura 2. **O poder dos objetivos**

Quando plantamos uma semente, esta deve encontrar condições para germinar. Solo fértil e água são os pressupostos essenciais para que o fenómeno se materialize. Aí a semente começa a germinar, criando raízes e dando origem a uma pequena planta. Ao crescer, a planta torna-se forte e transforma-se numa árvore. Na sua maturidade, a árvore premiar-nos-á com os seus frutos, que nos alimentam e cujos caroços são novas sementes que nos permitem replicar este ciclo todas as vezes que quisermos.

Podemos encontrar grande parte das nossas lições de vida na natureza. A natureza é tão eficiente e bem desenhada, que encontramos nela resposta para quase tudo o que necessitamos.

Penso nas ideias como sementes, realizações em potencial. Quando temos uma ideia, começamos a procurar na realidade referências que a confirmem, tal como a semente cria raízes. O nosso cérebro, através do

seu sistema de ativação reticular (SAR), consegue encontrar, na realidade, referências para praticamente tudo. Consegue encontrar referências de que a Terra é plana, se for nisso que se queira focar. Nessa altura, as nossas referências transformam-se em crenças. Não precisam de ser verdadeiras, mas a partir do momento em que nascem, o nosso cérebro começa a trabalhar para as tornar verdadeiras. E aí tornam-se verdadeiras para nós. A ideia transforma-se em crença da mesma forma que a semente dá origem a uma planta.

A título de exemplo, será que consigo encontrar na realidade referências que confirmem que com esta crise não é possível os negócios prosperarem? Claro que sim! Diariamente lido com empresários que o conseguem demonstrar, de forma praticamente inequívoca. E se eu procurar referências de que, neste momento de crise, surgem fantásticas oportunidades de criar riqueza e reforçar os negócios? Será que as consigo encontrar? Claro que sim! De todas as crises surgem novos milionários que o confirmam.

Quanto mais sólida se torna a convicção, mais referências o SAR vai encontrando para a confirmar e, da mesma forma que na sua maturidade de uma planta se tornou uma árvore, a crença transforma-se numa convicção. E as nossas convicções são poderosas. Têm virtualmente o poder de criar e destruir. As nossas convicções dão frutos, assim como as árvores. Os nossos resultados na vida, sejam eles quais forem, são o fruto das nossas convicções. E isto porque nós agimos de acordo com aquilo que acreditamos ser verdadeiro.

Isto faz do nosso SAR uma ferramenta poderosíssima, que nos dá o controlo do nosso destino. Ao controlarmos a qualidade das nossas ideias e das coisas em que pensamos na maior parte do tempo, estamos a controlar a qualidade dos nossos resultados. Torna-se então essencial focarmo-nos no que queremos, em vez do que não queremos. Mas a verdadeira razão de ser dos objetivos é transformarem-nos em melhores pessoas. A razão principal de os ter nas empresas é porque transformam também as nossas empresas tornando-as melhores.

Conto, com frequência, a história de dois irmãos. Tinham inventado a dinamite, o que fazia deles pessoas muito poderosas e famosas.

Eram amigos do rei de França que, por sua vez, ganhava todas as guerras porque tinha acesso à dinamite inventada pelos irmãos. França, com o poder bélico que lhe era dado por esta ferramenta, começava a ganhar ascendência sobre as outras nações, enquanto somava vitórias sobre as nações suas rivais.

À medida que França ia somando vitórias, o prestígio dos irmãos crescia mais e mais, bem como a sua influência social. Eles eram muito famosos, prestigiados, poderosos, influentes e ricos. Tinham-se tornado figuras incontornáveis da Europa no século XVIII.

Um dia, um dos irmãos morreu. E, ao escrever o obituário, um jornal equivocou-se e escreveu o obituário do irmão. Então, o irmão sobrevivente teve a oportunidade de ter uma experiência rara, mas muito marcante: pôde, em vida, ler o seu próprio obituário.

E não gostou do que leu. Basicamente dizia que o falecido era alguém muito importante e bem relacionado, amigo do rei de França e muito influente na alta sociedade europeia. O obituário focava também que o senhor havia coinventado a dinamite e, como tal, França ganhava muitas guerras porque tinha um poder bélico com o qual nenhuma outra nação podia rivalizar.

Nessa altura, Alfred, o irmão que lia o seu próprio obituário, tomou uma decisão: quando escrevessem o seu obituário, o verdadeiro, haviam de dizer coisas diferentes. Muito diferentes! Alfred Nobel era o seu nome. Pouca gente se recorda dele como coinventor da dinamite. Mas todos sabemos que foi o criador do Nobel da Paz! E ter lido em vida o seu obituário permitiu-lhe praticamente reescrevê-lo.

Um dia ouvi Jim Rohn dizer: “Faz-te milionário! Não pelo dinheiro, mas pela pessoa em que te tornarás no processo!” Isto é, o crescimento pessoal e a capacidade de trazer valor à sociedade acompanharão esse objetivo. O conhecimento de que necessitará para atingir esse objetivo. As convicções que deverá desenvolver. Os valores que eventualmente refinará. Um verdadeiro objetivo fará de si alguém com mais valor.

Foi uma daquelas ideias que mudam a nossa vida: ser um milionário não pelo milhão, mas pela pessoa em que me vou tornar no processo de ganhar.

Esse é o verdadeiro propósito dos objetivos. Fazer de nós pessoas diferentes. Fazer de nós pessoas melhores.

Os objetivos dão vida à vida!

Quando tiver o milhão, pode dá-lo, pois já tirou o benefício principal de o ter ganho. Tornou-se no tipo de pessoa que o pode ganhar...

E nas empresas não é diferente. Os objetivos valem essencialmente pelo tipo de valor que devemos levar ao mercado no processo de os atingir. Valem pelo que fazem do empresário, dos colaboradores e pelo valor que levam aos fornecedores e aos clientes. O objeto é importante, mas o propósito ainda o é mais.

3. A FORÇA DO OTIMISMO

Praticamente todos os trabalhos e estudos que li sobre sucesso apontam o otimismo como uma das principais características dos indivíduos bem-sucedidos. E otimismo não no sentido de esperar que as coisas lhes corram bem independentemente daquilo que fazem, ou de manter esperanças de que a sorte os bafeje e os seus desafios acabem por se ver resolvidos, mas sim de esperar bons resultados da sua ação deliberada.

Muitas vezes, vejo pessoas justificarem a razão de marcarem objetivos baixos para si próprias e para as suas empresas com a justificação de serem realistas. Creio que muitos de nós confundem realismo com pessimismo.

Realismo é conhecer a realidade. Hoje! Tal e qual ela é! Nem melhor nem pior.

Já devidamente desenvolvido aquando da explicação do acima e abaixo da linha.

Otimismo é acharmos que amanhã pode ser melhor.

E sim, estou absolutamente convicto de que essa é uma característica dos vencedores. Acreditar profundamente que o amanhã pode ser melhor.

Keith Cunningham, outra das minhas grandes referências, ensinou-me que na vida temos uma linha do que “é” e outra linha do que “tem de ser”.

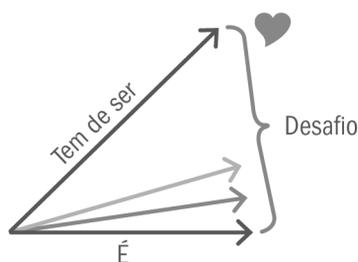


Figura 3. **É... Tem de ser!**

E se a primeira coisa a fazer é ter a coragem de dizer a verdade sobre o que “é”, de seguida temos de ter a coragem de definir o que “tem de ser”. E repare que escrevi “tem de ser” e não “eu quero que seja” ou “desejo que fosse”. Porquê? Porque só o que tem de ser se materializa na nossa vida. Vivemos sempre com o que para nós tem de ser. Porque se tivesse de ser uma coisa diferente, já teríamos feito o necessário para sair dessa posição. E quando o que tem de ser tem a forma de um coração, ou seja, tem a paixão e a emoção envolvidas, aí nada nos pode parar. Como vimos antes, se a vida de um filho depender desse objetivo, ele vai ou não acontecer?

Portanto, o nosso papel é sempre de perguntar o que podemos fazer hoje para melhorar a nossa situação. Não podemos mudar o nosso destino da noite para o dia, não podemos mudar do que “é” para o que “tem de ser” da noite para o dia, mas podemos mudar a nossa direção da noite para o dia.

O otimismo passa pela compreensão de que a vida é uma autoprofecia. Aquilo que esperamos, com convicção, é aquilo que acabamos por ter. E isto não acontece por nenhuma razão esotérica, mas porque o nosso subconsciente acaba por encontrar, na realidade, forma de as nossas expectativas se realizarem.

As expectativas que temos sobre a nossa própria vida são reforçadas pelas expectativas que os outros também têm sobre nós próprios. Desta forma, os nossos resultados, sejam eles quais forem, são, em grande parte, originados pelas expectativas que nós e os nossos pares têm sobre esses mesmos resultados, através do condicionamento mental que dessas expectativas é originado.

Até questões de saúde são, em grande parte, originadas pela forma como nós reagimos à vida muito mais do que aos germes. Vários estudos apontam hoje para que quase 80% das doenças tenham origem psicossomática. A nossa mente e a forma como nós a usamos têm o potencial de limitar algumas funções do corpo, o que pode conduzir a doenças e até acidentes.

As pessoas bem-sucedidas são otimistas. As pessoas bem-sucedidas esperam que as coisas lhes corram bem e elas correm. As pessoas otimistas veem o presente tal como é. Nem melhor, nem pior. Mas o que as distingue de todas as outras é compreenderem como pode o futuro ser melhor. São realistas porque têm a noção da realidade tal e qual ela é, mas são otimistas porque veem, também, como ela pode ser.

Os otimistas veem o futuro e agem. Só os otimistas empreendem realmente em ação. Persistem com perseverança até que os resultados cheguem. Os otimistas colocam-se na fila e ficam na fila porque sabem que a sua vez vai chegar. Os indivíduos bem-sucedidos são otimistas, porque os únicos jardins que são regados são os que sabem que vão crescer. Por isso, os otimistas cuidam dos seus projetos até que estes floresçam.

A fundação das suas realizações é a gratidão. Focam-se nos aspetos positivos. Compreendem que, independentemente dos seus desafios, são uns felizardos por tudo aquilo que a vida lhes proporciona: o sol, a chuva, a terra e a semente. Compreendem que só depende deles processar as dádivas da natureza e da sociedade e com isso criar valor.

Sabem que com convicção obtêm a clareza necessária, que lhes traz o poder de atingir as realizações a que se propõem. Sabem que, pelo contrário, quem parte do medo paralisa e atrofia. Sabem que tudo o que procuram está fora da sua zona de conforto. Sabem que tudo o que querem está do lado contrário do medo. E, acima de tudo, têm consciência de que cada vez que são confrontados com o medo, tudo o que têm a fazer é focar-se em tudo quanto são gratos.

Pedi um dia aos meus filhos, que tinham na altura 9 e 6 anos de idade, que fizessem uma lista de cem coisas de que gostavam e pelas quais estavam agradecidos, para que pudessem ler cada vez que estivessem

tristes. Foi impressionante a rapidez com que ultrapassaram as cem... Uma boa lição para as crianças, que é também uma boa lição para nós adultos.

Os otimistas não têm problemas. Têm desafios! Têm a clara noção de que os hão de ter sempre e de que o seu objetivo na vida não é deixar de os ter. O seu objetivo é que os desafios tenham cada vez mais qualidade e sejam cada vez mais sofisticados. O único sítio onde há pessoas sem desafios é no cemitério!

A gratidão é a mãe da fé, que por sua vez é a mãe do otimismo, que é o pai da perseverança. A perseverança é a mãe do sucesso, porque a única forma de verdadeiramente fracassar é desistir! As pessoas bem-sucedidas são otimistas... porque são gratas!

4. ECOLOGIA

Um dos princípios menos compreendidos do sucesso é o da ecologia. O princípio da ecologia é o princípio de que qualquer forma de sucesso só poderá ser atingida em alinhamento e harmonia com a ordem natural que desenha o próprio universo.

O sentido de ecologia é a preocupação de estar em harmonia com a ordem que desenha o próprio universo.

Isso significa procurar um sentido na vida que nos ultrapasse a nós próprios. Para a vida ser vivida de uma forma verdadeiramente gratificante, deve ser vivida em função de cuidar de algo maior do que de nós mesmos. É por isso que construímos família! Mas para que a vida seja vivida de uma forma extraordinária, o nosso sentido deve ultrapassar a nossa própria família e encontrarmos uma forma de acrescentar valor a um grupo ainda maior de pessoas. Encontrar uma forma de servir a sociedade.

E se enquanto o fazemos experimentamos o nosso crescimento pessoal, esse crescimento é acelerado e levado ao seu máximo potencial, a partir do momento em que é investido no crescimento dos outros. Por isso é que os vencedores criam outros vencedores! Criar outros vencedores faz parte do processo de vencer. O universo é abundante e recompensa-nos quando estamos alinhados com esse princípio de abundância e é o verdadeiro princípio da ecologia universal.

Abundância por oposição ao espírito da escassez, que tantas vezes norteia a ação humana. A escassez dos jogs de soma nula, em que não

havendo valor acrescentado, o ganho de uns significa irremediavelmente a perda de outros.

Gerir a nossa vida não compreendendo o espírito da abundância significa seguir o princípio da escassez, que faz de nós exemplos patéticos de agressividade ou passividade. Exemplos de quem não é capaz de construir relações em que ambas as partes saiam a ganhar.

A maior parte das pessoas passa pela vida preocupada com os seus benefícios particulares e com a parte do bolo com que pode ficar para si. Eu tenho uma forma um pouco diferente de ver estas coisas.

Exemplos de quem não é capaz de construir relações em que ambas as partes saiam a ganhar. Exemplos de quem faz aos outros antes que lhe façam a si, assentando o próprio conceito de vitória nas derrotas dos outros, ou de quem desiste sequer de empreender. Tudo isto porque não está disposto a dar o seu melhor e porque não compreende sequer o que pode ser isso.

Os vencedores dão o seu melhor todos os dias. Porque compreendem que o seu sucesso depende diretamente da forma como usufruem da abundância de recursos que o universo proporciona. Para eles, todos os dias são uma final e não há descontos de tempo, nem substituições. Têm um elevado sentido do agora, porque compreendem que o tempo é a quarta dimensão. Agora e já passou... agora e já passou...

Não vivem no passado, nem projetam no seu futuro as memórias do que lhes correu menos bem. Aprendem com o passado e vivem no presente, projetando no futuro as memórias das suas vitórias e a imagem das que ainda estão por acontecer. Vivem no presente, enquanto olham para o futuro.

Costumo perguntar nos meus seminários se entrar no primeiro balcão do primeiro banco que encontrar e pedir para levantar €100 se eles nos dão... E a resposta é sim, se eu antes tiver feito um depósito. São os depósitos que me dão direito aos levantamentos. E a maior parte de nós anda a perguntar-se como pode fazer levantamentos quando devia perguntar como poderia estar a fazer depósitos.

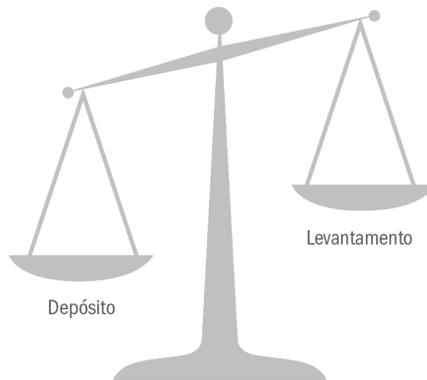


Figura 4. Depósitos e levantamentos

O universo tende sempre para o equilíbrio. Se eu sair à rua diariamente pensando como posso fazer depósitos e começar a procurar e encontrar formas de servir os outros de uma maneira constante, para equilibrar a situação, o universo tem de me dar uma série de créditos para eu fazer levantamentos. Então, fá-lo através de oportunidades que me vai pondo no caminho. E isto não é assim por motivos esotéricos. É simplesmente um princípio da natureza de autorregulação e manutenção do equilíbrio. Um princípio universal.

O princípio da ecologia é também a verdadeira compreensão das equações do sucesso. Todas as fórmulas que conheci de sucesso, aplicáveis também à atividade empresarial, assentam no mesmo princípio: o princípio ecológico de servir. Ser bem-sucedido passa essencialmente por encontrar mais e melhores formas de servir.

São os depósitos que me dão direito aos levantamentos. E a maior parte de nós anda a perguntar-se como pode fazer levantamentos quando devia perguntar como poderia estar a fazer depósitos.

Em *O Livro Secreto das Vendas* partilhei as equações de sucesso tal como as aprendi de Jim Rohn. Quando falo do princípio ecológico do sucesso, não posso deixar de as referir outra vez, até pelo seu refinamento filosófico.

A primeira das equações vem da Bíblia. Foi perguntado ao Profeta qual a chave da grandeza, do reconhecimento, da riqueza, dos prémios e do sucesso, ao que o Profeta respondeu: “Encontra uma forma de servir

a muitos.” Quanto mais pessoas servirmos, maior é o sucesso, a grandeza, o reconhecimento e a compensação. O Profeta não disse para encontrar uma forma de se servir a si. Também não disse para encontrar uma forma de servir aos seus. Disse para encontrar uma forma de servir a muitos.

A segunda equação do sucesso é-nos trazida por John F. Kennedy, no seu discurso de tomada de posse da presidência dos Estados Unidos da América. Esta equação é a completa mudança dos paradigmas filosóficos e devia ter sido entendida não só pelo povo americano, mas por todos os povos do mundo: “Não perguntem o que o vosso país pode fazer por vocês, perguntem sim o que podem vocês fazer pelo vosso país.” Não perguntem o que pode o mercado fazer por vocês, perguntem o que podem vocês fazer pelo mercado. Não perguntem o que pode a vossa empresa fazer por vocês, perguntem o que podem vocês fazer pela vossa empresa. Não perguntem o que podem os vossos colaboradores fazer por vocês, perguntem o que podem vocês fazer por eles. Não perguntem como podem ser servidos, perguntem como podem servir.

A terceira equação do sucesso é-nos trazida por Zig Ziglar e é, ainda hoje, o lema da sua empresa e que a ajudou a tornar-se uma das maiores referências mundiais no que respeita não só às vendas, mas também ao desenvolvimento pessoal. Ziglar diz então que o caminho para termos tudo aquilo que quisermos passa por ajudarmos um número suficiente de pessoas a atingirem também aquilo que querem. Nas suas palavras: “Se ajudarmos um número suficiente de pessoas a terem o que querem, podemos ter tudo o que quisermos.” No fundo, o que nos separa de viver os nossos sonhos e de termos tudo o que queremos passa por encontrar mais pessoas a quem possamos ajudar a terem, elas próprias, também aquilo que querem.

Todos os casos de verdadeiro sucesso empresarial aparecem porque alguém encontra mais e melhores formas de servir o mercado. Veja quantas pessoas servem Bill Gates, Warren Buffett e Carlos Slim pelo mundo fora.

Muitas vezes, nos meus cursos, tenho pessoas que questionam se o serviço é de facto o verdadeiro propósito dos multimilionários e, para muitos deles, talvez não seja, mas seguramente foi o caminho. É isso que estamos a discutir, não a motivação, mas o caminho do sucesso. E o caminho é, em todos os casos que conheço, encontrar uma forma de servir.

O comum nas três equações do sucesso é o de buscar uma forma de servir, de contribuir. No fundo, encontrar uma forma de fazer depósitos.

Se quisermos trazer outro princípio universal à colação, podemos falar da lei do esforço indireto, outra das leis mentais como a causa e o efeito. Cuide dos depósitos que os levantamentos cuidam de si.

5. AUTODISCIPLINA

Jim Rohn falava com frequência na fórmula para o sucesso. Impressionado pela sua simplicidade, bem como pelo seu brilhantismo, tenho alguma dificuldade em falar em público sem a referir.

Uma das questões mais básicas do sucesso prende-se com a nossa capacidade de agir. Até que levantemos o rabo da cadeira e façamos qualquer coisa, nada vai acontecer. A autodisciplina, ao fim e ao cabo, funciona como catalisador, ou seja, é a característica que nos permite pôr todas as outras qualidades em ação.

O grande desafio é perceber que tipo de ação nos traz os resultados que procuramos ou nos afasta deles.

Nas palavras de Jim Rohn, tudo parece muito simples. A fórmula do sucesso é simples, mas para a percebermos mesmo bem temos também de compreender a fórmula do fracasso. Para compreendermos o que nos aproxima de ser bem-sucedidos, temos antes de perceber o que nos afasta desse sucesso.

Vamos imaginar que preciso de comer qualquer coisa rapidamente entre reuniões e que não quero ter surpresas. Claro está, vou comer um hambúrguer. E por mais 20 cêntimos talvez me proponham uma cola grande e batatas fritas grandes. Se me pesar depois de comer o hambúrguer, vou estar mais pesado? Claro que não! Então amanhã posso voltar a comer outro, verdade? E no dia a seguir... e no outro... e por aí fora... Não, pois não? Se repetir diariamente esta prática, ou este juízo, pesar mais vai ser o menor dos meus problemas, porque o resultado pode

ser absolutamente dramático. A fórmula do fracasso será então, e nas palavras do mestre, “alguns maus juízos repetidos ao longo do tempo”.

E agora sim, estamos prontos para a fórmula do sucesso: “Algumas práticas simples repetidas diariamente de forma disciplinada.”

É quando substituímos o tal hambúrguer por uma sopa de legumes, uma salada e uma peça de fruta que entramos no novo caminho, do qual vão aparecer os resultados que esperamos. E por isso dizemos que são práticas simples. Toda a gente sabe! Não há nada de complexo em ser bem-sucedido. Apenas temos de seguir um caminho simples.

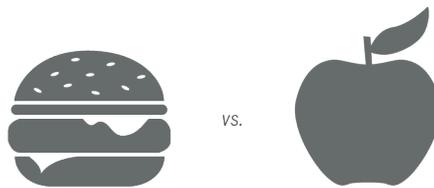


Figura 5. O hambúrguer vs. peça de fruta

Warren Buffett costuma dizer que, na vida e nos negócios, são as coisas simples que produzem resultados extraordinários. E complementa que o grau de dificuldade não conta e que por isso o sucesso não tem nada a ver com o QI, mas sim com o nosso bom senso. O bom senso de distinguir as disciplinas simples dos maus juízos. “E porquê diariamente?”, perguntará o leitor... Porque é aquilo que fazemos diariamente, aquilo que fazemos de forma consistente, ou seja, os nossos hábitos, que nos traz verdadeiros resultados. Não é por passar sete horas de seguida no ginásio que posso justificar uma semana inteira sem lá ir! Devemos estudar então a nossa própria vida e analisar se o que estamos a fazer habitualmente nos está a aproximar ou a afastar dos resultados que procuramos. Se não estiver, cabe-nos afinar essas práticas até os resultados serem os adequados. Causa e efeito! Se os efeitos não são os pretendidos, há que trabalhar nas causas e ir aprendendo.

Espanta-me a quantidade de pessoas que vejo todos os dias a fazer exatamente as mesmas coisas, a insistir nos mesmos comportamentos e a esperar que a vida lhes traga resultados diferentes. Se fizermos o que

sempre fizemos, obteremos os mesmos resultados que sempre obtivemos. Se há alguma área das nossas vidas com que não estejamos totalmente satisfeitos, há que compreender rapidamente que foram as nossas ações nessa área que conduziram a esse resultado. Qual será a reflexão que devo então fazer, sobre a forma como têm evoluído as minhas relações? Qual será a reflexão a fazer sobre os meus resultados financeiros e os meus rendimentos? O que é que se passará em relação à minha forma física e saúde? E a minha carreira? E o meu estado de espírito? E os meus níveis de realização pessoal? Ao fim e ao cabo, fazer repetidamente a mesma coisa e esperar um resultado diferente é, se calhar, a definição exata de insanidade.

Mesmo que a vida e o acaso nos tragam, por vezes, resultados que excedam o nosso desenvolvimento pessoal, e isso raramente acontece, será difícil essas condições serem mantidas ao longo do tempo, pois não são sustentadas pela nossa qualidade pessoal e intrínseca. Por isso é que a esmagadora maioria das pessoas que ganha a lotaria, ou o totoloto, passado pouco tempo, volta outra vez às mesmas condições de vida... Por isso é que alguns de nós não conseguimos manter relações... Por isso é que outros têm permanentemente insucesso nos negócios... Por isso é que temos dificuldade em manter a nossa forma física... Para obter resultados permanentes, as nossas mudanças devem ser também permanentes. Para obter um resultado diferente, devo tornar-me numa pessoa diferente!

A maior parte de nós vive a vida pela síndrome do Niágara. Somos apanhados pela corrente, sem termos um plano próprio e objetivo e gerimos a vida pelo expediente. Problemas correntes, desafios correntes, relações correntes, questões correntes... E um dia apercebemo-nos de que estamos à beira das cataratas num barco sem remos... “BOLAS!” A queda é inevitável... E a queda terá, para cada um, uma forma diferente. Uma rutura financeira, uma relação que acaba, um problema de saúde.

Por essa razão, é também fundamental compreender que o universo, para nossa proteção, está equipado com um mecanismo de adiamento dos efeitos. Quero com isto dizer que, da mesma forma que os maus juízos que fazemos não nos são imediatamente fatais, também as boas

práticas necessitam de ser repetidas de forma consistente ao longo do tempo, antes de nos trazerem resultados. Não fico magro e saudável por ir uma vez ao ginásio, da mesma forma que o feijoeiro não nasce no dia em que planto o feijão.

Ainda assim, uma das maiores doenças do mundo ocidental é a irresponsável obsessão pela gratificação imediata. Uma das causas para que as economias dos países asiáticos estejam cada vez mais competitivas é o facto de não terem o mesmo nível de orientação para o curto prazo que nós temos.

Mas há que fazer! Fazer constantemente! Até fazermos qualquer coisa não temos sequer *feedback*. E talvez por isso os profissionais mais bem-sucedidos sejam pessoas de ação. Fazem constantemente. Fazem massivamente. Analisam os resultados e afinam a ação até estes serem o que procuram.

E é então que surge a questão sobre a sua motivação para a ação...

Durante o ano de 2009, estive em foco na comunicação social um concurso para a pessoa mais motivadora de Portugal. Tive o privilégio de ser um dos nomes sugeridos e o privilégio ainda maior de ter sido um dos finalistas. Ainda assim, recordo-me de ter pensado, quando soube que o meu nome havia sido sugerido, “como posso aceitar ser candidato, se não acredito que seja possível motivar alguém?”

A nossa motivação é aquilo em que nós pensamos a maior parte do tempo. E nós transformamo-nos naquilo em que pensamos de forma constante. Ou seja, somos motivados e movidos, em permanência, pelos nossos pensamentos correntes. A motivação é, para mim, a força interna que nos conduz às decisões que moldam a nossa vida. E move-nos em direção a algo, ou afasta-nos de alguma coisa, mas é um processo interno. O processo de encontrar um motivo para aquilo que fazemos... Ou deixamos de fazer... De facto, acredito que todos nós somos motivados por defeito. Positiva ou negativamente. Até a decisão de não fazer nada é originada por um motivo: motivação para não fazer nada.

Podemos ouvir alguém com um discurso inspirador, que nos faça sentir bem ou ter vontade de agir por uns dias. Podemos ter alguém que consiga ajudar-nos a atingir o estado emocional que nos conduz à ação

imediate, mas para que o efeito seja duradouro, temos de querer, aceitar e interiorizar novos conceitos. Temos de estar disponíveis para ver alterados os nossos conhecimentos, convicções e valores. Enfim, aceitar uma evolução da nossa própria identidade.

Há duas emoções que estão na base da motivação: o medo e o desejo. O medo é a emoção destrutiva que se foca no passado, implicando uma repetição contínua de más experiências e a sua projeção no nosso futuro. O desejo é como um íman que nos faz procurar repetir no futuro as memórias de prazer e de sucesso. E estas emoções causam-nos pressão, que é boa ou má, dependendo apenas da forma como lidamos com ela. Se é causada pelo medo, é destrutiva, criando *stress* e até doença. Se é originada pelo desejo, é como a força que puxa uma seta para o centro de um alvo.

A grande diferença é que as pessoas bem-sucedidas se focam nas recompensas, enquanto a maior parte de nós tende a focar-se nas consequências que projeta, e muitas vezes exagera, de um eventual fracasso.

O sucesso não está reservado para os que têm talentos especiais, um QI elevado ou um berço de ouro. Está dependente, na sua quase totalidade, da nossa motivação interna.

Ser bem-sucedido é um hábito, mas fracassar também.

Enquanto a maior parte de nós tem medo de tentar, os vencedores, ainda que tenham tanto medo como qualquer um de nós, têm ainda mais medo do que estão a perder e de não realizar o seu máximo potencial do que de falhar.

Para agir, há que elevar os nossos padrões, ou seja, exigir de nós próprios. E a única forma de decidirmos elevar os nossos padrões é percebendo porque o devemos fazer. Qual é o nosso porquê... Há pessoas que decidem querer mais, quando tomam consciência do que é ter mais, dos benefícios que podem ter, dos benefícios que podem proporcionar... Outras pessoas encontram outras razões. Cada um deve encontrar a sua...

Encontrando o porquê, damos o primeiro passo para desenvolver certeza em relação ao nosso potencial. As nossas convicções em relação

ao nosso potencial afetam diretamente os nossos resultados e esses resultados reforçam essas mesmas convicções.

Convicções positivas sobre mim próprio conduzir-me-ão à ação que me trará resultados, que reforçarão a minha confiança e me farão agir, ainda mais, criando um círculo virtuoso. Convicções negativas impedir-me-ão de agir e/ou influenciarão a determinação dessa ação, afetando negativamente os resultados, o que terá impacto na minha autoconfiança e me impedirá de tomar mais ação: criou-se um círculo vicioso e venenoso. Veneno mental.

A certeza de que vamos ser bem-sucedidos conquista-se no nosso interior. Treinarmo-nos e vermo-nos a ser bem-sucedidos mentalmente, antes de o sermos na realidade, a isto chama-se experiência fictícia e inúmeros estudos têm comprovado ser tão ou mais poderosa do que a experiência real, uma vez que o nosso subconsciente não distingue uma da outra.

Numa das minhas empresas, tenho o privilégio de falar com centenas de pessoas que estão a ponderar fazer uma mudança de vida e montar o seu próprio negócio... E o que é curioso é que ainda que estejam a considerar essa possibilidade, a maior parte delas fazem-no de uma posição de ceticismo. Ao ponderar a mudança de uma perspectiva de ceticismo, focam-se em encontrar todas as razões para não avançar. Como o nosso cérebro através do seu sistema de ativação reticular tem a capacidade de encontrar na realidade todas as referências que comprovem um determinado ponto de vista, uma parte importante conclui que, invocando uma razão ou outra, não é uma boa ideia.

Nós não somos cétricos. Somos medrosos. Não é preciso ter coragem para ser cético. A nossa vida muda no momento em que tomamos a decisão de que o nosso futuro não tem de ser igual ao nosso passado. No momento em que decidimos encontrar um sistema simples para começar e procurar o nosso caminho a partir daí. Nesse dia, decidimos ser bem-sucedidos e que nada nos pode parar.

Os vencedores respondem em vez de reagir! Ou seja, escolhem e decidem em consciência as ações a tomar face a cada estímulo e a cada situação tendo o sucesso como motivação e fazendo o melhor uso dos

seus recursos, ao invés de atuarem automática e epidermicamente no meio envolvente na defesa do seu ego, guiados pela dúvida e pelo medo.

Os vencedores têm autocontrole. Têm autodeterminação! Os vencedores fazem acontecer, enquanto os outros deixam que lhes aconteça. Os vencedores são gente de ação. Ação hoje! Ação já! Gente com alto sentido de urgência... Gente que compreende que se dedicarem todo o seu empenho a uma tarefa, nada os impedirá de a realizar. Gente que compreende o conceito de concentração de poder, de focalização.

6. CONHECIMENTO

Vejo as empresas a pedir motivação... Vejo as pessoas a pensar em trabalhar mais horas e de modo mais duro... E tudo isto como se a única forma de melhorar os nossos resultados fosse fazendo mais.

Só trabalho duro vai deixar-nos cansados, mas trabalho inteligente pode-nos deixar ricos! E a maior parte das pessoas que conheço estão cansadas em vez de ricas...

E é por isso que, por vezes, me parece que subavaliámos o conhecimento, tanto pelo menos como sobreavaliámos a motivação. Imagine que tenho um colaborador que é um idiota e resolvo motivá-lo... É verdade, fico com um idiota motivado: parece perigoso, não?

Temos de ajudar as pessoas a encontrar o caminho certo e só depois podemos motivá-las. E ajudar as pessoas a encontrar o caminho certo é dar-lhes conhecimento, para que elas encontrem esse caminho. Imagine que está num local desconhecido e tem de se deslocar para outro sítio, o que prefere ter consigo: um orador motivacional ou um mapa? Eu prefiro um mapa!

Da forma como vejo as coisas, o conhecimento é a maior riqueza que temos. Vale mais do que o ouro, até porque pode ser transformado em ouro. Chamo-lhe o tesouro das ideias!

O mais valioso tesouro que há e o único que não podemos perder. Podemos ganhar e perder muito dinheiro, mas dificilmente podemos perder as ideias pois estas são preciosas porque influenciam diretamente

a qualidade das nossas escolhas. E boas escolhas conduzem a boas práticas que nos trarão bons resultados.

Se a autodisciplina é o catalisador das outras chaves do sucesso, então o conhecimento é a alavanca multiplicadora. É o que nos permite, com o mesmo esforço, obter cada vez melhores resultados.

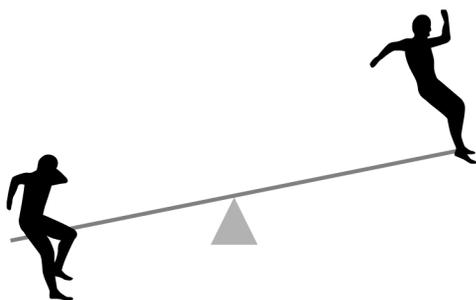


Figura 6. O conhecimento é a alavanca

Para cavar o tesouro das ideias, temos essencialmente duas estratégias: o estudo da própria vida e o estudo da vida dos outros.

Estudar a nossa vida, a nossa filosofia, as nossas escolhas, os nossos resultados, é um imperativo da nossa aprendizagem. De que forma é que a minha maneira de pensar tem conduzido aos meus resultados? O que é que em mim tem atraído determinada realidade? E refletir, amadurecer, aprender... aprender...

Estudar a vida dos outros pode poupar-nos muitos erros e dar-nos pistas sobre muitas das boas práticas de que necessitamos para atrair o tipo de efeitos a que nos propomos.

Só trabalho duro vai deixar-nos cansados. Mas trabalho inteligente pode deixar-nos ricos! E a maior parte das pessoas que eu conheço estão cansadas em vez de ricas...

Jim Rohn costumava perguntar se seria coincidência que todas as casas acima de €500 000 tivessem uma biblioteca? Não me parece... E quando vejo os hábitos de leitura dos portugueses não consigo deixar de fazer algumas extrapolações sobre o facto de, como grupo, trabalharmos tantas horas para tão pobres resultados.

Se alguém bem-sucedido colocou tudo o que sabe sobre isso num livro e o assunto me interessa, será que eu posso não ler o livro? Quanto custa? Quinze euros? E se o autor der um seminário em que, na primeira pessoa, explica tudo o que aprendeu no processo? Será que eu tenho mesmo a opção de não ir fazer? Quanto custa? Cem euros? Mil euros? E quanto custa não ir fazer?!...

Por vezes não deixo de ter a sensação de que evitamos os investimentos na nossa educação, sem nunca ponderar quanto nos vai custar a ignorância. Seria o mesmo que eu chamar um amigo para me ajudar a cavar e dividir um tesouro e ele responder-me que as pás são muito caras...

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Faça uma lista com os seus objetivos. Reescreva essa lista diariamente.
2. Faça uma lista com as qualidades que deve reunir para viver a vida que sempre sonhou e atingir os seus objetivos.
3. Faça uma lista das coisas pelas quais está agradecido. Comece pelas coisas que temos como garantidas, como o sol, a chuva, o solo, a semente e as estações do ano. Todas as outras vêm mais facilmente depois dessas.
4. Comprometa-se a ler um livro por mês.
5. Crie relações com pessoas que o podem ajudar a crescer e a ser melhor.
6. Sempre que as coisas não estiverem a correr como pretende, pergunte-se o que terá feito para contribuir para esse resultado e o que pode fazer para melhorar a sua situação.
7. Crie hábitos de dar e de servir. Pergunte-se sempre o que pode fazer para ajudar os outros.
8. Desenvolva hábitos de ação. Nunca saia de casa sem fazer a sua cama e arrumar o seu quarto. Nunca deixe para depois o que pode fazer agora.

PARTE II.
O CICLO DO CRESCIMENTO
DE UM NEGÓCIO

A maior parte das pessoas que pede a minha ajuda, profissionalmente, pede-a no que respeita ao crescimento dos seus negócios.

Normalmente respondo perguntando o que significa para si fazer crescer o negócio e a resposta, regra geral, prende-se com o crescimento do volume de vendas.

É aí que geralmente faço uma dupla reflexão. Se vamos fazer crescer o negócio então precisamos de um plano. Um plano de crescimento, ou um plano de negócio se preferirem dessa forma. Mas é fundamental perceber que esse plano não pode contemplar apenas o crescimento das vendas, mas sim o crescimento equilibrado da empresa nas suas quatro vertentes fundamentais.

De facto, fomentar o crescimento das vendas é o primeiro passo no crescimento de um negócio, mas as vendas servem essencialmente pela forma como alimentam o crescimento dos outros três vetores fundamentais.

Muitos negócios aumentam as suas vendas e por vezes muito significativamente durante bastante tempo e nunca aprendem a transformá-las no derradeiro propósito da atividade empresarial: o lucro! Sem lucro não há justificação para a existência da empresa tal como a conhecemos. Ter lucro é o verdadeiro desígnio da empresa. Se não for lucro que o empresário visa, então deve ponderar outra forma de organização que não a empresarial.

No entanto, muitas vezes sucede, também, que vendemos bastante, somos bem-sucedidos a transformar essas vendas em lucro, pagamos impostos sobre esse lucro e nunca temos dinheiro na conta bancária. Vi várias vezes empresários discutirem com os seus contabilistas, acusando-os de não fazerem um bom trabalho, porque, do seu ponto de vista, não seria possível ter lucro e conseqüentemente pagar impostos sobre esse lucro, se o tempo vai passando e o dinheiro teima em não se acumular na conta bancária. O que se passa é que esses empresários estão a

confundir lucro com *cash-flow* e talvez por isso não consigam converter o primeiro no segundo. O lucro é a promessa do *cash-flow*, mas não forçosamente a sua materialização. O lucro é contabilístico. *Cash-flow* é dinheiro no banco!

Devemos então compreender que o ciclo de crescimento de um negócio passa por subir as vendas, assegurar a transformação dessas em lucro e deste último em *cash-flow*.

Mas está ainda a faltar-nos um último aspeto. Há ainda uma outra forma de o empresário remunerar o seu investimento: vendendo a sua empresa. Total ou parcialmente. De facto, em Portugal não temos a cultura de vender os nossos negócios, antes pelo contrário. Quando alguém vende uma empresa a pergunta que surge de imediato é: “Não estava a correr bem?” Quando a pergunta devia ser exatamente a contrária. Os negócios devem-se vender exatamente quando estão a correr bem, pois é quando mais podemos obter por eles. Na cultura anglo-saxónica, a principal razão para se montar uma empresa é exatamente para um dia poder vendê-la.

Em 2010, fui fazer um curso aos Estados Unidos da América e depois dos trabalhos, enquanto bebíamos uma cerveja no bar do hotel, falava sobre este assunto ao meu amigo Bruce Wilson, *business coach* neozelandês, que me escutava incrédulo. Bruce acabou por me dizer, no final da nossa conversa, que eu tinha a grande responsabilidade de educar o empresário português a compreender como pode aumentar o valor das suas empresas e também que a sua venda é uma das formas de remunerar o seu investimento e o seu esforço. Sem entrarmos, por enquanto, em muitos detalhes, o valor da empresa tenderá a aumentar na medida em que conseguirmos cumprir o ciclo de crescimento do negócio de uma forma consistente. Ou seja, aumentarmos as vendas e garantirmos a sua transformação em lucro e este, por sua vez, em *cash-flow*.

Na minha perspectiva o papel do empresário é desenhar o plano de crescimento e liderar a sua equipa na sua execução consistente.

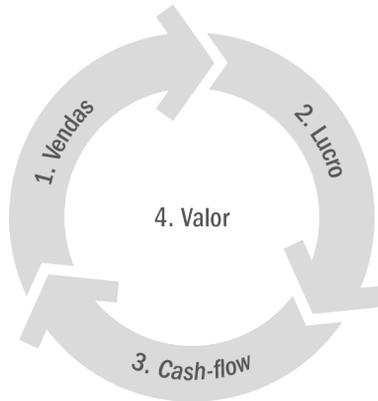


Figura 7. **Círculo do crescimento de um negócio**

E esta é então a primeira explicação que dou aos meus clientes sobre o crescimento dos seus negócios. E é então que surge mais uma questão. Qual será o papel do empresário neste ciclo? Executá-lo? Pessoalmente acredito que não! Na minha perspectiva, o papel do empresário é desenhar o plano de crescimento e liderar a equipa na sua execução consistente. E compreender este aspeto é de importância absolutamente crucial.

O princípio da empresa é exatamente o de ser remunerado diretamente, não só pelo nosso esforço, mas também pelo de terceiros. O princípio formal da empresa é o depósito do capital social e constituição da sociedade, mas o princípio conceptual é a organização de uma estrutura que permite ao empresário remunerar-se não só pelas suas horas de trabalho, mas também pelas da sua equipa de colaboradores.

Quando montamos a empresa, todas as funções já lá estão, mesmo que não tenhamos ainda contratado ninguém para as desempenhar. Já lá está uma função de operações, uma função comercial, uma função de *marketing*, uma financeira, etc. Até que contratemos alguém para as desempenhar, essas tarefas pertencem-nos a nós empresários. E este aspeto não deve ser entendido com leveza, pois se o fizermos há uma série de tarefas a que não vamos dar a devida atenção, ou que não vão mesmo ser desempenhadas. Tendemos a dedicar-nos às tarefas de que mais gostamos e que normalmente se prendem com as vendas e/ou com

o trabalho técnico que está subjacente ao nosso negócio e a esquecer ou dar menos atenção àquelas de que menos gostamos.

Uma das maiores falácias da vida empresarial é a de que os empresários são normalmente empreendedores. Os empresários são normalmente técnicos que, por alguma razão, se estabelecem por conta própria. O empreendedor é alguém que vive no futuro, no sentido em que estabelece uma visão estratégica para o seu negócio e se preocupa essencialmente em pensar o seu negócio para esse crescimento. O técnico é alguém que vive no presente e se preocupa principalmente com as operações, com o que o negócio deve fazer. Um indivíduo é um ótimo cozinheiro e decide montar um negócio. Que negócio vai ser? É claro, um restaurante. Quando o restaurante está pronto o que é que ele vai fazer? Volta a estar claro. Vai cozinhar. E se for um cabeleireiro? Claro está, vai montar um salão de cabeleireiro. E o que vai fazer? Cortar cabelos.

Mas a questão que se coloca é a de que se eles estão a cozinhar ou a cortar cabelos, ou dito de outra forma, preocupados com as operações, quem vai estar a preparar o negócio para crescer? Ou mesmo, quem é que vai estar a gerir o negócio? E a resposta é muitas vezes preocupante: ninguém!

Aqui há uns anos escrevi um artigo em que expliquei a minha visão sobre este cenário, a que chamei de disfunção tripolar. Ou seja, a necessidade que um empresário tem de ter três personalidades. Ser empreendedor, viver no futuro e preparar o seu negócio para o crescimento. Ser técnico, viver no presente e preocupar-se com os aspetos operacionais de entrega e que se prendem com a atividade subjacente à sua empresa. E, por último, ser gestor, o que significa viver no passado e preocupar-se essencialmente com a geração e análise de informação que se prende com a laboração da empresa, que lhe deverá permitir tomar decisões informadas. Desempenhar estas três funções de forma equilibrada é, na minha perspetiva, absolutamente crítico, no sentido de assegurar que estamos a fazer tudo o que é necessário para que o nosso projeto empresarial seja bem-sucedido.

O que costume fazer, sugerir e ensinar é que quando concebemos o negócio devemos também desenhar o seu organograma, no abstrato, tal

como o imaginamos quando o negócio estiver na sua maturidade. Este organograma deve ser desenhado na perspectiva do negócio e deve servir o mesmo, por oposição ao que muitas vezes acontece que é ser desenhado tendo em vista as pessoas que imaginamos irem desempenhar determinadas funções. O organograma, acredito, deve servir o negócio e consequentemente o mercado e não ser pensado em função das pessoas com quem imaginamos contar.

Depois de desenhado e com a empresa a funcionar, devemos ir recrutando pessoas a quem vamos entregando alguns ramos do organograma, à medida que vamos, nós empresários, subindo no esquema. E este aspeto, não me canso nunca de repetir, é crítico por duas razões fundamentais.

Por um lado, ir delegando as operações não é sequer uma escolha nossa, porque o próprio crescimento do negócio depende disso. E dependendo do crescimento depende também a sua sobrevivência. A maior parte de nós trabalha demasiadas horas porque, ao não abandonarmos as operações, fazemos o crescimento do negócio depender diretamente dessas horas de trabalho. Damos connosco a trabalhar 10, 12, 14 e 16 horas por dia, cinco, seis, sete dias por semana e rapidamente deixamos de ter férias. A empresa depende da nossa presença para executar as operações. Não temos um negócio, temos um emprego! E trabalhamos para o mais intratável dos patrões: nós próprios!

Quando se esgotam as horas disponíveis na agenda, o negócio deixa de crescer e como tudo o que na natureza para de crescer... começa a morrer. Pode morrer rápida ou lentamente, mas não tem outro destino possível. E fomos nós empresários, ao não compreender este fenómeno, que assinámos a certidão de óbito. Pior cenário do que rebentar o negócio é o de rebentar o empresário, como sagazmente comentou um amigo, também ele empresário, ao frequentar um dos meus cursos.

Por outro lado, o verdadeiro trabalho do empreendedor é o de pensar. Preparar o negócio para o crescimento, desenvolver uma visão do que pode ser no futuro e planear nesse sentido. Warren Buffett, uma das grandes referências da minha vida e, na minha opinião, a pessoa que mais sabe sobre negócios no mundo, costuma dizer que a principal

razão para as empresas não serem bem-sucedidas se prende exatamente com o facto de os empresários não passarem tempo suficiente a pensar. Estão tão preocupados em fazer, ou seja, nas operações, que se esquecem de parar para pensar.

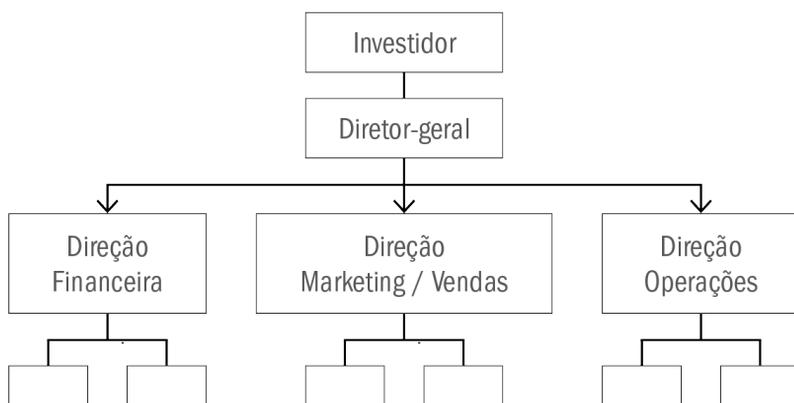


Figura 8. **Organograma**

Costumo muitas vezes mostrar um organograma, qualquer que seja, para ilustrar este assunto. De seguida pergunto: numa corporação qual é a posição mais bem remunerada neste organograma? E normalmente a resposta é de que deve ser a pessoa mais acima no mesmo organograma. O gerente, diretor-geral, o presidente... E de seguida costumo perguntar porquê, se do ponto vista operacional esta pessoa geralmente não tem intervenção. E a resposta certa é de que esta pessoa é normalmente a mais qualificada para pensar, preparar a empresa para o seu crescimento, refinar uma visão, planear e liderar a equipa na sua execução consistente.

Ora se nós empresários passarmos o tempo envolvidos nas operações, as funções mais baixas do organograma, vamos ser remunerados pelo valor que acrescentamos como técnicos e não pelo valor que acrescentamos como gestores e empreendedores. E o pior é que não vai estar ninguém sequer a desempenhar essas tarefas...

Por vezes, e para me esclarecer melhor em relação a este assunto, costumo explicar a diferença entre tempo horizontal e tempo vertical.

Tempo horizontal é o tempo de construção. É o tempo em que devemos respeitar um determinado ciclo para termos os resultados que pretendemos. É o tipo de tempo que devemos considerar para, por exemplo, cultivar alguma coisa.

Correndo o risco de ser pouco preciso, dado os meus limitados conhecimentos agrícolas, vamos imaginar que quero semear 10 alfaces. Partindo do princípio que estas levam 30 dias a crescer e que sendo apenas 10 eu me posso limitar a dedicar 5 minutos por dia a cuidar delas. Apenas o tempo necessário para regar, tirar as ervas daninhas e alguma lagarta que por lá ande... Ora 30 dias vezes 5 minutos são 150 minutos no total que devo dedicar a esta tarefa. Mas isso não significa que posso aplicar os 150 minutos de uma só vez e comer as alfaces ainda hoje. Há um ciclo que deve ser respeitado para criar alguma coisa de valor. É esse tempo horizontal que devo dedicar à minha empresa para poder construir um negócio de valor. Há um ciclo a ser respeitado.

Já o tempo vertical é o tempo de emergência. Imaginem que acordo de manhã e tenho a noção de que um incêndio se aproxima ameaçadoramente da minha casa. Ligo para os bombeiros e do quartel dão-me duas alternativas. Ou mandam dois homens trabalhar no incêndio meia hora por dia durante dois meses, ou podem mandar já uma equipa de cem com uma série de recursos que vão trabalhar até o dito incêndio estar extinto. A escolha é fácil, verdade? Como se trata de uma situação de emergência, vou escolher a segunda alternativa. Ou seja, a utilização de tempo vertical. A questão é que este tempo serve para resolver situações de crise e não para construir qualquer coisa.

Quando nós empresários estamos envolvidos essencialmente nas operações, acabamos por parecer bombeiros. Andamos sempre a apagar fogos, saltando de tempo vertical em tempo vertical, acabando por não nos dedicarmos ao tal tempo horizontal, que é o tempo da parte de cima do organograma. O tempo de pensar, de construir o negócio, respeitando o ciclo de longo prazo a que essa mesma construção obriga.

Quando desenhamos o plano, o primeiro aspeto a focar trata do objetivo estratégico. Depois de definida a visão, há que desenhar o que deve o negócio fazer, no sentido de se dirigir a essa visão. A estratégia da

empresa, bem como o plano de negócios. Este plano de negócios deve ser uma ferramenta preparada para a implementação, que nos permita medir o nosso progresso.

A primeira definição deste plano deve ser o dinheiro. Quão grande é a nossa visão. Quanto é que vamos estar a vender quando estiver pronto o nosso negócio? Que investimento será necessário? Como vamos financiar o projeto? Como vão evoluir os fluxos financeiros...

A segunda determinação do plano deve ser a identificação de uma oportunidade real no mercado. O negócio deve permitir aliviar uma frustração sentida por um número suficientemente grande de consumidores. Devem também estar previstas as questões de *marketing*, nomeadamente a identificação do mercado e dos fatores de compra desse mercado.

Há outros desígnios que será fundamental contemplar no nosso planeamento, nomeadamente uma série de padrões de avaliação de desempenho. Questões como a localização, os valores da organização e todo o tipo de *timings* a serem cumpridos.

Resumindo, o nosso papel é então refinar a visão do que pode ser o nosso negócio no futuro. Compreender o ciclo de crescimento das empresas. Saber como vender, transformar as vendas em lucro e este em *cash-flow*. Ou seja, pensar em qual deve ser a forma de atingirmos esse propósito, definir objetivos, planear e depois liderar a nossa equipa na execução consistente desse plano.

7. O CICLO DE VIDA DOS NEGÓCIOS E AS SUAS SETE SIGILOSAS FASES

Nas empresas, como em tudo na vida, o sucesso não é fruto do acaso ou da conjugação aleatória de determinados factos. O sucesso é previsível e mais do que isso é um efeito gerado a jusante pela organização, a montante de uma série de causas numa determinada ordem. E este é um fator que muitas pessoas tendem a negligenciar. Da mesma forma que se eu for cozinhar um determinado prato não me posso limitar a reunir num tacho os ingredientes corretos, pôr ao lume e esperar que tudo saia bem, também no crescimento de um negócio não só há uma série de ingredientes a respeitar, como também um determinado processo.

Para telefonar a alguém necessito dos números certos, mas também que estejam na ordem certa. Se tiver os números certos, mas apenas dois fora do lugar, já não consigo fazer a chamada.

No entanto, qualquer um pode cozinhar se tiver a receita e dominar os processos. E, acredito eu, qualquer um pode fazer crescer um negócio depois de aprender o processo através do qual isso se consegue conhecer, os passos a dar e, muito importante, dá-los na ordem certa. Neste livro pretendo, acima de tudo, debruçar-me sobre esse processo. Ou seja, este texto é de alguma maneira, um livro de receitas. O que pretendo com este livro é dar ao leitor uma metodologia e o conhecimento adicional de que necessitará eventualmente para fazer crescer o seu negócio.

Os princípios do sucesso são universais e podem ser replicados em qualquer estrutura ou organização e encontram até paralelo na própria natureza. Além disso, o sucesso é o caminho natural de qualquer projeto. Devemos, acima de tudo, evitar os erros. Quanto menos estragarmos, maior a nossa probabilidade de as coisas correrem bem. Para podermos fazer estes princípios funcionar a nosso favor é necessário conhecê-los.

A primeira coisa de que devemos ter consciência é do ciclo de vida do nosso negócio. Como qualquer outra coisa no universo, os negócios têm um ciclo de vida. A gestão desse ciclo de vida é absolutamente crítica para que ele se prolongue o mais possível. E, ainda mais importante, para que ele se prolongue em fase ascendente e/ou no topo pelo maior período no tempo que for conseguido.

Quando terminei o meu MBA, na Universidade Católica Portuguesa, vi-me munido de um elevado conhecimento sobre gestão de empresas e de uma série de ferramentas absolutamente estruturantes. Somando isso à minha experiência profissional como gestor de fortunas e por consequência como analista de empresas sentia-me, de facto, muito bem preparado. Mas quando tive os primeiros convites para auxiliar empresários no crescimento dos seus negócios, percebi que ainda me faltava qualquer coisa.

Tinha aprendido sobre lucro e *cash-flow*, recursos humanos, quatro P(ês), cinco forças, 6 sigmas, estratégia, modelos de preço e muitas outras matérias, mas faltava-me perceber como todas estas coisas se podiam ligar num modelo ou num sistema com princípio, meio e fim que nos conduzisse ao caminho do sucesso e nos mantivesse lá pelo mais longo período de tempo possível. E, mais importante ainda, como podíamos replicar este modelo em vários negócios e indústrias de forma que várias pessoas o pudessem usar.

Ou seja, sentia que me tinham dado ferramentas para ser bem-sucedido no crescimento de negócios e que com isso vinha também a expectativa da materialização desse sucesso. O que não tinha aprendido ainda era a forma de ligar e combinar todas estas coisas de modo a atingir e manter este sucesso empresarial de uma forma consistente. Faltava-me

a ligação entre as ferramentas e principalmente entre as ferramentas e os resultados pretendidos.

O mais próximo do que podemos considerar como sucesso empresarial será o que aqui vamos chamar de apogeu e é um de sete estágios no ciclo de vida de um negócio. Como pode ver na figura abaixo, temos três estágios de crescimento, a luta inicial, a diversão e a adolescência. O apogeu como quarta fase e consequência natural das outras três. E depois as três fases de declínio, ou seja, o outono, a grande rotina e a morte.

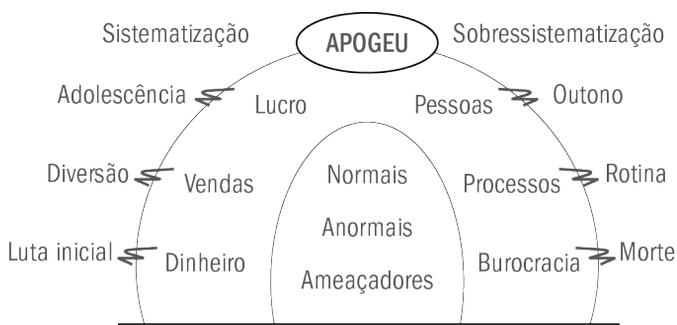


Figura 9. Ciclo de vida da empresa

É importante percebermos que nem todas as empresas passam por todas estas fases. Algumas delas param e morrem nalgum estágio. Outras andam para trás e para diante na curva, evoluindo e retrocedendo entre estágios.

Exceto no que respeita aos saltos diretos para a fase da morte, as empresas não podem saltar entre estágios. E é possível ficar muito tempo, ou seja, indefinidamente, em qualquer um dos estágios, incluindo, como é desejável, no estágio do apogeu.

Para qualquer pessoa que já tiver gerido uma empresa, ou que tenha observado com atenção a progressão de uma, é relativamente fácil intuir sobre as várias fases do ciclo de vida de um negócio. Nunca me canso de dizer que não há nada de complexo no sucesso. Muitas vezes temos o conhecimento dentro de nós e o que precisamos é apenas de algum catalisador que nos ajude a tirá-lo cá para fora, estruturá-lo e aplicá-lo.

1. A luta inicial

A primeira fase será então a luta inicial. Esta fase é especialmente dura. Há que montar o negócio e lutar diariamente para o manter vivo. A mortalidade das empresas nesta fase é muito elevada. Quarenta por cento não passam do primeiro ano e 80% não passam dos primeiros cinco anos. E sim! Muitas vezes são cinco anos em luta inicial. Ou seja, a estatística confirma que 80% das empresas não passam desta fase.

Temos dois desafios principais nesta fase. Por um lado, assegurar que há sempre dinheiro suficiente para continuarmos em frente e, por outro, conquistar de forma sustentada um espaço para a existência do nosso negócio, que deve ser materializado sob a forma de um mercado.

Ou seja, o desafio é então o de atingir a estabilidade financeira antes de esgotar os recursos iniciais.

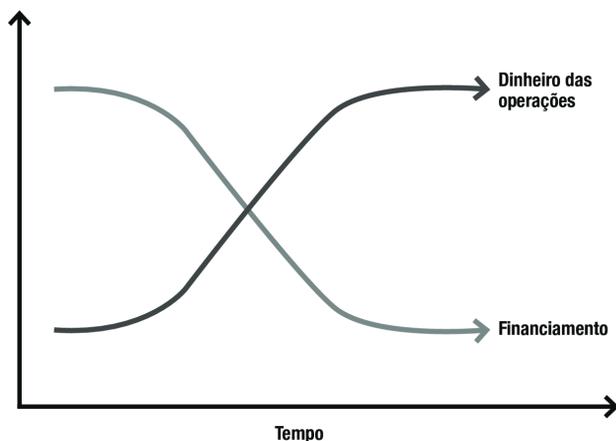


Figura 10. Fluxos financeiros na luta inicial

Encontrar um espaço num mercado viável o mais cedo possível e gerir com enorme cuidado o financiamento inicial é absolutamente crítico. Encontrar este mercado deve ser o alvo da nossa máxima atenção. Vai ser decisivo ser bem-sucedido neste aspeto antes que se acabe o financiamento. É nesta altura que devemos confirmar algumas características dos empreendedores de sucesso.

Focarmo-nos em resultados é essencial. Muitas vezes, na montagem de um negócio, vejo as pessoas focadas em aspetos que não são os mais relevantes. Ótimas instalações, *designs* fantásticos, preocupação excessiva com a imagem, etc. E quanto mais acesso existe a financiamento externo mais complacentes nos vamos tornando com estas coisas.

Manter a estrutura o mais magra possível, com os custos muito controlados e estar focados nos resultados e no ciclo do crescimento do negócio pode ser decisivo. Lembre-se de que um negócio é sobre encontrar uma fórmula para servir o mercado. Não sobre massajar o nosso ego.

Mantenha as suas instalações o mais humildes que for possível. Compre em segunda mão o que puder. Infelizmente, o que não falta é material de escritório usado, mas em ótimas condições, de empresas que não tiveram o mesmo sucesso que procura para si. É nesta altura que devemos também escolher a flexibilidade. Ir adaptando a nossa proposta de valor ao que o mercado quer, por oposição a estarmos tão apaixonados pela solução que imaginámos que nos tornamos intransigentes.

Preparar um plano de negócios é fundamental, pois mesmo que não o consultemos com muita frequência, o ato de o prepararmos será decisivo porque nos obriga a testar uma série de pressupostos. Recomendo sempre que sejamos conservadores no nosso plano, nomeadamente em questões como o volume de vendas nos meses iniciais e o financiamento. A sobrevivência do negócio vai depender disso.

Não se esqueça de que encontrar um mercado viável para a nossa oferta é a prioridade número 1, 2 e 3. Por isso, aprender a vender torna-se vital. Compre bons livros de vendas e melhore as suas competências nessa área. Recorde-se de que as vendas são sobre os clientes e o que eles pretendem e necessitam e não sobre si, a sua empresa ou a sua oferta. Perceba a reação do mercado e entenda tudo como apenas *feedback*. Se as coisas não estiverem a sair (e não vão sair) como inicialmente pensou, prepare-se para ir afinando a sua abordagem até o mercado dar uma boa resposta.

2. A diversão

Quando conseguimos ultrapassar esta luta inicial assegurando o dinheiro para tirar um pouco a pressão de cima e também a existência de um mercado que começa a receber de forma contínua a nossa oferta, entramos na fase da diversão. Agora podemos concentrar-nos acima de tudo em conseguir aumentar as vendas. E esta fase é muito divertida e estimulante. Nesta fase crescemos e muitas vezes não sabemos exatamente como, nem porquê... E muitas vezes temos até medo de perguntar. As coisas parecem estar a correr muito bem e é melhor não mexer muito não se vá estragar.

Nesta altura, a empresa tende a crescer à volta do departamento comercial. Tudo é organizado para se poder vender cada vez mais e entregar aquilo que se está a vender.

É também nesta fase que a empresa acumula alguma gordura. O aumento significativo das vendas obriga a investimento que resultará inevitavelmente em algumas ineficiências.

Ainda assim, é também a fase em que algumas primas-donas são criadas nas empresas. São os colaboradores de alta produtividade que se destacam de entre os outros e a quem devemos uma parte importante do nosso crescimento. Muitas vezes é o próprio empresário que, ao ver o seu ego massajado pelos resultados, se julga invencível, se confunde com a própria empresa e tem dificuldade em reconhecer a importância de alguns colaboradores no crescimento. É ainda mais perigoso quando a prima-dona é o empresário.

Temos dois perigos principais nesta fase do ciclo de vida do nosso negócio. Tenho visto muitas empresas que foram sobrefinanciadas inicialmente e que por isso, ao não necessitarem de lutar pelo dinheiro como é habitual, pensam que estão em diversão, não estando. Essa má interpretação pode levá-las a tomar decisões erradas com resultados dramáticos.

O segundo perigo prende-se com o descontrolo dos custos. O aumento significativo das vendas cria muitas vezes a ilusão de que o ritmo de crescimento se vai manter para sempre ou confundem vendas com lucro e com dinheiro e podem tomar muitas decisões erradas que põem

em causa a própria sobrevivência do negócio. Ao tratar os custos com menos cuidado, exagera-se também nos investimentos e o empresário consome pessoalmente recursos que são do negócio e que fazem falta ao mesmo. Tudo isto tira do negócio dinheiro que faz falta para financiar o crescimento futuro.

3. A adolescência

A origem da adolescência encontramos-na no nível de crescimento que obtivermos na diversão. O aumento significativo das vendas traz consigo o aumento da complexidade. Mais colaboradores, mais ativos, mais investimentos, processos mais sofisticados, mais fornecedores, mais clientes e mais desafios.

Nesta altura é crítico que, ainda que se mantenha grande atenção nas vendas como forma de alimentar o crescimento do negócio, o foco principal seja posto no lucro.

É nesta fase que algumas empresas capitulam por não perceberem que vender alimenta o crescimento do negócio, mas que o sucesso do mesmo é diretamente limitado pela sua capacidade de transformar essas vendas em lucro.

Para isso é necessário começar a aplicar sistemas, o que é mais difícil do que parece, e cuidar do emagrecimento da empresa. Até porque, nesta altura, tradicionalmente assistimos a um abrandamento no crescimento das vendas. É também nesta fase que se torna fundamental construir uma verdadeira equipa para operar os sistemas que são implementados e que respire a cultura que queremos viver na organização.

O propósito dos sistemas e dos processos é exatamente o de permitir à organização lidar melhor com a complexidade. Muitas vezes existe nas empresas resistência à implementação destes sistemas porque as pessoas, e até o empresário, receiam que isso vá limitar a sua liberdade. Por isso, surgem muitas vezes as desculpas da flexibilidade e do receio de que isso vá tornar a empresa menos humana e de que o mercado não vai receber bem essa mudança. E a esses receios a minha resposta é dupla: por um lado, sabe que, no fundo, isso não passa de desculpas e, por

outro, não tem opção. O crescimento traz complexidade e a única forma de a gerir é sistematizar.

Temos o desafio de tomar decisões importantes e estruturantes, o que normalmente não é o nosso forte, e o desafio de as aplicar, que parece ainda maior. Muitas vezes surge, nesta fase, uma crise de identidade organizacional e o gestor chega a pôr em causa a sua capacidade de levar o barco a bom porto.

Esta é a altura de rever o organograma da empresa e repensar a forma como as coisas estão organizadas. Para algumas empresas, esta é a altura de o desenhar porque nunca antes se preocuparam em fazê-lo.

Por outro lado, no que se refere à organização comercial do negócio, nesta fase e no decurso do rápido crescimento alavancado pelas vendas, assiste-se tradicionalmente a uma separação entre as vendas e as operações. Esta separação cria normalmente alguma tensão entre os departamentos, pois os comerciais sentem a importância do seu contributo nos resultados gerais e colocam nas operações uma grande pressão para entregar. A sistematização da empresa deve prever a aproximação máxima entre os departamentos no sentido de alinhar as vendas com a entrega.

4. O apogeu

Um bom equilíbrio de sistemas é exatamente o que necessitamos para sair da adolescência e chegar ao apogeu. Nem sistemas a mais nem a menos, apenas o suficiente para estabilizar o crescimento do negócio.

Quando somos eficazes a resolver os desafios que nos aparecem na adolescência, chegamos ao apogeu. E esta é a fase pela qual todas as empresas esperam. A fase em que definimos e atingimos os nossos objetivos de forma consistente. Aqui percebemos qual o processo de pensamento (e não as práticas) que nos tornou bem-sucedidos e tentamos mantê-lo no longo prazo. A empresa consegue manter um crescimento de vendas poderoso, mas simultaneamente mostra uma ótima capacidade de transformar essas vendas em lucro: crescimento e rentabilidade parecem de mãos dadas.

A organização, na fase do apogeu, parece perfeitamente alinhada. As estruturas, os sistemas, os processos e as pessoas parecem estar em

perfeita harmonia e, como em mais nenhuma fase, a empresa mostra uma enorme capacidade de atingir aquilo a que se propõe, quase como se pudesse desenhar o seu destino.

A principal atenção das empresas nesta altura deve estar centrada nas pessoas.

Treino, *coaching*, formação, sistema de progressão na carreira e a possibilidade de ir assumindo mais e mais responsabilidade são o que fazem as pessoas moverem-se.

Esta é a altura em que, mais do que nunca, devemos centrar-nos na cultura da empresa e reforçá-la. É nesta altura que queremos cristalizar os sentimentos de responsabilidade e propriedade. É nesta fase que devemos mobilizar os colaboradores para sentir que fazem parte daquele projeto e que com a empresa são, de alguma forma, um só.

O negócio, bem como os vários departamentos e colaboradores, mostra uma grande facilidade em definir e atingir os seus objetivos de uma forma consistente.

As decisões são tomadas com facilidade e determinação e existe uma cultura de implementação das mesmas.

Cria-se uma cultura de disciplina e responsabilidade em que as pessoas dão o melhor de si próprias e pedem contas umas às outras, exigindo elevados padrões de desempenho e assumem a propriedade e responsabilidade total não só pelas suas ações como pelos seus resultados.

Não existe nenhum tipo de razão pela qual uma empresa deva sair desta fase. Importa então compreender quais são os fatores que podem levar a que isso aconteça. O aspeto crítico a considerar é a sobressistematização: quando colocamos os processos e sistemas sob esteroides é que empurramos a empresa para o outono, ao lhe retirarmos a capacidade criativa e de inovação.

5. O outono

E é por isso que as empresas, por vezes, degeneram para o que aprendemos a classificar como outono. No outono, a empresa parece que está numa passadeira. Começa por se fazer muito esforço para pouco progresso.

A empresa foca-se mais na informação do que na ação e mais na forma do que no conteúdo e começa a focar-se demasiado nos processos.

O crescimento começa a abrandar de uma forma significativa no que se refere às vendas, e a esse abrandamento das vendas segue-se normalmente também uma maior pressão sobre as margens e, por fim, uma menor capacidade de gerar *cash-flow*.

Nesta fase começa a haver alguma tendência para a negação, pois os executivos não querem aceitar que estão a iniciar uma curva descendente. Dessa forma, as más notícias começam a ser escondidas, o que gera também algumas conversas paralelas nos corredores com um impacto negativo no espírito de equipa, que se reflete na qualidade de execução da organização e os melhores colaboradores começam a sentir que precisam de novos estímulos e desafios e começam a sair.

O outono é uma fase ingrata para qualquer organização. Se o identificarmos rapidamente e o soubermos gerir, temos todas as condições para levar a organização de volta para o apogeu. No entanto, se não formos cuidadosos rapidamente a empresa pode escorregar para as fases seguintes de grande rotina e morte. O perigo principal é exatamente não ter a capacidade de parar para pensar e perceber em que fase se encontra a empresa e, por consequência, fazer como conta a história sobre o sapo que está num tacho de água ao lume e não se apercebendo do aquecimento da água, não faz nada para sair acabando por morrer.

6. A grande rotina

A consequência mais natural do outono é a grande rotina. Nesta fase, os processos e a burocracia tornaram-se mais importantes do que a ação e os resultados. A empresa perde a sua capacidade de perceber o que se está a passar e diagnosticar a situação em que se encontra. É curioso referir que encontramos muitas empresas em segunda ou terceira geração neste nível.

Nesta fase, a empresa perde todo o desejo pela inovação, disponibilidade para correr riscos e impulso criativo. Toda a atenção é posta no passado e no que antes correu bem. O negócio limita-se a tentar replicar

aquelas que foram outrora fórmulas bem-sucedidas, independentemente de nesta altura poderem não estar já a ser as mais adequadas. Os processos e sistemas, a tal grande rotina, tornam-se o mais importante e já não o mercado ou os clientes individualmente.

Os colaboradores mais importantes começaram a sair durante o outono e essa tendência mantém-se em relação a todos os que têm ambição e precisam de um ambiente de trabalho estimulante. Simultaneamente a empresa vai perdendo todo o sentido de *ownership* por parte dos colaboradores. E se uma grande frustração se foi instalando desde o outono esta, por incrível que pareça, vai-se diluindo nesta altura... mas é substituída por algo bem mais perigoso: complacência.

É interessante e também importante perceber que muitas vezes estamos instalados nesta grande rotina que precede a morte da organização, mas a mesma continua a apresentar aspetos muito positivos e que estes contribuem até, com frequência, para o agravamento da situação.

Muitas vezes estas organizações têm monopólios ou destacadas lideranças em quota de mercado. E outras vezes têm balanços extremamente ricos em dinheiro e/ou outros ativos.

Esta situação leva a que estas empresas sejam alvos interessantes para aquisições por outras empresas que tragam uma visão mais fresca do mundo dos negócios e, conseqüentemente, uma nova definição de proposta de valor para o mercado, bem como uma cultura mais interessante a nível interno.

Nesta fase, os processos e a burocracia tornaram-se mais importantes do que a ação e os resultados. A empresa perde a sua capacidade de perceber o que se está a passar e diagnosticar a situação em que se encontra.

Para recuperar de uma situação destas, as empresas normalmente precisam de uma reestruturação bastante significativa em que se quebrem todas as regras e praticamente se reinvente o negócio.

7. A morte

O agravamento desta cultura burocrática faz com que a empresa, a prazo, não tenha hipótese de sobreviver, pelo menos na sua forma atual,

e a morte acaba por chegar mais tarde ou mais cedo: ou terminam os recursos ou se torna tecnologicamente irrelevante, ou simplesmente deixa de encontrar um espaço no mercado que lhe permita continuar a existir.

Nesta fase, não são muitas as saídas. Pode ser vendida pelo valor dos ativos e pouco mais. Ou pode mesmo entrar em insolvência.

Antes de terminarmos este assunto há ainda algumas ideias que não gostaria de deixar esquecidas.

Uma das coisas com que me deparo com muita frequência quando acompanho o crescimento de empresas é o medo com que muitas vezes os executivos têm de tomar algumas decisões, ainda que estejam convencidos de que estas tenham um impacto positivo no negócio. O seu receio decorre do conceito de que estas ideias, ainda que possam trazer crescimento durante algum tempo, podem vir a trazer problemas mais à frente.

O que lhes transmito nesta altura é que é perfeitamente normal que isso aconteça.

Mais ainda, o que quer que nos faz crescer resultará numa crise que, resolvida, nos empurrará para a fase de crescimento seguinte. Por isso tenha como certo de que isso vai acontecer. Se fugimos do que pode resultar em crise, vamos fugir de tudo o que nos faz crescer. Determinadas decisões levam-nos a um determinado patamar até que se esgotam e resultam numa crise. Resolvida essa crise temos condições de passar ao patamar seguinte.

O fundamental, na forma como vejo as coisas, é exatamente estar atento para perceber que tipos de desafios nos estão a aparecer e verificar o seu alinhamento com a fase do ciclo de vida do negócio que estamos a atravessar. Há desafios que vão ser perfeitamente normais e, portanto, até esperados e devemos lidar com eles da forma que vimos antes. Mas há, por outro lado, desafios que são anormais dada a fase do ciclo de negócio vivida. E é a esses que devemos estar mais atentos.

Aí há que refletir mais uma vez sobre o nosso enquadramento no ciclo de vida do negócio, confirmando se estamos na fase que pensávamos. Confirmando-se, devemos então tratar de perceber porque nos

está a aparecer um desafio que não seria de esperar e que impacto pode vir a ter.

E isto porque temos desafios que podem ameaçar a vida do próprio negócio. E esses desafios ameaçadores são de levar muito a sério.

Lembro-me de ler na Internet, aqui há muitos anos, um artigo cujo título, numa tradução livre, seria qualquer coisa como *Porque não comemos pássaros Dodo no Natal*. Este artigo explicava que estes pássaros, uma espécie de perus grandes, que viviam na Ilha da Páscoa, eram amistosos, por não conhecerem predadores e aproximavam-se das pessoas quando as viam. Quando nós portugueses chegámos à ilha e vimos aqueles passarões aproximarem-se amistosamente, não é preciso pensar muito para perceber que rapidamente os extinguímos.

O artigo seguia explicando que no caso dos perus-bravos o cenário é totalmente diferente. Porquê? Porque o peru-bravo é um animal que vive em pânico. Não só deteta uma ameaça bem ao longe, como tem a capacidade de fugir, quer voando, quer correndo, extremamente rápido e por entre as árvores. São, por isso, terrivelmente difíceis de caçar.

A conclusão, orientada para o mundo dos negócios, era muito simples. As empresas que não prestam atenção às ameaças, ou que as encaram com negligência e descuido, não vão cá estar muito tempo. Pelo contrário, as que se encontram bastante atentas e que dão atenção ao impacto que todos os desafios poderão vir a ter no futuro são as que têm capacidade de responder ao que se vai passando e, conseqüentemente, se adaptar otimizando as suas possibilidades de serem bem-sucedidas.

8. AS CINCO DISCIPLINAS ESCONDIDAS DO CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO

Acredito que a evolução natural de um negócio é o crescimento. Aliás, o caminho natural de qualquer coisa no universo e na natureza é a evolução. E é princípio básico da mesma natureza que todas as coisas ou estão a crescer ou a morrer. Não há meio-termo!

Visto de outra forma, arriscava-me a dizer que, como empresários, não temos escolha. O nosso negócio, como todas as outras coisas, também está, a cada momento, a crescer ou a morrer. Se pensa que o seu negócio pode estar estagnado, está enganado. Provavelmente, este já começou a morrer e ainda não se apercebeu disso. Das duas uma: ou volta a colocá-lo no caminho do crescimento ou é uma questão de tempo até que ele esteja definitivamente condenado. Se nos primeiros anos de um negócio é mais ou menos fácil fazê-lo crescer, porque a base de partida é relativamente baixa, com o tempo vai-se tornando cada vez mais difícil.

O crescimento está para um negócio como o oxigénio está para a vida. O que defendo então é que o crescimento deve ser entendido como uma disciplina e, da forma como vejo as coisas, esta disciplina tem cinco áreas principais: aquelas que têm sido identificadas com consistência nas empresas que a longo prazo mantêm crescimentos acelerados, ano após ano.

O crescimento consistente é resultado de práticas de gestão disciplinadas. Não resultado da sorte, do mercado, dos astros ou quaisquer outros aspetos que nos escapem ao controlo.

As empresas que têm uma abordagem disciplinada ao crescimento têm a noção de uma série de aspetos fundamentais. Ou seja, estas empresas sabem exatamente quanto do seu negócio depende de venda repetida e quantos clientes estão a perder todos os anos. Nessa sequência, muitas vezes pergunto aos empresários quanto valeria a sua faturação se até hoje mantivessem todos os clientes com quem algum dia trabalharam.

Este tipo de empresas compreende também a importância de ter a noção de quantos clientes estão a conquistar à concorrência. E, mesmo quando estão a conquistar quota de mercado, sabem exatamente quanto dessa quota decorre de clientes novos e quanto decorre de vender mais a antigos clientes. As empresas que mantêm crescimentos consistentes de dois dígitos avaliam também a forma de se manter o crescimento na sua indústria e monitorizam, de forma sistemática e comparativa, a possibilidade de crescer organicamente face a crescerem por aquisições.

Estes negócios, que mantêm uma abordagem disciplinada ao crescimento, mantêm-se alerta aos segmentos de maior crescimento no seu mercado, de maneira a posicionarem-se neles de uma forma constante.

Do mesmo modo, estão sempre atentos aos mercados adjacentes ao seu, que apresentam melhores perspetivas de longo prazo no futuro. E estes crescimentos acelerados trazem, no longo prazo também, uma série de círculos virtuosos que ajudam a que esse crescimento se mantenha.

Quanto mais uma empresa cresce, mais tem capacidade de crescer adquirindo concorrentes, uma vez que pode usar o seu próprio valor como moeda de aquisição. Ou seja, quanto maiores os lucros previstos para um negócio, maior a sua capacidade de contrair dívida para aquisições, mas também é maior a sua capacidade de crescer oferecendo as suas próprias quotas ou ações como moeda na aquisição.

Quanto mais uma empresa cresce, mais atenção e notoriedade capta no mercado e mais clientes atrai, pois aumenta a confiança dos clientes no seu produto ou serviço. Afinal, toda a gente quer trabalhar com os líderes...

Quanto mais uma empresa cresce, mais oportunidades existem para os seus colaboradores progredirem nas carreiras, o que, por sua vez,

conduz a maior moral, produtividade, criatividade e capacidade de inovação. Isto gerará, para o mercado, maior valor, o que por sua vez atrairá ainda mais clientes.

Portanto, na minha perspectiva, o crescimento acelerado no longo prazo não é um cenário de sonho, mas sim algo bastante atingível. Não discuto que os ciclos da economia não possam ter, de vez em quando, algum impacto sobre esse crescimento, mas acredito profundamente que, ainda assim, o crescimento decorre muito mais das escolhas que nós fazemos e muito menos do que se esteja a passar no mercado e na concorrência. Por muito forte que seja a concorrência, pode sempre ser ultrapassada e o mercado prefere fazer negócio com os vencedores.

E o melhor da disciplina do crescimento é que pode ser adotada, acredito eu, por qualquer empresa em linha com os seus objetivos e ambições.

1. Manter os clientes

Ainda sou dos que acreditam, e principalmente nas Pequenas e Médias Empresas (PME), que a manutenção dos clientes passa, em grande parte, pelo estabelecimento de relações que terão como consequência, e por parte do cliente, um sentimento de lealdade.

Mas cada vez mais isso é insuficiente, ou seja, com a facilidade com que hoje o mercado acede à informação, se não temos a melhor proposta de valor, rapidamente somos ultrapassados. E por isso devemos ter claro que, por muitas estratégias que usemos, se não refinamos a nossa proposta de valor para que ela se mantenha adequada não haverá estratégia que nos valha.

É preciso ir mais longe. É preciso poder estar tão perto do cliente que podemos influenciar os seus critérios de compra. É por isso que o *marketing* de formação e informação está tão em voga.

Quando chegamos ao mercado de uma forma mais suave e sem tentar vender nada diretamente, mas sim informá-lo e formá-lo, temos vários benefícios. Por um lado, o mercado recebe-nos de forma mais aberta, uma vez que não chegamos com uma abordagem assumidamente comercial. Por outro, se estamos a dar formação e informação de uma

forma gratuita, somos também percebidos como valor. Existe ainda a vantagem de criarmos uma reputação junto do consumidor, por lhe darmos informação de que necessita, o que nos reputa também como autoridades. E por último, cria-nos condições para influenciarmos os critérios de compra. Mas deixemos as questões do *marketing* para o capítulo correspondente...

Além de ajudar o mercado a definir os critérios de apreciação, será também benéfico que consigamos desenhar a nossa relação com o cliente, de maneira que haja alguns custos de mudança no caso de ele se sentir tentado a procurar a nossa concorrência. Isto é o que tão bem fazem os bancos quando nos apresentam vários produtos, sendo que alguns deles têm prazos dilatados, havendo custos grandes na desmobilização antecipada. Por outro lado, quanto maior é o nosso envolvimento mais penoso se torna mudar de banco, uma vez que lá temos a domiciliação dos nossos pagamentos, cartões, crédito à habitação, etc.

Desta forma, a concorrência vê-se obrigada não só a oferecer uma melhor relação entre o preço e os benefícios, mas também que esta seja tão grande que justifique incorrer nos custos de mudança, sejam eles financeiros ou não.

Se conseguirmos estabelecer relações comerciais de alguma complexidade com os nossos clientes, o esforço de desfazer essas relações será uma barreira a que nos deixem. O desafio é claro: envolver os nossos clientes num relacionamento que acrescente tal valor económico, que nenhum outro concorrente tenha condições para superar os custos de mudança.

De outro modo, cada vez mais temos condições de recolher e gerir informação privilegiada sobre os nossos clientes. Essa informação diz-nos muito sobre os seus padrões de compra. E isto dá-nos um potencial de desenhar ofertas, de tal forma personalizadas aos nossos clientes que nos dá uma fantástica vantagem sobre a concorrência que está na posse dessa mesma informação. Infelizmente, muitas empresas não estão ainda a recolher essa informação e outras há que a têm mas não a estão a usar.

Imagine a informação a que a mercearia de bairro tem acesso sobre os seus clientes, os seus hábitos e preferências. E a vantagem que isso lhe deve dar sobre as grandes superfícies, por exemplo, que acabam por proporcionar sempre ofertas despersonalizadas. Ainda assim, vemos o comércio tradicional, ao não se atualizar, a enfrentar dificuldades terríveis.

Ainda hoje compro a roupa sempre na mesma loja. Porquê? Porque quem me atende sabe quem eu sou, trata-me pelo nome, lembra-se do que comprei antes e sabe quais são as minhas preferências, procura-me uma solução se não há na loja o que quero e ainda liga para me avisar que chegaram coisas de que eu eventualmente possa vir a gostar. Dificilmente isto será possível, exceto no comércio tradicional...

E se pudéssemos perceber antes de um cliente nos abandonar? Este é um trabalho que a maior parte das empresas faz muito mal. Quando um cliente está zangado connosco, porque de alguma maneira não está a confirmar as expectativas que tinha em relação à nossa oferta, normalmente alguém na organização percebe o que está a acontecer. O que se passa é que, normalmente, esta informação não é comunicada a quem pode fazer alguma coisa para alterar a situação. Ou então, não se dá à informação a importância que se deve dar. Sei que há clientes intratáveis e com quem prefiro que seja a concorrência a lidar, mas, de uma maneira geral, estamos a referir-nos a uma pequena parte do mercado. Quando um cliente está descontente tem geralmente algumas razões para isso. E se tentarmos compreendê-las com abertura, percebemos que a situação pode ser resolvida e, mais do que isso, significa até um reforço da relação.

Entretanto, torna-se muitas vezes difícil de acreditar na ineficácia de grande parte das empresas em lidar com a saída de clientes. E volto a fazer aquela que é uma das questões mais importantes na gestão de uma empresa: qual seria a dimensão do seu negócio se nunca tivesse perdido um cliente? A empresa deve ser capaz de prever a possibilidade de saída do cliente, desenhar uma forma de lidar com a insatisfação desse mesmo cliente e executar a solução.

A nossa relação com os nossos clientes é sempre e inevitavelmente influenciada pela relação que com eles mantemos. Os laços que são estabelecidos entre os colaboradores que se encontram em contacto permanente com os clientes pesam na altura em que estes têm de decidir ficar ou passar a trabalhar com a concorrência.

A relação emocional que o cliente estabelece com uma empresa estende-se com frequência à marca da própria empresa. As pessoas interagem com as marcas e associam-nas a determinadas experiências. Lembre-se de exemplos extremos como a Harley-Davidson ou a Coca-Cola, que são muito mais do que uma mota ou um refrigerante. São um estilo de vida! Fazem parte do dia a dia do consumidor. Pense, por exemplo, nos atuais produtos da Apple. Peça a um utilizador de um iPhone que o troque por outro *handset*... Ou peça a alguém que tenha um MacBook que o troque por qualquer outro computador portátil... Ou diga a alguém que, em vez do seu iPod, pode usar qualquer outro leitor de MP3 mais barato... Ou ainda que alguém abdique do seu iPad... São produtos que se tornaram de culto. Existe uma relação emocional com eles.

2. Conquistar negócio à concorrência

Conquistar clientes à concorrência pode ser a tarefa mais árdua e sangrenta a que nos dedicamos na gestão de uma empresa. Nenhuma empresa vai desistir facilmente dos seus clientes sem dar muita luta.

E este cenário acaba com muita frequência em guerras de preços, que destroem valor para todos e o risco é grande, até porque muitas vezes sobra apenas um vencedor.

Lembro muitas vezes que, ainda que não gostemos de crises, quando a nossa posição competitiva é forte, podem ser ótimas oportunidades para, seguindo esta estratégia, conquistar uma importante quota de mercado à nossa concorrência. As crises são um pouco como o inverno. Por um lado, chega sempre e vem sempre depois do outono. Por outro, não gostamos dele, mas que faz muita falta ninguém o pode negar.

Dizem as estatísticas que, em qualquer indústria, cerca de 40% dos *players* não sobrevivem a recessões económicas. Os que sobrevivem têm não só a oportunidade de aumentar os seus níveis de eficiência, mas

também de passar a servir os clientes dos que entretanto fecharam, aumentando as suas quotas de mercado e saindo com as suas posições competitivas reforçadas.

Nas PME, é um pouco mais fácil usar a conquista de negócio à concorrência como estratégia de crescimento. Por um lado, porque as PME atuam, regra geral, em indústrias, ou segmentos de mercado, mais populadas e conseqüentemente pulverizadas, em que as posições competitivas são mais difíceis de manter. Por outro lado, porque o nível de profissionalismo, com reflexos diretos na eficiência e eficácia do negócio, é francamente mais baixo do que acontece nas indústrias em que estão as grandes empresas.

Mas, ainda assim, as empresas não desistem facilmente dos seus clientes, a não ser quando têm de se render a forças superiores. Não é, portanto, de menosprezar que eles tenham acesso a informação sobre esses clientes a que nós não temos. Bem como uma maior influência económica sobre eles. Tudo começa então por dar à concorrência um problema de retenção. Há ainda mercados em que os *players* utilizam estratégias de tornar complicadas as comparações de preço e de serviço, no sentido de aproveitar alguma inércia natural do consumidor e de assim assegurar a retenção.

Haverá então duas formas básicas de conquistar os clientes aos seus concorrentes: podemos desafiá-los com base numa proposta de valor mais atrativa ou podemos limitar-nos a comprar esses clientes através da compra dos concorrentes.

O maior desafio, mas também o que mais me atrai, é o de encontrar formas de levar ao mercado um valor desproporcionado face ao que faz a concorrência. Se queremos conquistar um número significativo de concorrentes e mantê-los, então é bom que levemos ao mercado um valor que seja substancialmente superior. Um produto ligeiramente melhor ou um preço ligeiramente mais baixo não serão suficientes.

Há três caminhos principais que podemos seguir nesta estratégia de conquistar à nossa concorrência uma parte importante do seu mercado, através da criação de uma proposta de valor superior.

Podemos focar-nos totalmente na excelência operacional que conduzirá a um custo de produção mais baixo e a um maior poder de preço junto do mercado. Esta não é, normalmente, e na minha perspetiva, a melhor estratégia, porque assenta bastante no esmagamento das nossas margens e tem um rápido impacto negativo nos nossos lucros e *cash-flow*. E há ainda o facto de ser o produtor de baixo custo a basear-se muito na escala. E, portanto, se aparecer um concorrente maior, com mais poder de escala, não teremos a prazo a mínima hipótese. Nas PME, quem vive pelo preço morre pelo preço.

Não vou argumentar que estes caminhos são mutuamente exclusivos, mas vou argumentar que dificilmente podemos apostar em mais do que um. Escolhido o caminho, há algumas regras a respeitar. Como seja redesenhar o modelo operacional do seu negócio para que se adequa, o mais possível, ao caminho escolhido. Assegurar que nos dois caminhos não escolhidos a empresa está, pelo menos, ao nível médio da indústria. E, por último, a sua empresa tem de optar por um compromisso absoluto em relação a uma melhoria contínua da sua proposta de valor e uma obsessão por estar sempre à frente da sua concorrência.

Algumas empresas atingem este objetivo pontualmente. O desafio, neste caso, é o de estar consistentemente à frente da concorrência no que se refere à proposta de valor. As empresas que o conseguem, mais depressa que a concorrência, garantem uma vantagem competitiva.

Sem querer entrar em aspetos que mais à frente aprofundaremos, é importante deixar claro, nesta fase do livro, que para firmar este tipo de vantagem não há outra solução que não seja a de fazer da sistematização da inovação uma prioridade. Não podemos esquecer que, hoje em dia, será muito difícil encontrar inovações que a concorrência não consiga imitar rapidamente. Como tal, estar sempre à frente é uma obrigação.

Se a nossa opção for a de comprar os clientes através da compra da concorrência, temos, mais uma vez, de considerar alguns aspetos importantes.

Primeiro, devemos assegurar que estamos a comprar os clientes pelo valor que eles vão ter, de facto, para nós e não motivados pelo ego e ponderando em excesso o peso que uma maior quota de mercado pode ter

para nós. Devemos avaliar, de forma conservadora, que *cash-flow* esses clientes nos vão trazer no futuro e, na minha opinião, aplicar uma margem de segurança (não inferior a 30%) ao valor apurado. Muitos erros são cometidos em aquisições porque esta avaliação não é bem-feita e, nesses casos, destrói-se valor. Também devemos ter claro que esse investimento não é superior ao que teríamos de fazer caso tivéssemos de os conquistar, criando uma proposta de valor superior e comunicando-a de forma superior também.

Temos de assegurar igualmente que há condições de absorver o modelo operacional da empresa adquirida. A nossa prioridade é adquirir quota de mercado e não um modelo operacional. Portanto, a digestão deste deve estar garantida. Isto deve ser conseguido, também, com a máxima rapidez. Uma aquisição que leve tempo a ser macerada pode ser extremamente disruptiva para uma empresa.

3. Estar onde vai estar o crescimento

Se a forma mais difícil de crescer é conquistando quota de mercado à concorrência, a mais fácil será, seguramente, detetar um segmento do nosso mercado que esteja a crescer, posicionarmo-nos de forma sólida e aproveitar a onda.

Existe, de facto, uma tendência para os vários *players* de uma indústria tentarem ocupar posições fortes em todos os segmentos. Mesmo naqueles que não estão a crescer. Aproveitar essa tendência, trocando uma parte da nossa atenção desses segmentos de baixo ou nenhum crescimento e focar essa atenção nos segmentos de alto crescimento, pode ser uma boa decisão estratégica.

A chave passa sempre por detetar estes segmentos antes da concorrência e assumir uma posição dominante antes de eles chegarem. Há que entrar em força para depois capitalizar na vantagem de ser o primeiro a chegar.

Há, essencialmente, três indicadores em que aprendi a centrar-me para detetar oportunidades de crescimento.

O primeiro passa por estar atentos aos padrões de procura de valor que podem ocorrer no mercado. Efetivamente, estes são cenários em

que se podem criar segmentos de crescimento. É verdade que os consumidores estão sempre a mudar e que há movimentos que podem ser enganadores. O que aqui procuramos são padrões, ou seja, a confirmação de alguma consistência. O nosso trabalho é então perceber a tendência desses padrões e posicionarmo-nos nessa mancha.

Ou então, quando há saltos significativos no valor que se leva ao mercado num determinado segmento. Seja através de melhorias tecnológicas, de revoluções processuais ou mesmo da especialização de determinadas empresas, acontece por vezes que determinado segmento passa a levar ao consumidor muito mais valor do que antes conseguia.

Nestes casos, nem sequer é necessário ser melhor que a concorrência, basta aproveitar a subida da maré e marcar posição significativa no segmento.

Por último, as alterações nas tendências demográficas também podem resultar em oportunidades significativas. Neste caso, as alterações são mais fáceis de identificar, mas materializam-se normalmente também ao longo de prazos mais largos. Chegar cedo e ocupar posição é fundamental. Estas alterações podem-se materializar quer no que respeita à idade média da população, quer a nível geográfico ou económico.

No fundo, e independentemente das oportunidades que vão surgindo e/ou da origem das oportunidades no que respeita aos indicadores, o aspeto mais crítico em tudo isto é exatamente a necessidade de uma abordagem sistemática à deteção de oportunidades por oposição a uma abordagem mais amadora e intuitiva. As empresas devem estudar os seus mercados de uma forma transversal e não apenas estarem preocupadas com a parte que ocupam.

4. Invadir mercados adjacentes

Pequenas variações nos critérios de definição de um mercado não produzirão mercados diferentes, mas sim diferentes segmentos num mesmo mercado. Para termos um mercado diferente necessitamos de ter uma estrutura de custos própria, *players*, clientes e competências-chave.

E para que valha a pena invadir um destes mercados adjacentes algumas condições devem estar reunidas.

Por um lado, é crítico que estes mercados confirmem, a longo prazo, oportunidades de crescimento significativas. Por outro, torna-se fundamental que a empresa tenha vantagens significativas sobre os *players* que já atuam nesse mercado. Por último, é decisivo que, no que respeita aos padrões exigidos pelo mercado e à proposta de valor, a empresa consiga, pelo menos, estar ao nível dos padrões que os outros *players* já apresentam e que, por consequência, o mercado espera.

Quando um mercado está numa fase estável torna-se muito mais penoso entrar. A concorrência pode centrar toda a sua atenção em repelir a nossa investida. Por outro lado, o facto de lá estarem há algum tempo e de terem, muito provavelmente, uma posição a longo prazo, dá-lhes condições para poderem esmagar de forma temporária as suas margens, no sentido de fazer muito difícil a vida a quem quer entrar. A empresa que está a entrar tem de fazer um investimento e lutar contra o ponto crítico. Se conseguirem fazê-la penar o suficiente, pode ser que desista.

O risco de entrar em mercados estabilizados, principalmente se tiverem poucos concorrentes, é muito elevado. Sousa Cintra deverá ter percebido isso quando há uns anos tentou, com grande alarido, conquistar uma quota significativa no mercado nacional de cervejas. A Central de Cervejas e a Unicer, que controlavam já o mercado, não precisaram de muito para o repelir e tornar a cerveja Cintra num produto praticamente sem espaço.

Por isso, devemos escolher mercados que estão em mudança. As nossas oportunidades de sermos bem-sucedidos aumentam consideravelmente. A concorrência está, ela própria, a ajustar-se às mudanças e, por isso, menos preparada para responder às ofensivas.

Invadir mercados adjacentes implica também avaliar as probabilidades de podermos conquistar a sua liderança. Para isso será muito bom se tivermos vantagens sobre os atuais concorrentes.

Assumindo que temos as vantagens e partindo do princípio que estas podem pôr em sentido as outras empresas interessadas no mesmo mercado, devemos avaliar também se temos os recursos, as competências e os padrões que nos permitam concorrer. É crítico ter uma proposta de valor, pelo menos, ao nível do que já existe no mercado.

5. Novas linhas de negócios

Entrar em novas linhas de negócios, ou seja, diversificar para mercados não diretamente relacionados com aqueles em que atuamos, costuma ser uma estratégia condenada ao fracasso. Pelo menos é o que defendem os manuais. Mas quando somos responsáveis na avaliação, termos os recursos e as competências pode ser a estratégia certa. Não são muitos os casos de sucesso, mas vão aparecendo de vez em quando.

Se as outras quatro estratégias não estão a trazer-nos o ritmo de crescimento de que precisamos, esta pode sempre ser uma alternativa.

O que torna esta opção um pouco arrojada é que, dificilmente teremos, em mercados distantes dos nossos, competências-chave para ser concorrenciais. Por isso, a melhor estratégia costuma ser a de adquirir uma empresa que já atue no mercado.

Aliás, a esmagadora maioria dos casos de sucesso que existem neste cenário são exatamente de empresas que compraram outras que já atuavam nesses mercados.

Isto faz com que a entrada em novas linhas de negócio deva ser vista muito mais numa perspetiva de investimento do que numa perspetiva de gestão. E, por isso, devemos investir tanto ou mais na equipa de gestão que estamos a comprar do que no mercado, no negócio ou até mesmo no plano.

Quando optamos pela aquisição como forma de entrarmos noutras linhas de negócio, há ainda aspetos muito concretos que devemos contemplar: ter competências, sistemas e uma estratégia de identificação de novas oportunidades; saber avaliar essas mesmas oportunidades e estruturar as operações; ser capazes de assegurar o controlo a nível financeiro, estratégico e de gestão, no que respeita ao negócio adquirido.

9. O LUCRO E OS SEUS QUATRO PRINCÍPIOS OCULTOS

Para ter sucesso no que quer que seja, é fundamental que compreendamos os fatores fundamentais que podem gerar esse sucesso. Warren Buffett diz que a linguagem dos negócios é a contabilidade. Para quem está no mundo dos negócios será que é importante escutar o que nos diz o homem mais rico do mundo? Julgo que sim. Parece-me que ele ganhou a reputação necessária para que eu escute de cada vez que ele fala.

Pense num desporto. Qualquer que seja... Se não conseguíssemos ler o resultado, poderíamos perceber quem está a ganhar? E poderíamos jogar o jogo? Seria difícil, verdade? Para não dizer impossível...

Um dos maiores problemas que nós empresários temos é que, demasiadas vezes, não sabemos ler o marcador. E por isso tendemos até a não olhar para ele. Como se fosse possível jogar o jogo sem o fazer...

Imagine que vai entrar num avião e o piloto está à porta junto do comissário de bordo a cumprimentar os passageiros que entram. De repente, e mesmo quando vai a entrar, o piloto olha para dentro da cabine e diz: “Uau! Olha para isto, tantos manómetros!!!” O que é que fazia? Fugia, verdade?!... Não me parece que fosse boa ideia voar com um piloto que não soubesse ler os manómetros.

Se não estivermos constantemente a gerar informação nos nossos negócios e a analisá-la, não temos como tomar decisões e utilizar ferramentas para manobrar esse mesmo negócio. A maior parte dos

empresários não tem manómetros e/ou não os sabe ler. E essa é uma das razões para a estatística dramática de que 96% dos negócios não atingem sequer 10 anos de atividade. Estamos muitas vezes sem combustível, na rota errada e a perder altitude. É apenas uma questão de tempo até nos espetarmos e não percebemos isso até ser tarde demais.

Um exemplo que uso muitas vezes nos meus cursos é exatamente sobre a quantidade de manómetros que tem um avião. E costumo perguntar porquê... Porque tem um avião tantos manómetros? E a resposta é simples: porque voa! E se não tivermos tantos manómetros não o podemos fazer voar em segurança. Depois, pergunto quantos manómetros tem um triciclo... E a resposta é: nenhum! Porquê? Porque não anda quase nada e não há risco nenhum se não o conduzirmos em condições.

A minha conclusão é muito simples. Se queremos que o nosso negócio voe temos de gerar, interpretar e gerir o máximo de informação possível. É isso que nos permite tomar decisões sobre as ferramentas e estratégias a usar para que ele voe em segurança. Se não o fizermos, não teremos mais do que um triciclo.

Mais regularmente do que seria desejável, a principal razão para muitos negócios sobreviverem durante alguns anos é apenas porque os mercados sobem e descem. Se considerarmos que as subidas do mercado são mais frequentes do que as descidas, percebemos que muitas vezes sobrevivemos apenas porque a maré está a subir e tudo parece bem. Mas é aquando da maré baixa que se revelam as nossas fragilidades. É nestas alturas que se revela necessário ter e conhecer a informação, bem como estar na posse do conhecimento para aplicar as manobras necessárias para que as coisas corram bem.

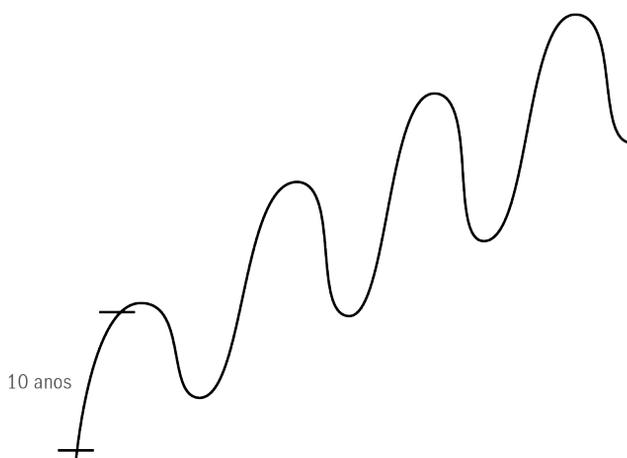


Figura 11. A economia cresce em ciclos

Citando, mais uma vez, Warren Buffett: “É quando a maré desce que se vê quem estava a nadar nu.”

Não gostamos das crises, como não gostamos dos invernos. Mas tanto um como outro fazem falta. É nesta altura que deve sair do mercado quem não tem determinados padrões de qualidade e quem fica aproveitada para refinar as suas capacidades e acaba por servir os clientes de quem sai. As crises são duras, mas favorecem as empresas de qualidade.

Vamos voltar à ideia dos marcadores, cujos resultados devemos seguir no sentido de perceber como nos está a correr o jogo e, por consequência, tomar decisões enquanto jogamos com o objetivo de otimizar as nossas probabilidades. Há três grandes marcadores principais de que costumo falar. Há muitos outros mais pequenos, mas neste livro vamos falar apenas do básico.

O primeiro é desenhado para registar as coisas que há num negócio, bem como a medida em que temos ou devemos essas coisas. É tudo o que faz.

| | |
|---------------|----------------|
| Coisas | Temos |
| | Devemos |

Figura 12. Balanço

Um negócio tem determinadas coisas, a que chamamos ativos, e que representamos no lado esquerdo do marcador e, do lado direito, ficamos a saber em que medida temos (de facto) ou devemos as coisas do nosso negócio.

Todas as transações financeiras que acontecem num negócio têm impacto neste marcador. Todas!

Este marcador funciona também como uma máquina fotográfica. Tirando uma foto a uma determinada altura num tempo. Tem uma data e reflete a situação da empresa nessa data específica.

A este marcador chamamos um balanço, porque as duas partes do marcador são sempre iguais. Ou seja, no balanço os ativos são sempre iguais à soma do passivo com os capitais próprios. Matematicamente $A = CP + P$.

Temos outro marcador que costumo desenhar desta forma e porque as pessoas tendem a olhar primeiro para o número lá em baixo: o resultado líquido.

| | |
|---------------|--------------------------|
| Activo | Capitais próprios |
| | Passivo |

Figura 13. $A = CP + P$

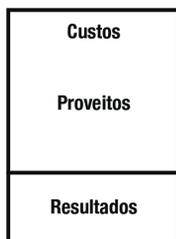


Figura 14. Demonstração de resultados

Chama-se a isto uma demonstração de resultados. Começa pelos custos que o negócio teve num determinado período: custo das mercadorias, depois o custo do pessoal, de seguida os FSE, ou seja, os fornecimentos e serviços externos, e depois as amortizações, para falarmos apenas das mais relevantes.

Depois, apresenta os proveitos, essencialmente sob a forma de venda de produtos e prestação de serviços.

No final, apresenta o resultado que será a diferença entre uma e outra coisa.

A maior parte dos empresários recebe estes números apenas uma vez por ano, sob a forma de contabilidade e usa-a apenas para fins fiscais. Isto não é uma boa ideia. Receber os resultados uma vez por ano é muito pouco e preocupar-nos com os resultados apenas do ponto de vista fiscal é um erro ainda maior.

Apenas cerca de 30% dos empresários recebem as suas demonstrações financeiras durante o ano e apenas 3% sabem interpretá-las.

E se recebemos a nossa DR e olhamos cá para baixo, para o resultado, e temos um número que parece bom, vamos festejar. Se o número for mau, vamos falar mal da vida. Mas o resultado está longe de ser tudo. Há que compreender como lá chegamos.

Deixe-me dar-lhe um exemplo. Se tivermos um negócio com custos 8 e receitas de 10, vamos ter um resultado líquido de 2. Mas se tivermos um negócio com custo de 9.998 e receitas de 10.000 temos o mesmo resultado: 2. Mas será o negócio igual? Claro que não! Os resultados são exatamente os mesmos, mas o negócio é completamente diferente.

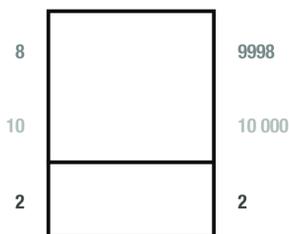


Figura 15. Exemplo

O que nos diz este marcador é qual a diferença entre custos e proventos: em teoria! É apenas o que nos diz. Neste período faturámos X e faturaram-nos Y!

Se o balanço era uma fotografia da empresa num determinado dia, a DR é um filme sobre um determinado período no tempo. Para percebermos como chegámos à situação que o balanço diagnostica, temos de ver o filme que mostra como lá chegámos.

Não podemos festejar ou reclamar sobre um número no final, até porque esse número não passa de uma teoria. Uma teoria. E é uma teoria porque não podemos gastar os lucros. Não podemos pagar nada com lucros. Só com dinheiro.

É uma teoria importante. Mas é apenas uma teoria. Ou uma promessa se preferir, ou seja, o resultado final diz-nos qual é o nosso lucro, sobre o qual devemos pagar impostos, mas não nos diz em que medida soubemos transformar esse lucro em dinheiro. Dinheiro que possamos gastar. Para isso precisamos de um mapa diferente. Há algumas outras ideias que considero críticas no que respeita à DR, com que normalmente os empresários se baralham um pouco.

No que respeita aos nossos custos, é de importância fundamental distinguir os custos fixos dos custos variáveis.

Muitas vezes, os empresários pensam que os custos variáveis são os custos que variam a cada mês. Mas como custos variáveis, e de uma forma simplista, podemos considerar os custos que decorrem diretamente das nossas vendas. Ou seja, os custos que só existem no nosso negócio no caso de vendermos. Se não vendermos, não os temos. Podemos chamar-lhes de custo das vendas!

Os custos fixos não são aqueles cujo montante se repete com exatidão todos os meses, mas sim os que existem independentemente das vendas. Ou seja, quer eu venda, quer não venda, tenho de suportar esses custos. A título de exemplo podemos utilizar a eletricidade. O seu montante varia a cada mês, mas é um custo que eu tenho independentemente de fazer ou não vendas.

Estou, como é óbvio, a simplificar o mais possível estes conceitos, no sentido de serem mais facilmente compreensíveis. Se fizermos uma análise mais profunda e sofisticada desta questão, podemos encontrar imensas exceções e até alguma discussão. Mas, no âmbito deste livro, pretendemos apenas o conhecimento mais básico deste tema.

Quando às vendas subtraímos os custos variáveis, encontramos o nosso lucro bruto. Se o colocarmos sob a forma de uma percentagem, encontramos a nossa margem bruta.

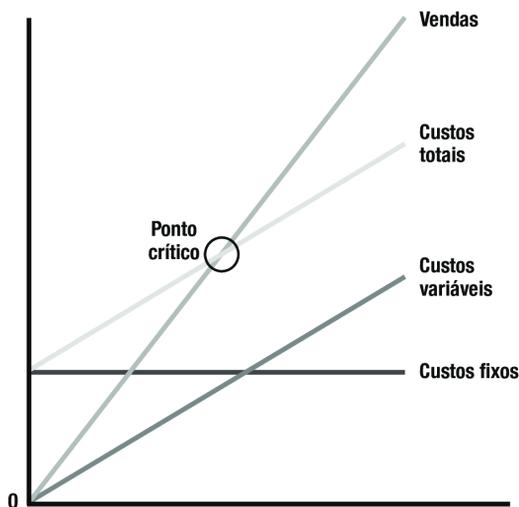


Figura 16. Break-Even

É então a altura de somarmos os nossos custos variáveis aos nossos custos fixos para apurar os nossos custos totais. Quando cruzamos a linha dos nossos custos totais com a linha das nossas vendas encontramos a do nosso ponto crítico, ou seja, o ponto em que as nossas vendas

se equiparam aos nossos custos e em que não temos nem lucro, nem prejuízo. Ter noção deste ponto é fundamental! É como ter um farol que norteia o nosso caminho. Saber exatamente quanto preciso de vender por ano, por mês, por semana e até por dia para fazer face aos meus custos. E o momento a partir do qual começo a ter lucro.

E se ter esta noção pode parecer e é óbvia, nunca deixo de ficar espantado com a quantidade de empresários que não a tem. É verdade! No que respeita a PME, arriscar-me-ia a adivinhar que são muitos mais os que não conhecem o seu ponto crítico do que aqueles que o sabem.

Agora que fizemos um pequeno enquadramento da importância de acompanhar o resultado, como forma de perceber que decisões tomar, cabe-nos debater algumas ideias no sentido de assegurar que, ao longo do tempo, as nossas vendas se vão transformando em lucro.

Gostava de chamar também à atenção para outro aspeto, até para diminuir o risco de ser mal interpretado. Entendo, da minha experiência como consultor e *coach* de negócios, que nós empresários, como grupo, fazemos normalmente um mau trabalho a criar e defender os nossos lucros. Por isso, tendo a ser um bocadinho bruto e até exagerado quando falo deste assunto. É propositado! Vejo este assunto como tão crítico que prefiro exagerar a correr o risco de o chocar, do que correr o risco que possa tratar esta parte do seu negócio como menos importante, ou dar-lhe menos do que a sua máxima atenção.

Todos os dias me cruzo com empresários que foram maltratados pela vida. As vendas estão em baixo, os custos operacionais fora de controlo, o *cash-flow* desapareceu e os bancos deixaram de lhes emprestar dinheiro. Claro que culpam a economia: todos estão a passar por um mau bocado nesta altura...

Pois, se este é o seu caso, não culpe a economia. A responsabilidade é sua! Com recessão ou sem ela, com mais ou menos crise, é da sua responsabilidade que a sua empresa tenha chegado a este ponto e cabe-lhe a si tirá-la de lá.

Poucos foram até hoje os problemas que vi em empresas que não puderam ser resolvidos arregaçando as mangas e assumindo responsabilidade de resolver o desafio.

1. O lucro não é tudo... É a única coisa!

Não me interessa se lhe parece mal ou não. Todos os negócios podem atingir lucros quando o empresário está preocupado com aquilo que deve.

O lucro é o derradeiro objetivo de uma empresa. Da forma como está a nossa sociedade organizada e da forma como foi a ideia de empresa estruturada é para ter lucro que ela serve. E se não visa o lucro, então, por favor, encontre outra forma de se organizar que não uma empresa.

E é nesta altura que tenho a perfeita noção de que estou a mexer com uma série de convicções de alguns leitores e que começo a ter muita gente que não concorda comigo, mas eu avisei que ia ser direto. Avisei que ia ser bruto.

Quando nos meus seminários apresento esta ideia, tenho muita gente que reage lembrando-me da importância das pessoas, dos colaboradores, do mercado e até dos fornecedores... E de que o lucro não é tudo e de que há coisas mais importantes.

E este é, na minha perspetiva, um dos grandes enviesamentos de pensamento de que nós padecemos, especialmente na Europa de pensamento judaico-cristão. Porquê?

Porque estas ideias não são mutuamente exclusivas! Antes pelo contrário. É exatamente a defesa intransigente do lucro que me permite cuidar de todas as outras coisas importantes.

Com lucro posso reinvestir na empresa, fazê-la crescer e com isso dar melhores condições aos meus colaboradores e até criar mais postos de trabalho. Com lucro posso estabelecer mais e melhores relações com os meus fornecedores, que crescem comigo. Com lucro posso criar condições para servir cada vez melhor o meu mercado e até outros mercados. Com lucro posso remunerar melhor o meu investimento e o meu risco. Com lucro posso criar mais riqueza à minha volta.

Com lucro pago muito mais impostos e contribuo dessa forma para uma melhor sociedade. Alimento a galinha que põe os ovos de ouro. Para mais e melhores escolas.

Para mais e melhores hospitais e melhor sistema de saúde. Para melhor justiça. Para melhores sistemas de segurança social. Para melhores

redes de transportes, etc. Com lucro posso servir mais pessoas e de melhor forma. Com lucro!

Sem lucro não há nada disto. Sem lucro não há postos de trabalho. Sem lucro não há melhores condições sociais. Sem lucro não há como estabelecer uma relação saudável com os fornecedores. Sem lucro não há reinvestimento na empresa. Sem lucro não há como servir o mercado, não há como chegar a mais pessoas. E sem lucro não há como remunerar o risco e o investimento que fazemos como empresários e não há sequer contribuição para o bem comum através dos impostos.

Alguns de nós fomos ensinados a pensar no lucro como algo pernicioso e esse enviesamento de pensamento cria-nos problemas na gestão das nossas empresas.

Talvez de uma perspectiva mais filosófica seja mais fácil eu transmitir esta minha ideia. Como dizia Jim Rohn: “Gerar lucro significa tocar alguma coisa e deixá-la melhor do que estava antes.” Pessoalmente não consigo pensar em melhor visão. Não consigo pensar em melhor reputação!

Só há duas formas de aumentar os lucros numa empresa. Claro que já está a ver quais são: aumentar as receitas e diminuir as despesas. Esta última é mais fácil e mais imediata, mas a primeira tem muito mais potencial.

Para defendermos os lucros temos de os ir acompanhando... de muito perto. Por isso, recomendo que receba semanalmente uma conta de exploração. Todas as semanas temos de ver como correu a semana anterior no que respeita ao nosso lucro. O que queremos é poder ter a informação na ponta dos dedos para perceber o que está a acontecer e poder agir e tomar medidas corretivas a cada momento. Em negócios de maior dimensão admito até que a preparação desta conta possa ser diária. Mesmo que percamos precisão numa medição diária ou semanal, a ideia é de que é melhor estar aproximadamente certo do que precisamente errado, ou não saber sequer onde estamos. Em negócios mais pequenos, em que não haja vendas todos os dias, admito que possamos receber esta conta de exploração mensalmente... mas até dia 15 de cada

mês. Organize-se da forma que entender com o seu contabilista, mas assegure que esta informação lhe chega a tempo.

Lembre-se de que o dinheiro é como uma criança: necessita de supervisão de um adulto.

Depois acompanhe os custos de perto. Corte e volte a cortar e vá secando todas as fugas.

Não se permita a estar em negação. A negação é um dos maiores pecados dos empresários. Por vezes, parece que vivemos num coma. Ou, então, acreditamos que se não prestarmos atenção a certas e determinadas coisas elas simplesmente desaparecem, mas sabemos que não. E, assim, não só não desaparecem como ficam maiores. E quanto maiores, mais difícil é de lidarmos com elas.

Analise a cada momento as suas contas e diga a verdade sobre a sua situação. Lembre-se de que a verdade lhe dá o poder de atuar. A verdade liberta-nos.

Faça logo as coisas mais difíceis e antes de qualquer uma das outras. As decisões mais complicadas são as que temos de tomar mais rapidamente. São estas, normalmente, que têm um maior impacto no nosso negócio.

Pratique sempre o pensamento de base zero. Pergunte a si próprio constantemente: “Sabendo o que sei hoje teria tomado esta decisão?” E quando a resposta for não, está na altura de tomar uma decisão certa. Por difícil que seja... Evite a procrastinação!

2. Viver e morrer por um plano de negócios

Poucos empresários têm um plano de negócios. E como diz o provérbio: “Se falhas em planear, planeias falhar.” Outros dizem que o têm na cabeça, mas entre tê-lo na cabeça ou fechado numa gaveta, prefiro a segunda opção: pelo menos demo-nos ao trabalho de o pensar e pôr no papel.

Se me permite voltar a ser frontal, se não tiver um sólido plano de negócios escrito e pensado para gerar um lucro que vá acompanhando ao longo do ano, não se preocupe em ir trabalhar porque a probabilidade de fracassar é elevadíssima. Se não tiver um plano de negócios, vai

andar sempre a trabalhar para pagar as despesas, porque estas vão ser a sua única referência concreta.

É o seu plano que otimiza as suas probabilidades de gerar um lucro.

A maior parte das empresas faz o seu plano, começando por estimar as vendas e depois passando por todos os departamentos, orçamentando os custos, até chegarem ao número final: o lucro! Deixam o lucro para o fim, o que infelizmente revela a importância que dão a esse indicador. E o lucro não passará daquilo que sobra do seu plano comercial e operacional. Ou seja, é um plano residual!

Na minha perspetiva, isto é uma forma inaceitável de gerirmos as nossas empresas.

O que ensino nos meus cursos, e sugiro aos meus clientes, é uma forma um pouco diferente de fazer as coisas. Defendo um plano de negócios “lucros primeiro”. O que quero dizer com isto é que os empresários, nas PME, devem tornar-se fanáticos por viver por um plano de negócios “lucros primeiro”.

Num plano “lucros primeiro”, a primeira coisa a decidir é quanto vamos lucrar no exercício em causa. De seguida, vemos qual é a margem de lucro que geram as melhores empresas da nossa indústria. Projeta-mos para nós essa margem e isso leva-nos ao volume de vendas necessário. A diferença entre as vendas e o lucro projetados vai indicar-nos os limites para a construção do nosso orçamento.

É este plano que deve depois ser disciplinadamente monitorizado, privilegiando sempre os lucros. Se as vendas baixam, temos obrigatoriamente de ajustar os custos para ir defendendo o lucro. Caso contrário, a empresa estará a engordar.

Para assegurar que este lucro é defendido, sugiro também que seja criada uma conta de lucros. Isto é, que seja criada uma conta bancária, separada da conta operacional, em que é creditada uma percentagem de cada venda. Não diria que seja a percentagem total que queremos transformar em lucro, pois precisamos sempre de algum fundo de manei-o, mas podemos pensar numa parte desse valor. Se imagina gerar 15% líquidos sobre as suas vendas, então comece por testar a sua capacidade de depositar na conta de lucros 5% da faturação. Isso criará a pressão

necessária para manter os custos controlados e a conta a crescer. Se perceber que consegue aumentar essa percentagem, não hesite.

E nesta conta não se toca! Nenhum motivo é legítimo.

Se definirmos um objetivo de lucro claro, mantivermos o orçamento sob monitorização apertada e ensinarmos os gestores a manter toda a gente responsabilizada pela sua execução e em permanente prestação de contas, então o lucro começa a materializar-se. A partir daí, começamos também a ter outra disciplina na execução. Se todos os colaboradores estiverem alinhados com os prazos e os orçamentos de execução, bem como pelos seus padrões de execução em alinhamento com o plano, as probabilidades vão melhorando. Quaisquer derrapagens podem comprometer o plano ou esborrachar as margens. O nosso papel de gestores é combater ferozmente essa tendência, da mesma forma que defenderíamos a nossa família se estivesse sob ameaça ou se fôssemos agricultores e os pássaros, insetos e ervas daninhas atacassem as nossas sementeiras.

Esta é a altura de compreender que um dos princípios bíblicos é de que todo o bem será atacado. E o bem, no caso de uma empresa, é o lucro. É a colheita da sementeira que fizemos!

Quando temos um bom plano e monitorizamos os nossos dados semanais e/ou mensais contra esse plano, expomos todas as fugas... e depois há que secá-las. Cortar e voltar a cortar.

Preste atenção ao custo da dívida, que é um dos mais negligenciados nas empresas. Não estou a falar de pagar o que foi emprestado, mas sim dos juros que é o que tem impacto no nosso lucro. Do resto falaremos mais à frente. As PME recorrem a financiamento com alguma leveza e tendem até a não usar bem o dinheiro do financiamento, mas assustador é não perceberem o impacto que esses custos têm, muitas vezes, no seu lucro.

Mais do que isso, lembre-se de que sem dívida não há falência. Pessoalmente, sinto-me bem com abordagens muito conservadoras à dívida.

Lembre-se de que, pela lei de Parkinson, as nossas despesas crescerão sempre até se equipararem com as nossas receitas. É por isso que, para ser gerado, o lucro tem de ser defendido.

Quando começar a gerir a sua empresa segundo este tipo de plano, vai perceber que todos os desvios e fugas são imediatamente expostos. Acaba a negação porque a realidade fica na frente dos nossos olhos e os ajustamentos tornam-se inequívocos. Assim, deixamos de nos iludir mesmo que o volume de vendas possa manifestar grandes crescimentos.

Em nenhuma empresa em que tenhamos entrado, como consultores, havia um plano destes. Tento certificar-me de que há sempre um antes de sairmos.

Sacrificarmos os custos operacionais em favor dos lucros parece bizarro para alguns empresários, mas assim que percebem os benefícios costumam receber a ideia com entusiasmo.

A palavra de ordem é disciplina. Quando nos habituamos a prestar contas diária, semanal e mensalmente, ficamos surpreendidos pela facilidade com que nos adaptamos e conseguimos agir sobre o negócio. A partir do momento em que começamos a trabalhar desta forma, dificilmente conseguimos voltar atrás.

3. Pague por *performance*!

Pagar pelo desempenho é, da forma como vejo as coisas e nas PME, uma necessidade absoluta, no sentido de se garantir rentabilidade.

Acho que pagar pelo desempenho é tão crítico num negócio que, se não conseguir implementá-lo de imediato, se deveria despedir a si próprio.

Sei que na Europa existem algumas limitações legais a esta ideia, mas é sempre possível implementar várias regras. Defendo que 30 a 100% da remuneração dos colaboradores deve estar ligada à *performance*. E, da mesma forma que devemos premiar os resultados, deverá haver penalizações por determinados tipos de falhas.

Hoje em dia estão muito na moda as teorias de motivação e os prémios de desempenho, mas não vale de muito ter uma cenoura se não tivermos também um pau. Ou seja, há que compensar a *performance*, mas penalizar o mau desempenho. Tal como em tudo na vida, é legítimo pensar que na nossa empresa há sempre consequências, até porque nós

empresários temos de viver com elas. Consequências boas se o desempenho for bom e menos boas se o desempenho for medíocre.

Quando falamos de pagar por *performance* não estamos a referir-nos a bónus anuais. Estamos a falar do vencimento mensal ser ajustado segundo o desempenho e a capacidade demonstrada de cumprir o plano.

É claro que as coisas são diferentes dependendo das funções, mas de alguma forma cada colaborador acrescenta ou subtrai algo aos resultados da empresa.

Desenhar a forma mais adequada de medir esse impacto e ligar a maior percentagem possível da remuneração ao desempenho é altamente desejável.

Este tipo de remuneração tem ainda mais impacto no que respeita às equipas de vendas. Na minha perspetiva os comerciais devem estar com remunerações essencialmente variáveis, na medida do possível 100% dependentes dos resultados. E o que é curioso é que os grandes comerciais gostam desta forma de ganhar, pois sabem que acabam por ganhar muito mais do que ganhariam de outra forma.

Outro aspeto que é curioso é o de quem não está disposto a dar o melhor de si todos os dias, a sair da sua zona de conforto e emprestar o seu melhor contributo a quem lhe dá sustento acaba por sair rápida e voluntariamente quando remuneramos desta forma ou até a não entrar nunca.

É claro que há que dar atenção aos detalhes. Cada programa de remuneração deve ser desenhado para servir o negócio, especificamente, e a função a que se refere.

O cenário ideal é que todos os departamentos e funções estejam a ser medidos em alinhamento com métricas financeiras, a cada mês, e sejam avaliados no seu desempenho a cada trimestre. Dessa forma, quatro vezes por ano, os colaboradores recebem uma avaliação concreta e escrita, detalhando o que estão a fazer bem e menos bem.

Os ótimos colaboradores devem ser pagos de acordo com o que produzem, ou seja, muito bem. Mas os medíocres devem ter *feedback* transparente. É uma questão de honestidade para com todos. Mostre-lhes

onde estão exatamente e o que se espera deles. Dê-lhes uma oportunidade de melhorar, mas não tolere mediocridade.

E lembre-se, tal como ouvi um dia dizer, o pior de uma recessão é que dá aos empresários uma desculpa para que as coisas não corram bem e para não assumirem a sua principal responsabilidade: assegurar os lucros!

Se não está a conseguir assegurar o seu rendimento e ter lucros, ainda que modestos, é porque o crescimento económico dos últimos anos o deixou adormecido. Não se dê ao luxo de atuar como uma vítima das circunstâncias. O fracasso podia e pode ser evitado.

Uma recessão apenas expõe as nossas fragilidades e os erros que estávamos a fazer. Muitas vezes, traz escondida a oportunidade de melhorar e refinar a nossa maneira de pensar e, por consequência, as nossas práticas.

Não culpe a crise. Aproveite-a!

4. Delegue, mas não abdique

Muitas vezes os empresários confundem estes dois conceitos. Quando delegamos algo é porque criámos um sistema para que a tarefa fosse desempenhada, treinámos alguém para a executar e temos mecanismos para controlar o seu nível de realização. Quando abdicamos, não temos por vezes sequer a noção do que foi feito até ser tarde demais.

Não sou um defensor de microgestão. Não acredito no empresário que não larga o colaborador e não o deixa executar tranquilamente. Se for para estar a fazer tudo por cima dos seus colaboradores, então mais vale não os contratar porque terá ainda mais trabalho para refazer à sua maneira o que eles fizeram à deles. Mas acredito que nas PME não temos tempo nem dinheiro para andar a corrigir erros parvos.

Por isso, crie sistemas e treine a sua equipa na execução das tarefas e monitorize o seu desempenho. Tenha indicadores de para todos os colaboradores e para todas as tarefas críticas.

De cada vez que entregar uma tarefa, seja específico no resultado e data esperada para a conclusão, faça o seguimento e inspecione o resultado.

As pessoas respeitam o que é inspecionado.

Se quiser seguir estas ideias e ser bem-sucedido com o seu negócio, é uma escolha sua. Pode aplicar estes princípios e começar a fazer dinheiro ou ignorá-los à sua responsabilidade. Só lhe lembro que são muitos anos que levamos a seguir e a acompanhar empresas e a perceber o que as afasta e aproxima do sucesso.

Está na hora de agir! Desenhar o seu plano e implementá-lo disciplinadamente. Manter os seus custos agressivamente sob controlo. Acompanhar de perto a evolução do seu *cash-flow*. Acompanhar a sua conta de exploração semanalmente. Pagar por *performance*. Seguir estas regras do lucro e passar para o degrau seguinte.

10. CASH-FLOW E AS SUAS CINCO REGRAS SECRETAS

Aos dois marcadores principais, de que falámos no último capítulo, juntamos um terceiro a que se chama mapa de fluxos de caixa. Costumo desenhá-lo desta forma.

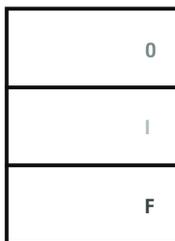


Figura 17. Demonstração de fluxos de caixa

E desenho desta forma porque este marcador demonstra que o dinheiro não é todo igual.

Observo com curiosidade que vários empresários desconhecem esta realidade: nem todo o dinheiro nasce igual. Talvez pela elaboração de mapas de fluxos de caixa não ser obrigatória por lei, o empresário tem dificuldade em perceber que o dinheiro não é todo igual.

As empresas têm dinheiro operacional, que vem da sua atividade regular e tem origem nas suas vendas. Como tal, é dinheiro que pode sair da empresa se esta não necessitar do seu reinvestimento.

Têm também dinheiro das atividades de investimento que deve ser tratado de outra forma, pois tende a ser extraordinário. A existência deste dinheiro não atesta da saúde nem dos resultados da normal atividade do negócio, mas sim de alguns investimentos que eventualmente tenha feito ou liquidado. Como tal, todas as decisões sobre a sua utilização devem ponderar isso mesmo.

Por último, temos dinheiro de financiamento. E é com este que é preciso ter mais cuidado. Vejo, com demasiada frequência, várias empresas viverem com algum descuido devido à existência de dinheiro (de financiamento) na conta bancária e não compreendem que esse dinheiro não foi produzido pelo negócio. E quando falo em descuido, falo muitas vezes, também, da confusão que frequentemente existe entre o dinheiro da sociedade e o da vida pessoal do empresário. O dinheiro de financiamento entrou na empresa de fontes externas e, como tal, é dinheiro que deve ser utilizado sobretudo para investir e, na minha opinião, nunca para distribuir pelos sócios.

O que quero dizer com isto é que o dinheiro das atividades de financiamento deve ser usado para investir em ativos, que por sua vez devem gerar vendas. E, por isso, deve ser usado de forma eficaz. Depois, aguardamos que a eficiência da gestão nos permita transformar essas vendas em lucro e esse lucro em mais dinheiro. Mas, desta vez, dinheiro operacional! E este sim, pode depois ser utilizado para distribuir pelos sócios, desde que não se entenda como prioritário pagar a dívida ou o crescimento do negócio já não o absorver.

Compreender estes princípios não é uma opção. É decisivo! A sua ignorância conduzirá a resultados dramáticos, que normalmente se descobrem quando as condições de mercado se deterioram e expõem as fraquezas dos negócios.

Pois, como diz Warren Buffett: “O mercado, tal como o Senhor, compensa os que cuidam de si próprios. Mas o mercado, ao contrário do Senhor, não perdona aos que não sabem o que fazem!”

Para concluir então os mapas financeiros, vamos juntar os mercados que usámos no capítulo anterior sobre o lucro, ficando assim com

três grandes marcadores: o balanço, a DR e o mapa de fluxos de caixa. Agora, deixe-me desenhar todos juntos...

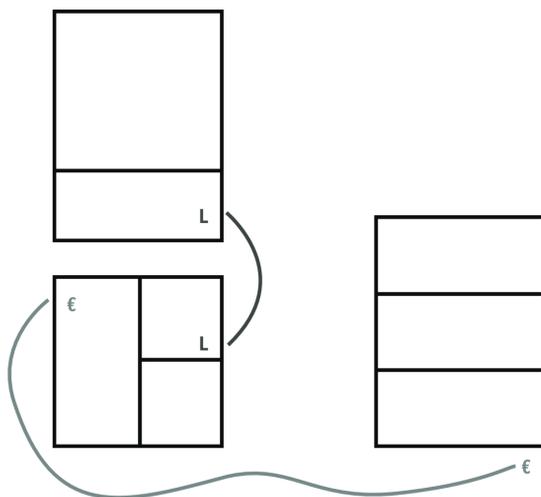


Figura 18. A interligação dos três marcadores

Todos encaixam uns nos outros. A DR fala dos lucros de um negócio. Podemos encontrar os lucros do negócio nalgum outro mapa? Claro que sim, no balanço! Encontra-se no CP. Portanto, podemos concluir que a empresa tem os lucros. Em rigor, há duas coisas que um negócio tem: os lucros e o investimento dos proprietários.

Para saber como são gerados os lucros, tenho de olhar para a DR. Ou seja, o balanço diz-nos que há lucros e a DR diz-nos como lá chegámos. Ainda que seja uma teoria é uma teoria importante.

Depois temos o mapa de fluxos de caixa. O somatório dos vários tipos de dinheiro, encontramos-lo nalgum outro mapa? Mais uma vez, claro que sim. No balanço. Mais uma vez, o balanço diz-nos que temos determinada quantia em dinheiro e o mapa de fluxos de caixa diz-nos como lá chegámos.

Mas o mapa de fluxos de caixa já não nos fala de uma teoria. O mapa de fluxos de caixa foi desenhado para nos dizer a verdade. Diz-nos o que aconteceu ao nosso negócio em termos de dinheiro. Diz-nos que começámos com um determinado valor e que houve uma série de entradas e

saídas de diferentes tipos de dinheiro e que no final ficámos com outro valor.

No final das contas, o que fazem os contabilistas é pegar nas atividades, traduzi-las em números e pô-las no marcador. Ainda que sejamos tentados a pensar que o que eles fazem é preparar-nos a declaração de impostos, o seu trabalho deveria ser entendido como algo bastante mais significativo e relevante para a gestão. Imagine que vê um jogo de futebol, ou outro jogo qualquer... Quando vê o marcador não percebe o que se passou. Para ler o marcador deve então aprender como as atividades do jogo são convertidas no resultado. E, só assim, pode perceber e acompanhar o jogo.

Os números contam uma história. Mas temos de aprender então a transformar esses números em palavras, para percebermos o que se passou.

Voltando ao negócio, os contabilistas traduzem as atividades em números e nós, empresários, devemos retroverter essa informação em palavras, para depois podermos saber que instrumentos manobrar, no sentido de levarmos o negócio onde queremos.

E para isso é basililar perceber-se como funciona a plataforma básica de um negócio. Que plataforma é essa? Vamos então analisá-la.

Quando montamos uma empresa e a financiamos, é com que objetivo? Exato! Além das necessidades de fundo de maneiio, o financiamento de um negócio serve essencialmente para comprar determinados ativos. E para que servem estes ativos? Esses ativos são a base que esperamos poder utilizar para conseguir vendas. Os ativos servem para conseguir vendas.

Depois, é nossa função também, como empresários, saber transformar essas vendas em lucro, pois o lucro é, como já vimos, o objetivo derradeiro de um negócio. Mas também devemos conhecer como transformar esses lucros em dinheiro, porque não podemos gastar os lucros, pois só o dinheiro pode ser gasto.

No entanto, como nem todos os tipos de dinheiro são iguais, é necessário transformar os lucros em dinheiro, mas acima de tudo perceber

que queremos transformá-los em dinheiro operacional. Não é qualquer tipo de dinheiro. É, especificamente, dinheiro operacional.



Figura 19.

A saúde da minha empresa não se mede pela quantidade dos meus lucros, mas sim pela minha capacidade de transformar esses lucros em dinheiro. Que tipo de dinheiro? Dinheiro operacional!

Senhor empresário, neste momento vou-me dirigir diretamente a si: é o meu amigo que tem de saber estes números! Não o seu contabilista ou o responsável da área financeira: é o senhor!

Enquanto derradeiro responsável pela empresa, pelo seu destino e pelos seus resultados, enquanto capitão do barco a quem cabe manobrá-lo, o empresário tem de conhecer também e mais do que qualquer outra pessoa, a informação necessária para poder decidir.

1. O ciclo de caixa

Embora fosse necessária uma grande patetice para lá chegar, segundo o sistema de contabilidade que nós temos, seria teoricamente possível

uma empresa fechar mesmo acumulando lucros operacionais. Porquê? Porque como já vimos não podemos pagar as nossas contas com lucros. Os nossos fornecedores exigem dinheiro. Se não fizermos um bom trabalho a converter os nossos lucros em dinheiro, não poderemos pagar as contas.

O ciclo de caixa mede-se então pelo número de dias que uma empresa leva desde a compra de uma mercadoria ou de uma matéria-prima para produção até ao dia em que recebe o dinheiro pela venda de um produto.

Vamos então, para melhor compreender este conceito, dividi-lo em partes.

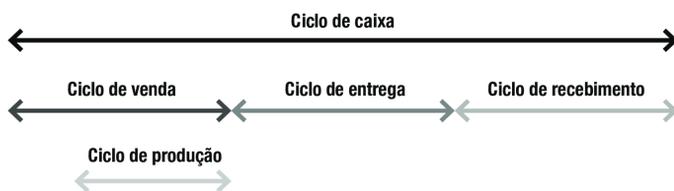


Figura 20. O ciclo de caixa

O ciclo de caixa é então composto por três ou quatro outros ciclos.

Vamos começar pelo ciclo de venda, que é medido pelo número de dias que, em média, levamos desde que compramos uma mercadoria até a vender.

Em sobreposição com este ciclo, e como mostra a figura, pode existir um ciclo de produção. Este ciclo é avaliado pelo número de dias desde que se compra uma matéria-prima e se transforma a mesma até vender esse produto.

Depois temos um ciclo de entrega. Este ciclo é o número de dias que, em média, levamos desde que fazemos uma venda até a entregar.

O último ciclo que temos é o de recebimento. Este é o ciclo que mede, em média, quantos dias tardam desde que entregamos o nosso produto até recebermos o dinheiro da sua venda.

Pode, no entanto, conduzir a uma perceção errada da realidade comparar o ciclo de caixa de empresas de diferentes setores de atividade.

Porque cada indústria tem as suas características específicas e, portanto, as conclusões de tal comparação seriam limitadas. Mas, quando comparamos empresas que atuam no mesmo mercado, já é interessante.

Bastante interessante também é perceber como a situação evolui, ao longo do tempo, na mesma empresa. Ou seja, se ela está a levar mais ou menos tempo a converter as suas vendas em dinheiro. Quanto mais curto for o ciclo de caixa, maior a capacidade que a empresa demonstra em converter as suas vendas em dinheiro.

2. O buraco na tesouraria

Veja a figura abaixo para compreender o peso que pode ter este desafio na sua empresa.

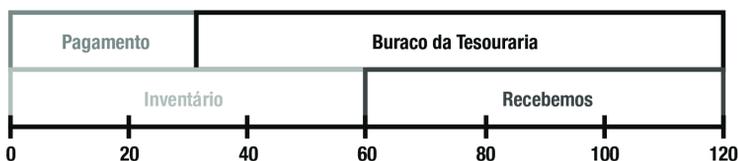


Figura 21. O buraco da tesouraria

Repare nesta empresa... Compra e paga a mercadoria a 30 dias. Em termos médios leva 60 dias até a conseguir vender. Mas depois leva mais 60 dias até conseguir receber. Até aqui nada de estranho. É, infelizmente, um cenário recorrente. Mas a pergunta que se levanta é: onde vai a empresa financiar os 90 dias entre pagar a mercadoria e receber o produto da sua venda? E não há muitas alternativas: ou às suas operações, ou junto da banca com um custo financeiro ou acabará por passá-la aos seus fornecedores.

Já percebeu para onde vai o dinheiro dos seus lucros? Está sempre empatado nas mãos dos seus clientes. E isto mata o negócio. Pense sempre se clientes destes estão melhor consigo, ou com a sua concorrência.

3. Faça uma análise A, B, C, D

Comece por fazer uma análise A, B, C, D dos seus clientes e divida-os da seguinte forma:

- Absolutamente espetaculares;
- Bons;
- Chatos;
- Detestáveis.

Mande embora os detestáveis. Converta os chatos em bons explicando-lhes as regras, ou em detestáveis se não as quiserem cumprir e mantenha os que lhe dão dinheiro a ganhar.

Daqui podemos deduzir então três regras fundamentais: receber, receber e receber...

Muitas vezes as soluções estão à frente dos nossos olhos e não as vemos. Se reorganizamos as nossas prioridades com frequência, as coisas ficam mais claras.

Não me canso de me espantar com a relutância que a maior parte dos empresários tem em pedir o dinheiro que lhes é devido.

Nas empresas, e principalmente nas PME, os lucros contabilísticos não são muito relevantes. O que é importante é a capacidade de os transformar em dinheiro. Os pequenos negócios necessitam de um *cash-flow* constante.

Seja muito pouco flexível com os atrasos dos seus clientes. Muitos empresários têm medo de os perder se tentarem cobrar. Lembre-se de que clientes que levam muito tempo a pagar se calhar ficam melhor a ser servidos pela sua concorrência. Apele ao seu sentido de justiça e à razoabilidade e peça-lhes o pagamento. Lembre-se também de que as suas vendas, até serem cobradas, são um custo para si. O custo das vendas, mais o custo do IVA. E ficamos por aqui, porque tecnicamente seria incorreto misturar os custos fixos da sua estrutura com este assunto.

Outra ideia que já vem do tempo dos meus avós é de que: “Pagar e morrer, quanto mais tarde melhor...”

Quando explico esta ideia, tenho sempre de chamar à atenção de que o estou a fazer em termos técnicos. De facto, quanto mais tarde

pagarmos as nossas contas melhor é a nossa capacidade de converter lucro em *cash-flow*. Não estou com isto a estimular que não se pague.

Nas minhas empresas negoceio as condições de pagamento com os meus fornecedores e não me atraso. Porque acredito que a minha reputação tem também um valor e porque quanto melhores forem as minhas relações com os meus fornecedores melhor é para todos. Mas negoceio os prazos de pagamento... e quanto mais largos, melhor...

Nas empresas em que intervenho como consultor, por vezes é necessário atrasar um pagamento. Nesses casos sugiro que se classifiquem os fornecedores por ordem de urgência. Daqueles com quem necessitamos de ter uma relação privilegiada e que são mais sensíveis a atrasos aos que podem aguentar um pouco mais. Classifique-os também em A, B, C e D e comece a pagar aos A e assim sucessivamente. Fale sempre a verdade e nunca se esconda. Explique que está a passar uma fase menos boa e peça compreensão. Comprometa-se com um prazo e cumpra escrupulosamente. As pessoas compreendem se der a cara, mas não compreendem se andar escondido, deixar de atender o telefone ou não cumprir o que prometeu.

4. Mantenha a dívida baixa

Cruzo-me com muitos empresários que se gabam de ter montado as suas empresas com recurso total, ou quase, a capitais alheios. Embora eu tenda a ser conservador na gestão da dívida, não tenho nada a apontar em relação a isso se as pessoas tiverem a perfeita noção do que estão a fazer. Quanto menos capitais próprios investir, maior é o meu retorno sobre esses mesmos capitais próprios. Mas quanto maior for a minha dívida, mais do meu *cash-flow* é absorvido para a pagar.

Ou seja, muitas vezes temos lucro, pagamos impostos sobre esse lucro e não percebemos para onde ele foi quando não encontramos o dinheiro na conta bancária. Em muitas circunstâncias, serviu para pagar a dívida exatamente porque recorremos a ela para montar o negócio ou mesmo para resolver alguma situação de tesouraria.

5. Investimento em ativos

Uma última ideia sobre *cash-flow*. Muitas vezes, quando temos dinheiro disponível nas empresas, e principalmente quando o negócio está a crescer, temos alguma tendência para fazer investimentos em ativos. Certifique-se de que são necessários e estão em plena utilização. Quando compramos um ativo o dinheiro sai da caixa e passa para o imobilizado. E ambas são contas do ativo, ou seja, não afetam o seu resultado líquido, ou, dito de outra forma, o seu lucro. Mas afetam o seu *cash-flow*, pois o dinheiro deixa de estar disponível.

O mesmo é verdade para matérias-primas, mercadorias e existências. Por isso, não compre se não necessitar, a não ser que tenha um desconto que justifique a imobilização do dinheiro.

Cuide do seu dinheiro e perceba que ele não nasce todo igual. Acompanhe tudo de muito perto para saber sempre o que está a acontecer.

Lembre-se de que o dinheiro é como uma mulher: se não a amar e cuidar com todo o carinho, lembrando-a, várias vezes, de como ela é importante para si, acabará por perdê-la.

11. VALOR: QUAIS AS IDEIAS MAIS RECÔNDITAS SOBRE COMO AVALIAR O SEU NEGÓCIO?

Como já falámos antes, não existe em Portugal o hábito de vendermos empresas. Mas, na cultura anglo-saxónica, de onde têm emergido economias muito mais fortes do que a nossa, a principal razão para se montar um negócio é para um dia o poder vender.

E, por isso, os negócios são montados para dar ao empresário a escolha de um dia, eventualmente, os poder vender. Quando se prepara um negócio para ser vendido, podemos depois obter por ele mais do que obteríamos se ele não estivesse preparado.

Devemos então começar por perceber quanto vale um negócio... A definição pacífica entre os financeiros é de que um negócio vale os *cash-flows* futuros descontados para o presente, ou seja, um euro hoje vale menos do que um euro no futuro, porque no futuro valerá um euro mais a rentabilidade a que eu for capaz de o aplicar durante esse período. E por isso, um euro num momento futuro valerá hoje um euro menos essa taxa de rentabilidade.

Mas vamos tornar as coisas mais simples. Aquilo que acontece com mais frequência é que os agentes, o comprador e o vendedor da empresa, procuram um atalho para fazer esta avaliação e dessa forma determinar um preço justo. O que normalmente se faz é escolher um múltiplo a

pagar sobre os lucros anuais do negócio. E esse múltiplo é ajustado para o risco percebido de esses lucros se materializarem.

Em termos médios, o múltiplo a que as PME se transacionam por esse mundo fora, segundo os últimos dados a que tive acesso, é de 2,8. Dito de outra forma, as pessoas tendem a pagar, em média, o lucro anual de um negócio vezes 2,8.

Mas esta é apenas a média, pois o desvio-padrão pode ser grande. Quer dizer este múltiplo é que é o múltiplo médio, mas pode haver negócios vendidos por menos do que o seu lucro anual e outros por muitas vezes este valor. Como é então feito esse ajustamento? Esse ajustamento é feito para o risco. Quanto mais seguro estiver da materialização desses lucros, maior o múltiplo que estarei disposto a pagar e quanto menos seguro estiver, menor o múltiplo que vou oferecer.

Mas a grande questão das finanças é a de como é que eu meço esse risco... Como é que eu o quantifico... E se os financeiros encontraram uma forma de o fazer, não me revejo na forma como o fazem. Os financeiros usam cálculos extremamente sofisticados para medirem com precisão o risco, mas partindo de pressupostos discutíveis, acabam por aparecer com uma medida de volatilidade, que eu não entendo como precisa para medir o risco. Os financeiros entendem que quanto maior é a volatilidade, maior o risco. Eu entendo que muitas vezes o risco baixa por força da volatilidade... E não estou sozinho neste pensamento. Muitos dos maiores gestores de ativos financeiros do mundo, como Warren Buffett e Peter Lynch, também o entendem desta forma.

Mas este não será seguramente o fórum para discutir este assunto. Até porque quando o comum empresário vai transacionar a sua empresa terá dificuldade em efetuar e mesmo compreender esses cálculos. Por isso, o que sugiro é que partamos da média e usemos o nosso bom senso para ajustar o múltiplo a pagar.

A questão a avaliar é a de qual a previsibilidade de que esses lucros se materializem no futuro, sendo que perceber a sua consistência no passado pode, eventualmente, dar-nos algumas pistas para isso. Ou seja, qual a probabilidade de que, depois de transacionada a empresa, se materializem os lucros que esta vinha a demonstrar no passado?

E para concluir sobre esta questão não há outra escolha se não fazer uma apreciação dos riscos... Nas empresas temos vários tipos de risco. Teremos riscos que são internos e outros que serão externos. E teremos riscos que são controláveis e outros que serão incontroláveis.

Começando pelos riscos internos, podemos classificá-los como os que decorrem diretamente da forma como nos organizamos e gerimos o nosso negócio. Nestes riscos, os principais serão a dependência de pessoas-chave, de fornecedores-chave ou clientes-chave.

Variadas vezes, os negócios dependem de determinado indivíduo para funcionarem. Em muitas vezes esse indivíduo é o próprio empresário e das três uma, ou é um especialista no trabalho técnico subjacente ao negócio ou organizou toda a empresa à sua volta e esta depende de si para todas as decisões importantes, ou mesmo por nunca ter formado ninguém a quem pudesse delegar as tarefas fundamentais do funcionamento operacional. A questão é que não só o empresário limitou o crescimento da empresa, por ter seguido essa linha e pelas razões que já antes debatemos, mas também reduziu significativamente o valor da sua empresa, do seu ativo. Ou seja, se a empresa depende de si para funcionar e conseqüentemente materializar os lucros e até para crescer, terá muito pouco valor quando ele se afastar por força da venda. E mesmo que ele ficasse depois da venda, continuaria a valer muito menos, pois ao estar dependente de uma pessoa, dependeria da capacidade e motivação dessa pessoa para continuar a trabalhar. Se, por alguma razão, nalguma altura esse indivíduo parasse de trabalhar, o negócio deixaria de ter condições para funcionar da mesma forma.

Se este raciocínio é verdadeiro no que respeita ao empresário, também o é no que respeita a qualquer outro colaborador. Ou pela sua capacidade técnica ou pela sua capacidade comercial, há colaboradores que, muitas vezes, assumem um peso decisivo em determinadas empresas. O facto de essas empresas dependerem desses colaboradores diminui o seu valor no mercado, pelas mesmas razões que antes vimos.

Frequentei, durante algum tempo, um restaurante que apreciava bastante. A *chef* era muito reputada e o marido geria a sala. Um dia, e depois de umas férias, chegámos ao restaurante e reparámos que havia

mudado o nome, mas tudo o resto parecia igual. Os mesmos empregados, a mesma decoração... mas notámos a ausência da *chefe* do marido... Perguntámos por eles e um dos empregados de mesa, muito simpático, explicou-nos que haviam saído por discordâncias com os proprietários, mas que estava tudo igual uma vez que o pessoal de cozinha e de sala eram os mesmos, que até a lista permanecia igual e que, por isso, nem iríamos notar a diferença. Foi a última vez que lá fomos! E, se bem me recordo, não terá durado nem três meses depois da saída destas pessoas. Este casal abriu, passado pouco tempo, uma outra casa que voltou a ser um sucesso.

Há também negócios que dependem de um determinado fornecedor. E se por alguma razão perdem o fornecedor, as coisas complicam-se. Tenho um amigo que era distribuidor de um determinado tipo de produtos. E um dos maiores produtores nacionais contratou-lhe a distribuição dos seus produtos em regime de exclusividade. Ao meu amigo, esta pareceu a oportunidade de uma vida. Tanto que fez investimentos colossais em imobilizado para poder estar à altura das expectativas do produtor. Este negócio representava tanto para ele que rapidamente passou a representar cerca de 80% do seu volume de negócios. Por outro lado, em poucos anos, a sua empresa experimentou o maior crescimento da sua história. Até que de repente, e sem que o meu amigo pudesse prever, o produtor retirou-lhe não só a exclusividade, mas a própria distribuição. E tudo isto antes que o *payback* do investimento realizado estivesse feito. Muito rapidamente se passou a palavra nos clientes de que tinham perdido a representação e de que estariam a atravessar dificuldades e estes começaram a atrasar-se ou até a faltar com os pagamentos. Foi muito rápido até que entrasse em insolvência e passasse dificuldades até na sua vida pessoal.

No que respeita aos riscos externos, diria que há uma questão principal: a concorrência. E esta questão divide-se em duas outras...

Em primeiro lugar, defendo que devemos estudar sistematicamente a concorrência a ponto de a conhecermos tão bem como nos conhecemos a nós próprios. E a ponto também de podermos assegurar que o mercado discrimina a nosso favor.

O outro aspeto é o de desenvolvermos uma vantagem competitiva que assegure que essa concorrência não ameaça o nosso negócio, ou seja, os nossos lucros futuros. Imagino uma vantagem competitiva como um fosso em volta de um castelo medieval. Quanto mais largo for o fosso e mais crocodilos tiver, maior é a nossa vantagem competitiva. Quanto mais difícil for à concorrência ameaçar a nossa posição competitiva, maior a nossa vantagem. E essa é a melhor forma de defendermos os nossos lucros futuros e, como tal, de aumentarmos o valor da nossa empresa.

(Não me vou alongar muito mais no que respeita à concorrência porque voltaremos mais à frente a este tema quando discutirmos a estratégia.)

Depois temos os riscos controláveis que se prendem com as decisões que tomamos. Todos os investimentos que decidimos fazer no negócio, o nosso *marketing*, as contratações que fazemos, os contratos que assinamos são tudo coisas que representam um risco uma vez que podem comprometer os resultados do negócio a longo prazo, no sentido em que podem ter influência nos lucros do mesmo, mas que são controláveis tendo em conta que dependem exclusivamente de decisões tomadas por nós que se podem revelar como acertadas ou erradas.

E, por último, temos riscos incontroláveis, no sentido em que dependem apenas do que acontece à nossa volta e no ambiente que nos rodeia. No que respeita a estes riscos, gostava de fazer uma nota remetendo para a primeira parte deste livro. Entendo, no entanto, que estes riscos são sobrestimados.

Não argumento que aquilo que acontece não tenha, de todo, influência nos nossos resultados. Penso apenas que a forma como respondemos é muito mais importante do que o que acontece. Os sobreviventes não são os mais fortes, mas sempre aqueles que se adaptam.

Os riscos incontroláveis são os que acontecem na economia, na legislação, na política, etc. E, em relação a isso, não há nada que se possa fazer. Mas há, seguramente, muito que se pode fazer na forma como respondemos.

E se estes riscos podem ter um impacto nos nossos lucros e, conseqüentemente, alterar o valor do negócio, o nosso papel é desenhar a empresa e respetivo modelo de negócio para serem o mais adaptáveis possível a eventuais alterações no ambiente. De forma a torná-la talvez não imune, mas pelo menos altamente resistente a tudo o que se possa passar e que não controlamos. Negócios como a Coca-Cola, a Gillette ou a American Express são altamente resistentes ao que se possa passar no ambiente que lhes é exterior, e porquê? Porque foram trabalhadas e afinadas para isso.

Como última nota, no que respeita ao risco do negócio, sugiro que seja conservador em termos de dívida. Quando não há dívida, não há falência. Nas alturas de prosperidade económica, o acesso ao crédito torna-se fácil e quando a maré está a subir torna-se tentador ir na cheia e obter ótimos retornos alavancados em níveis de dívida elevados. Mas quando a maré baixa, há que lidar com essa dívida e nessas alturas, muitas vezes, é ela que nos afunda.

Como conclusão, lembre-se de que a quarta forma de fazer crescer a sua empresa é aumentando o seu valor, para que tenha a opção de vender um dia e assim remunerar o seu esforço e o seu risco. Entenda que essa empresa vale mais quanto maior forem os seus lucros futuros, bem como a sua previsibilidade. Para aumentar a previsibilidade dos seus lucros, deve tentar diluir o mais possível o impacto dos riscos de eles se materializarem e isso far-se-á essencialmente gerindo os fatores controláveis e preparando a empresa para ser resistente e adaptável aos incontrolláveis.

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Avalie a sua posição no que se refere ao ciclo de vida dos negócios. Identifique o seu desafio-chave e classifique-o como normal, anormal ou ameaçador, ponderando a fase em que se encontra...
2. Avalie se o desafio que identificou é mesmo o verdadeiro desafio, ou apenas o sintoma de um outro problema a montante...
3. Pense no que pode fazer de imediato para melhorar a sua situação, no que respeita a esse desafio...
4. Reflita sobre as disciplinas de crescimento que está a usar.
5. Avalie se está a tirar delas o máximo partido e quais das outras poderiam ser adicionadas...
6. Reúna-se com o seu contabilista e combine com ele a forma de passar a ter a sua conta de exploração mensalmente e o seu mapa de fluxo de caixa, pelo menos, de 3 em 3 meses.
7. Construa o seu plano de negócios a partir dos lucros e reveja-o mensalmente, por comparação à conta de exploração.
8. Dirija-se ao seu banco e abra a sua “conta de lucros”.
9. Meça o seu ciclo de caixa e mantenha sempre um mínimo de três estratégias para o melhorar.
10. Faça o A, B, C, D dos seus clientes e dos seus fornecedores.
11. Repense a sua dívida e faça um plano de emagrecimento agressivo.

PARTE III.
ESTRATÉGIA, CRIAÇÃO E
COMUNICAÇÃO DE VALOR

Quando falo aos empresários do tal plano de crescimento de que necessitamos para levar o negócio de A a Z, ou seja, para o fazer crescer – o que compreende não só as vendas, mas também o lucro, o *cash-flow* e o valor – este plano deverá ter implícita uma estratégia, sem a qual dificilmente asseguraremos uma posição competitiva no mercado, que certifique a materialização desse plano.

Nos anos 70, as empresas japonesas afirmaram-se no mercado internacional, ameaçando a posição competitiva das empresas ocidentais, assentes num modelo de otimização operacional que visava otimizar a cadeia de valor dos negócios fazendo mais rápido, melhor e com menos erros. Com isso veio uma nova vaga de conceitos de gestão como qualidade total, *benchmarking*, *outsourcing*, *lean production* e reengenharia.

Esta eficiência operacional trouxe-lhes rapidamente uma liderança nos custos de produção, o que lhes permitia apresentar produtos de igual valor aos das empresas ocidentais, mas a custos muito mais baixos. Esta confirmação de custos mais baixos dava-lhes também a possibilidade de trabalhar com margens superiores, o que se materializava em maiores lucros. Mas, rapidamente, também se percebeu que esta eficiência operacional não lhes dava uma vantagem estratégica. Ou seja, uma vez que não agiam sobre a cadeia de valor do negócio, reinventando a forma como o mesmo interagira com o mercado, tudo o que faziam era passível de ser facilmente replicado e como tal era difícil esta rentabilidade mostrar-se sustentável.

E assim, à medida que as empresas ocidentais foram aprendendo as técnicas e aplicando-as também no seu negócio, essa vantagem desapareceu.

Percebeu-se então que a estratégia empresarial devia visar a construção de vantagens competitivas, que permitam às empresas levar mais valor ao mercado que a sua concorrência ou o mesmo valor por um custo mais baixo e dessa forma defender os seus resultados. E aprendeu-se

também que isso só se consegue alterando as atividades na cadeia de valor, redesenhando a mesma e criando um posicionamento estratégico que seja difícil de replicar. Esse posicionamento estratégico deverá preservar o que é distintivo, garantindo uma liderança de custo ou uma diferenciação clara face às alternativas disponíveis.

No fundo, a liderança num setor de atividade e principalmente a liderança ao longo do tempo não são mais do que efeitos das vantagens competitivas desenvolvidas a montante.

Nas PME, uma liderança de custo sustentável é difícil de conseguir uma vez que, por causa da escala, será apenas uma questão de tempo até aparecer um concorrente de maior dimensão. Por isso, a escolha mais óbvia será sempre a da diferenciação.

E as empresas, nomeadamente as PME, têm tendência para ver a diferenciação de uma forma muito ligeira. Regra geral, pensam em diferenciação no que respeita ao produto propriamente dito ou no que se refere às estratégias de comunicação. Mas, normalmente, falham em perceber que a diferenciação pode vir de qualquer um dos *drivers* de valor e até da interação entre eles. E o resultado acaba por ser que as empresas se tornam diferentes, mas não realmente diferenciadas, dado que marcam a sua diferença em aspetos que não são forçosamente os valorizados pelo mercado.

Mas, para aquelas que compreendem a diferenciação em toda a sua dimensão e que conseguem depois atingi-la, as recompensas são de dimensão inimaginável. A partir daí a empresa cria condições para conseguir não só um poder de preço junto do seu nicho – que lhe permite trabalhar com margens mais elevadas e melhor rentabilidade – mas, não menos importante do que isso, a lealdade desse mesmo nicho. Isto resulta na sustentabilidade ao longo do tempo da vantagem competitiva.

Esse posicionamento estratégico deverá reforçar a posição competitiva da empresa face à concorrência, através da criação de maior valor para um determinado nicho de clientes.

Por isso, quando falo de estratégia empresarial e nomeadamente quando me refiro a PME, há três áreas principais em que me costumo focar: nicho, concorrência e valor acrescentado.

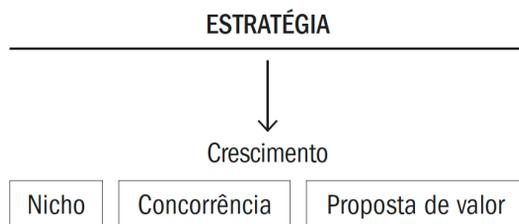


Figura 22. **Estratégia e crescimento**

12. NICHOS

A economia tradicional era uma economia de êxitos. Para que qualquer oferta que chegasse ao mercado fosse economicamente viável, precisava de um grande volume de vendas. Os custos de produção, comunicação e distribuição limitavam o sucesso das ofertas de menor procura.

Esta cultura de êxitos também levava a que o consumidor acabasse por procurar aquilo que, no mercado, estava a ter mais sucesso. As pessoas tendiam a consumir aquilo que viam os outros consumir também, até porque se estava toda a gente a tomar essa opção, deveria ser a opção certa.

No entanto, a Internet veio alterar todo este cenário. Entrámos numa era em que deixámos de estar limitados por questões como o espaço de prateleira, ou de loja, ou mesmo a limitação no acesso à informação que tínhamos antes da Internet e do cabo.

Nos últimos anos, temos assistido a um fenómeno de abandono da procura centralizada num pequeno número de êxitos comerciais, para uma diluição dessa procura por uma série de nichos que começam a ganhar peso: a procura da solução adequada, a procura da solução personalizada.

O mercado passa a ter um número ilimitado de escolhas e, por isso, em quase todos os mercados passamos a ter muito mais soluções de nicho do que de massas. E, à medida que os instrumentos de produção, comunicação e distribuição vão ficando mais baratos, a tendência é para que este fenómeno se acentue.

Por outro lado, o acesso à informação é cada vez mais fácil e, por essa razão, o consumidor vai-se tornando mais sofisticado e conhecedor, o que o faz procurar soluções muito concretas e personalizadas, mas também saber onde as pode encontrar.

É claro que continua a haver produtos de massas e grandes sucessos comerciais. Mas vendem muito menos do que vendiam antes, porque a procura começa a diluir-se por toda uma curva onde vai nascendo um número quase infundável de nichos.

E estas soluções de nicho, uma vez agregadas, assumem hoje já uma dimensão, que rivaliza diretamente com os números que encontramos no mercado de massas.

Sáímos de um mercado de escassez e entrámos num mercado de abundância. Abundância de soluções, de informação e de opções de escolha. Um mercado de abundância em que as barreiras que existiam entre a oferta e a procura vão sendo progressivamente derrubadas: tudo está disponível para toda a gente. Enquanto antes o consumidor gostava de se identificar com o maior êxito de mercado, hoje começa a ter orgulho de procurar ofertas que os outros não têm e que se adequem aos seus gostos e desejos muito particulares.

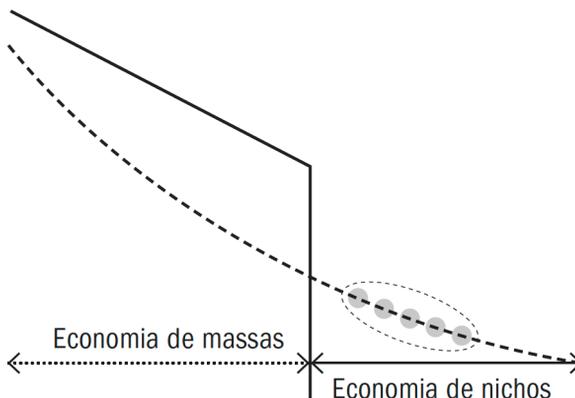


Figura 23. Economia de massas e economia de nichos

O mercado de massas está a ser substituído por uma massificação dos nichos.

É claro que nos negócios de Internet se sente mais este fenômeno, uma vez que é aqui que o espaço virtual traz os custos para próximos de zero. Mas começamos a encontrar estes nichos por toda a parte, mesmo nos negócios mais tradicionais e isto porque a circulação de informação torna as soluções conhecidas e apetecíveis para o mercado. Basta entrar num supermercado e perceber, por exemplo, os tipos de arroz que temos hoje disponíveis, além dos que podemos encontrar numa loja *gourmet* se formos ainda mais exigentes.

A descoberta de um nicho pode ter um papel decisivo na constituição de uma vantagem competitiva, pela forma como vai influenciar os *drivers* de valor. E essa influência poderá resultar num modelo económico diferente para o negócio, exatamente na medida em que for influenciar a configuração desses *drivers*.

E um nicho conquista-se, essencialmente, na medida em que se conseguem redesenhar os *drivers* de geração de valor, no sentido de conseguir de forma única e diferenciada, mas simultaneamente, de alto interesse para o cliente, garantir uma de três situações:

- Satisfazer poucas necessidades de muitos clientes como conseguiu a Visa;
- Satisfazer muitas necessidades de poucos clientes como faz a Ikea. E dizemos poucos no sentido de ser um segmento muito específico. Ou seja, não é um produto para toda a gente, mas essencialmente para jovens que dão alguma importância ao *design*, mas para quem a prioridade é acima de tudo o preço;
- Ou satisfazer muitas necessidades de muitos clientes, mas num mercado estreito como faz, por exemplo, o Aki.

Deste modo, uma empresa torna-se diferente dos seus concorrentes assim que encontra um nicho e quando consegue ser única na forma como faz qualquer coisa que traz valor para o mercado, assegurando um dos cenários acima descritos.

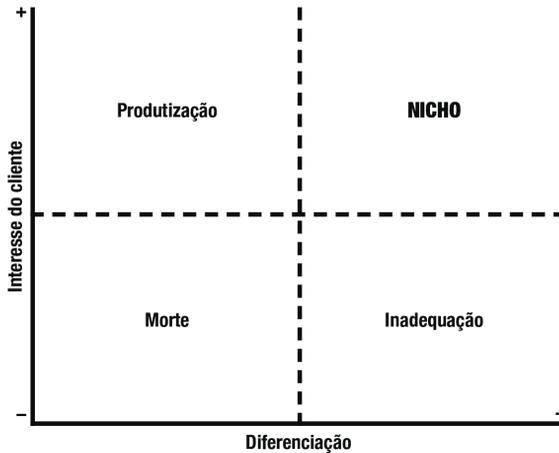


Figura 24. Nichos

Um nicho consegue-se, então, encontrando uma diferenciação apreciada por uma parte de um mercado que tem um interesse elevado na nossa solução.

Um nicho permite-nos, por um lado, realçar a percepção de valor da nossa oferta, porque passamos a comunicar para um grupo muito específico, por oposição à comunicação de massas que antes resultava. Isto permite-nos comunicar cada vez mais onde e quando as pessoas estão à procura da informação de que necessitam. Da mesma forma, permite-nos dirigir a comunicação de forma direta a um determinado grupo de pessoas verdadeiramente interessadas. Mas um nicho permite-nos ainda mais do que isso: permite-nos beneficiar do efeito passa-palavra dentro desse mesmo grupo de indivíduos com a mesma necessidade.

Um nicho traz-nos a possibilidade de reforçar a nossa diferenciação, no que respeita ao investimento na afinação da nossa oferta, bem como ao apuramento da comunicação e criação de uma determinada reputação. E, dessa forma, ir criando barreiras à entrada da concorrência.

Conquistar um nicho estimula a inovação pelo desejo de satisfazer cada vez melhor esse segmento, mas também pela capacidade de financiar esse investimento.

13. CONCORRÊNCIA

A maior parte das empresas vê os concorrentes como uma ameaça. **Se é verdade que há concorrentes que podem ser ameaças, outros há que podem até ajudar a reforçar a nossa posição competitiva.** Há concorrentes que nos podem permitir não só aumentar a percepção da nossa vantagem como até, simultaneamente, melhorar a estrutura da indústria pela qualidade do seu trabalho.

A presença do tipo certo de concorrentes pode servir então uma série de propósitos estratégicos.

Pode ajudar a aumentar as vantagens competitivas de uma empresa, absorvendo uma parte das flutuações na procura, aumentando a possibilidade de os *players* se diferenciarem e comunicarem essa diferenciação ou aumentando a motivação dos colaboradores espicaçados pela competição.

Pode, de facto, melhorar a reputação e estrutura da indústria aumentando a procura do mercado.

Bons concorrentes podem ainda auxiliar a construir o mercado ensaiando novas ideias, o que diluirá os custos de desenvolvimento. A presença de concorrentes pode também ajudar a aumentar a credibilidade junto do mercado, diminuindo a percepção de risco e pode até ajudar a levantar barreiras à entrada de outros concorrentes, aumentando o poder de retaliação, ou ocupando os canais de distribuição.

Portanto, desde que se reúnam determinadas características, se compreenderem as regras e forem sofisticados a ponto de conhecerem os modelos de negócios e respetivas estruturas de custos, se procurarem

diferenciar-se e encontrar o seu próprio nicho, se forem credíveis e viáveis e se tiverem objetivos que possam harmonizar com os nossos, os concorrentes podem ser bons para a nossa empresa e até ajudarem a que o nosso negócio cresça.

Por isso, é fundamental distinguir entre os bons e os maus concorrentes. É com os maus concorrentes que devemos preocupar-nos e não com os bons. E os maus são os que não têm as características acima descritas e que, por essa razão, prejudicam não só o seu próprio negócio como toda a indústria. Quanto mais desesperados estiverem, e é natural que vão ficando se não estiverem a fazer o que devem, mais perigosos são, tornando-se indivíduos a afogar-se, que deitam a mão e puxam para baixo tudo o que estiver ao seu alcance.

E por isso os concorrentes são simultaneamente bons e maus. Vê-los como uma ameaça pode conduzir-nos a erodir a nossa vantagem competitiva e mesmo toda a indústria.

Por incrível que possa parecer, quanto mais competitivos nos tornamos, mais competitividade perdemos. Ao focar a nossa atenção na concorrência perdemos energia que podia ser colocada a pensar em nós próprios, no sentido de nos diferenciarmos e tornarmos melhores. Já Henry Ford dizia que o rival que mais devemos temer é o que não se importa connosco.

É verdade que precisamos de evoluir e melhorar, mas a motivação não deve ser comparativa e muito menos defensiva. Não devemos tomar decisões em função das que antes foram tomadas pelos nossos concorrentes. As vantagens competitivas perdem-se exatamente na altura em que prestamos demasiada atenção à concorrência.

Em rigor, quando nos focamos demasiado na concorrência, passa a ser esta a definir os nossos objetivos e orientações estratégicas em vez de nós mesmos. O nível de inteligência do nosso negócio diminui. E, se a nossa estratégia se basear sempre na dos nossos concorrentes, não terá sequer fio condutor, uma vez que o ambiente competitivo não para de mudar.

As nossas maiores possibilidades de sucesso estão, no fundo, na nossa singularidade e memorabilidade e muito menos nas decisões que tomamos em resposta ao que faz o mercado.

Para vencer nos dias que correm, as empresas devem começar a tentar evitar a competição direta. A melhor forma de bater a concorrência é, por incrível que possa parecer, exatamente deixar de o tentar fazer.

Nos mercados tradicionais os limites das indústrias e as regras do jogo estão bem definidos. Enquanto nos mantivermos limitados a estes mercados, estamos condenados a uma luta sangrenta por quota de mercado. À medida que mais *players* vão chegando, as margens e os lucros vão-se reduzindo até que o mercado se pode tornar desinteressante.

Mas, quando conseguimos reinventar o mercado, as coisas podem mudar de figura. Ao mudar ou expandir os limites alteramos as regras de jogo e podemos encontrar mercados novos e ainda inexistentes.

Neste cenário a nossa preocupação deixa de ser a concorrência, porque esta se torna praticamente irrelevante. Aqui, criamos um salto no valor oferecido ao cliente abrindo um novo mercado.

E este fenómeno a que Chan Kim e Mauborgne chamaram de inovação de valor, no seu fantástico livro *A Estratégia Oceano Azul*, consegue-se essencialmente quando criamos uma diferenciação de custo e de valor em simultâneo. É verdade que, tradicionalmente, quando se pensa em estratégia empresarial, pensamos em conquistar uma vantagem competitiva optando entre custo e valor. Mas quando conseguimos juntar as duas, e reinventamos o mercado, aqui sim, ganhamos uma posição competitiva incontestada.

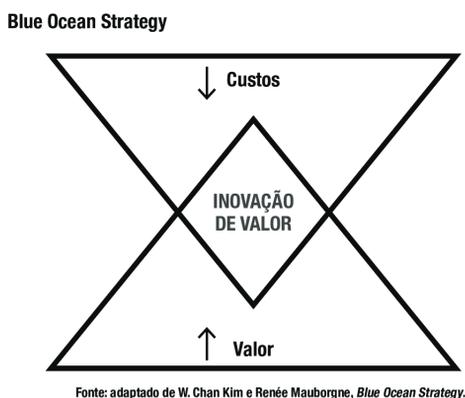


Figura 25. Inovação de valor

Esta estratégia passa, obviamente, por todo um realinhamento e redesigno de toda a cadeia de *drivers* de criação de valor e todo o sistema de atividades da empresa no sentido de atingir esta inovação. Conseguir esta inovação de valor passa, essencialmente, por desafiar as regras que vigoraram até ao momento nesse mercado em quatro áreas fundamentais:

- Eliminar alguns fatores nos quais a indústria está a competir;
- Reduzir outros abaixo da importância que eles estão a ter para a mesma indústria;
- Aumentar a importância dada a outros fatores;
- Trazer para o jogo fatores que nunca antes foram considerados.

Com as duas primeiras tentamos reduzir a estrutura de custos por comparação à concorrência, e com as duas últimas tentamos levar mais valor ao mercado criando uma experiência totalmente diferente.

Para dar um exemplo que toda a gente conhece, podemos referir o caso do Cirque du Soleil, que reinventou a indústria circense criando um espaço sem concorrência. Eliminaram os *shows* de animais e os vários tipos de *show* em cada sessão e os artistas-estrela. Reduziram o humor e as experiências de perigo. Aumentaram o preço e a singularidade da experiência. E trouxeram uma série de novos fatores, como os eventos temáticos, a qualidade, o conforto e o refinamento do ambiente, bem como a componente plástica e artística.

14. VALOR ACRESCENTADO

Do ponto de vista da competitividade das empresas, podemos considerar como valor o montante que o mercado terá disponibilidade para pagar pela oferta que a empresa disponibiliza. E, como tal, poderá então ser medido pelas vendas, compreendendo assim o preço que a empresa mostra capacidade de cobrar pelo que vende, bem como o número de unidades vendidas. A rentabilidade da empresa será então resultante da diferença entre o valor que leva ao mercado deduzido do custo de criar esse valor.

Para que uma empresa possa então conquistar uma vantagem competitiva tem de se focar nos *drivers* de valor, quer nos que se referem à criação do valor, quer nos que se prendem com a comunicação desse valor ao mercado, de forma a haver uma parte desse valor de que se possa apropriar no final do processo sob a forma de uma margem. Essa margem será, como já vimos, a diferença entre o preço que o mercado esteja disposto a pagar pelo valor criado e o custo de criação desse mesmo valor.

Ao desenharmos a nossa estratégia e na mesma linha de raciocínio que seguimos quando falámos da elaboração do plano de negócios, defendendo que devemos começar pela margem, seguindo para os *drivers* de percepção do valor e terminando nos *drivers* de criação desse valor.

Nos *drivers* de percepção do valor, identifico essencialmente o produto ou o serviço que comercializamos, o *marketing* e as vendas e a experiência de utilização da nossa oferta. O trabalho que fizemos a este

nível terá resultados no que respeita ao nosso volume de vendas, passando pelo nosso poder de preço.

No que diz respeito aos *drivers* de criação do valor, parece-me que os principais serão as operações e os sistemas, a inovação e o processo de gestão do cliente. E da mesma forma que o trabalho feito sobre os *drivers* de percepção do valor tem impacto sobre as vendas, o trabalho feito a este nível terá sobretudo impacto no que respeita aos custos.



Figura 26. Criação e percepção do valor

A diferenciação e consequentemente a vantagem competitiva são geradas quando a empresa consegue criar valor para o seu cliente. E esse valor confirma-se quando a empresa consegue proporcionar a esse comprador um custo mais baixo de aquisição da solução ou uma superior. Quando este valor é percebido pelo mercado, este dispõe-se a pagar um preço mais elevado. Pelo que então é necessário deixar claro que é tão importante criar o valor como comunicá-lo ao mercado para que a sua percepção seja possível e isso porque, muitas vezes, o mercado tem dificuldade em perceber o valor proporcionado pela oferta de uma empresa. E, quando acontece, o preço torna-se a única coisa que resta para discutir.

Quando treino equipas comerciais este é um assunto que acaba por vir sempre para cima da mesa. Quando falhamos em transmitir o valor

da nossa oferta ao nosso cliente, o preço torna-se a única variável em questão.

E esse mercado percebe o valor de determinada oferta por indicações dadas pela publicidade, a embalagem, a reputação, a atratividade das instalações ou até pela personalidade do vendedor.

No fundo, e em casos limite, uma empresa pode até proporcionar menos valor que a sua concorrência, mas ter uma maior capacidade de o comunicar, obtendo assim a preferência de uma parte significativa do mercado ou até cobrar um preço mais alto.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Preço}}$$

Antes de terminarmos este tema, gostava de deixar claro que um dos aspetos mais importantes da diferenciação é a sua sustentabilidade ao longo do tempo. Essa sustentabilidade emerge sobretudo de dois fatores fundamentais: que o mercado continua a perceber o seu valor e que os concorrentes não o conseguem replicar.

Por isso, devemos procurar materializar barreiras a essa diferenciação. Essas barreiras podem ter a forma de uma relação emocional com o cliente, como tem a Coca-Cola, a Harley-Davidson ou a Apple. Podem ter a forma de conhecimento, propriedade intelectual ou até mesmo patentes. Ou até de uma vantagem decorrente do facto de se ter sido o primeiro a chegar ao mercado, como foi o caso da eBay. Criar custos de mudança de um para outro fornecedor ou até criar múltiplas formas de diferenciação são estratégias que podem contribuir para materializar a vantagem competitiva.

15. MARKETING PARA PME

Há duas ideias principais que gostaria de deixar neste livro no que respeita ao *marketing* das PME.

A primeira ideia é que o *marketing* de PME não deve, na minha opinião, obedecer às mesmas regras do *marketing* tradicional. E isto porque **nas PME não concorremos geralmente por quota de mercado, mas sim por aquilo a que chamo de quota de algibeira.** E por isso o *marketing* de PME deve ser encarado como um jogo de números, ou seja, por cada euro que sai mais do que isso tem de entrar.

A segunda ideia é a de que nos últimos anos, e num período muito curto, a forma de as empresas comunicarem mudou radicalmente. Com a mudança da atenção das pessoas dos meios de comunicação tradicionais para a *web*, mudou também a forma como o consumidor procura e se deixa influenciar pela informação.

Como consequência, a forma de as empresas fazerem o seu *marketing* teve de se adaptar... e algumas empresas ainda não perceberam isso.

Vamos começar por aprofundar a primeira ideia: *marketing* é matemática.

Quando acompanhamos empresários na construção dos seus negócios, deparamo-nos de forma constante com políticas e estratégias de comunicação muito ineficientes. As PME tendem a entender o *marketing* de uma forma enviesada e procuram acima de tudo conseguir notoriedade, o que faz com que não monitorizem a sua comunicação de uma forma rigorosa.

E os resultados desta perspetiva são os de, por um lado, não saberem quais dos seus investimentos estão a resultar e, por outro, não retirarem dos seus investimentos o máximo retorno. Passam a ter o *marketing* como um custo, de facto, em vez de ser um investimento. E quando a situação aperta é das primeiras coisas em que vão cortar... Naquilo que lhes devia estar a trazer clientes... E até que os empresários mudem a sua perspetiva sobre a comunicação, o crescimento dos seus negócios depende muito mais da sorte do que de fatores que nós controlamos. E se depende da sorte, significa que só cresce enquanto a sorte dura.

Há então duas noções básicas que precisamos de ter bem claras no que respeita ao *marketing* das PME. A primeira noção é a de custo de aquisição e a segunda é a de valor do cliente ao longo do tempo.

Começando pela primeira, o que vou argumentar é que compramos os contactos comerciais e, como tal, compramos os clientes. Suponhamos que invisto €1000 numa campanha de comunicação. E que essa campanha me traz 20 contactos: o custo de cada contacto foi de €50. Vamos imaginar que eu converto 50% desses contactos em clientes e que cada um deles me compra um valor médio de €1500 que por sua vez libertam uma margem de 20% para a empresa.

$$\begin{aligned} 20 \text{ contactos} \times 50\% \text{ taxa de conversão} &= 10 \text{ clientes} \times \text{€}1500 = \\ &= \text{€}15\,000 \times 20\% \text{ margem} = \text{€}3000 \end{aligned}$$

Quero continuar a investir nesta campanha? E a resposta é: sim! Pelo menos enquanto os números se mantiverem estes. Se investi €1000 numa campanha e ganhei €3000 então a conta é fácil de fazer: €3000 - €1000 = €2000.

O custo de aquisição do cliente foi de €1000/10 clientes = €100 por cliente. Cada cliente comprou em média €1500 libertando uma margem de €300 (20%). Dá um lucro por cliente de €200.

E se nesta altura está a pensar que só estou a considerar os custos variáveis e que devia estar a considerar também os fixos, está enganado: os fixos estão lá quer eu venda quer não venda e por isso aqui só devo considerar os variáveis.

A segunda noção básica é a de valor do cliente ao longo do tempo, pela qual devo contabilizar nestas contas não só o valor que estes clientes me vão comprar numa primeira transação mas em todas as transações a fazer daqui para a frente... mais as referências que entretanto me forem passando de outros clientes.

Ou seja, se além das contas que fizemos acima, juntássemos que cada um destes clientes, em média, me compraria mais três vezes e que o valor médio de cada transação fosse de €1000 libertando a mesma margem média de 20%.

10 clientes x 3 transações x €1000 x 20% margem = €6000

Isto confirmaria um sucesso ainda maior da campanha. Mas, se considerássemos que cinco desses clientes nos trazem ainda mais um cliente de referência e que cada um desses clientes faz em média mais uma transação, a um valor médio de €500 e libertando uma margem média de 20%:

5 referências x €500 x 20% = €500

O total da campanha seria então:

Investimento: €1000

Contactos: 20

Clientes: 10

Valor médio da primeira transação por cliente: €1500

Margem média: 20%

Lucro imediato: €2000

Número médio de transações, por cliente, ao longo do tempo: 3

Valor médio das transações futuras: €1000

Margem: 20%

Lucro ao longo do tempo: €6000

Número de referências: 5

Valor médio de transação por referência: €500

Margem: 20%

Lucro das referências: €500

Investimento total na campanha: €1000

Lucro total da campanha €2000 + €6000 + €500 = €8500

Marketing de PME é matemática! A regra é não gastar um tostão cujo retorno não possa rastrear.

Não se esqueça de que nas empresas maiores, que lutam por quota de mercado, faz sentido fazer as coisas de uma forma um pouco diferente. E, mesmo assim, devem rastrear de forma precisa, ainda que usando técnicas diferentes, os resultados do seu *marketing*.

Mas nas PME nós lutamos essencialmente por quota de algibeira: por isso, por cada euro que sai, mais do que isso tem de entrar.

A partir do momento em que conhece o seu custo de aquisição por cliente e o valor do cliente ao longo do tempo, de uma forma grosseira, fica quase em condições de saber quanto dinheiro precisa de investir para conseguir os níveis de faturação que deseja.

Da mesma maneira que o seu orçamento de *marketing* cresce quase automaticamente, porque vai investindo cada vez mais nas estratégias que estão a funcionar e desinvestindo nas que não estão.

A partir do momento em que está a quantificar, passa a ter instrumentos precisos para tomar decisões, ganhando poder de agir sobre o crescimento do seu negócio.

Antes de passarmos à segunda ideia estruturante do que tenho para transmitir sobre *marketing*, queria deixar aqui outra regra que tenho como boa, ou que, pelo menos, tem servido para mim. Aprendi-a com o meu amigo Brad Sugars e tenho-a usado desde então. Chamo-lhe a regra das 10.

Para tirarmos 100% do nosso *marketing*, precisamos de pelo menos 10 estratégias para alimentar o nosso funil comercial.

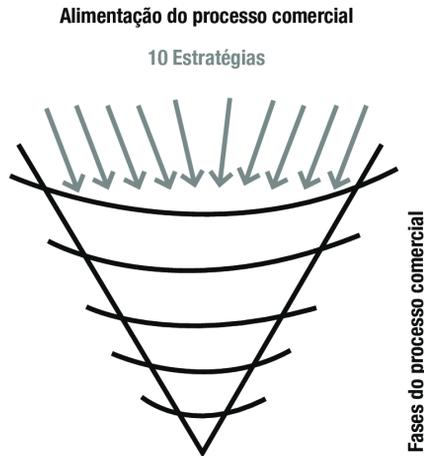


Figura 27. O funil comercial

“Porquê 10?”, perguntam-me com frequência. E a minha resposta é que 10 é um número suficientemente grande para eu ter de pensar em muitas. Muitas vezes, enquanto pensamos em 10 estratégias, lembramo-nos de doze ou quinze e estes números são ainda melhores do que 10.

A ideia é a de que quanto mais estratégias eu puder pensar para alimentar o meu funil, melhores resultados vou ter.

A tendência na gestão das PME é a de que quando encontramos uma ou duas estratégias que resultam nos acomodamos a elas. E isso é um erro crasso! Porquê? Por um lado, porque estamos à partida a pôr de lado uma série de outras possibilidades que poderiam somar às primeiras e com prejuízo direto dos nossos resultados imediatos. E, por outro, porque as estratégias que em determinada altura estão a funcionar podem deixar de funcionar mais à frente.

Conto, com frequência, um caso que se passou comigo há uns anos. Lancei uma empresa e pensámos em cerca de 10 estratégias de *marketing*. Uma das estratégias, por sinal e de longe a mais barata, gerou-nos no primeiro ano 70% das vendas com um valor imediato de quase €500 000, para um investimento de pouco mais de €1000 por ano, num orçamento de *marketing* de sensivelmente €35 000. Na linha das práticas que mais vezes tenho observado, poderia ter mantido apenas essa estratégia poupando imediatamente muito dinheiro em *marketing*.

Mas teria sido profundamente errado. Teria abdicado imediatamente de 30% das minhas vendas pelo valor de mais de €200 000 e do qual ainda por cima resultava uma margem muito agradável. Mas pior ainda do que isso seria que, no segundo ano de atividade, a estratégia gerou apenas 30% das nossas vendas, num valor de pouco mais de €200 000. Entretanto, continuou a ser um valor simpático para uma estratégia, mas dado os investimentos que tínhamos feito, dificilmente sobreviveríamos se tivéssemos mantido apenas essa estratégia. As nossas vendas cresceram então no segundo ano, exatamente porque não nos acomodamos a uma forma de alimentar o funil comercial e fomos procurando sempre outras, mesmo que numa fase inicial tivessem uma pior relação investimento-retorno.

Colocando a ideia de outra forma, não se preocupe em escolher as estratégias com melhor relação entre rendimento e retorno, mas sim todas as de que se lembre e que mantenham um retorno positivo.

Por curiosidade, no terceiro ano esta estratégia trouxe-nos um redondo zero e no quarto ano deu-nos cerca de 15% das vendas. Mas não mantermos a procura constante de outras ideias, para alimentar o nosso funil, teria sido fatal.

Por isso, a minha sugestão é de que saia da sua zona de conforto e teste ideias novas de forma constante. Se puder contar com mais estratégias para alimentar a sua máquina comercial, não use menos.

A segunda ideia que gostaria de aqui deixar é a de que o *marketing* mudou, e muito rapidamente, nos últimos anos.

Na comunicação empresarial passámos por três fases essenciais. Numa primeira fase, dependia-se do passa-palavra. As pessoas experimentavam uma solução e falavam dela aos seus conhecidos que eventualmente experimentavam também. Depois passámos à fase da publicidade, em que as regras mudaram e através dos meios de comunicação social as empresas levavam a informação diretamente ao consumidor.

Agora, na terceira fase, estamos a voltar ao ponto de partida. No mundo ocidental temos tudo o que precisamos e quase tudo o que podemos querer e somos tão bombardeados com informação que aprendemos a ignorá-la. Por outro lado, as redes de informação permitiram

uma enorme transparência no mercado e passámos a aceder a toda a informação de que necessitamos. E porque esta informação vem de outros consumidores, achamo-la mais credível também.

E por essa razão é que as empresas com provas dadas começam a ganhar vantagem. E por isso é que o *marketing* tradicional se tornou quase irrelevante ou, pelo menos, viu o seu peso diminuído dramaticamente. Portanto, devemos perceber que as pessoas passaram a deixar-se influenciar de uma maneira diferente e que, se aquilo que fazemos não é totalmente diferente e memorável, as pessoas não vão reparar. Vamos ter de aprender a lidar com este défice de atenção crescente por parte do consumidor.

Seth Godin, autor de vários livros, entre os quais o recomendável *A Vaca Púrpura*, conta nessa mesma obra que testou anúncios de página inteira em jornais de primeira linha e que raríssimas eram as pessoas que se recordavam sequer das empresas que anunciavam, quanto mais saberem a mensagem.

O excesso de soluções, o excesso de informação e o excesso de estímulos transformam-se em ruído e afastam os potenciais clientes da nossa mensagem. A realidade é dura: a maior parte dos nossos potenciais clientes não irá sequer notar a nossa existência... a não ser que consigamos construir uma ponte que passe por cima do ruído e assegure que a nossa mensagem chega ao outro lado.

Nessa sequência, montar uma estratégia de *marketing* passa por responder basicamente a cinco questões:

- Quais são os objetivos de vendas da empresa nos próximos 12 meses?
- Qual é exatamente a fatia do mercado que vai comprar o nosso produto/serviço?
- Quais são as frustrações desta fatia do mercado?
- De que forma é que a nossa oferta alivia essas frustrações?
- De que forma é que essas soluções são suficientemente memoráveis para que as pessoas comecem a falar sobre elas na sua rede de contactos?

Antigamente, as empresas, através da publicidade, contactavam diretamente o consumidor e dessa comunicação resultavam vendas. Hoje está tudo mais difícil e há que fazer a coisa de forma diferente.

Atualmente, temos de identificar indivíduos no nosso mercado-alvo, dar-lhes valor gratuitamente para que eles nos autorizem a comunicar de forma direta com eles no futuro. Construir reputação e posicionar-nos como formadores para que quando eles estiverem prontos para comprar uma solução como a nossa, seja de nós que se lembrem. Portanto, o *marketing* moderno passa por dar valor gratuito e construir base de dados.

Outro dos aspetos que estão definitivamente a mudar no *marketing* é o *marketing* passar a ser, de uma vez por todas, dirigido ao consumidor e não aos aspetos de que a empresa está orgulhosa sobre si própria, ou sobre as qualidades fantásticas da sua solução. O cliente é cada vez mais exigente e quer saber, acima de tudo, quais são os seus benefícios.

E ainda assim continuo a ver as empresas e mesmo as maiores e mais importantes, a fazer, acima de tudo, *marketing* sobre si próprias e as suas ofertas e não sobre a forma como resolvem as eventuais frustrações do mercado. Isto não é sobre si nem sobre a sua empresa! É sobre o mercado e os seus potenciais clientes!

Quando acompanhamos empresas no seu crescimento, uma das coisas que fazemos, ao analisar a comunicação, é aquilo a que chamamos análise vermelho e azul. Percorremos todas as peças de comunicação da empresa e assinalamos com uma bola vermelha tudo aquilo que fala dela, da sua história e das suas soluções e com uma bola azul tudo o que fala dos seus clientes e dos seus desafios. E já está a imaginar qual é o resultado na maior parte das vezes, não é? Pois é, temos a análise cheia de bolas vermelhas! Mas difícil mesmo é depois mostrar ao empresário que isso não é positivo.

Construa uma máquina de *marketing*. Uma máquina de *marketing* é um sistema de comunicação constante de contacto com o mercado, no sentido de transformar suspeitos em prospetos e estes em clientes.

Nos dias que correm, e principalmente nas PME, é decisivo construir uma base de dados com potenciais clientes. Mas não pode ser uma

base qualquer... Já lá vai o tempo em que as bases frias funcionavam. O que precisamos é de uma base *opt in*, ou seja, uma base em que as pessoas aceitam entrar, aceitando também, dessa forma, que passemos a comunicar com elas de forma constante: a isto podemos chamar *marketing* de permissão.

Depois, devemos entregar valor de forma constante a essa base, mas valor gratuito. Valor gratuito gera reciprocidade, mas traz-nos também uma série de outros benefícios. Permite-nos criar reputação, notoriedade e, mais importante que tudo, influenciar os critérios de compra do cliente. É por isso que o chamado *marketing* de formação está tão em voga. Se educarmos o nosso prospetor, de uma forma constante, sobre a maneira de ele aliviar uma determinada frustração, quando decidir agir vai fazê-lo provavelmente connosco. Porque nos está agradecido, porque confia em nós e porque influenciámos a forma como vai escolher a solução que procura.

Portanto, o que tem funcionado para mim, em vários negócios, são ofertas sem risco para construir bases de dados: inquéritos, testes, diagnósticos, concursos, histórias, artigos, estatísticas, estudos, etc. Seguidas de ofertas de baixo risco, em que, com um baixo nível de envolvimento, o prospetor pode conhecer melhor o nosso trabalho: venda de qualquer coisa muito barata, ou de um estudo ou diagnóstico que já envolva um encontro pessoal. E só depois, a oferta do produto ou serviço que de facto nos interessa colocar.

Aliás, para ser mais exato, a forma como o faço hoje em dia é a seguinte: valor gratuito + valor gratuito + valor gratuito + oferta de baixo risco + oferta do produto ou serviço + valor gratuito... tenham ou não comprado algo...

Este é um *marketing* de longo prazo. Queremos comunicação constante e de longo prazo. Na altura certa para si o prospetor vai decidir.

É também crítico ter um plano e um calendário. Planeie com antecedência todas as suas campanhas e monitorize absolutamente tudo. Não pode estar sem comunicar, pois sempre tem de estar alguma coisa ativa na rua a atrair prospetores para a sua máquina comercial. Há uns anos

fiz um pequeno curso com Jay Conrad Levinson, o pai do *marketing* de guerrilha e autor de 77 livros nesta área.

A determinada altura, disse-nos que nos ia ensinar a fazer um plano de *marketing* em 7 minutos. E, com bom humor, completou que seria igual ao que ele faria para nós se o contratássemos, só que nos cobraria alguns milhões para o fazer.

E fazer este plano em 7 minutos dependeria apenas de responder a sete questões...

1. Que ação pretendemos por parte dos prospetos?

Muitas vezes cometemos o erro de planear uma campanha sem definir previamente que ação pretendemos por parte do consumidor. Desejamos exatamente o quê? Que se registem numa base de dados? Que nos telefonem? Que respondam a um questionário? Que nos façam um pedido de informações? O quê exatamente? E isto porque a forma como vamos desenhar as coisas depende do que pretendemos que faça o consumidor.

2. Qual é a nossa proposta única de venda?

O que é que torna a nossa oferta única? O que é que a torna diferente da concorrência?

3. Quem é o alvo da nossa campanha?

Quem são exatamente? Quais as suas características? Onde é que os podemos encontrar em maior concentração? Qual a sua frustração? Qual o seu processo de decisão? Quem são os influenciadores destas pessoas? Com alguma frequência, as campanhas falham porque são colocadas na rua, mas não nos melhores meios para chegar à fatia do mercado que nos interessa. Ou porque, não estando também essa população rigorosamente identificada, falhamos em dirigir-lhe de forma direta a comunicação.

4. Que ferramentas vou utilizar?

Dependendo das respostas dadas anteriormente, que ferramentas serão as mais adequadas?

5. Que benefícios concretos tem a minha oferta para a população que pretendo atingir?

Esses benefícios devem ficar muito claros na comunicação. Lembre-se se a dirigir ao seu mercado-alvo é a maior frustração que sente. Não faça a campanha sobre si, a sua empresa e o seu produto.

6. Qual a nossa identidade?

Quem somos nós? Como é que nos distinguimos? Qual o nosso posicionamento? Qual a mensagem implícita que passa na nossa comunicação? Por exemplo, durante algum tempo, e às vezes ainda calha, fui convidado para dar palestras motivacionais. Houve uma altura em que comecei a brincar com isso e a dizer que não fazia... O meu trabalho não é de motivação, mas sim de comunicação e de educação. Não me preocupo que as pessoas saiam dos meus eventos motivadas, porque essa motivação é de curto prazo. O meu trabalho é dar-lhes o conhecimento de que necessitam para tomar melhores decisões. O meu trabalho é, quando muito, o de ajudar a desenvolver convicções diferentes e a refinar os valores, porque no fundo é o que vai ajudar a trazer melhores resultados. O meu trabalho são resultados, não é motivação!

7. Orçamento...

Quais os resultados que pretendemos atingir e para lá chegarmos quanto estamos dispostos a investir.

Web marketing

Temos quatro ferramentas principais para usar na Internet.

A primeira e mais poderosa é o nosso *site*. O *site* deve ser a pedra basilar da sua estratégia de comunicação.

Está sempre aberto, 24 horas por dia e pode estar sempre a vender. Tem baixos custos de estrutura e pode e deve ter sempre informação

fresca e atualizada. Se estiver sempre a atualizar o seu *site* as pessoas vão visitando para saber o que há de novo. Evite, por isso, ter um daqueles *sites* que nunca mudam. Isso torna-se aborrecido e afasta as pessoas.

Construa-o com uma mensagem poderosa e que se dirija diretamente à grande frustração do seu mercado-alvo. Apresente de forma clara as soluções que tem disponíveis para resolver essa frustração, bem como os benefícios dessas soluções.

Torne o *site* caloroso e agradável, apresente fotos empáticas de preferência com clientes satisfeitos e/ou a usar as suas soluções.

Tenha por toda a parte mecanismos de captura de *e-mails*. Não se esqueça nunca da importância de construir a sua base de dados.

Disponibilize uma série de ofertas sem risco em que possa deixar valor gratuito. Aproveite também para ter registo de testemunho de clientes satisfeitos, identifique-os, na medida do possível, e pode tê-los escritos ou em vídeo, sendo que o vídeo funciona ainda melhor.

Utilize o maior número possível de elementos interativos. Vídeos, jogos, testes, *podcasts*, etc.

Tenha uma secção de recursos gratuitos, que possam ser usados pelos visitantes e mantenha-a atualizada para todas as notícias e todos os eventos.

Muito importante é monitorizar, medir e quantificar absolutamente tudo!

A segunda ferramenta é o *e-mail marketing*. E o *e-mail marketing* é de importante utilização depois de criada a tal base *opt in*. Não esteja mais de seis semanas sem enviar informação relevante. Pode ser como uma *newsletter* por exemplo. Envie vídeos, histórias, testemunhos, artigos, estudos, organize seminários *online* gratuitos, tudo o que se lembrar. Mas vá tocando a sua base de forma consistente e adicionando valor gratuito.

Lembre-se de que o *e-mail marketing* é um jogo de números. Depende muito da dimensão e qualidade da base de dados, bem como da forma como é trabalhada. Invista de maneira constante em aumentar a base e mantenha-se em contacto.

Em terceiro lugar temos o SEO, ou *Search Engine Optimization*. E esta otimização dos resultados da procura, de tudo o que tenha a ver

com o seu negócio nos motores de busca, é absolutamente decisiva. Nos dias de hoje, se não aparece na primeira página do Google, é como se nem sequer existisse. Lembre-se de que o primeiro a aparecer na lista tem mais do dobro das visitas do segundo e este mais do dobro do terceiro. A partir do quarto da lista os resultados são residuais. Lembre-se também de que depois de se ocupar um dos lugares de topo é mais difícil de sair de lá. Uma das coisas que, regra geral, são consideradas no algoritmo é exatamente a atividade do *site*, pelo que os que estão no topo, tendo mais visitas, vão reforçando a sua posição: é um círculo virtuoso.

Os algoritmos vão mudando de vez em quando, mas costumam contemplar, além da atividade, os conteúdos do *site* e os *links* existentes para esses *sites*. Por isso, esses são aspetos que vai querer trabalhar.

É também importante saber que, da mesma forma que o mercado tem vindo a tornar-se imune aos meios de comunicação tradicionais, também privilegia a procura orgânica nos motores de busca à procura paga. O consumidor aprendeu a perceber que os nomes que aparecem logo no topo, aquando de uma busca, bem como na coluna da direita, pagam para lá estar. Pelo que preferem os resultados orgânicos.

Tenha ainda noção de que, neste momento, depois do Google, o YouTube é o segundo motor de busca mais utilizado no mundo. Pelo que não despreze o valor do vídeo e prepare sempre conteúdos nesse formato.

A última ferramenta chama-se PPC, ou Pay Per Click. E são exatamente os anúncios pagos que podemos colocar nos motores de busca e/ou nas redes sociais. Ainda funcionam muito bem apesar de ter vindo a perder poder. Tem a grande vantagem de podermos definir quanto investir e a que pessoas deve aparecer o anúncio, pelo que é relativamente fácil definir o alvo. Tem também a vantagem de poder ser afinado constantemente até estar a resultar como queremos.

Todas estas ferramentas, por serem de origem tecnológica, têm registo de tudo quanto acontece. Como tal, são ótimas formas de gerar informação que depois podemos gerir e otimizar. O *web marketing* é, na minha opinião, o *marketing* do futuro, sendo já cada vez mais também o do presente.

16. EXPERIÊNCIA

Na minha opinião, a economia do século XXI será a economia da experiência. O que é que quero dizer com isto? Vou tentar ser claro: produtos e serviços já não são o suficiente para aumentar o crescimento económico, criar empregos e manter a prosperidade.

Num mundo cada vez mais saturado de soluções e informação sobre essas soluções, a maior oportunidade para criar verdadeiro valor económico vem de proporcionar ao consumidor verdadeiras experiências.

Cada vez mais, nos meus seminários de vendas, vejo os comerciais a queixarem-se do preço. Apresentando-o, inclusivamente, como a principal razão para perderem negócio. Nos *workshops* com empresários essa também é uma das questões que os mesmos apresentam como decisiva. Ainda que não me reveja nas suas posições, espero que este capítulo traga alguma clareza em mostrar que essas são apenas, e na minha perspectiva, falsas questões.

Já vimos que a eficiência operacional, a escala e o poder de preço que vem com ela não constituem vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. De uma vez por todas, as empresas vão-se ver obrigadas a compreender que, nos dias de hoje, a criação de verdadeiro valor económico para o cliente virá exatamente de ultrapassar essa produtização e criar experiências gratificantes.

Os produtos e os serviços podem até ser suficientes para fazer dinheiro nas épocas de crescimento da economia, mas nos períodos de

contração percebemos rapidamente as nossas limitações. Infelizmente, os últimos anos têm posto a nu todas essas fragilidades na esmagadora maioria das nossas empresas.

Nenhuma empresa quer entrar numa situação de produtização. Quando a percepção da diferenciação desaparece, a única coisa que nos resta é o preço. Passamos a trabalhar com margens esmagadas e a nossa rentabilidade desaparece.

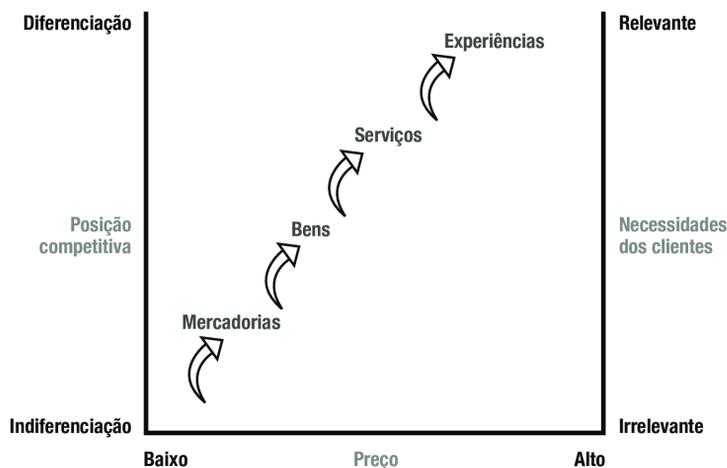
Na história da nossa economia começámos por transacionar essencialmente mercadorias e/ou matérias-primas. Depois, entrámos numa fase em que foi necessário passar aos produtos. Numa evolução mais recente entrámos numa economia de serviços. E hoje as empresas vão ter de compreender, e pelas razões que temos vindo a discutir neste livro, que isso já não é suficiente.

Quando alguém compra um serviço está a comprar essencialmente um conjunto de atividades intangíveis das quais espera algum resultado. Mas quando compra uma experiência está a usufruir de tempo passado desfrutando de uma série de sensações emocionalmente gratificantes a título pessoal e que lhe deixam uma memória agradável.

As experiências são, no fundo, memoráveis, assumindo um carácter verdadeiramente pessoal e sensações que deixam uma memória. Aparecem para criar uma nova forma de valor económico.

As experiências, depois das mercadorias, dos produtos e dos serviços, são hoje a quarta forma de criar valor económico. Envolvem o cliente e são memoráveis! Ainda que sejam intangíveis, são altamente desejáveis porque através de uma memória o seu valor é reconhecido para sempre e passa a fazer parte da história individual de cada um de nós.

Mas para entrar na economia da experiência as empresas devem mudar completamente a maneira como estiveram no mercado até hoje. A partir de agora, muito mais do que se preocuparem com o desenho e a produção das soluções, deverão preocupar-se com a forma como o consumidor as vai usar e a significância da experiência de utilização.



Fonte: adaptado de B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, *The Experience Economy*.

Figura 28. Economia da experiência

Recordo-me com frequência de que há uns anos, enquanto passava férias no Algarve com a minha família, tivemos de nos deslocar a uma determinada cidade para eu visitar um cliente. Já que nos tínhamos deslocado alguns quilómetros para eu fazer a visita, aproveitámos para jantar.

Fomos então a um restaurante, numa marina, onde eu tinha estado uns anos antes e que era bastante agradável. Durante a refeição, que estava a correr de acordo com as nossas expectativas, reparámos que um dos empregados de mesas passava com um carrinho que parou junto a outra mesa. Começou então a preparar uma sobremesa, que era um crepe com gelado e um molho especial, mas o melhor ainda estava para vir. Quase no final o empregado regou o crepe com rum e flamejou-o. Uau! A chama era altíssima... Os meus filhos com 7 e 4 anos à altura estavam boquiabertos. É claro que quando chegou a nossa vez de pedir a sobremesa tivemos de mandar vir um crepe daqueles.

A refeição foi agradável, mas não o suficiente para fazer 150 quilómetros para lá ir jantar. A própria sobremesa, se pensarmos apenas no sabor, é boa, mas longe de justificar a viagem. Ainda assim, todos os anos desde aí, de cada vez que estamos no Algarve, temos de lá voltar.

Porquê? Porque a experiência foi fantástica: principalmente para as crianças!

Imagine o que é dar entrada num hotel e ao vê-lo a pessoa que o atende apresentar-lhe um agradável sorriso, saudá-lo usando o seu nome e desejar-lhe as boas-vindas. O quarto que lhe guardaram é o mesmo onde costuma ficar e tem a sua bebida preferida a aguardá-lo quando lá chega. Tem também já a marcação feita no *spa* para uma massagem ao final da tarde, porque sabem que deve estar cansado e precisa de relaxar. E, finalmente, a reserva para jantar no seu restaurante preferido. Quando acorda de manhã tem o seu café entregue no quarto à hora que escolheu para se levantar juntamente com o jornal de que mais gosta. E ao sair voltam a despedir-se usando o seu nome e confirmando-lhe que trataram já do seu transporte para o aeroporto, o seu voo foi confirmado e, tal como de costume, trataram já do seu *check-in online*. Enquanto assina a sua conta recebe um presente a agradecer a sua visita.

Este é o ideal da economia da experiência!

Entregar um valor de tal forma excecional que deixa uma memória extraordinária! Memorável!

Sem preço! Isto é experiência! Isto é valor económico no século XXI!

Este valor aparece quando abandonamos as ideias de produção em massa e passamos a pensar em formas de personalizar em massa, de servir cada indivíduo e os seus desejos particulares. Veja o que faz, por exemplo, a Amazon. Quando percebe padrões nas suas compras, começa a fazer-lhe mais e mais sugestões, nomeadamente os novos lançamentos dos seus autores preferidos. Veja o que faz hoje a Nike, permitindo que cada um de nós possa encomendar os seus ténis personalizados.

Este valor materializa-se quando treinamos os nossos colaboradores para viver a economia da experiência e representar apaixonadamente um papel de serviço. Veja, por exemplo, o que faz a Disney nos seus parques temáticos.

Este valor concretiza-se quando o cliente passa a valorizar o tempo de utilização das nossas soluções e passa a desejar poder repeti-las. Quando aquilo por que cobramos, de facto, é pelo tempo da experiência. Quando, num cenário ideal, podemos transformar o nosso negócio

num clube. As pessoas pagam para entrar e pagam para ficar. Veja o que faz a Netjets com os seus programas de partilha de jactos.

Este valor confirma-se quando as experiências que proporcionamos são transformacionais, a ponto de podermos cobrar por resultados.

E resultados é exatamente o que podemos esperar quando abraçamos a economia da experiência.

Vou argumentar que as empresas têm dois tipos de lucros: bons lucros e maus lucros!

Maus lucros são aqueles que são obtidos à custa da satisfação do cliente. Beneficiando de uma posição dominante numa determinada indústria, ou de uma cartelização da mesma, muitas empresas têm os clientes reféns das suas ofertas e abusam desse mesmo facto. Talvez a banca e as telecomunicações sejam bons exemplos disso no nosso país.

Outras vezes isto é mais vulgar nas PME, em que não beneficiamos de nenhuma das situações acima referidas, mas assumimos uma perspectiva de tão curto prazo que só nos preocupamos com cada transação e amanhã logo se vê.

Muitas empresas, em vez de estarem focadas em acrescentar mais valor aos seus clientes, pensam apenas em novas formas de extrair valor desses mesmos clientes.

Podem até ter soluções interessantes, mas a experiência que proporcionam é medíocre!

No entanto, o meu argumento é de que muitas empresas vão vivendo alguns anos assentando a sua atividade em maus lucros. Em clientes insatisfeitos!

E clientes insatisfeitos são detratores. E detratores passam uma má imagem da nossa empresa. Estima-se, tradicionalmente, que um cliente insatisfeito divulgue uma má experiência três vezes mais do que um cliente satisfeito divulga uma boa experiência. Mas não podemos esquecer que hoje temos as redes sociais. Hoje alguém tem uma má experiência e põe no Facebook... e todo o mundo pode ver. E se houve outras pessoas a ter a mesma experiência, aparecem a contar o que se passou com elas também. E, rapidamente, as coisas ficam fora de controlo.

Mas, mais simples do que isso, é que os clientes insatisfeitos apresentam reclamações. E enquanto tratamos das suas reclamações não estamos preocupados em fazer a nossa empresa crescer. Além de que passar o dia a resolver problemas e a lidar com clientes insatisfeitos tem um impacto significativamente negativo na moral e no estado de espírito do empresário e dos seus colaboradores.

Clientes insatisfeitos aumentam os nossos custos de estrutura, porque precisamos não só de ter colaboradores a investir o seu tempo em lidar com as questões levantadas, como porque muitas vezes temos de gastar dinheiro com advogados para lidar com a situação.

Clientes insatisfeitos deixam de fazer negócio connosco assim que podem. Isso implica que a empresa se veja obrigada a investir muito mais em *marketing* e vendas no sentido de atrair clientes novos. E estima-se que custe cinco a sete vezes mais atrair um novo cliente do que vender a quem já nos tenha comprado antes.

E, por isso, uma das questões que mais vezes coloco aos meus clientes empresários é: “Qual seria a dimensão das suas empresas se conservassem todos os clientes que algum dia tiveram?”

E, por isso também, outra das questões que mais vezes coloco é: “O que mudaria no seu negócio se a única forma que tivesse para o fazer crescer fosse venda repetida e referências?” Porque de facto não é a única maneira de fazer crescer o negócio, mas é a melhor e mais rentável.

E isto começa a ser percebido por algumas empresas. Há empresas, hoje em dia, como a Inditex que detém a marca Zara por exemplo, que não investem em publicidade. Toda a fatia do seu orçamento que poderiam investir em *marketing* preferem fazê-lo na experiência, confiando no passa-palavra para crescer por referências além da venda repetida.

Porque boas experiências criam relações. E boas relações criam lealdade. E lealdade cria promotores. E os promotores compram-nos mais vezes. E os promotores trazem-nos mais clientes. E os promotores hoje estão também nas redes sociais. Os promotores estimulam a moral dos colaboradores. E os promotores chegam até a vender por nós!

As empresas que compreendem a economia da experiência e investem na relação com os seus clientes e criam promotores estão a crescer

a um ritmo duas vezes superior ao dos seus concorrentes. Duas vezes! Não só crescem, mas crescem de forma rentável. E isso foi provado por Reichheld no seu imperdível livro *The Ultimate Question*.

A economia da experiência traz crescimento porque compreende o valor económico das relações, que se materializa na venda repetida e nas referências. A economia da experiência traz crescimento porque permite o reforço da posição competitiva da empresa, que se materializa em quota de mercado e/ou quota de algibeira.

O caso Zappos

Estive ligado a uma empresa, no passado, em que no treino inicial tivemos, durante alguns anos, o privilégio de visitar a Zappos. A Zappos é uma empresa que vende sapatos na Internet. É capaz de pensar num negócio mais cinzento?

E ainda assim confia em venda repetida e referências como o seu principal *driver* de crescimento, o que faz dela uma daquelas empresas que não tem orçamento de *marketing* porque investem tudo em serviço de cliente.

Tony Hsieh, o seu CEO, é um estudioso da felicidade. E acreditou, desde o início, que se proporcionasse aos seus colaboradores um ambiente de trabalho muito feliz, que essa felicidade passaria para o cliente proporcionando uma experiência incrível.

A visão e a missão da Zappos são, numa tradução livre, “Entregando felicidade” e “Viver e entregar Uau!”.

O que fazem eles então para arrancar um uau a cada cliente e em cada interação?

Nos EUA oferecem as entregas e as devoluções. Querem que as transações sejam tão fáceis quanto possível e com o mínimo de risco percebido para o cliente. Compreendem que comprar sapatos sem os experimentar pode ser uma barreira. Assim, o cliente pode pedir vários pares de sapatos, experimentá-los no conforto da sua casa e devolver os que não quiser. Uau!

Além disso, os sapatos podem ser devolvidos gratuitamente durante 365 dias. Uau!

Sendo uma empresa de Internet, ainda assim entendem o telefone como uma das suas principais ferramentas. Ainda que em média tenham consciência de que cada cliente usa o *call center* apenas uma vez na vida, sabem que vão ter a sua atenção por 5 ou 10 minutos e o mais provável é que essa seja a única oportunidade de entrar diretamente em contacto com ele. Se a chamada for memorável talvez comente com os seus amigos. Enquanto para a maior parte das empresas um *call center* é um mal necessário e um custo que tentam minimizar, para a Zappos é uma oportunidade única para estar em contacto direto com o cliente.

Por isso não medem o tempo de cada chamada, que é a principal medida de *performance* da maior parte dos *call centers*. Se o *call center* é um custo, quanto mais rápidas forem as chamadas, menor será o custo para a empresa. Na Zappos não. Na Zappos, a única prioridade é impressionar o cliente e deixá-lo deliciado.

Não usam guião. Os colaboradores são treinados com uma missão clara: arrancar um uau ao cliente no final da chamada e por isso contratam pessoas que tenham ótimas qualidades de relacionamento e deixam a sua personalidade fazer o resto.

A história é contada pelo próprio CEO. Um dia, depois de uma festa com uns amigos e chegando ao hotel de alguma forma inebriados e não estando o serviço de quartos a funcionar de madrugada, o próprio Tony Hsieh e uns amigos ligaram para o *call center* da Zappos. Não se identificaram, mas contaram que tinham fome, no seu hotel não havia serviço de quartos e perguntaram se, de alguma forma, a Zappos poderia ajudar. A menina que atendeu a chamada pediu-lhes que aguardassem e passados 2 minutos veio com uma lista dos cinco restaurantes mais próximos do hotel que ainda faziam entregas àquela hora. Uau!

A maior parte das empresas, quando faz as suas previsões e planos de *marketing*, vê o valor do cliente ao longo do tempo como algo relativamente fixo. Para a Zappos ele é um alvo em movimento. Grande parte da sua atenção está exatamente em como podem manter este valor em constante evolução. E, por isso, enquanto as outras empresas têm o seu *marketing* focado em criar muita notoriedade para a empresa, na Zappos estão preocupados apenas em criar envolvimento e confiança.

Na Zappos, o armazém é gerido de uma forma pouco tradicional e eficiente. Trabalha 24 horas por dia, 7 dias por semana. E, ao contrário do que é costume, em vez de as ordens serem acumuladas e de, numa volta ao armazém, serem todas recolhidas, são recolhidas ordem a ordem. A Zappos não procura otimizar as suas operações, mas sim o serviço de cliente. Por isso, além de tratarem as ordens individualmente, instalaram o seu armazém ao lado do da UPS, em Las Vegas. Isto faz com que, muitas vezes, um cliente faça uma encomenda à meia-noite, com a promessa de a receber em 48 horas e seja surpreendido pela chegada oito horas depois. Uau!

De cada vez que a Zappos recebe uma encomenda que não tem em *stock*, procura em pelo menos três concorrentes antes de informar o cliente de que não tem. A sua prioridade é construir uma relação para a vida e não fazer uma venda isolada. Uau!

E todas estas questões são ainda mais significativas se percebermos que é um negócio que trabalha com margens baixíssimas. O próprio facto de terem armazém foi uma decisão visando o serviço de cliente e que traz um custo altíssimo, pois quando iniciaram o negócio eram apenas um intermediário. E mais impressionante ainda se soubermos que funcionou com prejuízo durante anos o que obrigou a que o próprio CEO, Tony Hsieh, investisse diretamente toda a sua fortuna pessoal, quase 100 milhões de dólares, até atingirem o *break-even*. E que mesmo assim nunca se desviaram do caminho.

Mas foi também isto que, ao fim de 10 anos e em 2009, lhes possibilitou venderem a empresa, agora já francamente rentável, à Amazon, num negócio avaliado em 1,2 mil milhões de dólares. Uau!!! Se quiser conhecer melhor o caso Zappos recomendo vivamente o livro *Satisfação Garantida* escrito pelo próprio Tony Hsieh.

17. PRODUTO

Acho que o produto ou serviço que um negócio comercializa é uma das coisas que o empresário mais tende a sobrevalorizar. O que acho que é realmente importante não é o que o negócio vende, mas a forma como o faz, e por isso gostava que começasse a pensar nisto de uma forma completamente diferente.

Em 1952, na Califórnia, um vendedor visitou um dia uma casa de hambúrgueres para vender uma máquina de batidos. Aquilo que lá encontrou não foi apenas uma casa de hambúrgueres, mas sim uma loja que funcionava praticamente na perfeição. Tudo estava sistematizado. Tudo era rápido, limpo, eficiente, barato e, mais importante que tudo, previsível: o *output* era sempre igual.

Esse vendedor chamava-se Ray Kroc e tinha acabado de encontrar o primeiro McDonald's. O resto é história. Convenceu os donos a franchisar o conceito, mais tarde comprou-lhes a sua parte e fez crescer a ideia transformando-a naquilo que ele próprio considerou como o mais bem-sucedido pequeno negócio do mundo.

O mais importante de tudo isto é que, eventualmente sem se aperceber, tinha descoberto um modelo de crescimento de pequenos negócios que revolucionou a economia mundial: o *franchising*.

No modelo de *franchising*, o negócio é construído na convicção de que o produto é o próprio negócio. Ou seja, o importante não é aquilo que vende, mas como vende. O negócio torna-se dependente de sistemas

e não de pessoas. O negócio torna-se absolutamente previsível e à prova de colaboradores.

A primeira loja, ou a primeira unidade de negócio, é usada como um tubo de ensaio, como um arquétipo para testar todos os detalhes antes de ser replicada. Neste tipo de modelos pretende-se que os negócios sejam geridos por sistemas e não por pessoas. As pessoas apenas gerem os sistemas. Aquilo que se pretende é que as pessoas fiquem com o mínimo de discricionariedade possível.

A revolução foi fantástica e outros seguiram o modelo.

O fator crítico para o crescimento de todos os extraordinários pequenos negócios tornou-se a propriedade intelectual sobre a forma de um sistema operativo. Mesmo que estes negócios não sejam de facto transformados naquilo a que normalmente chamamos *franchising*, o que é importante, para que cresçam, é que adotem o mesmo modelo operacional. É isto que, em última análise, diferencia cada excelente negócio dos outros.

O aspeto mais importante é compreender que a grande descoberta feita por Ray Kroc não foi o *franchising*. A descoberta mais importante foi o modelo de fazer crescer um pequeno negócio.

Desenvolver negócios desta forma requer uma postura e uma abordagem completamente diferentes da tradicional. O empresário deve deixar de trabalhar no negócio e passar a trabalhar o negócio. Como vimos antes, mentalizar-se de que o produto é o próprio negócio e não aquilo que vende.

O negócio deve então ser desenhado e encarado com a finalidade de ver as suas operações replicadas, ou seja, como se fosse o protótipo para vários milhares de outros.

Deve ter como base um modelo e este deve ser claramente orientado para a criação de valor, de uma forma consistente, para todos os envolvidos: clientes, colaboradores, fornecedores e mesmo a banca. Este valor deve ainda superar as expectativas dessas mesmas pessoas.

É absolutamente fundamental que o modelo desenhado proporcione ao cliente um serviço uniforme e de alto nível de previsibilidade. A consciência de que a consistência é ainda mais importante do que a

excelência deve ser criada. Aquilo que o consumidor mais procura é a previsibilidade, é saber exatamente o que o espera.

Reforçando a ideia que aqui estou a tentar defender, este modelo de *franchising* parte do princípio que o verdadeiro produto não é o que o negócio vende, mas sim o próprio negócio.

É por Ray Kroc ter compreendido e implementado esta ideia que o McDonald's é o mais bem-sucedido restaurante do mundo e reconhecido como o melhor pequeno negócio do mundo.

E as estatísticas não mentem. Se normalmente, e como já vimos, 40% dos negócios fecham no seu primeiro ano de atividade e 80% nos primeiros cinco anos, em regime de *franchising* os números mudam para 5% no primeiro ano e 25% nos primeiros cinco anos.

Os grandes casos de sucesso empresarial, normalmente, não amadurecem com o tempo, começam logo dessa forma. As pessoas que os fundam têm, geralmente, uma perspetiva completamente diferente da tradicional sobre os negócios e de como estes devem funcionar. É essa perspetiva que faz a diferença.

Estes empresários, regra geral, têm uma visão clara de como deve funcionar a sua empresa quando estiver “pronta”. Sabem também, perfeitamente, como atuará a empresa na altura em que a dimensão prevista for atingida, e têm consciência de que, se não agirem dessa forma desde o primeiro dia, nunca lá irão chegar. O presente é moldado de acordo com a visão do futuro.

Isto revela uma compreensão clara do que é necessário para montar um grande negócio. Não é o produto, ou o serviço, nem mesmo o trabalho que são importantes. É o próprio negócio que interessa.

A maior parte das pessoas que montam negócios não tem um modelo sólido que funcione. O que tem bem definido é apenas o trabalho que faz ou aquilo que vende.

O verdadeiro empreendedor começa com uma visão clara do negócio, no futuro, e começa a montar o presente de acordo com ela. Vê o seu negócio como um sistema integrado, que aponta para a obtenção de resultados para os clientes e que reverterão a seu favor sob a forma de

lucros. Sabe também, e muito bem, como deve o negócio funcionar para atingir esses resultados.

Este empresário tem ainda a perfeita noção de que cada passo do desenvolvimento do seu projeto deve ser medido, se não quantitativa, pelo menos qualitativamente. Esta forma de estar é absolutamente fundamental para afinar o modelo de negócio de acordo com os desejos do mercado e com os padrões que haviam sido definidos e, como tal, esses resultados devem ser constantemente comparados.

O modelo é desenvolvido com o objetivo inequívoco de satisfazer as necessidades de um determinado segmento ou nicho de mercado e a atenção é essencialmente focalizada na forma como as coisas são feitas, e não nas coisas que são feitas.

O que se torna importante não é o produto ou serviço, mas a sua forma de ser distribuído ou prestado. A oportunidade é detetada e, então, a solução é criada para responder a essa necessidade. O negócio começa a ser desenhado de uma forma inovadora, no sentido de preencher uma necessidade percebida num determinado nicho. Tudo isto é feito da forma desejada pelo mercado e não da forma que o empresário quer. A identificação inequívoca do cliente que deve servir aparece antes da conceção do negócio que vai servir esse cliente.

O negócio é construído como se um dia fosse para ser vendido, mesmo que não seja essa a intenção.

Keith Cunningham costuma falar da fórmula do milionário, diz ele que, quando uma empresa cumpre a fórmula do milionário, dá o primeiro passo para o sucesso. E a fórmula era:

DOQQ

IB

DL

Ou seja:

Descobrir O Que Eles Querem;

Ir Buscar;

e...

Dar-Lhes!

Por outras palavras, descobrir qual o espaço, a diferença entre o que o mercado deseja e o que lhes dá a concorrência e encontrar uma forma de satisfazer esse espaço.

É dessa forma que deve ser desenhado o negócio. Como uma maneira de aliviar uma frustração que ainda está por resolver. Quando um negócio é desenhado de forma a fazer essa ponte, encontra uma razão e um espaço para existir.

O modelo criado deve ser altamente estimulante para o empreendedor, pois é ele que vai conduzir o negócio, que vai mostrar o caminho. No entanto, deve também satisfazer o gestor que há em cada empresário, pois é este que assegura que estão reunidas todas as condições para que o caminho seja percorrido. As próprias competências técnicas do empresário devem ter o seu modelo, para que este encontre também um espaço para fazer aquilo de que gosta.

Serão então estes os sinais das empresas maduras. Começam de uma forma diferente de todas as outras. As empresas maduras são construídas com base em horizontes francamente mais largos, em pontos de vista bastante mais esclarecidos e inteligentes. As empresas maduras funcionam, não por causa do empresário, mas independentemente da sua presença.

18. SISTEMAS

A alavancagem é, na minha opinião, a derradeira chave para o sucesso empresarial. E alavancagem é fazer cada vez mais, com cada vez menos recursos.

Milhões de pessoas trabalham duramente todos os dias, mas poucas veem de facto crescer o seu retorno, de uma forma significativa.

O objetivo, enquanto empresários, não é trabalhar duro. O nosso objetivo enquanto empresários é maximizar o nosso retorno, procurando constantemente novos caminhos para criar cada vez mais valor, investindo cada vez menos recursos. Ou seja, alavancar! Alavancar o nosso tempo, os nossos esforços, o nosso dinheiro e o nosso conhecimento.

Enquanto trabalhamos para terceiros, temos um determinado valor à hora, pelo que só podemos aumentar o nosso retorno, aumentando o número de horas que trabalhamos, ou investindo em nós próprios, de forma a aumentarmos o nosso preço por hora. Qualquer uma destas soluções é muito pouco alavancada, no sentido em que o potencial de aumento é muitíssimo lento e limitado.

Quando montamos uma empresa, temos a possibilidade de sermos remunerados pelas nossas horas de trabalho, mas também pelas dos outros. Se construímos uma boa empresa, somos remunerados mesmo sem fazer nada. Isto é a alavancagem na sua forma mais pura. Enquanto empregados, fazemos dinheiro quando montamos o nosso negócio, se as coisas correrem bem, fazemos mais dinheiro, mas quando levamos as

coisas mais longe e nos tornamos donos de empresas e/ou investidores, passamos a receber dinheiro (deixamos de ter de o fazer).

O nosso objetivo derradeiro, enquanto empresários, é, acima de tudo, criar uma corrente de rendimentos que flua independentemente do nosso envolvimento direto nas atividades operacionais.

Quando montamos a nossa empresa e as coisas não nos correm bem, normalmente o que fazemos é trabalhar ainda mais duro para que corram melhor. Cortamos custos, reduzimos pessoal e chamamos mais e mais responsabilidades a nós mesmos. O problema é que raramente isto resolve o que quer que seja. Mais vale tirarmos algum tempo para levantar a cabeça e olhar à nossa volta.

O que acontece é que, se trabalhamos duro, é porque a nossa empresa não funciona bem. O que é uma empresa que funciona? Imagine uma empresa em que o empresário não tenha de trabalhar, mas em que tudo funciona bem no sentido de proporcionar ao proprietário, ao cliente, aos fornecedores e aos colaboradores, o resultado que cada um deles deseja.

Apenas trabalho duro vai deixar-nos cansados, mas trabalho inteligente pode deixar-nos ricos! E é uma pena que a maior parte dos empresários que eu conheço estejam cansados, mas não ricos.

A questão é que a maior parte dos empresários não consegue resistir à tentação de se envolver diretamente nas operações, porque não confiam em mais ninguém para fazer o trabalho. Acreditam que, por qualquer razão, ninguém consegue fazer o trabalho melhor do que eles próprios. Depois, controlam toda a informação do negócio na sua cabeça, são as únicas pessoas que podem fazer tudo e, como tal, são apanhados na sua própria armadilha.

Como é que se resolve então esta questão? Basicamente através de sistemas.

Sistematizando todas as tarefas que seja possível sistematizar no negócio. Fazer a tarefa uma vez e documentar o procedimento, para que outros o possam fazer, com o mesmo nível de qualidade. Isto é alavancagem! Quantas vezes escrevi este livro? Quantas vezes e por quantas pessoas pode ele ser lido? Quantas horas perderia eu, para comunicar pessoalmente a cada um dos leitores as minhas ideias? Isto é alavancagem!

Fazer as coisas uma vez e deixar condições para que outros beneficiem desse trabalho. Fazer o trabalho uma vez e ser pago para sempre. Escrevi este livro uma vez e se o livro for um sucesso e vender por muitos anos, depois de eu morrer os meus filhos ainda podem estar a receber *royalties*.

Todos os grandes líderes são bons a delegar! Se tem ou quer ter o seu negócio, trate de se mentalizar de que se deve preparar para delegar tarefas.

Ah! E já agora, quando delegar uma tarefa, deixe de facto que as pessoas a tentem executar até ao fim. Se resolver salvá-las dos erros, o que vai acontecer é que nunca vão aprender a executar corretamente. Lembre-se de que aprendemos a andar caindo e que não há outra forma de o fazer. Se punirmos o erro constantemente, somos nós que tornamos os nossos colaboradores inaptos.

Mesmo que não seja essa a ideia, julgo que devemos construir os nossos negócios como se um dia tivéssemos de os vender. E isso significa que devemos prepará-los, para que não necessitem da nossa presença. Se tentarmos vender uma empresa que necessita de nós para funcionar bem, o preço que obteremos por ela será francamente inferior àquele que poderíamos obter se ela funcionasse sem a nossa ajuda. Como já vimos antes, trabalhar o negócio em vez de no negócio.

A construção do nosso negócio deve então começar com a nossa visão do resultado final. Mais do que uma meta, a visão deve ser um legado, deve ser quase inatingível, como tocar as estrelas, mas que tenha a ver com o que a empresa faz nesse momento e para onde se poderá dirigir no futuro. Outra opção é querer ser a melhor empresa na sua área de negócio, quer seja da cidade, do país ou do mundo. A visão deve ser envolvente e inspiradora.

De seguida, devemos estabelecer padrões de referência, que nos permitam fazer uma constante avaliação do nosso nível de prossecução de objetivos, que nos permitam medir o progresso, que nos permitam saber o que fazer, que nos permitam saber onde estamos, que nos permitam saber quanto já andámos e que nos permitam saber quanto nos falta andar.

Então, iniciamos o nosso processo de desenvolvimento do negócio. Este método compreende três processos constantes: o teste, a medição e a sistematização. O teste prende-se com o ensaio de inovações. Há que lembrar que defendemos que o importante não é inovar ao nível do produto, mas sim da forma de ser vendido. Para o empresário, o processo de funcionamento do negócio, bem como o de comercialização, é a verdadeira ferramenta de *marketing*. A forma como o negócio interage com o consumidor é francamente mais importante do que aquilo que vende. O produto é o negócio, não o que este comercializa. O processo de inovação é absolutamente fundamental, uma vez que é da inovação sistemática que depende o crescimento do negócio.

Para que as inovações sejam efetivas têm de ser quantificadas. Para que, de facto, possamos saber se resultaram ou não, há que medir o resultado da sua aplicação. A maior parte dos empresários não faz nenhum tipo de medição, e isso custa-lhes uma fortuna, além de dificultar, incrivelmente, o crescimento do negócio pela dificuldade de manutenção do processo inovador. Sem os números, é impossível saber onde estamos. Com os números, o nosso negócio passa a fazer outro sentido. Sem a medição, torna-se impossível tomar decisões fundamentadas nas empresas. O nosso conselho é medir tudo. Absolutamente tudo.

A sistematização é a eliminação da discricionariedade. Sem a sistematização, nada pode ser planeado ou antecipado. Como disse Levitt: “A discricionariedade é o inimigo da ordem, da padronização e da qualidade.”

É a sistematização que nos vai permitir obter, do nosso negócio, resultados consistentes e previsíveis.

Não ter o nosso negócio sistematizado é o mesmo que não o controlar, é o mesmo que não o possuir. É a sistematização que vai permitir, ao negócio, dar ao cliente aquilo que ele espera, em absolutamente todas as experiências.

A empresa deve funcionar como uma orquestra afinada. Um local de ordem impecável, em que há sistemas para todas as atividades rotineiras e que, em última análise, não necessita do controlo operacional diário do proprietário, pois o nível de discricionariedade é diminuto e,

consequentemente, o de previsibilidade bastante elevado. As soluções humanas devem ser usadas apenas para as exceções: sistematizar a rotina e humanizar a exceção!

Cada unidade de negócio será estruturada como um protótipo, devendo destacar-se por ser um exemplo impecável de ordem. Todo o trabalho a fazer deve estar documentado em manuais e/ou mesmo em vídeos ou áudios. Se fizermos uma tarefa, sem registrar a forma como deve ser feita, estaremos condenados a ser nós a ter de continuar a fazê-la no futuro. Por outro lado, se registarmos a metodologia de execução da forma mais simples possível, poderemos passar essa responsabilidade para os nossos colaboradores.

Lembre-se de que os sistemas gerem o negócio e as pessoas gerem os sistemas!

Os sistemas são o coração de qualquer empresa excelente! É uma forma particular de executar e encadear as atividades operacionais, que distingue as empresas extraordinárias de todas as outras.

Este processo de desenvolvimento do negócio torna-se assim uma busca constante de crescimento. Uma busca de servir, cada vez melhor, todos os envolvidos no processo – desde o consumidor, aos colaboradores, aos fornecedores e, derradeiramente, o proprietário. O processo torna-se parte integrante do negócio. Torna-se mesmo parte integrante do modelo de comunicação da empresa, da comunicação entre todos os envolvidos. Torna-se uma forma de pensar, uma forma de agir, mas também uma forma de ser.

Para se poder dar aos nossos clientes sistematicamente os resultados que eles procuram, precisamos de uma empresa dependente de sistemas e não de pessoas.

Nas PME não podemos contar com pessoas de competências extraordinárias, pelo que necessitamos de pessoas normais a fazer coisas excepcionais: para isso precisamos de ótimos sistemas.

O sistema é composto pelas ferramentas que os nossos colaboradores usam no sentido de desempenhar as suas tarefas. O nosso trabalho é o de assegurar a criação e utilização das ferramentas.

Se não tivermos sistemas, o crescimento do negócio depende muito da vontade e do humor dos nossos colaboradores. Se eles estão para aí virados, o trabalho faz-se; se não estão, não se faz. E todos nós sabemos quão difícil é mantê-los motivados a longo prazo.

Outro aspeto a cuidar será a estratégia organizacional. Defendo que devemos preparar o organograma da empresa, projetado para a sua maturidade, desde o primeiro dia. Este organograma deve ser preparado no abstrato e totalmente baseado em aspetos funcionais, por oposição à consideração das personalidades das pessoas que lá pretendemos pôr.

A cada posição no organograma deve corresponder um contrato de posição (isto mesmo, um contrato), que crie condições para o desenvolvimento do sentido de responsabilidade e para a avaliação. Quando este organograma estiver pronto, deve ser preenchido com as pessoas para as funções previstas e de baixo para cima.

Depois, devemos preocupar com a construção da nossa equipa. Nos pequenos negócios, normalmente não queremos gente muito qualificada, até porque não lhes podemos pagar. O que necessitamos é de sistemas que estejam desenhados para produzir resultados comerciais. Devemos sistematizar tudo o que é rotineiro num negócio e apenas humanizar a exceção. Como tal, devemos preparar manuais de operações para tudo, ou seja, registar absolutamente todas as tarefas rotineiras (por escrito, em áudio, ou em vídeo).

Estes manuais devem ser tão simples de usar quanto possível. O melhor será simplificá-los até se tornarem séries de *checklists*.

A sistematização faz-se essencialmente a três níveis.

Temos os sistemas rígidos, ou seja, tudo o que se prenda com a utilização de objetos e/ou aparelhos para produzir um resultado. Lembre-se, por exemplo, dos restaurantes onde o empregado de mesa se aproxima com um aparelho para recolher um pedido: está a usar um sistema rígido. Perceba que objetos ou características dos mesmos podem ser utilizados pelos seus colaboradores para que eles desempenhem as tarefas necessárias de forma consistente.

De seguida, temos os sistemas suaves que se prendem com os processos. Todas as regras de desempenho de todas as tarefas rotineiras na

empresa. Os sistemas suaves determinam o que fazemos e como fazemos em cada situação recorrente. Um guião, por exemplo, é um sistema suave.

Por último, temos os sistemas de informação. Os sistemas de informação servem para controlar a nossa atividade. Para nos dizer se estão a ser feitas as coisas certas, da forma certa e na quantidade certa. Os sistemas de informação servem essencialmente para dar meios concretos para tomarmos decisões. Servem para nos dizer se estamos a progredir ou a afastar de um caminho.

Devemos, portanto, conseguir criar um ambiente, em que trabalhar desta forma seja uma forma de estar; em que fazer como previsto seja mais fácil do que qualquer alternativa.

Será necessário criar regras para este jogo e para esta equipa. Objetivos comuns, planos de ação, suporte na tomada de risco e integração e inclusão total de todos os membros no projeto. E há obviamente dois fatores absolutamente cruciais: saber pôr as pessoas certas a bordo e nos lugares certos, e ser capaz de comunicar com elas de uma forma eficiente. Como tal, se há processo em que não podemos facilitar é nas questões de recrutamento, seleção, integração e treino dos nossos colaboradores. Mas sobre este assunto falamos mais à frente.

Quando falo aos empresários sobre sistematizar o seu negócio, muitas vezes encontro a resistência de me dizerem que têm medo de perder a flexibilidade, humanidade e espontaneidade.

Por um lado, não estou seguro de que estes sejam aspetos verdadeiramente positivos porque, da minha experiência, estamos no fundo a falar de falta de rigor, disciplina e profissionalismo e a dar-lhes um nome diferente para parecerem aspetos positivos, quando talvez não o sejam.

Por outro, gosto de deixar claro que a sistematização não é uma escolha. A sistematização é uma necessidade. Como vimos no início da Parte II deste livro, se não sistematizarmos não subimos no organograma e não nos afastamos das tarefas operacionais. Estamos então a decretar a sentença de morte do nosso negócio, por limitar o seu crescimento e simultaneamente por investir o nosso tempo nas tarefas operacionais,

deixando abandonadas as funções mais críticas da nossa empresa: as funções estratégicas e a preparação do crescimento.

Assegurados estes aspetos, julgo que estarão lançados os alicerces para uma sólida fundação do nosso projeto empresarial. Tudo aquilo que construirmos sobre uma base firme terá muito mais hipótese de ter sucesso.

19. O PROCESSO DE GESTÃO DO CLIENTE

O processo de gestão do cliente é outro daqueles aspetos em que a concorrência normalmente não está a fazer um bom trabalho e, por isso, é uma daquelas áreas geradoras de valor em que mais facilmente nos podemos diferenciar e ganhar uma vantagem.

Comparo o processo de gestão do cliente a uma cultura. As relações cultivam-se. Cuidar dos clientes é como cuidar de uma plantação. E o cuidado que se dá aos clientes, da mesma forma que o cuidado que se dá às plantas, terá um impacto decisivo na colheita dos resultados.

As relações com os clientes são como qualquer relação pessoal. Se não comunicamos de forma sentida e genuína, começa a degradar-se. E é por isso que não podemos deixar isso ao acaso nas nossas empresas. Criar este programa é centrar a sua empresa e a sua equipa na criação de relações de lealdade com os seus clientes.

É crucial estabelecer um verdadeiro programa de aprofundamento das relações com os clientes de forma a reforçar os valores partilhados e demonstrar apreciação sincera e genuína.

Mas, em rigor, não é uma plantação qualquer. É uma plantação de fé. E é uma plantação de fé porque podemos não ver resultados do nosso esforço durante muito tempo e depois... de repente... começam a chegar os resultados de uma forma consistente e constante e em volumes que nunca imaginámos.

As culturas de fé são assim. É como plantar bambu, por exemplo. Quando plantamos bambu, durante 5 anos temos de cuidar da plantação

sem ver absolutamente nada. Temos de acreditar que vai dar alguma coisa, mas não vemos. E depois... de repente... em 30 dias... *Vum!* Cresce tudo de uma vez. Quase se vê!

Este espírito da cultura da relação com os clientes, de cuidar, tem de fazer parte da estratégia da empresa e estar bem refletido nas suas atividades e operações diárias. Este espírito de cultura é um processo sistemático de dedicar a sua atenção aos clientes. É um espírito que está fundamentado em perceber que o caminho para o crescimento é o de ajudarmos os nossos clientes a crescer.

Tenho basicamente quatro caminhos para investir na criação de relação com os clientes, maximizando o serviço que lhes prestamos e, por consequência, o retorno para as duas partes.

1. O primeiro caminho é o de manter o contacto

Para criar uma relação precisamos de criar confiança e para criar confiança precisamos de tempo.

Tal como vimos quando falámos de ecologia, para fazer levantamentos num banco tenho antes de ter feito depósitos. Na nossa conta bancária emocional funciona da mesma maneira. O que eu vejo constantemente nas empresas é a procura da forma de fazer levantamentos, enquanto se devia procurar fazer depósitos. Se nos focarmos nas empresas em fazer depósitos, vamos criar uma grande quantidade de créditos a nosso favor. Há que fazer a pergunta certa para encontrar a resposta de que necessitamos. E a pergunta é... como podemos fazer mais depósitos? Os levantamentos são apenas uma consequência dos depósitos feitos.

E se mantivermos o contacto constante e formos buscando formas de levar valor ao cliente, ele vai acabar por nos dar a possibilidade de levantar também... mais cedo ou mais tarde... Ou pelo menos uma parte importante deles vai...

Da mesma forma que vimos no caso Zappos, a ideia é ver o valor do cliente ao longo do tempo como um alvo em movimento e apostarmos por fazer esse valor aumentar cada vez mais. E isso passa por encontrarmos mais e melhores formas de servir esses cliente. Isso passa por fazer mais e melhores depósitos.

E se acrescentarmos valor significativo a cada contacto, criamos confiança, reciprocidade e estamos lá quando for a altura de comprar. De cada vez que precisar de comprar é de nós que se lembra.

Por isso, a minha recomendação é a de que não deixe passar mais de 5/6 semanas para contactar cada um dos seus clientes.

2. Diferenciar e posicionar

Nestes contactos que vamos fazendo, o nosso objetivo é ganhar quota mental junto dos clientes. Posicionarmo-nos como a solução óbvia de cada vez que chega a altura de comprar. E, por isso, devemos estar sempre a deixar clara a nossa proposta de valor única e o que nos distingue das outras soluções que eventualmente estarão no mercado.

Comunique a sua proposta única de venda ou, por outras palavras, deixe claro na sua comunicação as razões pelas quais a sua empresa é conhecida e reconhecida; qual a sua reputação entre os seus clientes.

Devemos estar sempre a trabalhar na nossa reputação. E não esquecer que procuramos merecer a confiança do mercado. Uma reputação leva uma vida a construir e um momento infeliz pode comprometê-la.

O processo de gestão do cliente é um processo de comunicação de longo prazo, para criar relação, confiança, reputação e notoriedade.

Estar bem presente junto do nosso nicho, de forma constante, e construir o posicionamento correto de sermos os primeiros de quem se lembram é decisivo.

Quanto mais bem definido estiver o nicho, mais fácil é que nos tornemos especialistas nos clientes que acompanhamos. Passamos a alinhar o nosso processo de inovação para necessidades muito específicas.

E, se mantivermos o contacto de forma constante e formos conhecendo cada cliente, maximizamos as nossas possibilidades de fazer encaixar o nosso processo de venda com o seu processo e ciclo de compra.

É preciso compreender que tal como as sementes numa cultura, nem todos os clientes são iguais.

Mantenha os clientes sob acompanhamento e observação constantes e utilize a análise A, B, C, D como vimos na segunda parte do livro. Lembre-se sempre de que é provável que 80% dos seus resultados

venham de 20% dos seus clientes e que 80% dos seus problemas também. Oitenta por cento dos seus resultados vêm dos seus clientes A e B e 80% dos seus problemas vêm dos seus clientes C e D. E não tente ser tudo para toda a gente!

À medida que vai contactando os seus clientes, aproveite para saber mais coisas sobre eles. Queremos dados demográficos, mas também idiossincráticos. Precisamos de ter informação pessoal sobre os clientes e sobre as suas preferências.

Manter a concorrência sob análise constante, perceber o que pode em cada momento fazer o mercado discriminar a nosso favor e ter esse discurso preparado em/e para qualquer ocasião poderá fazer a diferença. Perceba como eles comunicam, o que fazem para se diferenciar e que benefícios únicos estão a oferecer.

3. Regar gota a gota

Já ouviu falar naqueles sistemas de rega que estão sempre a pingar pequenas quantidades de água, mas de forma constante? Este é o tipo de rega que procuramos nas empresas.

Gota a gota, ir deixando valor, construindo confiança e esperar que a relação floresça.

A repetição é o que vai fazer com que o cliente se lembre de nós. A maior parte dos comerciais desiste de fazer uma venda antes de ouvir sequer uma resposta negativa. Se o cliente não o interrompe, dizer que compra, simplesmente não vende. E a maior parte dos comerciais não volta também a contactar um cliente depois de ele não lhe comprar uma vez. Vamos encarar a realidade. Na maior parte das empresas, os comerciais são indivíduos simpáticos que anotam ordens dos clientes.

Mantenha um planeamento para os seus contactos. Use grelhas e certifique-se de que está a cumprir o previsto. Um processo ou sistema de gestão do cliente não vai fazer o trabalho por si; vai sim lembrá-lo de o fazer. Recorde-se de cuidar e servir em todas as situações.

Enquanto faz o plano, ligue aos seus melhores clientes. Pergunte-lhes porque se mantêm leais. Peça-lhes que lhe expliquem o que é que está a fazer que eles apreciam e o que poderia melhorar. Aproveite para lhes

perguntar sobre os seus planos para o futuro e sobre como pode ajudá-los a conseguir melhores resultados.

Vá deixando clara a sua forma de estar e construa uma imagem de credibilidade inabalável. Lembre-se de que a confiança nasce da percepção da competência e da integridade. Por isso, a cada contacto vá passando inequivocamente essas qualidades.

Peça autorização aos clientes para manter o contacto e ir adicionando valor. Tenha as tais bases *opt in* e sirva-as. Estas transformam facilmente um contacto unilateral num diálogo, e também ajudam a tornar o processo de comunicação fluido e sistemático.

Use metáforas e conte histórias. Recorde-se que são das principais ferramentas de influência. As metáforas e as histórias criam comparações entre diferentes situações, de maneira que o recetor da mensagem se reveja e guarde de uma forma emocional até porque lhe disparam memórias pessoais.

4. Use a tecnologia necessária

Sistematize os contactos e crie um sistema de gestão do cliente, de preferência usando um *software* para poder monitorizar toda a execução da estratégia de uma forma rigorosa. Hoje em dia há CRM (*Customer Relationship Manager*) que são *softwares* de gestão dos clientes e que se podem encontrar gratuitos para *download* na Internet e outros pagos, mas muito baratos. Vale a pena o investimento! Com o CRM pode gerir toda a informação sobre o cliente e assegurar a regularidade e adequação dos contactos.

Torne, na medida do possível, o processo automático. Sistematize-o! Um processo sistematizado é mais produtivo e eficiente. Entretanto permite eliminar esforços redundantes, enquanto potencia a cobertura e a análise dos resultados.

Um CRM é um *software*. Não gere relações de facto. Gere informação. Quem gere as relações somos nós. Use a informação do CRM para gerir as suas relações de forma mais efetiva. O seu propósito é maximizar o seu processo de retenção e otimização dos clientes.

Últimos pensamentos...

O processo de gestão do cliente é um processo estruturado de sistematização do seu relacionamento com os seus clientes. Deve estar desenhado para que estes percebam até que ponto são importantes para si e até que ponto a sua empresa está empenhada em servi-los. Isto terá impacto também na sua equipa de colaboradores. No seu melhor, este processo criará na sua empresa uma cultura de cuidar e servir e deverá evoluir para toda uma metodologia de serviço genuíno.

Lei do esforço indireto: cuidamos da relação e as vendas cuidam de si!

E não se esqueça de se envolver diretamente. A paixão do líder pelo processo mobiliza a equipa. Se o líder estiver envolvido no processo e cuidar, a equipa tenderá a fazer o mesmo.

O objetivo é criar uma verdadeira cultura de cultivo na empresa, passe a redundância.

Muitas vezes, quando falo da criação de um processo deste tipo, ouço os empresários queixarem-se de que não têm meios para o fazer e que a tecnologia é cara ou inadequada e cheira-me sempre a comportamento abaixo da linha.

Joe Girard, no livro de recordes do Guinness como o melhor vendedor do mundo, já nos anos 70 do século passado e sem nenhum tipo de tecnologia auxiliar, geria um dos melhores sistemas de gestão do cliente de que há registo.

Comparava o seu negócio a uma roda-gigante, como as que se veem em alguns parques de diversões. Aquelas rodas que giram lentamente para que as pessoas tenham a possibilidade de ver a paisagem de uma perspetiva pouco habitual. À medida que vai rodando, os passageiros vão voltando ao lugar inicial. Girard dizia que o seu negócio se comportava dessa forma. Tinha, por um lado, de pôr na roda tanta gente quanto possível e depois não esquecer que quando eles voltavam ao lugar inicial, devia vender-lhes outra vez um bilhete para os manter dentro da mesma roda. Como vendedor de automóveis que era, Girard sabia que, em média, os seus clientes trocavam de carro a cada quatro anos. Como

nunca perdia contacto com eles, posicionava-se também como a escolha óbvia quando esse período chegava.

Por isso, quando a Deloitte auditou os seus registos para que pudessem integrar o livro de recordes do Guinness como melhor vendedor do mundo, concluíram também que quase 70% das suas vendas tinham sido vendas repetidas ou referências.

No entanto, é óbvio! Os benefícios esperados de uma estratégia de venda repetida e referências são exatamente estes. Por um lado, a otimização do nosso esforço de venda, pela rentabilização máxima do valor de um cliente ao longo do tempo, e, por outro, a obtenção de referências de pessoas com características tendencialmente semelhantes e que nos podem gerar, também elas, muito mais negócio. Sendo que estas relações de segunda geração evoluirão, normalmente, de forma mais rápida do que as primeiras, porque a recomendação funciona como um capital de confiança já acumulada.

Se colocarmos a questão de forma inversa, devemo-nos perguntar porque havemos de ter o esforço e a despesa de recursos de angariar um cliente para depois não tirarmos dele o máximo retorno e isto com o benefício das duas partes.

Outra das preocupações que Girard tinha era de se manter sempre em contacto com os seus clientes. Todos os meses lhes enviava uma carta, a qualquer pretexto, mas assinava sempre recordando-lhes a consideração que tinha por eles. Todos os meses! O que é que lhe parece que acontecia quando chegava a vez destes senhores na roda-gigante? A quem é que eles iam comprar um automóvel?

Joe gabava-se de oferecer sempre o melhor negócio ao seu cliente, de uma forma séria e transparente, nunca se escondia quando algo não corria bem e dava sempre a cara na procura de uma solução, mesmo quando não eram coisas da sua responsabilidade direta como as questões da oficina.

Um cliente para si era para toda a vida. Dava o seu melhor absoluto pelos seus clientes e eles retribuía-lhe, dando-lhes a sua preferência. No fundo, e pela forma como Joe os tratava, eles teriam de ser loucos só de pensar em fazer negócio com a sua concorrência.

20. INOVAÇÃO

Muitas vezes confundimos inovação com criatividade e até com invenção. Mas a distinção entre elas é a diferença entre pensar em coisas novas ou novas formas de fazer as coisas e fazer, de facto, as coisas de forma diferente.

Uma coisa é pensar em coisas novas outra é fazer coisas novas.

Nos últimos capítulos temos seguido uma linha de pensamento de que o produto é o próprio negócio e de que o decisivo não é o que o negócio faz, mas a forma como faz. Devemos entender então todo o processo de inovação nesse contexto.

As empresas maduras veem a importância do processo de inovação no que respeita à forma de fazer as coisas, aos processos, muito mais do que em relação ao que se faz e ainda menos em relação ao que se comercializa.

Toda a forma como a empresa se organiza e se posiciona no mercado contribui para a sua diferenciação e, como tal, deve ser usada como uma ferramenta comercial. Assim, a inovação deve estar centrada, acima de tudo, nesta dinâmica.

A forma inovadora como a empresa se apresenta no mercado conquista assim um espaço na mente do consumidor, uma quota de notoriedade. A sua forma de estar passa a ser a sua marca registada, de ser identificada e de ser reconhecida.

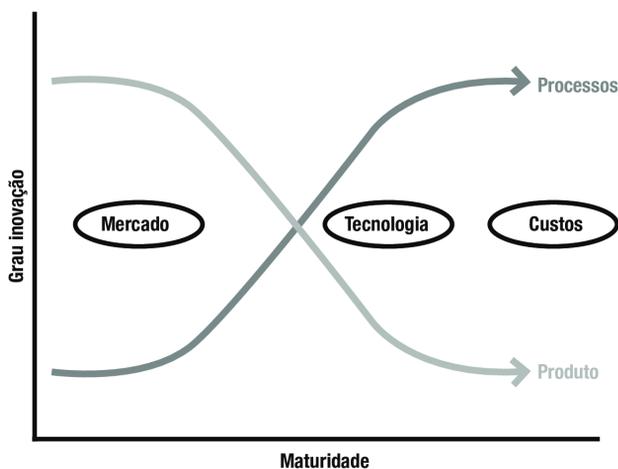


Figura 29. Inovação vs. maturidade

A inovação deve traduzir-se numa forma muito particular de desenvolver o seu negócio que o distinga das outras soluções do mercado, mas que se distinga também numa forma melhor de satisfazer a diferença que eventualmente exista entre as soluções disponíveis e os desejos inconscientes de um determinado nicho. Ou seja, que seja desenhado para dar ao cliente o que ele quer a cada interação. Em todos os negócios de sucesso, em todos os que revolucionam o mercado e reinventam as regras para conquistar um nicho encontramos uma inovação processual significativa. Esta inovação está no centro do sucesso dessa organização.

E essa inovação aparece como resposta às perguntas que se colocam sobre a melhor forma de servir os clientes, de servir o mercado. Qual a melhor forma de servir os nossos clientes? Qual a melhor forma de lhes dar o que eles de facto precisam e querem?

Constantemente, vejo os empreendedores à procura da nova grande ideia que vai revolucionar o mercado. Como se pudessem ter uma epifania no duche e ficar milionários. Não quer dizer que isso não possa acontecer uma vez ou outra, mas não podemos confiar nesses processos. A inovação empresarial deve aparecer como resultado de um processo rigoroso de análise e quantificação dos desejos e necessidades do seu mercado.

Este método de quantificação é decisivo no processo de inovação. O desafio é que a maior parte das PME não está habituada a sistemas de quantificação: e isso custa-lhes uma fortuna. Se não estivermos a testar e a medir tudo o que implementamos no nosso negócio, como sabemos se está a funcionar? Muitas vezes falo com empresários que mostram entusiasmo por inovações que introduziram nos seus processos, mas quando lhes pergunto, quantitativamente, quais foram os resultados que essas inovações trouxeram, não me sabem responder... Então como sabe se está a resultar? E o que é facto é que não sabem! Sentem-se melhor em relação ao processo, mas não sabem se este está a servir melhor o mercado porque nunca mediram o resultado.

Nos negócios temos de quantificar tudo. E quero dizer absolutamente tudo! Se não medir, não pode gerir. Se não medir, não pode saber, com rigor, em que ponto está e muito menos como se dirigir para onde quer ir. Mas com números o seu negócio ganha todo um novo sentido.

Deve estar também claro que, para que a inovação tenha os resultados que procuramos, deve ser sempre significativamente relevante para o nicho que queremos servir. Deve ser desenvolvida do ponto de vista do interesse do mercado e para aliviar a sua frustração.

Por outro lado, esta inovação deve estar alinhada com os aspetos críticos fundamentais da forma de a empresa se organizar e com os seus próprios processos. A inovação, para vingar, deve deixar as coisas mais simples a cada momento. Deve fazer as coisas mais fáceis para a organização e para os colaboradores, sob pena de não resultar. O ser humano tem uma forte tendência de fazer as coisas da forma mais fácil. Se a inovação não facilitar os processos tem tudo para estar condenada.

No limite, e no cenário ideal, o processo de inovação torna-se parte integrante da empresa bem como da comunicação entre colaboradores. De algum modo, torna-se uma maneira de estar, uma maneira de fazer, uma maneira de pensar e uma maneira de ser.

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Identifique claramente quem são os seus clientes-alvo: quem são, quantos são e porque lhe compram;
2. Identifique quais são as cinco frustrações principais desses clientes no que respeita à solução que comercializa;
3. Identifique também quais são as empresas que estão a comunicar a esses clientes uma solução que possa concorrer com a sua;
4. Distinga, de entre os seus concorrentes, os “bons” dos “maus”;
5. Perceba porque estão alguns dos seus clientes principais a fazer negócio com a sua concorrência;
6. Identifique a sua proposta única de venda. O que o torna diferente da sua concorrência e memorável;
7. Pergunte aos seus melhores clientes porque lhe estão a comprar;
8. Calcule/projete o valor de cada cliente ao longo do tempo;
9. Meça o custo de aquisição de cada cliente;
10. Faça uma análise azul e vermelho e reconsidere a sua comunicação;
11. Desenhe o seu plano de *marketing* e respetivo calendário;
12. Perceba todas as rotinas do seu negócio e documente os procedimentos para cada uma;
13. Desenvolva e aplique um sistema de CRM.

PARTE IV.
A FONTE DO VALOR
EMPRESARIAL

No Curso Secreto do Crescimento de Negócios, no qual testei e afinei os conteúdos deste livro por mais de um ano, quando terminamos a parte da comunicação e criação de valor costumo lançar uma pergunta à audiência: “Mas qual é então a fonte do valor?” Normalmente, depois de algumas ideias, alguém acaba por dizer que são as pessoas. E a mim também me parece que sim. As pessoas são, dentro das empresas, toda a fonte de criação de valor e, portanto, ter boas pessoas será decisivo para termos bons resultados.

Mas aí costumo lançar uma segunda questão, porque nós podemos ter pessoas válidas e muito competentes numa empresa e elas terem uma má *performance*: “O que é então necessário firmarmos nas empresas para que as boas pessoas tenham uma boa *performance*?” E voltam a surgir algumas ideias até que alguém acaba por dar a resposta que eu procuro: cultura. Para maximizarmos a possibilidade de os nossos colaboradores atuarem perto do máximo do seu potencial, precisamos das pessoas certas, na cultura certa. E é aí que surge a minha terceira questão: “E quem é que define e guarda a cultura da empresa?” Sendo que aqui a resposta vem normalmente muito rápida, alguém, do fundo da sala, costuma gritar: “O líder.”

E esta é a minha visão do assunto. A fonte de todo o valor económico são as pessoas, numa determinada cultura, garantida por um determinado líder. Pessoas, cultura, liderança: a fonte do valor empresarial.



Figura 30. A fonte do valor empresarial

21. LIDERANÇA

Um dos assuntos que mais insegurança tenho em abordar é o da liderança. Sendo um dos temas mais *sexy* da atualidade, é também o tema sobre o qual ouço mais gente debruçar-se tendo coisas menos interessantes a dizer.

Perdoe-me a minha franqueza, mas se colocamos a palavra liderança num curso, numa palestra, num seminário ou no título de um livro é seguro que vai ter adesão. Mas quando experimento, fico, regra geral, desiludido. Felizmente, vai havendo exceções.

A liderança é, na minha opinião, o grande desafio do século XXI. A liderança é o verdadeiro passo acima da mediocridade: ser capaz de servir, não só a nós próprios, mas também aos outros à nossa volta. E a liderança é, acima de tudo, a nossa capacidade de atrair as pessoas certas.

Para atrair pessoas atrativas temos de ser, nós próprios, também atrativos. Ter uma lista de qualidades atrativas. E tudo isso são coisas que podemos obter com algum treino e empenho. No fundo, acabamos por estar a falar de desenvolvimento pessoal: a chave para um futuro melhor.

Cada vez mais as competências técnicas são baratas e fáceis de encontrar, tornando-se a atitude e a capacidade de influenciar os outros verdadeiros critérios do sucesso. A capacidade de influenciar os outros distingue as pessoas verdadeiramente bem-sucedidas.

Quando se estudam turmas de MBA, 20 anos depois de concluírem a sua graduação, percebe-se sempre que houve uma pequena percentagem que se distinguiu de todos os outros na sua carreira. Mas o mais

curioso é que quando se procuram as razões se percebe que elas não têm nada a ver com a carreira acadêmica. Os indivíduos que se distinguem não são os que tiveram melhores notas, nem os que trabalhavam mais duro: são os que demonstraram a capacidade de influenciar os outros e de os aglutinarem em torno das suas ideias.

Já Thomas Jefferson falava de uma aristocracia natural entre os homens, cujos fundamentos seriam a virtude e o talento.

São, no fundo, o caráter e a competência que desencadeiam, nos outros, a confiança de que necessitam para decidirem seguir-nos. É essa decisão que está na base do sistema de influência que assume enorme importância no processo de liderança.

Na sua obra *A Retórica*, Aristóteles apresentava também as suas reflexões sobre o processo de influência, sobre o que dava a uns indivíduos a capacidade de mobilizar os outros. Segundo Aristóteles, o processo de influência obedeceria a três regras essenciais: *logos*, *pathos* e *ethos*, ou seja, lógica, emoção e ética. Sendo que, nas suas palavras, a ética seria a base da emoção e da lógica. Só a razão e a emoção nos podem ajudar a persuadir alguém, mas para sermos verdadeiramente influentes, leia-se atrativos, e mantermos essa qualidade no longo prazo, precisamos de valores e de ética.

Por isso, o primeiro aspeto a considerar quando falamos da nossa capacidade de influenciar os outros é a nossa integridade. Sermos íntegros significa sermos inteiros. Termos só uma cara e uma palavra. Sermos íntegros é deixarmos claro nas nossas ações (e não no que dizemos) que temos os interesses dos outros em consideração. Esta é a única forma de garantir, no longo prazo, a nossa capacidade de liderança. O verdadeiro líder está focado no bem comum.

O mais fácil de ser identificado é a nossa competência, mas se o nosso caráter não a sustentar, a nossa capacidade de influenciar os outros será seriamente prejudicada.

A competência também é importante, porque todos queremos seguir pessoas competentes no sentido em que sabem para onde e como nos levam. Mas o efeito é verdadeiramente poderoso quando à competência juntamos a paixão.

O processo de influência é, em grande parte, um processo de transferência de emoção, e por isso, os grandes líderes têm sempre aperfeiçoado as suas competências de comunicação, no sentido de passar essa emoção para as outras pessoas.

Os nossos padrões são a segunda característica que gostaria de referir, são aquilo que exigimos a nós próprios. Aquilo para que nos posicionamos. Com quanto e com o quê nos damos por satisfeitos. E porque é que os nossos padrões são importantes? Porque as pessoas querem seguir quem tem os padrões mais elevados. Quem traz uma melhor perspetiva em relação ao futuro é sempre quem nos inspira.

O líder define e guarda a visão. Encontra nela a inspiração que passa depois para a sua equipa. Define e guarda a cultura também. Sabe que os seus projetos só se concretizarão se a equipa se comportar de determinada forma e segundo determinados princípios.

Outra característica é a capacidade de servir os outros. O líder não pergunta o que podem as pessoas fazer por ele, não pede, não espera... O líder pergunta-se o que pode ele fazer pelo grupo e atua.

No fundo, os líderes compreendem a diferença entre poder duro e poder suave. O poder duro vem da nossa capacidade de impor a nossa vontade pela força, pela coação. Mas este poder é uma ferramenta de último recurso. Não podemos abdicar dela, mas devemos usar apenas como último recurso, quando nada mais funciona. E é de último recurso porque, pela coação, não temos senão o mínimo da parte das pessoas. As pessoas dão-nos o mínimo para evitar problemas, mas nada mais do que isso.

Já o poder suave é magnético. Usando o poder suave tornamo-nos no tipo de pessoas que os outros querem seguir. Sim, porque são os outros que nos dão o benefício de se deixarem influenciar, o reconhecimento de nos seguirem e o privilégio de aderirem às nossas ideias. O verdadeiro líder sabe que não pode decidir liderar. Sabe que é o seguidor quem decide se segue ou não. Sabe que a única decisão que está ao seu alcance é a de se tornar no tipo de pessoa que os outros seguem. O tal indivíduo atrativo. E sabe também, e acima de tudo, que quando seguimos alguém por opção, por inspiração, damos tudo em favor desse projeto. Fazemos

muitas vezes mais por um projeto e um líder em que acreditamos do que faríamos por nós próprios.

Os líderes aprendem a ser ambiciosos, mas satisfeitos. Satisfeitos e gratos por aquilo que já têm e atingiram e ainda assim ambiciosos, porque desejam e acreditam que podem estar ainda melhor. Satisfeitos, mas ambiciosos, um dos derradeiros desafios de maturidade filosófica.

Os líderes aprendem a ser ambiciosos acima de tudo para os seus projetos. Não para si. Põem o projeto à frente do seu benefício pessoal. Os verdadeiros líderes empresariais preferem que seja a empresa a ser rica, do que eles próprios individualmente. O que os move é o sentido da realização e a ideia de deixar um legado. A sua motivação é levar os seus projetos para níveis cada vez mais elevados e muito menos o benefício pessoal que possam recolher. Por isso, colocam sempre o “nós” antes do “eu”...

Demonstram, pelas suas ações, uma humildade que lhes permite manter a cabeça aberta e permeável à discussão de novas ideias, sem medo de que a sua perspetiva não se confirme como a melhor no final. E multiplicam esta humildade por uma curiosidade constante que os conduz a uma busca enérgica pela melhor solução, por oposição a defenderem as suas ideias “contra” as dos outros, ou acharem que as suas são melhores. Esta posição transmite-lhes, por um lado, o atrevimento necessário para se tentarem coisas novas e diferentes, mas cruzada com a leveza que lhes permite escutar e digerir opiniões diferentes da sua. Esta humildade acaba por se refletir numa dualidade constante, que me recorda os pensamentos de Jim Rohn sobre liderança...

“O desafio da liderança é ser forte, mas não rude.

Ser gentil, mas não fraco.

Ousado, mas não um fanfarrão.

Ponderado, mas não preguiçoso.

Humilde, mas não tímido.

Orgulhoso, mas não arrogante.

Bem-humorado, mas não bandalho...

*O desafio da liderança é ser astuto como uma serpente,
mas pacífico como um cisne.”*

A curiosidade é um dos seus traços mais marcantes. Simplesmente têm de saber... Por isso, são caçadores de ideias, de conhecimento, de informação. Não têm medo de se pôr em causa, bem como às suas convicções.

Investem na sua equipa e no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores. Sabem que poderão liderar muitas mais pessoas e levar os seus projetos muito mais longe se criarem outros líderes na sua organização desmultiplicando, assim, a sua influência.

E preparam também a sua sucessão, fazendo-o de forma a não serem recordados no sentido de as pessoas sentirem a sua falta.

Os líderes mais efetivos aprendem a controlar a sua individualidade. Alguma coisa lhes diz que se deixarem o seu ego fugir ao seu controlo se pode tornar num passivo que prejudica os seus resultados e os da equipa. Muitos *overperformers* perdem este controlo deixando o seu comportamento degenerar em exibições de brilhantismo, ou comportamentos defensivos ou comparativos, a ponto de prejudicar o seu desempenho e as suas relações com as suas equipas.

Os líderes eficazes parecem manter a sua individualidade controlada e na dose certa. A dose suficiente para manterem a iniciativa, confiança e ambição, mas não demasiada a ponto de nos tornarmos descuidados, arrogantes ou iludidos em relação às nossas reais capacidades.

São altamente realistas, no sentido de mostrarem permanentemente a coragem de encarar a realidade tal e qual ela é. Nem melhor, nem pior. Encaram os factos por mais duros que eles sejam de enfrentar e fazem-no por terem claro que é essa atitude que lhes traz o poder de agir sobre esses mesmos factos, na busca de tornar o futuro francamente melhor do que é o presente.

22. CULTURA

Aqui há uns anos, uma empresa chamada Brain Research estudou os níveis de satisfação dos colaboradores que, nos Estados Unidos da América, tinham trabalhado para as suas empresas por 10 anos ou mais.

Os resultados foram assustadores. Apenas 39% confiavam nos seus líderes. Apenas 33% acreditavam que a sua lealdade era verdadeiramente apreciada. E apenas 28% acreditavam que as suas empresas privilegiavam as pessoas em favor dos lucros de curto prazo.

Mas mais grave do que tudo isso, apenas 19% passavam uma boa imagem da sua empresa: menos de um em cada cinco.

Por outras palavras, a conclusão do estudo é de que os principais detratores das empresas estão dentro delas.

Não nos vale de grande coisa preocupar-nos com todos estes aspetos sobre os quais nos temos debruçado neste livro, se não cuidamos depois deste ponto.

Por muito adequada que seja a proposta de valor que desenhámos e por muito adequada que seja a maneira como pensámos comunicá-la, se depois as coisas estão inquinadas na fonte do valor, tudo vai por água abaixo. Não vale a pena desenhar e conceptualizar se não criamos condições para entregar.

Não me parece que o cenário na Europa, e nomeadamente em Portugal, seja melhor do que este, antes pelo contrário.

Colocar a fonte a funcionar passa por perceber as prioridades e passar as mensagens certas dentro da empresa. Mas depende, acima de

tudo, dos níveis de entusiasmo e envolvimento dos nossos colaboradores, que são, no fundo, quem executa as operações.

Será uma ilusão pensar que algum dia podemos ter promotores entre os nossos clientes se não os tivermos entre os nossos colaboradores.

A mensagem que tendemos a passar dentro das empresas prende-se normalmente com as vendas e os lucros e, com frequência, acabamos todos por nos esquecer de que os lucros vêm da relação que mantemos com os clientes e que essa relação é por norma assegurada pelos nossos colaboradores.

Passar a mensagem certa significa deixar claro aos nossos colaboradores que a sua prioridade é o serviço de cliente, mas para isso se confirmar num bom serviço temos de garantir a cultura certa.

Criar a cultura certa começa com a definição de que cultura é essa. A esmagadora maioria das empresas que conheço não tem sequer identificados quais são os seus valores. Quais são as regras do jogo. E nas que os têm, ninguém os sabe. Por vezes, nem o próprio empresário.

Mostre sempre que há regras. Como em qualquer jogo, dentro das regras é permitida criatividade, mas fora das regras nada é permitido. As equipas precisam de regras. O papel do líder é defini-las e fazer cumpri-las.

Sugiro sempre a criação de seis a nove pontos de cultura e a forma como eles são escolhidos é a seguinte:

- Dois ou três importantes para nós como líderes e empresários;
- Duas ou três coisas importantes para a nossa equipa;
- Duas ou três coisas importantes para o nosso mercado.

Estes pontos de cultura devem ser parte do processo de seleção. Não faz sentido trazer para a organização pessoas para quem os pontos de cultura da empresa não sejam prioridades na sua vida pessoal. Procuramos pessoas que já vivam a cultura.

Construir a cultura certa passa então também por contratar as pessoas certas. Precisamos de confirmar, antes de contratar alguém, que a pessoa se revê na cultura que queremos garantir. É um erro contratar as pessoas baseando-nos apenas nas suas competências técnicas, para depois percebermos que a sua atitude não era a que desejávamos.

À medida que a cultura for sendo implementada, costuma ser uma boa ideia que os colaboradores sejam trazidos por outros colaboradores. É natural que pessoas que mantenham uma relação social tenham uma grande aproximação de valores e então as nossas hipóteses de estarmos a contratar alguém com os valores certos aumenta.

Tão importante como contratar as pessoas certas é despedir as pessoas erradas. Não permita que fiquem na sua organização pessoas que não vivem a cultura que pretende. O seu efeito sobre a cultura é irreparável.

Depois, os pontos de cultura devem estar afixados em sítios em que todos os vejam e ser parte integrante do léxico da empresa e de jogos que se possam fazer. Queremos viver a cultura!

Todos os sistemas da empresa devem estar alinhados na perfeição com os pontos de cultura. A congruência deve ser total e a própria equipa não deve tolerar que não sejam cumpridos.

Todo o treino da equipa deve também estar ordenado segundo os pontos de cultura de modo que sejam assimilados. Sendo que o cenário procurado deverá ser um em que cada colaborador se sinta pessoalmente responsabilizado por ver a sua equipa entregar e comportar-se de acordo com esses pontos.

Faça da excelência um hábito e não a exceção. Contrate pessoas que tenham hábitos de excelência e mantenha os padrões sempre elevados dentro da empresa. Comportamo-nos ao nível das expectativas dos nossos pares. Se tiver uma equipa com hábitos de excelência, as pessoas não esperarão menos do que isso, umas das outras.

Crie uma cultura orientada para as soluções e não para os problemas. Vejo com frequência nas empresas as pessoas focadas nos problemas sem pensarem nas soluções. Envolve toda a gente na procura de soluções e não deixe que fiquem encravadas no problema.

Uma ideia que tem servido para mim é a de abolir a palavra “problema”. Nas minhas empresas ninguém usa essa palavra. Assim que um novo colaborador a pronuncia é imediatamente corrigido. Aprendemos a substituir a palavra “problema” por “desafio”. É mais positivo e dá a ideia de que vamos ficar mais fortes depois de o ultrapassar.

Também não permito que ninguém apresente um desafio sem pensar em pelo menos três soluções. Acontece em todas as empresas que conheço, de cada vez que há um desafio leva-se ao superior hierárquico e a partir daí passa a ser um desafio dele. Gosto de ver toda a gente a pensar em soluções. Se tem um desafio, pense nas suas três melhores soluções e traga-mas todas. Normalmente, uma delas é boa. Se não for, pelo menos a pessoa envolveu-se no processo.

São pequenas coisas como esta que vão fazendo cultura.

Crie rituais, pois estes enriquecem a cultura da empresa. São hábitos, jogos e brincadeiras que aproximam as pessoas e criam espírito de equipa.

E crie disciplinas. Lembre-se sempre da fórmula para o sucesso: práticas simples repetidas diariamente de forma disciplinada.

Quando Jim Collins escreveu o livro *De Bom a Excelente* estudou e construiu um modelo explicativo dos casos de empresas que eram boas e em determinada altura se tinham tornado excelentes. E a base de todo o seu modelo são pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. E como nos diz: “Todas as empresas têm uma cultura, algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma cultura de disciplina. Quando temos pessoas disciplinadas, não precisamos de hierarquia. Quando temos pensamento disciplinado, não necessitamos de burocracia. Quando temos ação disciplinada não precisamos de meios de controlo excessivos. Quando combinamos a cultura de disciplina com ética de empreendedorismo, obtemos a alquimia mágica da grande.”

Muitas vezes rastreamos os grandes desafios de uma organização à cultura que vive. Os empresários e os executivos deixam-se, frequentemente, iludir pela importância de questões como a estrutura organizacional ou a estratégia, esquecendo aspetos como as convicções e comportamentos dos seus colaboradores. Não que as primeiras não sejam importantes, mas nunca vão funcionar sem as outras. Sem a cultura certa dificilmente levaremos a organização onde nos propomos.

Mas a cultura deve servir os objetivos do negócio. Não estamos a falar de criar um ambiente no qual as pessoas se sintam bem. Estamos a falar de criar uma cultura que sirva os interesses do mercado. E isto

exatamente porque a maior parte das mudanças culturais falham ao não estarem alinhadas com os resultados pretendidos para a empresa.

Cultura, no fundo, são os valores, as convicções e as normas comportamentais que são partilhados pelos colaboradores de uma organização. Quando as pessoas violam os valores da empresa é responsabilidade do líder de, publicamente, condenar essa violação. Não o fazer significa comunicar complacência em relação aos princípios da empresa e aí uma nova cultura começa a ser criada.

E estes princípios devem ser cristalizados por treino e experiência, mas também pelo que se fala e vê dentro da organização. A cultura é muito mais criada pelo que nós fazemos ou permitimos que se faça, do que pelo que nós dizemos.

E por isso a cultura começa no comportamento dos líderes. Como líderes empresariais, acabamos por ter, da parte dos nossos colaboradores, o reflexo do comportamento que nós próprios exibimos. No entanto, torna-se muitas vezes difícil para nós aceitarmos isso. Muda-se o comportamento do líder e muda-se a cultura da empresa.

23. PESSOAS

Costumo dizer que as pessoas são o ADN das empresas e que o ADN conta muito.

Quando temos as pessoas certas connosco, a empresa desenvolve uma capacidade de se adaptar a qualquer situação e a qualquer desafio que aconteça no mercado.

Por outro lado, as pessoas certas não precisam que andemos em cima delas a controlar o que fazem, nem precisam de ser constantemente motivadas.

E tendo as pessoas erradas, por muito bons gestores que sejamos, por muito clara que esteja a nossa visão e por muito bons que sejam os planos para a atingirmos, dificilmente teremos um progresso relevante.

E por isso, as melhores empresas são as que têm mostrado, de forma consistente, a capacidade de atrair a bordo as melhores pessoas, bem como de afastar as pessoas erradas e ainda a capacidade de ter as pessoas certas nos lugares certos.

Porque quando temos as pessoas certas nos lugares certos elas vão fazer tudo o que está ao seu alcance para construir um grande negócio. Independentemente do que estiverem a ganhar, as pessoas certas simplesmente não aceitam fechar por pouco. Dão o seu melhor em todas as situações e têm padrões de autoexigência muito elevados. É como se tivessem um filtro moral de excelência. Vão fazer o que tiver de ser feito para aparecer com os melhores resultados, simplesmente porque não compreendem como pode ser de outra forma.

E com as pessoas certas o ambiente que se cria é de trabalho duro e determinado. Costumo dizer que as equipas de qualidade rejeitam os indivíduos de baixo desempenho, exatamente porque compreendem que eles atrasam toda a equipa e contaminam o ambiente. As pessoas certas constroem uma equipa que pede e presta contas entre si com o objetivo de aparecer com os resultados.

Há três regras da gestão de pessoas que aprendi com a minha mulher. E ela continua a ser muito melhor do que eu na sua aplicação...

A primeira é de que se não temos a convicção profunda de se tratar da pessoa certa, não a contratamos. O custo de treinar e despedir alguém, para depois voltar a tentar e eventualmente falhar outra vez, até um dia acertarmos é muitas vezes maior do que esperar até a pessoa certa aparecer.

A capacidade que uma empresa tem de crescer os seus resultados depende diretamente do desempenho dos seus colaboradores. Precisamos de pessoas que acelerem e não que atrasem o nosso crescimento.

Além disso, enquanto estão nas empresas, as pessoas erradas diluem a cultura que queremos criar. Não só no que respeita aos valores propriamente ditos, mas também em relação aos hábitos de trabalho.

A segunda regra é a de levar tempo a contratar, mas ser rápido a despedir. No momento em que percebemos que temos de microgerir algum dos nossos colaboradores é porque fizemos um erro de contratação. Ninguém precisa de colaboradores que tenham de ser levados pela mão. Se temos de nos preocupar com as suas tarefas, se temos de constantemente corrigir o que fazem, se temos de nos certificar de que estão a trabalhar a um ritmo aceitável, ou se temos de corrigir constantemente o seu comportamento não são as pessoas de que necessitamos. As pessoas certas precisam de ser treinadas e dirigidas, mas não microgeridas.

E, ao fim e ao cabo, é uma questão de justiça. Para todos os presentes. Se a pessoa não é a certa para a empresa e/ou para a função, então não é justo deixá-la num sítio em que as suas características individuais não são apreciadas e por consequência terá dificuldade em progredir. Não é justo para as outras pessoas porque as pessoas erradas estão a atrasá-las e, conseqüentemente, a prejudicar os seus próprios resultados. E não é

justo para o empresário porque paga um salário com a expectativa de obter determinado tipo de resultados e a pessoa não é capaz de estar à altura das expectativas. Será bom para todas as partes que rapidamente se tome a decisão da sua saída.

A terceira regra é que as melhores pessoas devem estar nas melhores oportunidades e não a resolver os maiores problemas. A nossa tendência é de que quando temos um grande desafio alocamos aí os nossos melhores recursos. E esses recursos ficam depois a faltar-nos no que faz a empresa de facto crescer, que é na exploração das oportunidades.

As pessoas são a forma mais fiável para assegurar que uma empresa obtenha resultados de forma consistente e ao longo do tempo. As pessoas certas são o mais importante ativo de qualquer organização. E muitas vezes os empresários não prestam suficiente atenção às pessoas porque pensam que são a única pessoa verdadeiramente importante na organização e que a mesma se confunde até com eles próprios, ou porque estão tão concentrados em ganhar quota de mercado e ultrapassar a concorrência que se esquecem do seu maior fator diferenciador.

E por todas estas razões se torna crítico distinguir as pessoas certas das pessoas erradas.

As pessoas erradas começam por não estar alinhadas com os valores da empresa. São pessoas cujos princípios de vida não são os mesmos que queremos viver no nosso negócio. Não estou com isto sequer a dizer que são melhores ou piores. Sem juízos de valor. São apenas diferentes.

Depois, são pessoas que não estão ou não estiveram dispostas a investir no seu conhecimento. Como tal, têm dificuldade em fazer boas escolhas e em serem minimamente autónomas. Dificilmente podemos esperar bons resultados do seu trabalho.

Por norma, são também pessoas com falta de coragem. Isso significa que não estão dispostas a experimentar coisas novas e a ousar. Limitam-se ao cumprimento de determinadas tarefas e não contribuem para que as coisas melhorem relevantemente na organização.

São pessoas que estacionaram na sua zona de conforto. Todo o crescimento está fora da nossa zona de conforto. Qualquer colaborador que resista em abandonar a sua não está a crescer e como tal não nos pode

ajudar a crescer também. Estes colaboradores vão-se tornando complacentes com o tempo, perdendo a energia e a motivação e vão-se tornando um peso, mais do que um ativo para a empresa.

Pessoas com um baixo nível de envolvimento e de inclusão. Qual é a diferença? Bem, é como no *bacon* com ovos. A galinha está envolvida porque dá o ovo, mas o porco está incluído porque dá o *bacon*. Precisamos de pessoas verdadeiramente comprometidas com a organização e com os seus resultados. Precisamos de pessoas que cuidem das coisas como se fossem suas ou ainda melhor.

Sabendo quem são as pessoas erradas podemos agora passar às pessoas certas. E, em primeiro lugar, as pessoas certas são, nos aspetos que mencionámos antes, a antítese das pessoas erradas.

São pessoas que já vivem, na sua vida pessoal, os valores que queremos que a organização viva. São pessoas conhecedoras, corajosas, determinadas e ousadas.

Mas mais ainda, são pessoas que têm altos níveis de energia e energizam os outros à sua volta. Onde estão dinamizam tudo e contagiam com o seu entusiasmo quem está consigo.

São pessoas com capacidade de tomar decisões. São pessoas que molham a camisa quando chega a altura. Se queremos construir uma organização séria temos de estar preparados para delegar responsabilidades e precisamos de quem as possa assumir.

São fazedores, pessoas de ação. Ação hoje. Agora. Já!

São pessoas que aparecem com resultados, mas no âmbito de atividade colaborativa: resultados de equipa. E será melhor ainda se mostrarem a capacidade de obter resultados através dos outros. Neste caso, poderão ser os seus futuros líderes.

Recrute as pessoas certas e desenvolva a cultura certa e ninguém poderá parar o seu negócio. As pessoas certas na cultura certa podem-se materializar numa vantagem competitiva que a sua concorrência terá muita dificuldade em replicar.

Costumo dizer que se o empresário passar tanto tempo a desenvolver os seus colaboradores como passa a resolver problemas, poderá

desenvolver uma vantagem competitiva como nunca antes sonhou. Nas PME isto fará uma diferença inimaginável.

Mas precisamos ainda de encontrar as pessoas certas.

O processo de recrutamento é um dos que vejo ser tratado nas empresas com maior leveza, como se não fosse importante. Ou melhor, como se não fosse crítico.

Normalmente aparecemos com o primo de um amigo que é muito bom, mas até está desempregado e tendemos a não ver sequer muitas pessoas antes de escolher alguém.

Quem faz as entrevistas raramente faz as questões que deve e procura o que é importante. Quando entrevistamos alguém, temos de conhecer o mais possível da pessoa à medida que a vamos questionando. Precisamos de descobrir o máximo sobre o seu passado, sobre as suas realizações, mas também sobre a sua forma de pensar e sobre as suas ambições.

Gosto de encontrar entusiasmo, energia e orientação para a ação. Gosto de ver alguém arrebatado por fazer coisas muito mais do que por falar nelas. Porque há muita gente a mostrar grande entusiasmo na prosa e pouca disponibilidade por levantar o rabo da cadeira para, de facto, fazer alguma coisa. Infelizmente, tenho-me cruzado pessoalmente com algumas destas pessoas e são as experiências mais caras que tenho tido na vida.

Como é o seu candidato? Pode contar-lhe sobre uma série de coisas que realizou na vida? Fala com entusiasmo do que sente quando apresenta resultados? Ou pelo contrário, o seu discurso tende a escorregar sempre para o pensamento conceptual e/ou estratégico?

Talvez por isso costumo recomendar que o recrutamento deva ser a última tarefa que um empresário deverá delegar. Sugiro que, até ao limite do possível, mantenha na sua empresa essa função como forma de assegurar que o ADN da mesma está em linha com a dimensão dos seus objetivos.

24. EXECUÇÃO CONSISTENTE

Toda a gente fala da dificuldade que há em fazer crescer as empresas, pela dificuldade que os empresários têm em encontrar uma forma de delegar as tarefas, e ainda assim, garantir que elas continuam a ser executadas com a mesma qualidade e consistência. Toda a gente fala, mas poucos se atrevem a explicar como pode o problema ser resolvido.

Um dia pretendo escrever um livro só sobre este tema, mas nesta altura é importante começar a levantar o véu. Como podemos então assegurar execução consistente nas nossas empresas?

É importante perceber que é duro conseguirmos estabelecer práticas de execução consistente nas nossas empresas. E é também importante perceber que perder isso é muito fácil.



Fonte: adaptado de Keith Cunningham.

Figura 31. A consistência de execução

E o aspeto da consistência de execução é crítico porque muitas vezes a diferença entre uma empresa e outra vem daí. E isto porque a execução, tal como a entendo a nível empresarial, traduz-se num conjunto de comportamentos que as empresas precisam de garantir, no sentido de materializar uma vantagem competitiva.

Os empresários tendem, com frequência, a pensar na execução como uma questão tática e prestam-lhe menos importância no sentido de se concentrarem nas coisas “mais importantes”, mas esse é um enviesamento de pensamento fatal. A execução é uma questão absolutamente central. Deve ser vista como uma disciplina e sistematizada. Deve ser construída no coração da estratégia e cultura da organização.

E, talvez por isso, o buraco que todos procuramos preencher é o que vai das ideias do líder à execução operacional consistente da sua equipa. O buraco entre as ideias e os resultados. O buraco entre os objetivos da organização e a capacidade de esta os atingir.

Para assegurar a execução devemos então enraizar na cultura da empresa o hábito de questionar constantemente os processos, discutindo de forma ativa o que fazer e como fazê-lo, fazendo sempre os seguimentos e prestando e pedindo contas.

Sem este processo não há como expor a realidade e ser confrontado com os factos, por duros que possam ser, mas mais do que isso passar a ter o poder de agir sobre eles.

Para firmar este processo, o líder deve estar envolvido na organização. Sim, porque a liderança deve ser mais do que pensar e dedicarmo-nos ao trabalho estratégico. A liderança deve ser estar envolvido e pôr também as mãos na massa. O líder tem a responsabilidade de garantir que as coisas são feitas através da exigência de uma cultura de execução.

Não estou a falar de microgestão. Não estou a falar dos nossos colaboradores sentirem o nosso bafo no seu pescoço 10 horas por dia. Nada disso! Não quero ser mal interpretado porque entendo que isso é um erro terrível. Estou a falar de confrontar as pessoas quando o seu desempenho não é aceitável e estou a falar de identificar energicamente os desafios e assegurar que são ultrapassados.

Estou a falar de envolvimento ativo nos detalhes críticos dos processos e das atividades. Estou a falar de identificar as fraquezas e corrigi-las. É disto que estou a falar: de envolvimento e inclusão totais!

Estou a falar de firmar uma cultura de execução em que são estabelecidos os processos e em que as pessoas que os seguem e cumprem evoluem na sua carreira e se lhes dá mais responsabilidades. Se recompensam os fazedores e os que fazem as coisas andar para a frente. E se entregam as tarefas e se faz um seguimento apertado da sua concretização.

Estou-me a referir a deixar claro, em cada momento, quais são as prioridades, acompanhar com questões incisivas e pedir contas de forma constante.

A execução deve estar embebida nos sistemas de recompensas e promoções e nos hábitos de comportamento de todos os colaboradores.

Sugiro que recompensem sempre os fazedores. Se queremos que as pessoas produzam resultados específicos, temos de os recompensar quando são atingidos. Quando chego a empresas que têm problemas de execução, normalmente confirmo que não estão a medir e a premiar essa execução.

A base da mudança comportamental é exatamente essa: ligar recompensas ao desempenho, tornando esse processo claro e transparente.

Mas há um aspeto que devemos ter sempre muito claro. Não é possível termos uma organização com uma cultura de execução se não estivermos dispostos a manter diálogos musculados. O tipo de diálogos que traz as coisas à superfície e as discute abertamente. De uma forma educada e informal, mas aberta, frontal e sem receios. É assim que percebemos o que deve ser mudado. É assim que estimulamos a criatividade e a inovação. É assim que tomamos as decisões sem as quais não podemos crescer. E no final de cada um destes diálogos, cada um fica a saber o que tem de fazer.

Há muitos anos, li uma biografia de Rockefeller chamada *Titan*, escrita por Ron Chernow e foi daqueles livros que considerei absolutamente estruturantes. O multimilionário do século passado era de facto um obcecado pela consistência da execução.

Mais recentemente tive o privilégio de conhecer, em Barcelona, um autor norte-americano chamado Verne Harnish, que estudou essa mesma biografia, estruturando as suas aprendizagens num sistema de crescimento de negócios. Esse estudo deu também origem a uma obra recomendável a que chamou *Mastering the Rockefeller Habits*.

O pensamento de Rockefeller, no que respeita a este tema da execução, obedecia a três ideias fundamentais: chamo-lhe o triângulo Rockefeller.

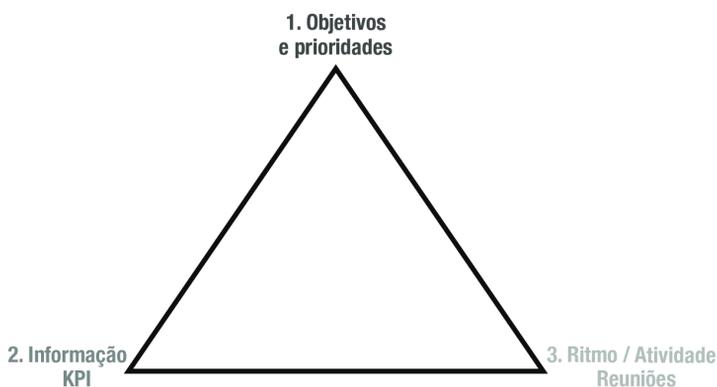


Figura 32. O triângulo Rockefeller

No primeiro vértice deste triângulo, encontramos as prioridades. Rockefeller tinha essencialmente uma visão do que queria atingir com a sua organização e essa visão era de larguíssimo prazo e preocupava-se depois com o que poderia fazer, trimestre a trimestre, para se aproximar dessa visão.

Nas prioridades encontramos o caminho da empresa, o seu destino, mas também o equilíbrio entre o longo e o curto prazo. Temos o enfoque e alinhamento organizacional, mas também a clareza sobre os pontos de ação específicos em cada momento no tempo.

Nas prioridades encontramos as coisas que não mudam na empresa, como a visão, a missão e os pontos de cultura, mas também os objetivos e os planos de 90 dias decompostos em ação semanal.

Há vários anos que trabalho nas empresas com este sistema de planejamento de 90 dias e funciona lindamente. O que acontece é que sendo 90 dias, 13 semanas, é um prazo suficientemente curto para nos pôr um grande nível de pressão positiva. Trabalhando com focalização semanal concentramos os nossos recursos e sentido de urgência porque sabemos que não podemos derrapar. Sabemos que se nos atrasarmos uma semana podemos não conseguir recuperar.

Este sistema de 90 dias também nos permite escolher um tema em cada trimestre e dedicarmos grande parte da nossa atenção a ele. Dessa forma, podemos garantir que a cada trimestre a organização está a crescer, porque a cada trimestre estamos a cristalizar uma melhoria significativa. Geralmente, esse tema traduz-se em quatro ou cinco prioridades trimestrais que vão ser as pedras basilares dessa concretização.

No segundo vértice encontramos a informação. Rockefeller procurava informação insaciavelmente.

O que se pretende aqui é ter forma de medir o nível de execução das nossas prioridades.

Poucas PME dão importância a este aspeto e esta é uma daquelas questões que lhes custam uma fortuna e muitas vezes até a sua sobrevivência.

Gerar informação nas nossas empresas não é uma opção. Nem é negociável. Porquê? Porque sem informação não temos como tomar decisões informadas. Não temos como tomar decisões sérias. Gerir uma empresa é exatamente gerir informação e usá-la para tomar decisões. Este é o trabalho do gestor profissional. Tentar uma qualquer atividade sem gerar e gerir informação é nem sequer a levar a sério.

A ideia é aumentar significativamente o caudal de informação. Lembre-se de que a preocupação tem origem no desconhecimento. Ao aumentarmos a informação começamos a saber o que fazer.

Dê aos seus melhores colaboradores a informação que necessitam para poder contribuir. Para perceberem onde está a empresa e poderem envolver-se na procura de caminhos. Faça-os compreender os desafios e conhecer as margens e os lucros. Procure que os números críticos sejam

gerados e acompanhados diariamente. Estimule a prestação de contas, a colaboração e o compromisso.

E por isso a nossa organização tem de começar a gerar informação numa base diária e normalmente essa informação aparece sob a forma de números críticos que não são mais do que indicadores-chave de desempenho. Todos os colaboradores, sem exceção, têm os seus números críticos e sabem que essa é a medida da sua *performance*.

Escolha quais os melhores indicadores para seguir o desempenho de cada colaborador e faça-os trabalhar diariamente com esses números presentes. Avalie o seu nível de desempenho face aos indicadores semanalmente e peça-lhes contas.

Não queremos nada de muito complexo aqui. Quatro, cinco ou seis indicadores para cada colaborador é mais do que suficiente. Assegure-se de que os números críticos estão alinhados com o seu plano estratégico e com a sua prioridade trimestral.

A primeira lição de gestão que devemos aprender é de que o que é medido é feito. A segunda é de que o que é medido é controlado, no sentido em que a partir do momento em que temos um indicador podemos criar estratégias para o estimular. E a terceira é de que tudo o que muda pode ser medido.

É assim que se garante a consistência da execução.

Ritmo

Não conheço outra forma de se manter o ritmo ao nível desejado que não seja através da prestação de contas e não conheço outra forma eficaz de apresentar contas que não seja em reunião.

As reuniões são então a ferramenta de que necessitamos para pôr as coisas a andar. Estabeleça reuniões constantes para acompanhar a evolução e manter todos alinhados com os objetivos, bem como com as práticas e indicadores diários. Promova a revisão dos assuntos trazendo para cima da mesa concentração de recursos e sentido de urgência. Quem não estiver a cumprir terá de explicar porquê, bem como o que está a pensar fazer para recuperar o seu atraso. O diálogo ideológico

deverá ser musculado ainda que cândido e educado e sempre focado em procurar soluções e não culpa.

Rockefeller começava com reuniões trimestrais de planeamento das 13 semanas seguintes. Reunia a sua equipa e durante um dia faziam a sua reflexão, o seu alinhamento e o seu planeamento. Avaliavam o trimestre anterior e preparavam o seguinte. Definiam o seu tema trimestral, escolhendo o desafio que mais impacto teria no crescimento e resultados da organização e definiam as suas prioridades trimestrais.

Depois, desmontavam o seu plano trimestral em atividades semanais e assim garantiam a focalização necessária à execução e a pressão positiva imprescindível para se manter o ritmo.

Preocupavam-se ainda em manter as coisas o mais simples possível. Desde os planos às estratégias, à forma de monitorizar a evolução de maneira a garantir que era tão simples que qualquer um poderia compreender e executar.

Tínhamos depois reuniões semanais de cerca de 90 minutos. Nestas reuniões, avaliava-se a execução da última semana e preparava-se a semana seguinte. Qualquer atraso ou deslize deveria ficar imediatamente claro e resolvido, caso contrário o plano começaria a entrar em derapagem. As agendas destas reuniões eram bem preparadas, não havia lugar a distrações e todos os presentes deveriam trazer informação que confirmasse a execução e que pudesse ser analisada e discutida.

No final, tínhamos reuniões diárias. Estas reuniões eram tidas de manhã muito cedo e nunca à hora certa e nunca à mesma hora. Em vez de reunir às 08h00 as reuniões eram marcadas, por exemplo, para as 07h 57m. O que Rockefeller queria mostrar aqui era a importância do tempo. A importância do minuto e a importância do detalhe.

Isto era em si uma lição para as suas equipas. O nosso nível de sucesso depende apenas da forma como aproveitamos o nosso tempo. As pessoas e as organizações mais bem-sucedidas não têm dias maiores do que as outras, mas aplicam as 24 horas que têm disponíveis de uma forma mais adequada. Ao dar importância a cada minuto, Rockefeller passava uma mensagem muito clara.

Estas reuniões diárias eram reuniões muito curtas. Demorava entre 10 e 15 minutos. Eram por isso tidas de pé, exatamente para que não se corresse o risco de demorarem demais e de se entrar em conversas paralelas. Eram reuniões puramente de prestação de contas. Cada um explicava o que tinha feito na véspera e o que iria atingir durante o dia...

Estas práticas têm mais de 100 anos e ainda hoje não conheço melhor forma de o fazer. É por isso que costumo sugerir estas ideias nas empresas com que vou colaborando.

Lembre-se de manter o diálogo musculado. Discussão ideológica não pessoal e sempre focada em soluções e nunca em culpados. Nós temos o que toleramos e se nos tornamos complacentes com determinados comportamentos, vamos ter mais disso no futuro. Nas empresas temos de dizer o que precisa de ser dito, mesmo que por vezes não seja agradável de ouvir. Preocupe-se em manter as pessoas certas nos lugares certos, mas também a fazer a coisa certa.

PROPOSTAS DE AÇÃO

1. Identifique todas as funções a desempenhar na sua empresa, bem como os indicadores pelos quais o respetivo desempenho deve ser medido.
2. Para cada uma dessas funções ligue responsabilidades diretas no balanço e conta de exploração da sua empresa.
3. Reflita sobre as competências que lhe faltam, a si pessoalmente e/ou aos seus colaboradores para passar para o próximo nível...
4. Perceba quais são as coisas que a empresa faz bem, mas em que ainda é inconsistente.
5. Defina as regras do jogo: liste seis a nove pontos de cultura e confirme que passam a ser vividos.
6. Defina a visão e a missão da sua empresa.
7. Identifique os seus objetivos a 3-5 anos e para os próximos 90 dias.
8. Comece a trabalhar com planos trimestrais, refletidos em marcos semanais.
9. Defina um tema por trimestre, bem como quatro a cinco prioridades e oriente toda a sua equipa em torno destas ideias.