

PAULO DE VILHENA

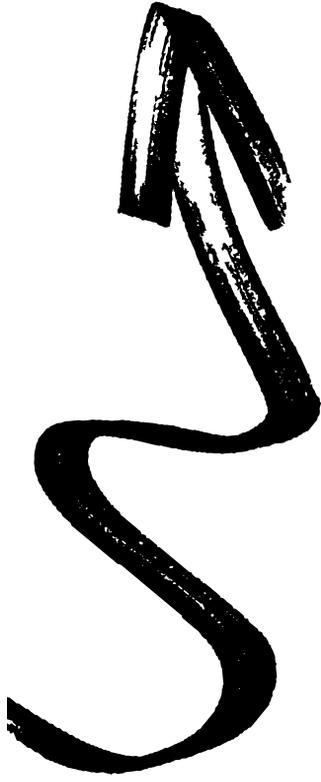
Mentor empresarial e autor *bestseller*

**ALA
VAN
CAGEM**



A CHAVE DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

ARENA



ÍNDICE

Introdução	12
Parte 1 — Os mitos do empreendedor	18
Capítulo 1 — Ninguém nasce empresário	22
Capítulo 2 — O esforço alienado	30
Capítulo 3 — É melhor ser disciplinado do que motivado	38
Capítulo 4 — Não faça nada que possa ser feito por outra pessoa	46
Capítulo 5 — Bom técnico, mas mau empresário	54
Capítulo 6 — Os quatro chapéus do empresário	62
Capítulo 7 — Os riscos aumentam à medida que os ignora	70
Parte 2 — A mudança está na alavancagem	80
Capítulo 8 — Fazer crescer uma empresa é procurar formas de alavancagem	84
Capítulo 9 — O destino a alcançar determina o caminho a seguir	92
Capítulo 10 — O círculo virtuoso do crescimento de uma empresa	98
Capítulo 11 — Tática sem estratégia não funciona	106
Parte 3 — Planeamento eficiente	114
Capítulo 12 — Os planos são inúteis, mas planejar é fundamental	118
Capítulo 13 — Maximize o crescimento, mas também o ritmo	126
Capítulo 14 — Desejos não são decisões	134
Capítulo 15 — Planeie a execução e execute o plano	142

Capítulo 16 — O que é medido é feito e controlado	150
Capítulo 17 — Se não sabe ler o resultado, como pode jogar o jogo?	162
Capítulo 18 — O chassis de um negócio sustentável	174
Bónus — Faça o seu planeamento agora	184
Parte 4 — As pessoas são a fonte do valor empresarial	192
Capítulo 19 — As 7 tarefas indelegáveis do líder	196
Capítulo 20 — «A cultura come a estratégia ao pequeno-almoço»	204
Capítulo 21 — Tenha uma equipa de classe A na sua empresa	214
Capítulo 22 — Como encontrar os talentos de classe A	222
Capítulo 23 — A arquitetura social da empresa	232
Capítulo 24 — Produtividade e gestão do tempo	240
Parte 5 — Vantagem competitiva	250
Capítulo 25 — O modelo de negócio certo para si	254
Capítulo 26 — Construa um fosso em torno do seu castelo	264
Capítulo 27 — A cauda longa	272
Capítulo 28 — Preço é o que o seu cliente paga, valor é o que ele compra	278
Parte 6 — Crescimento das vendas	290
Capítulo 29 — Abandone a caça e dedique-se à pesca	294
Capítulo 30 — Despeça os seus vendedores... e volte a contratá-los como gestores de cliente	302
Capítulo 31 — Marketing de guerrilha	310
Capítulo 32 — Só há quatro formas de fazer as vendas crescerem	322
Capítulo 33 — O efeito bola de neve	332
Parte 7 — A nova história dos negócios	342
Capítulo 34 — Disciplina na execução	346
Capítulo 35 — Encontre uma forma de servir	356
Mensagem final	362

*À minha mãe,
que nos deixou demasiado cedo...*

INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, tenho-me dedicado a pensar sobre os desafios que todos os executivos e empresários, incluindo eu, enfrentam diariamente na condução das suas equipas e negócios. E, todos os dias, líderes e empreendedores que atuam nos mais diversos mercados me fazem a mesma pergunta: *o que tenho de fazer para mudar os resultados da minha empresa e fazê-la crescer de maneira consistente?*

Para essa pergunta, há a resposta que as pessoas *querem ouvir*, e há a resposta que elas *precisam de ouvir*.

A resposta que eu, você e todas as pessoas gostaria de ouvir, é que existe uma metodologia única capaz de fazer qualquer empresa crescer. Que existe o plano perfeito para termos sucesso e felicidade para sempre. Mas isso não é verdade.

Se existisse um segredo para eliminar todos os percalços da vida de uma empresa, com certeza teríamos essa disciplina nos cursos de Administração de Empresas, todos os profissionais decorariam os livros e aplicariam essa metodologia onde quer que fossem trabalhar. Em todas as grandes empresas, teríamos murais e *dashboards* automatizados para que cada etapa fosse seguida à risca.

Porém, antes que desanime, tenho a resposta que todos nós precisamos de ouvir e que é muito mais poderosa do que a anterior. Antes de a revelar, quero partilhar o que me levou a escrever este livro.

De tempos a tempos, é comum identificarmos pontos de inflexão nas nossas vidas. Momentos em que um acontecimento ou uma decisão faz com que nosso rumo mude completamente e, a partir daí, um novo ciclo se inicia.

Curiosamente, dou-me conta de que as minhas grandes mudanças pessoais e profissionais aconteceram em ciclos exatos de sete anos. E o ciclo mais recente começou em 2020.

Março de 2020, pandemia. Vi o meu principal negócio perder 70 por cento da faturação sem qualquer perspectiva de retoma, pois dependia do modelo presencial. A pandemia obrigou-me, e à minha equipa, a parar e refletir sobre tudo o que tínhamos feito e construído até àquele momento e como nos íamos reinventar na nova realidade que se impunha.

Como acredito que também sentiu, foi um momento de perigo e incerteza. Apenas tínhamos perguntas e nenhuma resposta.

Fiz, então, uma revisão completa de todo o trabalho que realizei como consultor e *coach* empresarial. Revisitei tudo o que tinha aprendido nos meus negócios e com todos os outros em que, de alguma maneira, pude participar.

O resultado dessa reflexão fez com que, oito meses depois daquele momento em que nossa receita chegou a um dos níveis mais baixos de toda a nossa história, tivéssemos não só recuperado o fluxo de caixa, mas encontrado a direção para crescer 120 por cento no ano seguinte.

Experimentei um nível de clareza tão grande que, ali, tive a certeza de que precisava de transformar a minha descoberta num livro que serviria como um mapa para que outros líderes e empreendedores também levassem a cabo a mudança decisiva nas suas organizações.

Redesenhei a nossa metodologia de intervenção nas empresas porque, embora não exista uma solução pronta a usar para todos os casos, existe uma metodologia que permite identificar os pontos de alavancagem em qualquer negócio. E esta

é a resposta poderosa de que precisa para o futuro do seu negócio.

Qualquer que seja o seu critério para definir sucesso e resultado satisfatórios, o que torna o crescimento viável é agir sobre esses pontos de alavancagem. Para compreender o que quero dizer, preciso de explicar porque é que a alavancagem é desconhecida para a maioria dos profissionais e líderes.

A maioria de nós nasceu num contexto cuja lógica para a conquista dos resultados e, conseqüentemente, da remuneração, sempre foi baseada na relação esforço/hora de trabalho. Essa lógica diz que, quanto maior o esforço, ou quantas mais horas trabalhadas, maior será o retorno financeiro. E, ao ver esse modelo em que trocamos *tempo* por *dinheiro* tantas vezes nas nossas experiências profissionais e nas de pessoas ao nosso redor, é normal acreditarmos que é assim que o nosso valor deve ser quantificado.

A proposta sempre foi trabalhar 8 horas por dia, 40 horas por semana, para uma determinada organização e, em troca, receber um determinado salário. Se precisarmos de ganhar mais dinheiro, o que fazemos? Vamos fazer trabalho extra, vamos trabalhar mais horas. A nossa mente, portanto, passa a associar mais dinheiro a mais esforço.

O problema é que, além de essa relação não ser verdadeira (sabemos que se pode trabalhar mais de 16 horas por dia e, ainda assim, receber menos do que é necessário para viver dignamente), é uma mentalidade que leva à exaustão sem resultados.

Quantos não são os empresários que trabalham 12, 14 horas por dia, não têm fins de semana e não podem tirar férias? Isso acontece porque os seus negócios só crescem até ao limite da disponibilidade que eles possuem. Ou pior, podem estar em esforço profundo e o negócio não ter nenhum crescimento.

Vemos esse cenário desafiador em todo o mundo. Um estudo publicado em outubro de 2022 pela Meta, *holding* que controla

o Facebook, analisou pequenas e médias empresas de 30 países e mostrou que 59 por cento dessas empresas não sabiam se conseguiriam continuar a operar nos seis meses seguintes devido ao cenário de crise, inflação e aumento nos custos de matéria-prima.¹ O relatório das Nações Unidas sobre a situação económica mundial mostrou que, em 2022, três em cada quatro bancos centrais aumentaram as taxas de juro², o que, para os empresários, torna mais difícil o acesso a financiamento. Se somarmos esse cenário ao facto de que, em Portugal, 54 por cento dos novos empreendedores indicam a escassez de emprego como um dos principais motivos para iniciar um negócio próprio³, temos a receita para muita frustração — negócios que não apresentam resultados, mesmo que os fundadores se esforcem muito. É precisamente essa a realidade com que me deparo quando sou procurado por empresários que estão exaustos, e que pedem o meu apoio para perceber o que podem fazer para mudar a situação das suas empresas.

O principal diagnóstico que apresento é que o primeiro passo é sair desse ciclo que prende os resultados ao esforço. Isto, porque, enquanto os seus resultados dependerem unicamente do seu esforço, o empresário terá sempre uma barreira intransponível. Por mais que tente superar-se, vai chegar ao limite,

1 Facebook. «Global State of Small Business». Disponível em: <https://datafor good.facebook.com/dfg/resources/March-2022-Global-State-of-Small-Business-Report>. Consultado em abril de 2024.

2 «World Economic Situation and Prospects: September 2022 Briefing, No. 164». United Nations, 2022. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-september-2022-briefing-no-164/>. Consultado em abril de 2024.

3 «54% dos empreendedores *early-stage* indicaram a escassez de emprego como um dos principais motivos para iniciar um negócio próprio». GEM Portugal 2019/2020. «Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal». Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50925>. Consultado em abril de 2024.

seja físico, mental ou mesmo temporal, porque os dias apenas têm, e continuarão a ter, 24 horas. A verdade é que todos precisamos de encontrar a alavancagem — a forma de multiplicar a produtividade — se queremos viver melhor e ter negócios melhores.

O que a alavancagem nos ensina é que existe um caminho exatamente contrário à lógica a que nos acostumámos: as empresas podem crescer na inversa proporção do esforço realizado.

Ou seja, para que o seu negócio possa crescer exponencialmente, deve ser capaz de identificar os pontos estratégicos para que se aplique o que a Física chama de *força potente*, a ação que acelera a capacidade de movimento; assim, é possível multiplicar o seu resultado fazendo muito menos esforço. Essa força potente, sobre a qual falaremos adiante, faz com que diminua a *força de resistência*, que é tudo aquilo que dificulta a execução de uma ação.

Mas, para colocar essas forças numa ação favorável aos seus objetivos, enquanto líder, a primeira coisa que tem de fazer é dedicar mais tempo à estratégia e ao planejamento do que à operação. Ao fazer isso, à medida que tornar o seu trabalho mais intelectual e menos operacional, conseguirá aumentar a sua capacidade de alavancagem e, conseqüentemente, de crescimento. E é isso que vai aprender a fazer nas próximas páginas.

Este livro, portanto, não lhe dá uma fórmula mágica para que transforme o seu negócio hoje. Mas apresenta um plano de ação para que encontre os pontos de alavancagem que vão transformar o seu negócio hoje e amanhã, pois os princípios que aqui vai encontrar irão ajudá-lo a descobrir novas soluções para os problemas antigos e futuros.

Boa leitura,
Paulo de Vilhena

PARTE 1

**OS MITOS DO
EMPREENDEDOR**

Certamente conhece a velha história da cigarra e da formiga: a formiga trabalha e a cigarra canta. É verão, o tempo está bom, e ocupam os dias assim, uma a trabalhar e a outra a cantar. Os dias vão passando deste modo, um após o outro, e mais outro... até que o verão dá lugar ao outono, o outono passa e, por fim, o inverno chega. A cigarra, que até então estava feliz da vida a cantar, de repente sente um vento mais frio e para de cantar. Está frio, as noites são mais longas, e a cigarra, além disso, começa a sentir fome. É então que se lembra da formiga, sua velha amiga, que trabalhou tanto e, seguramente, deve ter alguma coisinha para partilhar.

A tremer de frio, a cigarra bate à porta da formiga e pede ajuda. Diz que, quando chegar novamente o verão, irá pagar à formiga por tudo e mais alguma coisa. Muito calmamente, a formiga pergunta o que é que a amiga andou a fazer durante todo aquele tempo, para não ter guardado nada para o inverno, e a cigarra responde que tinha passado os dias a cantar.

Então, a formiga responde: «Ouvi-te cantar, mas não te vi a fazer preparativos, como eu fiz. Agora, o inverno chegou, e como é que estamos? Eu, a colher os frutos de todo o meu esforço, e tu, sem nada.»

Eu gosto muito das fábulas que contamos às crianças, porque nelas encontramos toda a sabedoria que precisamos de adquirir ao longo da vida. O problema é que essas histórias estão de tal forma enraizadas na nossa memória, que as partilhamos sem as entender verdadeiramente.

É muito comum resumirmos a mensagem subjacente à fábula da cigarra e da formiga como: a primeira é preguiçosa; a segunda trabalhadora. No entanto, essa fábula encerra lições muito mais profundas do que simplesmente «é preciso esforçarmo-nos».

A primeira coisa que acontece na história é que a formiga tem visão de longo prazo. E tem uma consciência que, muitas vezes, falta ao próprio ser humano. A formiga sabe que o inverno vai chegar, não importa quão lindo esteja o dia. Desafio-o mesmo a fazer o seguinte exercício: já viu, por acaso, alguma formiga a andar devagar quando as observa nos cantos da sua casa ou mesmo na rua?

Não, a formiga não passeia. Ela segue o seu caminho sempre em grande velocidade, no máximo do seu esforço. Se colocarmos um obstáculo no caminho de uma formiga, ela vai contornar o obstáculo até o conseguir ultrapassar. E a única maneira de fazermos com que ela pare é tirando-lhe a vida. Porque, enquanto estiver viva, a formiga vai continuar a movimentar-se para superar os desafios que tem pela frente.

Uma das lições mais importantes que a formiga nos ensina é que ela trabalha no verão porque sabe que, com a chegada do inverno, não poderá fazer outra coisa a não ser esperar.

A cigarra, por sua vez, não é que seja preguiçosa. Afinal, a música é seu trabalho. Portanto, também trabalha o dia inteiro, mesmo quando o calor excessivo é desagradável.

O problema da cigarra é outro: ela simplesmente não compreende que o inverno virá. Por isso, não se prepara para o momento em que não conseguirá sobreviver.

Esta fábula, portanto, é uma história de consciência. Consciência de longo prazo, de que a vida acontece em ciclos e precisamos de nos preparar para eles.

Escolhi a história da cigarra e da formiga para esta primeira parte do livro, na qual discutiremos todos os mitos que escapam à consciência dos empreendedores e executivos. São os vieses distorcidos que atrapalham a visão de longo prazo, e que os impedem de aplicar adequadamente o seu esforço e conhecimento na condução dos negócios.

CAPÍTULO 1
NINGUÉM NASCE
EMPRESÁRIO

Em 1787, durante um ensaio da obra *Don Giovanni*, Mozart, um dos maiores compositores de música clássica da história, disse ao maestro: «É um erro achar que a prática da minha arte se tornou fácil para mim. Garanto-lhe, caro amigo, ninguém estudou a composição com tanto cuidado quanto eu. Dificilmente há um grande mestre na música cuja obra eu não tenha estudado frequentemente e diligentemente.»¹

Mozart é referenciado como um gênio. E não apenas ele. Os grandes ícones em todas as áreas — inclusive a empresarial — costumam receber esse título. Nos negócios, há listas que destacam os empreendedores brilhantes antes dos 30 ou dos 40 anos, artigos com chamadas como «o empresário multimilionário que saiu do zero e agora tem um império». Por trás dessas biografias está a ideia de que essas pessoas *nasceram* para criar, *nasceram* para empreender, e que só precisavam de um pequeno canal para expressar a sua genialidade.

É por causa dessa falsa visão sobre o que gerou os resultados de alguém ou de uma empresa, que, no nosso imaginário, temos tão enraizado o mito do empresário nato: ou uma pessoa tem os talentos naturais para empreender ou não tem.

¹ KERST, F. *Mozart: The Man and The Artist*. Dover Publications, 2016. Disponível em: https://hugoribeiro.com.br/area-restrita/Kerst-Mozart_the_Man_and_the_Artist.pdf. Consultado em abril de 2024.

Malcolm Gladwell, na obra *Outliers: A História do Sucesso*², apresenta uma série de análises sobre o que torna algumas pessoas extremamente bem-sucedidas e outras não. Ele destaca alguns estudos que comprovaram que aqueles que alcançaram o pico do desempenho e da excelência dedicaram, ao longo da vida, dez mil horas de prática a uma atividade. E o mais importante: o que fez a diferença para que os grandes expoentes como Bill Gates, Mozart e atletas de elite alcançassem a sua atual posição não foram as habilidades inatas, mas, sim, o treino especializado e constante e as condições adequadas para que aperfeiçoassem o seu modelo de execução. A preparação desses profissionais foi o que os tornou aptos para aproveitarem as oportunidades quando elas surgiram.

Neste sentido, o que posso dizer é que, sim, talvez alguns de nós possamos revelar desde cedo uma certa aptidão económica, algum talento empresarial, mas ainda assim são necessárias milhares de horas de formação até que nos possamos tornar excelentes empresários.

Durante as minhas palestras e *workshops*, muitas vezes recebo elogios como «Paulo, você é um orador nato». A isto, muitas vezes respondo: «Diz isso porque não me viu antes de praticar durante dez mil horas.»

A primeira vez que falei em público, o meu desempenho foi tão mau que, se não estivesse a dar a palestra, eu próprio me teria ido embora.

Acredite quando digo: os resultados que alcançamos não são fruto do acaso. É necessária uma grande vontade e dedicação para que eles surjam.

Por mais habilidades que possamos ter, ou melhor, facilidade natural para desempenhar algumas atividades, não é possível

² GLADWELL, M. *Outliers: A História do Sucesso*. Dom Quixote, 2008.

alcançar o máximo potencial sem muito treino. E quando falamos das habilidades necessárias para gerir um negócio e liderar uma equipa, há uma série de competências que devem ser desenvolvidas e aprimoradas. Eu acredito que, em rigor, um empresário não precisa de ser especialista em quase nada; deve ser um generalista e saber o essencial de todas as atividades da sua empresa.

Nenhum empresário se pode dar ao luxo de não perceber os aspetos das vendas e do marketing. Sem isso, não existe frente comercial nem fluxo de receita para manter o negócio de pé. Um líder deve ter interesse por recursos humanos e finanças. O empresário não pode terceirizar as áreas que são estratégicas para o negócio, no sentido de simplesmente deixar que outros tratem dos assuntos, acreditando que o contabilista, por exemplo, deve resolver todas as questões financeiras. O contabilista é, sim, responsável pelas declarações fiscais e operações financeiras da empresa; mas não vai assegurar que o negócio está a gerar a margem adequada para o fluxo de caixa, não acompanha o crescimento das vendas, não planeia as inovações para que a empresa não perca quota de mercado.

O empresário tem de saber o mínimo de cada uma das áreas subjacentes à sua atividade principal, para assim poder contratar pessoas que sejam competentes para realizar o que precisa de ser feito — e ele próprio tem de ter competência para as coordenar, orientar, e ajudá-las a tomar decisões e avaliar a qualidade do seu trabalho.

Costumo comparar a gestão de negócios com conduzir um carro. Nem todos se tornam um Ayrton Senna, mas a maioria das pessoas é capaz de tirar a carta de condução, conduzir de maneira bastante razoável, com bom desempenho e em segurança. Ser empresário é um pouco isso: há aqueles que alcançarão o nível de domínio essencial e os outros, que se dedicarão a nível de elite. Se estiver disposto a treinar o suficiente, dedicar

um número absurdo de horas a pensar sobre os temas sensíveis do negócio e desenvolver aptidões, pode ser absolutamente fora de série.

Para mim, qualquer coisa que valha a pena fazer bem, vale a pena começar a fazer, mesmo que mal. Às vezes exagero nos exemplos e digo que até mesmo os melhores do mundo em alguma área começaram por ser os piores do mundo. Quando imagino o Cristiano Ronaldo, ainda criança, a tentar chutar uma bola pela primeira vez, quase posso garantir que ele trocou os pés e caiu com o rabo no chão. Porquê? Porque nunca tinha feito isso, e as crianças têm dificuldade em coordenar os movimentos de caminhar com o movimento de chutar. Ou seja, ele não era nada melhor do que qualquer outra criança da sua idade, mas persistiu, treinou, treinou, treinou, e estava pronto quando as grandes oportunidades lhe foram apresentadas. Havia um talento natural, mas que só se revelou excepcional quando se tornou proficiente nessa mesma tarefa.

LEMBRE-SE: SÃO DEZ MIL HORAS

Estou a ser enfático quanto à importância da preparação e da consistência para se tornar um empresário de excelência porque, infelizmente, vivemos uma onda de promessas irreais impulsionadas por abordagens estritamente comerciais — e que aumentam a carga de frustração sobre os ombros de muitos empreendedores que aplicam as ditas «fórmulas infalíveis» e veem os seus negócios ruir.

Não há cinco truques fáceis para aumentar exponencialmente os resultados de uma empresa. Não há empresas que funcionem sem liderança ou que exijam apenas quatro horas de trabalho por semana. Repare, muitos dos conteúdos — livros, cursos, artigos — que fazem essas promessas constituem, obviamente,

boas reflexões e ferramentas. No entanto, para captar a atenção do público, simplificam temas de extrema seriedade e alimentam expectativas que não serão alcançadas.

A realidade é que cada empresa é diferente da outra. Cada ambiente económico é um ambiente económico diferente. O próprio cenário dos negócios muda todos os dias, a concorrência muda, reage, inova. Ou seja, há uma série de variáveis sobre as quais nós, empresários e empreendedores, não temos nenhum controlo, e que, com frequência, nos agridem.

Cada negócio precisa de definir uma estratégia singular e própria.

A minha experiência de vinte anos a acompanhar empresas em todo o mundo diz-me que, quando se tenta simplesmente repetir o que outros fizeram, o resultado é sempre insatisfatório: se encontramos uma forma de algo funcionar numa empresa, ao implementá-la na empresa ao lado não irá funcionar. Encontramos a fórmula para algo funcionar numa empresa de determinado setor; estamos noutra empresa do mesmo setor, e a fórmula não funciona.

Quando se vende a ideia de que há empresas que trabalham de maneira autónoma, sem precisarem dos líderes, a verdade é que o caminho possível e necessário é o que leva o empresário a reduzir o seu envolvimento operacional e a alocar a maior parte do seu tempo ao processo de tomar as decisões necessárias. É justamente devido ao seu percurso a estudar profundamente o negócio e a desenvolver as suas competências, que a sua visão estratégica pode gerar mais valor para a empresa.

Gosto de citar Warren Buffett, o maior investidor do mundo, para clarificar o que quero dizer. Enquanto escrevo este livro, Buffett já tem mais de 90 anos, e ainda é ele quem gere a sua empresa, a Berkshire Hathaway. Obviamente que já podia ter deixado o posto, mas todos os melhores gestores do mundo dirigiram as suas empresas até ao momento em que decidiram

reformular-se. Numa entrevista com o jornalista norte-americano Charlie Rose, quando lhe é perguntado porque continua a trabalhar, o investidor, que acorda às 7h da manhã, vê as notícias e chega ao escritório antes das 8h30, responde que tem «o trabalho mais interessante do mundo». Buffett não só estudou toda a literatura sobre o mercado de investimentos desde a juventude, como mantém pelo menos 80 por cento do seu património investido em negócios com base nos Estados Unidos da América.³

Como eu o vejo, Buffett entende que toda a sua experiência acumulada e a sua capacidade apurada para ler os movimentos do mercado são o maior valor que pode dar à sua equipa e aos seus acionistas. Ele entende que o seu papel é mostrar aos futuros sucessores que a sua assertividade e domínio não derivam de um talento genético natural, mas de muita consistência, mesmo quando toda a gente o reconhece como o maior especialista da sua área. Mesmo já tendo passado os 90 anos, Buffett continua firme num princípio básico: há uma série de variáveis que nós não controlamos, mas controlamos a nossa atitude e a dedicação para continuarmos a fazer o trabalho que tem de ser feito, para estarmos presentes e comprometidos na nossa própria preparação, a fim de desempenharmos o papel de quem deve estar a comandar uma empresa.

Por isso, nesta primeira parte do livro vamos discriminar os obstáculos e os pontos de resistência que trazem expectativas distorcidas ou problemas recorrentes na gestão da grande maioria das empresas, independentemente do produto que oferecem ou do setor em que atuam. É só quando olhamos para esses

³ BARRY, A. «Warren Buffett Says He Has No Plans to Step Down as Berkshire CEO». Barron's, 2022. Disponível em: <https://www.barrons.com/articles/warren-buffett-health-no-plans-step-down-berkshire-ceo-51649972734>. Consultado em abril de 2024.

vilões da gestão com a objetividade necessária que podemos desenvolver um plano de ação e execução adequado para colocar as estratégias de alavancagem em prática.

No próximo capítulo, falaremos de um dos maiores problemas que vejo nas empresas: equipas que trabalham intensamente com foco nas tarefas e perdem de vista o grande objetivo, ou seja, o resultado.

**No seu lugar,
não ignoraria
estas ideias.
E se eu estiver
certo?**

CAPÍTULO 2
O ESFORÇO
ALIENADO

É fundamental que o líder de um negócio seja capaz de dominar todos os temas sensíveis da empresa porque, entre as suas responsabilidades, está a tomada de decisão. E, mais do que isso, a correta orientação da equipa para o que precisa de ser feito — e quando deve ser feito.

Uma pesquisa internacional feita pela plataforma Reclaim, divulgada em março de 2022, com a participação de mais de dois mil profissionais, analisou o nível de produtividade de equipas e líderes e chegou a algumas conclusões bastante preocupantes¹:

- Apenas 12,4 por cento dos profissionais conseguem dedicar mais do que seis horas por dia às atividades que precisam de facto de desempenhar.
- Em média, apenas 53,3 por cento do tempo dos profissionais é dedicado a atividades produtivas.
- Apenas 16,8 por cento das equipas concluem mais do que 70 por cento do trabalho planeado para a semana.
- Em média, apenas 50,2 por cento do tempo dos gestores é dedicado ao trabalho focado e produtivo.

¹ «Task Management Trends Report: +200 Stats on Managers vs. Individual Contributors». Reclaim.ai Blog, 2022. Disponível em: <https://reclaim.ai/blog/task-management-trends-report>. Consultado em abril de 2024.

Não é preciso fazer grandes pesquisas para comprovar estes dados. Basta olhar rapidamente para a sua agenda desta semana, com todas as atividades que você e a sua equipa planeavam concluir, para perceber que nem todas foram levadas a cabo.

Isso, porém, não quer dizer que os líderes e as equipas estejam a trabalhar pouco. Pelo contrário, é provável que estejam sobrecarregados, stressados e cansados. E é neste ponto que os resultados parecem não fazer sentido. Afinal, como é que as equipas podem estar a trabalhar tanto e, ainda assim, serem tão improdutivas?

Para mim, são dois fatores interdependentes: a **alienação em relação às atividades realizadas** e o **esforço sem alavanca**.

A TAREFA PELA TAREFA *VERSUS* A TAREFA PELO RESULTADO

A alienação em relação às atividades significa não ter consciência do real objetivo daquilo que estamos a fazer. É o ato mecanizado de seguir os processos sem ter uma visão crítica, questionadora e, principalmente, sem orientação para o resultado pretendido.

Nesse sentido, mesmo querendo agir de forma correta, o profissional tende a apegar-se ao *statu quo*, ao «modo como foi ensinado» a executar tal atividade. Então, quando o resultado lhe é pedido, diz: «Eu fiz tal como me ensinaram, se o resultado não apareceu, a culpa não é minha.» Uma atitude que, além de revelar a alienação em relação ao que o seu esforço devia produzir, também mostra uma leitura negativa do que significa procurar o resultado, algo que vai muito além do que apenas executar tarefas.

Por outro lado, a empresa, representada pela liderança, quando se depara com resultados aquém do esperado, não deve procurar

culpados, e sim analisar os motivos que impediram o desempenho da equipa, para que possam ser realizadas as ações de melhoria para os próximos desafios.

O contrário desse cenário é o trabalho envolvido. Ou seja, cumprir o processo em função do resultado pretendido. Realizar as atividades de maneira envolvida até o resultado desejado aparecer. Uma forma simples de compreender a diferença entre esses dois comportamentos é imaginarmos um cozinheiro que vai à cozinha, seleciona um prato e segue a receita de maneira rigorosa, mas, no fim, serve uma mistela aos seus convidados. Por estar tão preocupado em seguir a receita, este cozinheiro não provou o prato antes de servir, não questionou o modo de preparação e, mesmo quando as coisas não correram bem, não parou, nem procurou um plano alternativo. Não parou para pensar que o resultado que devia obter não era cumprir integralmente a receita, mas, sim, preparar a melhor refeição possível. Quando um cozinheiro sabe que a missão é preparar a melhor refeição possível com os ingredientes à sua disposição, e tendo uma receita específica como guia, ele acompanha cuidadosamente o processo e tem maior autonomia para fazer adaptações à receita sem perder de vista o objetivo final.

O PROBLEMA DO ESFORÇO SEM ALAVANCAGEM

Antes de prosseguirmos, é importante destacar que **sem esforço não há resultados**. Isso é óbvio. Contudo, o esforço sem uma alavanca conduz a um resultado muito limitado. E, pior, o esforço no caminho errado ou nas atividades erradas não traz resultados, assim como o esforço nas atividades certas, mas feitas da maneira errada, também não traz resultados. É justamente aqui que reside o problema de executivos e equipas sobrecarregadas, sem resultados satisfatórios.

AS EMPRESAS PODEM MULTIPLICAR OS SEUS RESULTADOS COM MUITO MENOS ESFORÇO!

É uma das verdades inquestionáveis do mundo empresarial: construir um negócio que prospere é um desafio que exige esforço e disciplina. Mas não só: também é essencial canalizar os recursos de forma eficaz. E é neste prisma que a alavancagem se apresenta como solução, oferecendo a possibilidade de impulsionar os negócios da maneira contrária à lógica a que estamos habituados, ou seja, com o crescimento a ser inversamente proporcional ao esforço aplicado. E para que isso aconteça torna-se necessário identificar os pontos estratégicos nos quais se concentrar.

Da autoria de Paulo de Vilhena, mentor empresarial e autor *bestseller*, este livro indica o caminho para transformar os desafios em oportunidades e conduzir os negócios ao sucesso duradouro, nunca esquecendo que o planeamento é a pedra angular para um crescimento saudável.

Toda a empresa tem os seus pontos fortes e pontos fracos. Conhecê-los é essencial para evitar erros e maximizar a vantagem competitiva que a diferencia da concorrência e aumenta as suas hipóteses de sucesso. Este *Alavancagem: A chave do crescimento empresarial* é a peça essencial para atingir esse objetivo.

«Este livro não lhe dá uma fórmula mágica, mas apresenta um plano de ação para que encontre os pontos de alavancagem que vão transformar o seu negócio hoje e amanhã.»



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

penguinlivros

penguinlivrospt

ISBN 9789897879654



9 789897 879654 >