

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

NORI LUCIO JR



COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PASSO A PASSO ESQUEMATIZADO

brandme

índice

INTRODUÇÃO.....	3
FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	13
VALORES	28
CAPITAL HUMANO	44
CAPITAL ORGANIZACIONAL E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	61
PERSPECTIVA DO CLIENTE	81
PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO.....	110
PERSPECTIVA DA MARCA	134
PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	157
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	183
SOBRE O AUTOR.....	205

INTRODUÇÃO

10 temas que você precisa entender para não falhar

Na minha vivência do dia a dia, eu observo a grande maioria de líderes estabelecendo objetivos metas e métricas antes de identificar e conduzir um excepcional diagnóstico, que mostrará com absoluta clareza qual será o real, o verdadeiro desafio a ser enfrentado com coragem e empreendedorismo.

São muitos dias, e às vezes meses, formulando visões esotéricas de futuro, e também escrevendo o propósito que agora virou moda, e estabelecendo valores que os próprios diretores e donos de empresa são os primeiros a descumprir. O que eles esquecem e por isso falham, é que o planejamento estratégico e as escolhas estratégicas, é apenas sobre entender o ponto crucial do desafio a ser perseguido e superado.

Falham também porque não colocam todas as suas armas e munição exclusivamente para superar o

problema com intensidade e foco absolutos, sem as dispersões que também na grande maioria das vezes são causadas pelos próprios gestores ultrapassados, que por incompetência não conseguem nem enxergar o desafio, muito menos entender o ponto crucial, ou seja, aquele que não poderiam falhar porque colocaria a empresa em risco de continuidade.

Os gestores cuidadosos que são verdadeiramente apaixonados pela empresa nunca confundem esses 3 temas :

- Primeiro nunca, em hipótese nenhuma, eles confundem gestão estratégica com indicadores. Gestão estratégica é sobre construir novas competências que levarão sua empresa para o futuro, indicadores é apenas sobre medir o ritmo dessa construção.
- Segundo, nunca em hipótese nenhuma, tentam compensar a incompetência do líder e gestor com a capatazia e o adestramento aos processos. Capatazia e gestão de processos nunca aparecem na mesma frase.

Incompetência e capatazia é que sempre aparecem na mesma frase.

- e por último, também em hipótese nenhuma, implementam ferramentas de gestão como ERP e CRM por exemplo sem dominar o conceito. Metodologia e tecnologia são complementares portanto, um não funciona sem o outro.

Confundir esses três temas seria uma verdadeira desgraça ao longo do processo de elaboração e execução do planejamento estratégico. Se isso acontecer, entenda que você vai levar o caos para dentro da sua empresa, portanto, esteja pronto para pagar o preço.

Para conquistar uma gestão estratégica eficiente, é preciso relacionar os desafios com suas respectivas dificuldades para ai sim, só depois, priorizar. Nunca confunda um desafio com uma ambição. Essa até pode parecer uma frase bizarra, mas é um erro gravíssimo e muito comum. Muitas vezes um desafio é confundido com uma ambição tão grande, tão inalcançável, que nem os líderes, nem a própria

estrutura da empresa têm a mínima condição para obter algum sucesso.

Muito cuidado na hora de significar o desafio. Calibre com responsabilidade o ponto correto entre o tamanho do problema e as competências que seriam necessárias para corrigi-lo. Essa sensibilidade, é essencial na construção do planejamento estratégico, e fundamental para as escolhas estratégicas.

Se essa calibração for negligenciada, acredite, ninguém vai se esforçar porque o bom líder já saberá que não existe nenhuma possibilidade de sucesso. Bons líderes não colocam suas cabeças em risco com ilusões patológicas de diretores e donos de empresa.

Eles sabem bem a diferença entre o delicioso e motivador desafio estratégico que é construtivo, versus a inexplicável e inaceitável atitude ansiosa combinada com a síndrome de insatisfação crônica. Entender essa diferença brutal significa que você saberá construir uma equipe de alto desempenho,

porque saberá principalmente combinar proficiência e maturidade.

Mesmo quando devidamente calibrado, a intensidade do foco mantido por esse excepcional líder que além da visão estratégica, tem principalmente uma capacidade de execução impecável, deverá ser recompensado por uma política de bônus robusta. Se você está exigindo algo que vai além do ordinário, ou seja, que já está contabilizado no salário, não se iluda achando que frases motivacionais retiradas de biscoito chinês, criação sinergia e formação equipes de alto desempenho.

Entenda que se não houver uma recompensa pelo esforço extraordinário, simplesmente não haverá nenhum esforço extraordinário. Entenda também que sem a política de bônus, seu líder vai te deixar. É só questão de tempo, até que uma oportunidade melhor bata na sua porta porque acredite, alguma empresa está seduzindo seu líder neste momento e sim, ele está fazendo entrevistas nesse exato momento.

Se você não quer perder seu excepcional líder, aquele que você confia, e que acredite, você não vai conseguir recontratar num curto espaço de tempo, curto digo menos de 2 anos, cuidado com dois atrevimentos que são intoleráveis.

Primeiro, não se atreva a ameaçar o bom líder condicionando seu emprego a um esforço extraordinário. Segundo, não se atreva também a contratar pagando salário barato prometendo uma recompensa futura, um bônus conforme o desempenho da empresa. Você já sabe que vai encontrar alguma desculpa esfarrapada dessas clássicas, e nunca vai pagar. Se você como diretor senior, julgar que esses dois temas são bobagens, sua empresa ficará apenas com suas ambições ilusórias e trabalhadores medianos, medíocres, que apenas te toleram porque eles não tem mais empregabilidade.

Eles nunca te trarão nada além da frustração que você já sente todos os dias, que é resultante de uma equação muito simples. Frustração é igual expectativa dividido pela realidade.

Portanto, para você que é apaixonado pela sua empresa, para você que entende que contar com um capital humano excepcional é a única forma de conduzir sua empresa para sua visão de futuro, e principalmente tem o desejo de levar o planejamento estratégico a sério, observe e reflita sobre esses 10 temas em sequência.

1. Gestão Estratégica é um jogo infinito, então encare seus desafios de frente, com coragem e empreendedorismo. Não culpe ninguém pelo sofrimento causado pela sua procrastinação, quando na verdade deveria liderar ativamente o futuro da sua empresa.
2. Tome riscos mas exija diagnósticos cuidadosos, técnicos, factuais, e extermine o maldito chute que levam decisões importantes a serem tomadas com ímpeto e pressa, que sempre dão errado. O preço a pagar é altíssimo e quem paga sempre, é a empresa como um todo, porque o verdadeiro culpado nunca assume a responsabilidade sozinho.

3. Além do desafio, encontre o ponto crucial, ou seja, aquele que você não poderá falhar de jeito nenhum, porque se falhar poderá comprometer a continuidade da empresa.
4. Selecione todas as suas armas e aponte para esse ponto crucial. Sinto lhe informar que força de vontade e aquelas frases motivacionais, aqui, não servirão para absolutamente nada. Nessa etapa, o que faz a diferença é exclusivamente a técnica e a competência. Se você não tem, peça ajuda.
5. Liste os pontos de controle e escreva os objetivos com clareza, apontando os resultados chave esperados. Somente dessa forma você poderá medir o progresso, e também poderá fazer intervenções sempre que for necessário. Entenda que estratégia é uma jornada, estratégia não é uma tarefa transacional.
6. Não tenha pressa, faça direito para que não seja refeito. Resultado é uma consequência de fazer direito e não com pressa. Na minha vivência do dia a dia, aprendi que quem tem pressa perde tempo.

7. Tenha compromisso de longo prazo com seus profissionais. Contratar bons profissionais é muito difícil. Contratar um bom líder é impossível, portanto, capacite, treine e principalmente remunere bem seus talentos.
8. Combine pessoas processos e tecnologia. Quando você automatiza seus processos internos com tecnologia escalável que inclusive contemple análise de dados, machine learning e inteligência artificial, você só terá apenas que cuidar do desenvolvimento dos seus líderes e talentos, somente aqueles que te levarão para sua visão de futuro. Lembre-se que, não existe outra alternativa além de você criar e desenvolver seus talentos dentro de casa, se você não entender isso, vai ficar sem.
9. Sua empresa não vale absolutamente nada além da sua marca, portanto, marca e inovação são as únicas iniciativas que merecem investimento, o resto é apenas custo e despesa. Contrate o melhor profissional que seu dinheiro pode pagar para cuidar desses dois temas.

10. E por último, afaste imediatamente qualquer gestor ou líder ansioso porque ele colocará em risco o ritmo de execução do planejamento estratégico. Ansiedade é uma doença psiquiátrica portanto, é impossível ser tratada com metodologia de gestão.

Espero que essa breve introdução tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado de alguma forma a refletir sobre esse tema que é tão importante para a construção de um planejamento estratégico eficaz, que valoriza a empresa, que pereniza sua marca, e que ao mesmo tempo remunera generosamente acionistas e líderes, para que todos juntos, conquistem e celebrem além dos objetivos da empresa, seus objetivos financeiros e pessoais.

1

FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como elaborar um Planejamento Estratégico passo a passo esquematizado

O planejamento estratégico é definido pela construção das competências que a empresa precisará para alcançar sua visão de futuro, é simples assim e não ouça ninguém que te ofereça uma definição mais complexa que essa simples frase.

Te garanto que o sucesso do plano estratégico está na simplicidade porque você vai ter que trabalhar duro para implementar, por essa razão não pode ser complexo.

Agora, se você não tem uma visão de futuro é porque você não sabe para onde seu negócio está indo. Se esse é o seu caso, é porque você é apenas um acumulador de dinheiro e não um empreendedor.

Na prática você tem sua empresa apenas para pagar seu salário e seus luxos, mas não tem como ambição construir uma organização e uma marca perene. Não tem problema nenhum ser um acumulador, nem ser um empreendedor.

O que tem problema é você confundir, ou seja, querer ser um acumulador, e ao mesmo tempo ter a ambição de empreender para fazer a empresa crescer e perenizar. Sinto lhe informar mas essa possibilidade não existe.

Para saber qual é seu caso, o diagnóstico é extremamente simples e certo. Preste atenção se você que pode ser um diretor sênior da empresa, ou você que pode ser o dono, têm paixão pela empresa. Preste atenção se você investe na sua marca que não seja daquela forma inútil e preguiçosa que é jogar um

monte de dinheiro no lixo comprando GoogleAds. Preste atenção principalmente, que é o pior dos possíveis diagnósticos, se você tem paixão pelo cliente e pelo canal de vendas, aquele que você nunca visita, apenas critica.

São 5 as etapas de construção de um planejamento estratégico compreensível e eficaz.

A **primeira** é a visão de futuro que representa a única estratégia da empresa. Gestores obsoletos confundem temas estratégicos com temas estruturantes. Na prática do meu dia a dia, eu vejo empresas tão deficitárias de líderes competentes com processos estáveis e automatizados, que se esse for seu caso, acredite, você precisará de no mínimo dois anos para construir uma estrutura mínima, básica, antes de se começar a se arriscar a pensar de forma estratégica e construir as novas competências que te levarão para o futuro. Por exemplo, segue um check list para você entender em que fase está sua empresa. Responda sim ou não para as seguintes perguntas que são bem simples.

1. Você tem CRM na gestão de vendas?
2. Você tem um orçamento definido para o o ano fiscal e sabe qual será sua capacidade de gerar caixa?
3. Você sabe quando dinheiro precisa de capital de giro para financiar o seu ciclo financeiro?
4. Você sabe se sua dívida é maior que sua capacidade de gerar caixa ?
5. Você investe na sua marca na forma de conteúdo.
6. Você tem mapeado todos os pontos de contato com seu cliente ?
7. Você tem PCP ou WMS implementado na sua operação?
8. 100% dos processos internos são automatizados pelo seu ERP?
9. Você tem um RH que cuida do desenvolvimento dos seus líderes?
10. Você tem um roadmap de inovação que coloca sua empresa na frente dos seus concorrentes?

Um hábito excêntrico e bizarro que vejo no meu dia a dia, é ver acumuladores sem paixão pela empresa,

aqueles que ficam décadas sem investir em nenhum produto ou serviço novo, daqueles que deveriam surpreender seus clientes. Apesar disso, eles por qualquer fenômeno também têm muita pressa e muita ambição de crescer as vendas. Sim é um fenômeno bizarro, mas acredite é muito comum. O fenômeno é tão inexplicável que muitos deles ainda vocalizam bravamente, eu nasci de 6 meses. Como se isso fosse uma virtude ou alguma espécie de super poder.

A atitude de acumulador é marcada por passarem um, as vezes dois anos sem lançar nenhum produto ou serviço. Por preguiça ou negligência também não investem na marca, nem ao menos para colocar um inútil post que foi feito pela sobrinha de 18 anos com uma conta gratuita de canvas. Mesmo assim, sempre que perguntados, eles gostam de se exhibir, vocalizando com energia e brilho nos olhos suas lorotas sobre serem inovadores, acreditam que faz parte da sua essência.

A visão de futuro para se materializar exige relação contínua com o cliente, exige escutar o canal de

vendas, exige conhecer o mercado que é mutante, visitando feiras e congressos nacionais e internacionais buscando por pistas que possam iluminar o futuro do segmento que a empresa está inserida. Exige acompanhar de perto as empresas líderes mundiais, as chamadas trendsetters, e conhecer o que estão oferecendo como produtos e serviços, e principalmente validando se o seu roadmap que é o resultado do trabalho de pesquisa e desenvolvimento está em linha, ou seja, compatível com as tendências.

Seu o seu brilhante e vigoroso time de pesquisa e desenvolvimento não está seguindo de forma disciplinada os líderes mundiais de seu segmento, e também a movimentação dos seus concorrentes, está na hora de você se livrar dele antes que ele leve sua empresa para ruína, onde seu cliente te compra apenas quando você oferece o menor preço.

A visão de futuro também funciona como um propósito, no sentido de tocar no coração dos líderes e colaboradores que trabalham na empresa. Se você

acha que isso é romântico, e é só colocar uma frase bonita no refeitório da empresa, será bem fácil identificar o nível de proficiência dos seus líderes. Eles apenas aparecem para trabalhar pelo salário, e te garanto, pode conferir que eles não leram nenhum livro nos últimos 2 anos, e nem fizeram qualquer tipo de curso de atualização.

A conclusão é simples, como sua empresa não tem visão de futuro e nem sabe para onde está indo, sua empresa atrai líderes compatíveis, ou seja, líderes obsoletos e despreparados que não vão te levar a lugar nenhum. A boa notícia é que está tudo certo, ou seja, sua empresa que não tem uma visão de futuro, também não tem um time de profissionais, apenas de voluntários baratos. Não reclame que sua empresa não cresce e está perdendo mercado e rentabilidade porque seu plano está perfeito.

A visão de futuro além de atrair, principalmente retém talentos. É uma atitude fácil de identificar no brilho dos olhos de líderes quando brigam por algum tema estratégico. Seu bom humor e harmonia são

indestrutíveis não importa o calor dos debates. São sempre construtivos e invariavelmente constroem novas competências que serão os pilares essenciais para o futuro da empresa. São empresas apaixonáveis para se trabalhar por muito tempo porque são feitas de líderes que além de brilhantes e proficientes, também são apaixonantes porque compartilham o seu conhecimento e atitude que inspiram toda a organização.

Quando você embarcar num processo de planejamento estratégico lembre-se, os gestores que te trouxeram até aqui não necessariamente serão os mesmos que te levarão para o futuro. Não é nada pessoal, mas sua empresa terá que escolher entre desenvolver que levará tempo, ou pagar por líderes atualizados e melhor equipados para acelerar o processo.

O segundo passo está relacionado aos valores da empresa. Os valores servem como um código de conduta que harmoniza as relações. É obrigatório disseminar e reconhecer os valores porque a empresa

inovadora sempre está pisando em solo desconhecido, já que a inovação exige a coragem de tomar risco que é a definição mais assertiva sobre ser um empreendedor.

A empresa sem os valores bem definidos, estimula o comportamento de líderes idiotas, ou nesse caso só idiotas, aqueles que gritam, tem chique e muitas vezes são até desrespeitosos. Tem também o comportamento defensivo típico daquele incompetente que trava o pensamento estratégico, e trava principalmente o ritmo de execução. Ambos os comportamentos são comprovadamente ativados pelo medo, por isso a disseminação dos valores é importante, ou seja, eles formam uma barreira que estimula a tomada de risco dentro de um perímetro bem definido que não coloca a empresa em riscos.

Nessa etapa o único objetivo é substituir os valores individuais pelos valores funcionais que são mais seguros quando você trata das relações multidisciplinares da porta da empresa para dentro.

Os valores funcionais podem ser, por exemplo:

1. Verdade e transparência
2. Domínio do conhecimento
3. Disciplina e atenção aos detalhes
4. Orientação ao cliente
5. Orientação à resultados
6. Zelo e senso de dono
7. Tomar risco quando bem informado

São os valores que levam a harmonia aos times multidisciplinares enquanto mantém um ritmo de execução forte, típico de um time de altíssimo desempenho.

Existe uma única possibilidade disso não funcionar que é quando os diretores sênior da empresa, não servem como exemplo de atitude, e nem exigem com austeridade que seus líderes sejam aderentes aos valores da empresa. Infelizmente, na prática do meu dia a dia, encontro gestores e líderes desequilibrados, que não conseguem praticar uma comunicação pacificadora transformando a empresa num verdadeiro inferno.

A terceira etapa é construir o mapa estratégico que é organizado em 6 perspectivas que falaremos detalhadamente nos próximos capítulos. O mapa estratégico deverá servir como um oráculo, ou seja, deverá organizar apenas as escolhas estratégicas, aquelas que conduzirão a empresa com absoluto foco na direção daquela frase que resume o que foi estabelecido como visão.

O mapa estratégico está organizado em 6 perspectivas. A primeira é a perspectiva do capital humano que fala sobre seus líderes, a segunda sobre sua organização e processos internos. A terceira sobre a experiência do seus clientes.

A quarta é sobre inovação, a quinta é sobre sua marca, e por último a sexta perspectiva que é a financeira. Essa especificamente é a resultante, ou seja, se você fez tudo certo nas anteriores sua empresa vai crescer e principalmente aumentar sua margem ebitda. Uma palavra sobre a margem ebitda, você só pode se considerar um empreendedor se criar valor para sua empresa através na inovação. A única variável que

pode te julgar como empreendedor bom ou ruim é o crescimento da margem ebitda. Sobre isso falaremos no ebook sobre como criar cultura orçamentária com visão de ebitda.

Você deverá ter absoluta certeza que para cada perspectiva do mapa estratégico, a empresa tenha profissionais talentosos, que são verdadeiros líderes brilhantes, atualizados e com atitude impecável. Eles que vão engajar os times multidisciplinares e conduzir com bom humor e harmonia um processo de execução com ritmo, seguro e sem perder o foco.

Uma organização de alto desempenho, é formada por líderes talentosos com o perfil compatível com o desafio, ou seja, aqueles desafios estratégicos que foram declarados no mapa estratégico e que estão sobre sua responsabilidade.

A penúltima etapa, é sobre o acordo de metas e métricas que também falaremos em detalhe nos próximos capítulos. Cada estratégia deverá ser desdobrada em etapas que serão executadas ao longo de um tempo determinado.

As metas e métricas deverão ser formadas respectivamente por etapas que representam pontos de controle, e por métricas que exclusivamente deverão permitir uma intervenção, caso saiam do trilho por qualquer motivo. Nunca, em hipótese nenhuma, escolha metas e métricas daquelas tipo senso. Esse tipo de métricas simplesmente não servem para nada.

Metas e métricas deverão ser qualitativas, nunca quantitativa. Se você tem mais que dez, você certamente está confundindo metas com listas de tarefas. Na minha prática do dia a dia posso te afirmar que sempre que isso acontece, é porque você não confia no seu time, e usará os indicadores apenas para auditar que é uma das atitudes mais inúteis e bizarras que podem acontecer ao longo do processo de execução do planejamento estratégico.

As reuniões semanais de acompanhamento são absolutamente obrigatórias por uma simples razão, serão cinquenta e duas potenciais intervenções por ano que poderão ser feitas para corrigir os problemas

que acredite, eles certamente aparecerão ao longo do caminho e acredite também, o time não vai saber de primeira como resolver imediatamente, ou seja, exigirá estudo e cautela antes de tomar uma decisão.

Também na prática do meu dia a dia, infelizmente, eu vejo muita decisão tomada com ímpeto e ansiedade que em 100% das vezes, dá errado, além de colocar a empresa em risco. O bom desse tipo de decisão é que quem tomou é quem paga o preço, inclusive sobre a descontinuidade da empresa que é o preço mais severo, mas não é tão incomum como poderíamos imaginar. No check list que falamos anteriormente, têm uma penca de decisões com ímpeto que foram tomadas cada vez que você respondeu não, para qualquer uma daquelas perguntas.

Lembre-se, principalmente se você foi um gestor que foi acumulador ao longo de muitos anos, e agora decidiu mudar, sua empresa está iniciando um processo de construção de novas competências, portanto, precisarão aprender conquistar novos conhecimentos e experiências que exigirão paciência

já que a curva de aprendizado é natural. Nessa etapa o erro será muito comum.

Seus chiquinhos, sua síndrome de sabichão e seus ataques de pânico, não são bem-vindos ao longo dessa fase. Infelizmente, você deverá aprender e amadurecer para ser reconhecido como o mais maduro dos líderes. A única coisa que deverá sair da sua boca deverá ser, como posso te ajudar.

Seus líderes deverão ter respeito por você a ponto de nunca deixá-lo na mão, e nunca apenas fazer o que você quer, e falar o que você quer ouvir porque eles precisam manter o emprego.

2

VALORES

Entenda como a cultura organizacional garante o sucesso do Planejamento Estratégico

No capítulo anterior falamos sobre a importância da visão de futuro, que significa na prática ter consciência para onde seu negócio está indo. Falamos também que se sua empresa não tem uma visão de futuro, você é apenas um acumulador e não um empreendedor.

Nesse caso, sua empresa não precisa de valores nem de cultura organizacional, porque seus gestores não precisam pensar, apenas executar suas ordens num ambiente de capatazia cujo objetivo é apenas a manutenção do negócio enquanto possível, mesmo

que possível significa pegar dinheiro no banco para estender seu fim de vida, que mesmo que você ainda esteja em estado de negação, acredite, ele já tem prazo determinado.

Já no caso de um empreendimento inovador e uma marca apaixonante que tem a ambição de perenizar, elas são formadas por profissionais bem formados, brilhantes, que são os verdadeiros líderes nas suas áreas e colocam acima de tudo sua proficiência a serviço da empresa, e ainda dando exemplo de atitude impecável. Sinto muito por você que ainda não encontrou no seu futuro profissional uma empresa com essas características. Mas acredite, continue ganhando conhecimento que te garanto, essa empresa entrará no seu caminho naturalmente, assim que você estiver preparado com um skill compatível com o desafio do novo cargo.

Pela prática do meu dia a dia posso te afirmar que não existe nada mais satisfatório e energizante que trabalhar com um staff profissional que por serem apaixonados pela empresa, incansavelmente

oferecem novos processos e novas tecnologias para melhorar ainda mais o que já vem funcionando. Esse tipo de clima organizacional funciona como uma espécie de profilaxia diária que energiza continuamente a empresa transformando o ambiente de trabalho num local seguro, que privilegia o pensamento estratégico e a tomada de risco.

Empresas que conseguem criar essa cultura, retém seus líderes que querem permanecer na empresa, bem diferente da empresa acumuladora que só tem gestores baratos e mau preparados que apenas executam ordem para manter seu emprego.

Para aquelas empresas que são empreendedoras, os valores são a única ponte que conecta a visão de futuro com o mapa estratégico que veremos nos próximos capítulos. Os Valores determinarão o protocolo de conduta e atitude entre os colaboradores formando, ao longo do tempo, uma cultura organizacional sólida que ao mesmo tempo que mantém os talentos, também expurga

naturalmente aqueles que escolheram a preguiça versus o domínio do conhecimento.

A cultura organizacional através dos valores tem como função única, harmonizar as relações internas e multidisciplinares porque regulamentam formalmente o código de conduta. É de responsabilidade de cada líder da empresa disseminar os valores através de exemplos. A melhor forma de promover e dar exemplo é exigir que antes de cada reunião, o time escolha um ou dois valores e conte uma breve história que tenha acontecido recentemente e que possa ilustrá-lo de forma prática. Esse singelo exercício de 5 minutos tem um efeito cascata, e em pouco tempo se transforma num delicioso hábito regulando o clima organizacional de forma duradoura.

É bizarro observar empresas que reclamam da dificuldade de contratar bons profissionais e por qualquer fenômeno inexplicável, não constroem uma cultura organizacional que promova um clima excepcional, saudável e aconchegante para abrigar esses líderes que irão lutar pelo futuro da sua

empresa. Se você é um líder de verdade, pesquise bem pela empresa antes de aplicar para uma vaga e cair numa arapuca. Procure pelos valores e visão de futuro. Veja se o portfolio de produtos e serviços são inovadores. Busque também no LinkedIn para verificar e se certificar que os líderes e gestores permanecem por muito tempo na empresa crescendo de cargo.

A cultura organizacional deverá ser sistematicamente cultivada através de programas de reconhecimento e recompensa porque infelizmente na prática do meu dia a dia, eu vejo muitos líderes desequilibrados que sobrepõem seus valores pessoais aos da empresa, expõem suas frustrações e seus medos com chilikues e falta de respeito aniquilando, ou melhor, queimando essa ponte entre a visão de futuro e a execução segura do planejamento estratégico.

Infelizmente também, esse comportamento bizarro não tem cura, ou seja, se esse desequilíbrio não for tratado de alguma forma, seja por intervenção medicamentosa, ou tratamento psicoterapêutico ou desligamento que é de longe o mais indicado nesses

casos, a empresa nunca, em hipótese nenhuma, formará uma cultura organizacional que retém talentos.

Se isso não for combatido severamente, o preço a ser pago é caríssimo porque só ficarão na empresa aqueles gestores baratos e ultrapassados com o único objetivo de manter seu emprego seguindo ordem. É muito fácil de saber se esse é seu caso, veja quantas vezes sua empresa já quebrou ao longo dos anos e observe se os gestores que estavam com você, ainda continuam com você. Se a resposta for sim, acredite, acontecerá novamente. Uma empresa não quebra por azar, mas por incompetência da gestão seja individual, e em grupo. Lembre-se que a única cura para essa maldição é se juntar a profissionais competentes com atitude impecável.

A base do planejamento estratégico é formada por três pilares que são ilustrados no mapa estratégico pela chamada perspectiva do capital humano. É a primeira perspectiva que deverá ser tratada porque se o skill dos líderes for incompatível com a ambição da

empresa declarada na visão de futuro, tudo que você vai construir é frustração. Ninguém além de um RH competente e talentoso deverá contratar líderes, não é uma tarefa para amadores com síndrome de sabichão, exige técnica e um assessment detalhado e principalmente bem analisado, antes de fazer uma proposta de trabalho que seja compatível e atraente. Lembre-se que a empresa deve obrigatoriamente ter um olhar de longo prazo quando se trata de seus líderes porque afinal, eles são a matéria prima mais escassa do planeta.

A primeira é sobre a característica e atitude esperada para os líderes e key players. Por exemplo, na sua empresa, sempre partindo do pressuposto que é um empreendedor e não um acumulador, você só quer construir uma organização talentosa que reconhece e recompensa o domínio do conhecimento, o empreendedorismo, a autonomia e a alta capacidade de execução.

Segundo, porque você tem um RH competente, você busca incansavelmente compatibilizar os

conhecimentos e habilidades dos líderes conforme os desafios expressados na visão de futuro. É incansável também no treinamento e capacitação que é infinitamente mais barato além de mais inteligente. Já para as empresas acumuladoras, a vida é bem mais simples porque elas têm apenas um departamento pessoal que admite e demite, conforme vão enjoando das pessoas.

E por último cultivam e protegem sua cultura organizacional porque entendem que o clima da organização é essencial para retenção, para estimular a criatividade e também celebram as inúmeras vitórias que certamente virão no caminho que foi carimbado pela visão de futuro. Empresas acumuladoras não celebram, é raríssimo ver um sorriso na cara ou um obrigado sair da boca de um gestor sênior.

A seguir vamos ver como funcionam os valores. Vamos falar sobre 6 exemplos e na sequência, vamos ver como eles deverão ser reconhecidos e recompensados num programa de bônus anual, que será pago conforme o resultado de uma avaliação de

desempenho séria, ou seja, que foi conduzida com a técnica correta executada por um profissional de verdade.

Você já deve ter notado que aquelas empresas que são acumuladoras não tem bônus nem avaliação de desempenho, porque o sistema de capatazia não acredita que seja necessário nada além do salário. Um profissional maduro e em constante transformação não se adapta a essa característica de empresa.

A incompatibilidade é natural porque enquanto o profissional vibrante e apaixonado pelo que faz, avança constantemente nos seus conhecimentos e habilidades, a empresa acumuladora é aquela que não sai do lugar e ainda sabota suas iniciativas. É incrível como até o jargão é igual para todas, aquele jargão clássico: Aqui, não é assim que funciona.

Tem muito pouca coisa mais ridícula que o som dessa frase saindo da boca de um gestor sênior que já deveria ter sido proibido de entrar na empresa.

Um primeiro exemplo de valor que deverá ser escolhido para engajar seu time é sobre verdade e transparência.

Verdade e transparência pela minha observação do dia a dia nunca é sobre mau caráter, mas sim sobre respeito e cuidado. Na enorme maioria das vezes as pessoas por respeito e cuidado evitam o conflito, mesmo quando construtivo. Especificamente nas empresas familiares, normalmente filhos de dono não gostam de ser contrariados porque sabem que além de não precisar se esforçar, não podem ser demitidos.

Os líderes da empresa normalmente ignoram filhos de dono com essa característica porque eles tem chique quando contrariados. Infelizmente essa atitude, específica de empresa familiar, aniquila esse valor, e a verdade e transparência se transforma num atitude péssima, ou seja, um divórcio mental generalizado onde o silêncio é o caminho mais rápido para se livrar de qualquer embate.

Já para empresas que promovem uma relação de empregabilidade normal, ou seja, com direitos e obrigações bem definidas e respeitadas, a verdade e transparência faz amigos de verdade ao longo da jornada de execução do mapa estratégico. Sempre que um bom embate construtivo se torna acalorado, todos sabem que tem algo bom sendo construído ali e acredite, sempre, invariavelmente, o embate acaba num abraço fraterno e numa cerveja acompanhada de boas risadas. O líder competente e aderente aos valores tem um bom humor inabalável.

O segundo é o domínio do conhecimento que é certamente um outro valor a ser exigido de forma inegociável. É intolerável ver líderes e gestores despreparados e ultrapassados chutando e dando palpite. Não dá para entender uma empresa pagando salário para um gestor que passa mais de um ano sem fazer um curso de especialização, ou ler um livro. Esse tipo de gestor porque é incompetente também não se atreve a visitar cliente para não se expor. Um pseudo profissional desses não tem empregabilidade a não

ser pela generosidade ingênua de uma empresa sem visão de futuro.

O terceiro é a disciplina e atenção aos detalhes. Esse valor especificamente servirá para neutralizar aquele trabalho feito nas coxas, que acaba sobrando para você, profissional sério, que vai ter que refazer gastando inúmeras horas extras para limpar o lixo que veio parar nas suas mãos. Infelizmente esse tipo de gente não tem cura. O correto é identificar e substituir imediatamente. É muito fácil de identificar, eles são aqueles que sempre tem uma desculpa, uma historinha que bota culpa em alguém pelo seu trabalho ruim. Livre-se dessa gente, eles nunca terão sucesso porque não são apaixonados pelo que fazem.

O quarto é sobre Orientação ao cliente. Tem líder que simplesmente, por qualquer motivo bizarro não gosta do cliente. Eles não tem como rotina visitar seus clientes nem seus canais de vendas. Agora você imagina um líder desse na sua área de marketing, na área de vendas ou pior, na área de pesquisa e desenvolvimento. Seria um deboche com a empresa

manter um líder com esse comportamento. Qualquer líder que não tem como hábito visitar cliente, deveria se envergonhar e deixar a empresa caso o RH preguiçoso e incompetente não o substitua.

O quinto, orientação a resultados. Para um profissional competente, missão dada é missão cumprida. É simples assim. Não importam quantas barreiras irá ter que enfrentar. O líder com foco em resultado sempre vai atrás da solução não importa o nível de dificuldade. Mesmo quando falhar, esse é aquele líder que no mínimo vai chegar com a camiseta cheia de sangue porque brigou com todas as armas que tinha disponível. Esse tipo de líder é vibrante, tem um excepcional comportamento e é muito prazeroso trabalhar junto num projeto ambicioso e desafiador. É a característica mais poderosa de um líder, ou seja, quando ele além de ter uma capacidade de execução excepcional, ele também inspira seus pares e seus subordinados.

O sexto é o zelo que é sobre senso de dono.

Qualquer profissional que deseja ter acesso ao bônus

tem que empreender sua função. Tratar seu time como se fosse uma empresa, saber servir incansavelmente a empresa e o cliente buscando sistematicamente pela melhoria contínua. É o líder que busca na aplicação da tecnologia a estabilidade e a escalabilidade no seu fluxo de trabalho. Sua produtividade é incrível, e por isso esse é o único tipo de líder que merece ser elegível para receber um excepcional bônus.

E por último, é sobre tomar risco quando bem informado. Num processo de planejamento estratégico onde o desafio é construir novas competências, promover o valor sobre tomar risco é essencial.

Na prática, tem que errar muito e persistir de forma resiliente para errar cada vez menos, até que a nova competência seja instalada, se torne estável até o nível de ficar recorrente com repetibilidade previsível. Gestores preguiçosos e ultrapassados não suportam tomar risco. Livre-se desse tipo de sangue suga. Ao invés de inibir o risco que seria uma burrice

inexplicável, estimule seus líderes a errarem muito enquanto criam uma nova competência, aquela que será essencial para a jornada de construção da visão de futuro da empresa.

Uma pesquisa de clima organizacional quando bem conduzida por um RH competente, não confundir com um RH assistencialista, conseguirá medir com muita precisão o nível de aderência aos valores. Funciona como se fosse um ecossistema vivo que naturalmente rege as relações da empresa. Expurgue imediatamente da empresa, e a qualquer preço, as lideranças negativas, atitudes sindicalizadas e politizadas que possam ameaçar a harmonia criada pela sua cultura organizacional. Preste bastante atenção nas lideranças sindicalizadas, elas são uma das principais ameaças da boa cultura organizacional que foi criada com cuidado, portanto, devem ser eliminadas no mesmo momento que identificadas.

Um outro tipo de pesquisa complementar que vale a pena o investimento é sobre a satisfação do cliente interno, que mensura a aderência aos valores de

cada líder. Essa pesquisa é conduzida entre os líderes e key players. Com diagnóstico, o RH que foi contratado para desenvolver talentos conseguirá criar um plano de desenvolvimento individual e ajudar seus líderes a superarem determinadas deficiências. Eu tive a felicidade de trabalhar por décadas para empresas que cultivam a cultura organizacional, que pagam bônus por meritocracia e que me desenvolveram como profissional e líder.

Te garanto, vale a pena construir sua carreira cuidando ativamente dos seus conhecimentos e habilidades porque quando uma empresa dessas te encontrar pelo caminho, e vai, você vai entender que significa sair de casa todos os dias para trabalhar sem sentir que é uma obrigação. Na verdade, será prazeroso. Se você acha que prazeroso é um exagero, é porque você como profissional não faz parte dessa elite, é apenas mais um profissional ordinário e sem ambição, busca apenas pelo salário do fim do mês e pelo vale refeição.

3

CAPITAL HUMANO

A base do Planejamento Estratégico

São 3 os tópicos que formam a perspectiva do capital humano que está na base do mapa estratégico. Você pode baixar exemplos preenchidos de mapa estratégico gratuitamente no site da brandME.

1. O primeiro é sobre seus talentos. Por exemplo, construir uma organização talentosa que reconhece e recompensa o domínio do conhecimento, o empreendedorismo, a autonomia e a alta capacidade de execução.
2. O segundo, é sobre compatibilizar os conhecimentos e habilidades dos líderes conforme o tamanho e a complexidade do desafio estratégico expressado na visão de futuro da sua empresa.

3. O terceiro, é sobre criar e proteger a cultura organizacional. Agora, vamos falar sobre cada um com mais profundidade.

Antes de começarmos detalhar esses três temas, temos que eliminar uma espécie de maldição que é extremamente comum. Essa maldição vem na forma de um paradoxo que só você poderá resolver porque afinal, foi você mesmo quem criou. Responda essa pergunta. Porque você contrata profissionais pelo salário sem considerar a proficiência adequada para a função que irá exercer.

Depois de contratado pelo salário e não pelas competências, logo no primeiro dia, você pede para que eles criem processos estáveis e escaláveis para sua empresa, já que você quer exigir rigorosamente resultados. Reflita por alguns segundos e me fala, porque você que se considera um gestor sênior tem esse cacoete inexplicável.

Aí, quando você enxerga o óbvio, ou seja, vê que a coisa não está andando, você rosando feito um

cachorro raivoso chama o chefe da qualidade e terceiriza a construção do processo. Olha que genial, além de jogar dinheiro no lixo todo mês pagando salário para o profissional que você mesmo contratou errado, será uma outra pessoa que irá desenhar o processo para ele, ou seja, agora além de um profissional ruim, você também criou uma espécie de analfabeto funcional porque te garanto, se ele não consegue escrever o processo, que dirá ler e seguir o que foi feito por outro. O conjunto dessa obra é uma verdadeira desgraça.

Pode parecer bizarro, mas essa maldição ainda piora, porque por qualquer fenômeno também inexplicável diretor sênior e dono de empresa é acometido de uma outra maldição, chamada síndrome de insatisfação crônica. Agora você imagina as duas maldições juntas no dia a dia da empresa, ou seja, profissionais que foram contratados pelo salário e portanto sem proficiência, combinado com a síndrome de insatisfação crônica.

Te garanto observando a prática do meu dia a dia por décadas, se esse é o caso da sua empresa, essa anomalia terá que ser tratada antes de embarcar num projeto de planejamento estratégico porque caso contrário, tudo que você vai conseguir, é aumentar sua frustração e ter abaixo de você uma empresa amedrontada que te despreza como líder.

Ter uma empresa que reconhece e recompensa o domínio do conhecimento, é uma espécie de benção divina. Te livra de profissionais que chutam, e que pior, emitem opinião. Antes de contratar certifique-se que a descrição de cargo e as expectativas estão bem descritas. Uma contratação conduzida por um profissional de RH sênior é feita explorando as competências versus o que se espera para o cargo.

Nunca, em hipótese nenhuma, traga para uma entrevista um profissional com um nível de salário que sua empresa não pode pagar. Cada faixa salarial, está diretamente relacionada ao nível que o profissional se encontra naquele momento, ou seja, a combinação de seus conhecimentos, habilidades e maturidade.

O paradoxo que conversamos anteriormente ainda tem outros desdobramentos ao longo do processo de contratação, que são arapucas que você não poderá cair. Nunca contrate, repito, nunca contrate, profissionais que você quer pagar barato com a promessa de um bônus por performance no fim do ano. Te garanto pela prática do meu dia a dia que o bônus nunca vai acontecer como prometido. Essa é uma arapuca clássica.

Também nunca contrate profissionais que estão desempregados e você quer dar uma de espertalhão e pagar um salário mais baixo. Eles não vão durar 3 meses na empresa porque continuarão procurando emprego enquanto recebem os trocados que você está pagando, e se achando o gestor mais esperto do mundo porque fez um bom negócio.

Lembre-se, o seu compromisso com o profissional que você contrata deverá ser de longo prazo. Essa frase é inegociável, portanto capriche na contratação. Líderes são escassos, são caros e principalmente são disputados. Você deverá além de contratar com muito

cuidado, deverá principalmente desenvolver e cuidar para que eles se apaixonem pela empresa e não te abandonem no meio da jornada. É exclusivamente sua essa responsabilidade de reter seus líderes, ou então pague o preço que virá no formato de um ritmo de execução medíocre.

O líder deverá empreender sua função. Tem que ser incansável na busca por melhoria contínua. A aplicação tecnológica nos processos internos será sua principal arma na busca incansável pela produtividade e pela estabilidade dos processos que estão sobre sua gestão. Não aceite em hipótese nenhuma, líderes sem processos bem desenhados e sem automatização tecnológica.

Nunca tome decisão se alguém te apresentar um excel, porque excel é excepcional mas também representa o símbolo máximo da falta de processo. Desconfie se seu líder não lê um livro ou não fez um curso de extensão para aprimorar os seus conhecimentos no último ano. Nesse caso, nem salário

você deveria estar pagando. Passar um ano sem aprender nada e ainda receber salário, é um deboche.

Empreender a função é essencial na formação da cultura organizacional, porque desperta nos profissionais e líderes uma espécie de senso de dono.

Na prática são profissionais que não tem hora para entrar nem sair da empresa. São comprometidos com o resultado que a empresa precisa alcançar naquele momento, e ainda servem como xerife expurgando para fora da empresa os profissionais que não estão na mesma pegada, ou influenciando negativamente outros colaboradores. É um alívio para diretores e donos de empresas poder contar com esse tipo de aliado.

Eu honestamente espero que na sua empresa eles sejam bem cuidados, com uma avaliação de desempenho formal que os ajude a progredir profissionalmente através de um PDI, que é um plano de desenvolvimento individual pago pela empresa generosa, que é aquela que retribui esse carinho

desses aliados que acredite, vai muito além do salário que você paga.

Agora vamos falar sobre outro atributo da perspectiva do capital humano que é a tão desejada Autonomia.

O que você precisa entender sobre autonomia é que quando sua empresa não cresce mais, só tem apenas uma explicação. Seu time, incluindo você, chegou na sua capacidade máxima de execução. Não é culpa de ninguém, é um marco natural que toda empresa alcança quando diretores sênior e donos de empresa já se empenharam ao máximo numa vida, para fazer a empresa crescer.

Os desafios vão ficando mais complexos, e se os velhos líderes agora obsoletos insistirem na teimosia de prosseguirem sozinhos, infelizmente, vão falhar e levar a empresa para o fim da vida que também é natural, porque eles também já estão chegando no fim das suas carreiras profissionais. Na prática e na observação do meu dia a dia, vejo isso acontecer por décadas, ou seja, isso está mais que comprovado.

Essa é a hora de pedir ajuda e inverter o organograma, aquele tradicional que conhecemos na forma de pirâmide. É hora também de abandonar a síndrome de sabichão e parar de ter a ilusão quase patológica que as coisas só podem ser feitas do seu jeito. Contrate profissionais brilhantes, bem formados, aqueles que te deixam no chinelo em conhecimento, habilidade e capacidade de aplicar tecnologia no negócio. Serão eles que irão construir o novo caminho para perpetuar sua marca e sua empresa.

É hora também de começar a vir para empresa todos os dias e se apaixonar por seus líderes com uma postura renovada, ou seja, da sua boca só sairá a frase. Como posso te ajudar no seu projeto. É uma fase libertadora e revigorante, espero que sua humildade e seu ego não te bloqueiem de usufruir dessa etapa deliciosa da vida profissional de um líder sênior.

A tática do organograma invertido exponencializa a capacidade da empresa em executar projetos estratégicos e projetos estruturantes, simplesmente porque elimina o gargalo que é representado pelo

próprio desenho no formato de pirâmide quando montam o organograma. Empresas que ainda usam esse formato obsoleto de gestão ainda não saíram dos anos 80.

Quando você inverte a pirâmide, o objetivo principal passará a ser o sucesso do cliente. E também o único resultado chave, passará a ser a satisfação do cliente somada a sua fidelidade. Ambos, a satisfação do cliente e a fidelidade deverão ser medidas sistematicamente já que representam os únicos indicadores que garantem a perenidade da marca e da empresa.

Sempre é um tremendo desafio para diretores sênior e donos de empresa para largarem o osso, mas te garanto, é recompensador quando você opta pela mentoria, e não mais pela capatazia. Você passa a orquestrar seu time com o único objetivo de ajudá-los a remover as barreiras naturais, aquelas que se apresentam ao longo do processo de execução do planejamento estratégico.

O medo de errar desaparece juntamente com a insegurança que o velho e inútil capataz gerava, pressionando o sistema com caretas e ameaças verbais e veladas. acredite, quando você passa a inspirar seus profissionais, você vai ter o melhor time do mundo para trabalhar e vai recuperar sua vontade de vir para a empresa para encontrá-los todos os dias.

Nessa etapa é essencial ter muito cuidado com KPIs porque eles não servem para absolutamente nada. O KPI mantém sua empresa refém do passado, porque apenas mede o progresso sobre as incompetências que você criou no passado. É bizarro ver empresas usando KPIs para medir a performance de líderes e profissionais obsoletos, aqueles que insistem em não ler no mínimo um livro, ou fazer um curso ao longo de um ano. KPI foi feito para empresa tipicamente multinacional onde se contrata um profissional para cada função, as empresas nacionais gostam de entulhar o funcionário de funções e responsabilidades para economizar dinheiro, por isso KPI não tem serventia nenhuma.

Se você quer uma metodologia ágil de execução moderna e que realmente funciona, opte sempre pelo OKR. Mas não esqueça que OKR só funciona quando os líderes são profissionais experientes e principalmente maduros. Se esse ainda não é seu caso, nem embarque nessa jornada porque você vai transformar OKR em lista de tarefas. Tem até empresa que contrata consultoria especializada de OKR para montar uma lista de tarefas. Isso só acontece porque esse tipo de empresa não confia nos seus líderes. Se você acha isso bizarro, observe com atenção porque possivelmente isso está acontecendo na sua empresa nesse exato momento.

Quando você cultiva a alta capacidade de execução a empresa se torna invencível na concepção e na materialização de projetos estratégicos. Não confunda em hipótese nenhuma, alta capacidade de execução com fazer várias coisas ao mesmo tempo. Existe uma confusão gerada em 100% das vezes pelo líder sênior, aquele acometido da maldição da síndrome de insatisfação crônica que tira todo mundo do foco. Porque ele não tem disciplina de execução, mas tem o

poder, ele vai deixando a empresa inteira fora de foco com pedidos e ordens aleatórias e, conseqüentemente, nunca têm acabativa. Se você é um excepcional profissional, apaixonado pelo que faz, e que investe duro no desenvolvimento da sua carreira, nunca tolere trabalhar para empresas com essas características porque ela vai acabar com sua carreira profissional.

Cultura de alto desempenho é sobre indicadores de progresso. OKR como metodologia de execução é quase um milagre porque é simplesmente impossível de dar errado, mesmo que o líder se esforce para fazer merda. Eu tive a felicidade de ser criado na empresa que fundou e inventou de certa forma essa metodologia, e posso te garantir que se tenho algum valor, qualquer valor mínimo que seja como consultor e mentor, é graças a essa experiência fantástica que me foi proporcionada ao longo de décadas. Se você quer experimentar essa sensação de sucesso profissional, é obrigatória a leitura do livro, Avalie o que importa, do autor John Doerr.

Esse livro é uma fonte segura sobre a metodologia, e milhares de vezes mais barata do que uma inútil consultoria de OKR para fazer sua listinha de tarefas para o time que você não confia, e reforçar seu comportamento de capataz que é quem limita sua empresa de crescer.

Você só bota a culpa da sua incapacidade de crescer no seu time de vendas e marketing, porque é mais fácil do que assumir a responsabilidade, pela incapacidade de conduzir um time pela jornada de planejamento estratégico de forma inspiradora. É fácil de diagnosticar se esse é seu caso. Feche os olhos e se pergunte quem, seja dos seus pares, ou seja dos seus sócios, ou ainda da sua linha de comando, você como líder é uma referência de inspiração.

Pare durante um minuto, e escreva cada um dos nomes de quem você inspira como líder num pedaço de papel. Não se assuste se você não conseguir escrever nenhum nome, Se assuste apenas se seu ego achar isso normal.

Se ainda você tem dúvida, a ferramenta e a metodologia da avaliação de desempenho é a única fonte segura que oferece uma precisão absoluta que poderá te responder, caso você não confie no seu senso crítico. Se você souber receber e ouvir de forma ativa um feedback, a avaliação de desempenho fará sua carreira decolar na vertical e continuamente.

A avaliação de desempenho deverá ser executada duas vezes no ano. Esse é o penúltimo tópico que falaremos sobre a perspectiva do capital humano, que é sobre compatibilizar o skill dos líderes conforme os desafios e ambição do planejamento estratégico e a visão de futuro da empresa.

Como resultado, avaliação de desempenho é acompanhada de uma devolutiva formal que será feita pelos diretores sênior e pelo dono da empresa, acompanhada de um PDI, plano de desenvolvimento individual que será conduzido pelo RH, que também escolherá as ferramentas para o desenvolvimento das lideranças. Não tem como o líder não progredir nos aspectos profissionais e de comportamento com essa

ferramenta combinada com um RH profissional. A avaliação de desempenho também desenha uma curva chamada de curva normal, que classifica três grupos.

Os que superam a expectativa, os que atendem a expectativa e os que não atendem. Os que não atendem deverão receber obrigatoriamente um plano de ação corretiva, com data para ser avaliado e término obrigatório do contrato de trabalho, caso continue não atendendo seja tecnicamente ou por falta de adaptação aos valores da empresa, aqueles que são os moderadores de comportamento.

E por último vem a cultura organizacional que já falamos com detalhes no capítulo anterior. Aqui só vale lembrar que é uma cultura que deverá ser criada, e principalmente ser protegida, portanto, se você não reconhece, nem recompensa e nem celebra suas vitórias, as boas práticas e os bons exemplos, você ainda é apenas uma empresa de fundo de quintal, com um profissional de departamento pessoal e não de RH.

Nesse caso sem RH, sua empresa ainda não está preparada para nenhuma grande ambição quanto mais ter uma visão de futuro. Continuar tentando se manter vivo tocando um bando de gente, já será um tremendo desafio com a certeza que não chegará a lugar nenhum, afinal, sem uma visão de futuro e um planejamento estratégico essa é a única certeza que você pode confiar.

Espero que esse breve capítulo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir um ritmo de execução vigoroso e harmônico. Esse é o terceiro capítulo da série sobre como construir um planejamento estratégico passo a passo e esquematizado.

No próximo falaremos sobre a Perspectiva da Organização que é sobre como a transformação digital e BI são importantes na conquista da excelência operacional. Você poderá ouvir todos os capítulos no Spotify, no YouTube, ou baixar o e book completo no site da brandME.

4

CAPITAL ORGANIZACIONAL E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

São 3 os tópicos que formam a perspectiva da organização que é a segunda camada do mapa estratégico. Você poderá baixar exemplos preenchidos de mapa estratégico gratuitamente no site da brandME.

O primeiro é sobre produtividade. Entenda que você talvez não saiba o que produtividade realmente significa. É uma conta simples de divisão onde você através de métricas e não chute, consegue identificar que está produzindo mais com o mesmo valor, seja de custo ou despesa. Se você na sua empresa não tem indicadores de produtividade, sua empresa além de não saber o que é produtividade, não tem foco em resultados. É apenas uma gestão caseira daquelas

que sobrevivem do contas a pagar e do contas a receber, rezando para que nada aconteça de ruim no seu caminho. Esse tipo de empresa não foi feita para perenizar porque invariavelmente, vão ao banco pedir socorro pela negligência na gestão e como consequência, pagam dívidas ao longo da vida toda. Infelizmente, te garanto que produtividade é a única forma, não existe nenhuma outra, de você proteger sua margem de contribuição e resguardar sua rentabilidade.

O segundo, é sobre conquistar excelência operacional que é o mínimo que sua empresa merece receber quando contrata e paga salário por um determinado profissional. Sem excelência operacional de alguma forma seu cliente sofrerá, seja um cliente interno ou cliente externo. Quando o cliente está insatisfeito porque sua empresa não entrega o que promete, ele além de ir embora, coloca um review negativo amaldiçoando a sua marca na internet. Se você não tem paixão pela sua empresa e continuar sendo negligente, ou seja, não intervir imediatamente, sua empresa te garanto, morrerá.

E o último tópico, é o processo de tomada de decisão utilizando BI, que é a única possibilidade de uma empresa sair da decisão via chute ou opinião. É impensável uma empresa com qualquer ambição de futuro, tomar decisões sem BI. É um deboche ter que imprimir relatórios extraídos desses sistemas de ERP antiquados e monolíticos para tomar uma decisão. Antes de começarmos detalhar esses três temas, temos que eliminar uma espécie de maldição que certamente está assombrando a sua empresa. Cada etapa do mapa estratégico tem uma espécie de maldição que deverá ser exorcizada antes de prosseguir com segurança, ou seja, você ao longo da vida certamente já teve ódio mortal do seu ERP, ai você trocou, xingando muito o anterior, e agora, novamente está com ódio mortal do ERP novo.

Isso acontece porque passou da hora de você se livrar do conceito pré histórico do ERP monolítico, que é aquele que você foi automatizando suas gambiarras que chamou de integração para se enganar, e fazer você se sentir melhor. Você conseguiu cair na arapuca

mais antiga dos velhos ERP, ou seja, agora você está aprisionado.

O mundo é SaaS, a sigla significa software as a service, que na prática representa a sua libertação, ou seja, você poderá escolher plataformas modernas, escaláveis, extremamente especialistas em cada disciplina de gestão e ainda todas já estão automaticamente integradas por um serviço comum chamado de webhooks.

Existem plataformas especializadas para cada área da empresa que te garanto, você nunca vai conseguir usar mais que 50% do potencial de automação de cada uma delas, porque elas sempre estarão mais atualizadas que o seu gestor preguiçoso, aquele que parou de estudar, e hoje cuida daquele processo desastroso que te irrita todos os dias. Desmontar o velho ERP monolítico é o caminho mais seguro para chegar na sua visão de futuro por dois motivos :

Primeiro, os processos e o fluxo de trabalho serão 100% automatizados por ferramentas que são usadas

por milhares de empresas e profissionais pelo mundo, portanto, são melhoradas diariamente. Aquele seu gestor que nunca desenhou um processo na vida, será forçado, entubado se preciso for, a seguir o fluxo de trabalho imposto pela ferramenta de produtividade que é individual, o que significa que seu líder terá que aderir obrigatoriamente.

E por ser também uma ferramenta de produtividade em grupo, ou seja, seus subordinados também terão que aderir obrigatoriamente, tornando seus processos estáveis e escaláveis conforme a empresa cresce. Essas ferramentas não aceitam gambiarra, isso significa que em nenhuma hipótese você terá que integrá-las, apenas movimentar dados entre elas.

O segundo motivo é o baixíssimo custo somado a velocidade de adequação. Na prática, exigências do seu cliente ou adaptações para colocar sua empresa na frente da concorrência por exemplo, serão possíveis de implementar quase que imediatamente. Incluo nessa fala as ferramentas de automação que se utilizam de machine learning e inteligência artificial

que já fazem parte das empresas modernas, aquela que já terceirizou completamente seu velho TI, cuja função era dar um reset em wifi e trocar a tinta da impressora , por um profissional de tecnologia que existe exclusivamente para aplicar tecnologia no negócio, ou seja, implementar a transformação digital.

Essas ferramentas SaaS, têm um ecossistema enorme de empresas que são ainda mais especialistas e que desenvolvem seus serviços super sofisticados sobre a plataforma base, por exemplo, funciona como quando você faz um download de um aplicativo no seu iPhone. A compatibilidade é automática, e você não precisa contratar nem falar com ninguém para que o App já esteja disponível para uso, imediatamente após o download.

Eu te garanto, observando a prática do meu dia a dia por décadas que se o seu gestor nunca te apresentou um processo na vida, ele nunca, em hipótese nenhuma te apresentará no futuro porque isso tem nome, chama-se falta de competência, e se não curou

até agora ganhando novos conhecimentos ao longo da carreira profissional, te garanto não terá cura no futuro.

Se você é daquele tipo de gestor teimoso, vá enfrente e pague o preço. Vai aprender que só perdeu ainda mais tempo, antes de substituí-lo. Você tem que entender que não é pessoal já que a responsabilidade sobre a empregabilidade, é do profissional que recebe o salário para exercer sua função com proficiência impecável, ou seja, com domínio do conhecimento.

Ele não te apresenta um processo estável porque não sabe fazer. Como ele também não estuda, não conhece as melhores práticas, portanto, se por algum ato de pura generosidade, você decidiu mantê-lo na empresa mesmo com esse enorme risco que sua decisão irá te trazer, tenha a coragem, mesmo sabendo que ele vai além de tudo te sabotar, de no mínimo impor que ele siga rigorosamente o processo determinado pela ferramenta de produtividade escolhida para automatizar seu fluxo de trabalho.

Agora sim, uma vez que você superou essa batalha, ou seja, uma vez que todos os processos estejam automatizados, não seja ingênuo a ponto de acreditar que sua empresa está pronta para crescer. Te garanto, isso não acontecerá antes de compatibilizar seu capital humano com a sua ambição de futuro.

Pelo menos nessa etapa você não será mais refém, tendo que torcer e rezar para que seus velhos capatazes não morram, porque a sua empresa está na cabeça deles. O processo automatizado também torna possível e imediata a substituição de gente ruim por profissionais, então aproveite essa chance.

Se você tem a ambição de crescer e perenizar a empresa, aí a coisa muda completamente de cenário.

No capítulo anterior que falamos sobre capital humano, você já compatibilizou seus líderes conforme seus desafios e ambição. Sua empresa não está mais travada em você que se tornou seu principal gargalo para o crescimento.

Agora está pronta para que seus sensacionais, e bem formados líderes que energizam todos os colaboradores, energizam seus clientes, e principalmente energizam a sua marca, façam sua empresa voltar a pulsar. Eles agem de forma autônoma, empreendedora e profissional, impondo um ritmo de execução seguro com uma velocidade excepcional.

Note que se isso já aconteceu na sua empresa, o diagnóstico é bem simples de observar. Você, mesmo que no seu pensamento mais íntimo que você jamais compartilharia, nem com sua alma, se arrepende muito, de não ter se curado antes da síndrome de sabichão.

Agora é hora de estabelecer OKR, que significa definir os objetivos e resultados chave para cada área, e também indicadores de performance e produtividade que tem o exclusivo objetivo de remover barreiras, ao longo do processo de execução que te levará a sua visão de futuro.

É extremamente importante você estabelecer uma nova lei dentro da empresa que é a integração entre pessoas, processos e tecnologia. Na prática, quando você junta processos com tecnologia, você cuidará apenas do desenvolvimento dos seus líderes que são de longe, seu aliado mais valioso porque são simplesmente escassos, caros e disputados. Infelizmente está impossível de se contratar um bom líder, então comece a criar os seus em casa, investindo e reconhecendo para que eles se apaixonem por sua empresa e tenha o desejo de defendê-la.

Não seja aquele tipo de empresa porca, que não paga nada pelo bom profissional com a desculpa que ele está em fase de formação e aprendizado. Você vai perdê-lo assim que ele estiver maduro e terá que começar tudo novamente. Não culpe o profissional, culpe você mesmo por essa atitude mesquinha que mostra a verdadeira alma da sua empresa.

Te garanto que essa atitude bizarra e inexplicável, te custará uma fortuna ao longo do tempo, já que sua empresa nunca, em hipótese nenhuma, vai crescer.

Aprenda de uma vez por todas que nenhuma empresa cresce sem desenvolver seus talentos e seus líderes. São eles, que quando apaixonados pela sua empresa farão a coisa acontecer.

Para garantir o ritmo seguro de execução, é obrigatório o conhecimento em metodologias de execução ágil como Scrum e OKR por exemplo. Eles conseguem organizar times multidisciplinares de forma harmônica e conseguem imprimir uma velocidade absurda e com sinergia, ao longo do processo de construção de projetos estratégicos. Se sua empresa não tem esse tipo de profissional, treine rapidamente. O treinamento é extremamente barato e o retorno é impressionante na forma de produtividade e harmonia.

Um último aspecto ainda sobre a automatização dos processos internos é que a empresa, qualquer empresa, terá que obrigatoriamente implementar uma estratégia de menor custo para garantir sua rentabilidade e competitividade. Sem a transformação digital nos processos internos, sua empresa vai

continuar contratando aleatoriamente gente barata e estagiários. Não existe nada mais absurdo para a gestão de uma empresa ambiciosa e com visão de futuro, que contratar funcionários e estagiários porque representam mão de obra barata. Eu ví muitas dessas empresas na prática do meu dia a dia e posso te afirmar, são empresas que ficam estagnadas por décadas perdendo marketshare ano após ano.

Porque ainda tem uma gestão caseira, não entendem a importância, nem o significado da estratégia de menor custo e como consequência, elas não tem outra saída além de aumentar seus preços de forma linear para recompor a ausência de rentabilidade, que é uma resultante da péssima gestão que sobrevive de emergência em emergência.

Avançando para o segundo tópico da perspectiva da organização no mapa estratégico, está a tão sonhada conquista da excelência operacional. A única coisa a ser conquistada aqui é a satisfação do cliente que é uma ciência, portanto tem que ser estudada em ambos aspectos, ou seja, no conceito e na aplicação.

Sobre esse tema falaremos em detalhe no próximo capítulo que será sobre a perspectiva do cliente.

O processo de vendas, daqui pra frente, será apenas uma consequência natural da combinação entre sua marca e sua capacidade de inovar. Não existe nenhum outro tipo de empresa que sobreviverá no futuro que não seja por essa combinação.

O vendedor terá um papel extremamente importante que será garantir o sucesso da empresa, posicionando sua marca de forma assertiva, apresentando com técnica seus produtos e serviços, sendo transparente na negociação, e principalmente monitorando ativamente o cliente e seus canais de vendas, ao longo do seu ciclo de vida. Se você não vê seu time agindo nessa direção, livre-se do gestor pré histórico imediatamente. Ser conivente significa que você perdeu a paixão pela empresa e pela sua marca.

Se você combinou a automatização dos processos internos com tecnologia escalável, não existe

nenhuma possibilidade de sua empresa falhar. Na prática significa que você além de implementar a estratégia de menor custo, também transformou sua área de vendas na guardiã dos interesses da empresa junto ao seu cliente, monitorando e intervindo ativamente em todos os pontos de contato.

E por último, fechando esse tema relacionado a perspectiva da organização vem o processo de tomada de decisão. Na prática do meu dia a dia eu vejo com muita frequência uma confusão bizarra entre, business intelligence e ferramentas de business intelligence. Lembre-se que BI, é sobre saber fazer a pergunta correta, já as ferramentas de BI são apenas um gráfico colorido.

Uma grande maioria dos gestores e líderes não tem a mínima idéia sobre como ler um relatório, simplesmente porque eles não sabem o que perguntar. Te dou um exemplo muito comum de um relatório obrigatório que usa apenas duas, das quatro operações matemáticas básicas.

Nesse caso estamos falando da única ferramenta financeira que qualquer gestor minimamente habilitado para seu cargo deveria ter, que é o DRE, que significa demonstrativo de resultados. Apesar de ser o mais ordinário e simples relatório provavelmente do mundo porque usa apenas duas das operações matemáticas, ou seja, mais e menos, o DRE literalmente fala com você.

Ele mostra toda a estratégia da empresa ao longo dos anos. Mostra também a competência dos gestores que souberam criar valor. Mostra a marca funcionando já que a margem não está sendo corroída ao longo do tempo.

Mostra a inovação que impacta em novas receitas. Um gestor mediano, observando o DRE de qualquer empresa por apenas 30 minutos conseguirá tirar uma fotografia com absoluta precisão que mostrará, quase que gritando onde estão as áreas de perigo. Nos mesmos 30 minutos ele também será capaz de valorar sua empresa e te falar portanto, quanto vale o

empreendimento que você construiu ao longo dos anos.

Infelizmente, apesar da simplicidade, por algum fenômeno inexplicável, gestores não sabem ler. Tem aqueles que confundem caixa com competência. Tem outros que não sabem da importância da margem de contribuição que deverá ser acompanhada semanalmente. Tem aqueles que não tem idéia qual a capacidade de geração de caixa e se endividam acima desse marcador que serve como base para compor o valor, ou valuation do empreendimento que construiu ao longo dos anos. Resumindo, na prática quando uma decisão é tomada, o impacto é um verdadeiro desastre.

Para salvar a rentabilidade aplicam acréscimo no preço de seus produtos e serviços de forma linear. E porque a falta de gestão invariavelmente vira urgência, o gestor trapalhão consegue a façanha de desposicionar completamente a empresa, exterminando produtos promissores e arrebatando os canais de vendas.

O business intelligence que é um conjunto de gráficos vivos chamados de dashboard, é uma espécie de salvação. Ele opera um verdadeiro milagre que neutraliza qualquer gestão por pior que seja..

Ele coleta e combina dados do sistema, portanto, sem nenhuma intervenção humana. O business intelligence auxilia o gestor sênior a assistir um filme sobre a empresa quando observa os indicadores. Antigamente, gestores antiquados utilizavam os bizarros e inexplicáveis relatórios estáticos que mostravam apenas o que aconteceu no mês passado. Além de uma ferramenta a prova de incompetentes e negligentes, é também a única possível de servir como base segura para qualquer tomada de decisão seja estratégica ou estruturante.

Para te ajudar a identificar que estágio está sua empresa, aqui vai um breve checklist com 6 tópicos que te ajudarão a entender se sua empresa está em perigo quando seus gestores tomam decisões.

Primeiro. Você monitora o seu desempenho financeiro, porque seu gestor financeiro te apresenta mensalmente o DRE, comparando o que foi orçado competência e caixa, incluindo análises verticais e horizontais que permitem identificar ofensores, e intervir imediatamente para que a empresa volte ao trilho.

Segundo, você monitora a satisfação do seu cliente, porque executa uma pesquisa semestral conduzida por um profissional, que monitora a satisfação do cliente e também de canais de vendas observando cada ponto de contato. Também roda uma pesquisa sobre a lealdade do seu cliente à sua marca. Tomara que sua resposta seja sim para os dois tópicos, principalmente sobre a pesquisa ser conduzida por um profissional.

Terceiro, você monitora seu crescimento e sua rentabilidade, porque construiu um roadmap de inovação de produtos e serviços que está resolvendo os problemas dos clientes, e principalmente mantendo sua empresa longe da concorrência ? Se a

resposta for sim, seus lançamentos conseguirão trazer novas fontes de receitas para o futuro, de acordo com sua ambição de crescimento.

Quarto, Você monitora o crescimento do seu pipeline, porque seu time de vendas tem domínio do cliente. Eles tem um pipeline de vendas e um forecast assertivo, que é consequência de um CRM bem implementado e levado a sério

Quinto, Você monitora a produtividade, porque 100% dos seus processos estão automatizados e você só tem que cuidar muito bem do time de líderes que são profissionais brilhantes, bem formados, bem preparados e com a faca entre os dentes para abocanhar aquele bônus anual gordo que seu plano de retenção oferece, para que eles continuem na empresa.

E sexto, você monitora seus talentos e líderes, porque não confunde mais departamento pessoal com RH, portanto, a cada seis meses faz uma avaliação de desempenho com revisão do PDI, que é o programa

de desenvolvimento individual elaborado apenas para quem você realmente quer na sua empresa.

A boa notícia é que profissionais competentes e um planejamento estratégico simples, reverterem rapidamente esse ciclo vicioso de estagnação que sua empresa vem passando por anos.

Acredite, além de trazer a cura, também é rápido, muito mais rápido que os anos que você dormiu deixando sua empresa deteriorar, sem investimento na marca, sem iniciativas de inovação, e principalmente sem a contratação de líderes talentosos e brilhantes com alta capacidade de execução.

5

PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente no mapa estratégico será a perspectiva que sofrerá o maior impacto da tecnologia. O CRM tradicional dará lugar para sistemas autônomos de gestão de vendas que além de planejar a carteira de clientes de cada vendedor, também vai planejar as oportunidades de expansão das vendas para cada cliente individualmente. A seguir, vamos conversar sobre 3 sistemas que estão revolucionando a gestão de vendas.

A aplicação e combinação de tecnologias e metodologias de ciência de dados, machine learning, inteligência artificial e BI, levarão sua empresa para um estágio que você nunca imaginou. Essa conversa pode até parecer sofisticada para o estágio que sua empresa se encontra, mas acredite, você já é uma

vitima dessas tecnologias no seu dia dia, e se seu concorrente descobrir como aplicar antes de você sinto lhe informar, você desaparecerá do dia para noite.

No artigo anterior, falamos sobre excelência operacional e produtividade porque você não vai sobreviver se não combinar pessoas, processos e tecnologias que é a única forma de conquistar a tão sonhada excelência operacional. Falamos também que produtividade é a única variável que deverá ser considerada como critério para avaliação de desempenho e bônus de qualquer líder ou gestor, porque sua empresa vai precisar buscar por rentabilidade incansavelmente e isso só será possível, se todos os dias cada um dos gestores melhorar um pouco sua operação com relação ao dia anterior.

Nesse artigo falaremos sobre como a tecnologia vai mudar o futuro da sua empresa combinando um conceito chamado de Customer experience , com um sistema autônomo de gestão de vendas equipado com mecanismos já disponíveis de machine learning,

inteligência artificial e BI , Todas são tecnologias indispensáveis, portanto, tecnologias que você deverá dominar se quiser perenizar sua empresa.

Outra coisa importante, é que felizmente para você, o mundo não te deixará alternativas, a não ser aderir a essas tecnologias e recolher esse montão de dinheiro que vai ser deixado para trás. Acredite, seu antigo ecossistema formado por seus líderes obsoletos, por seus parceiros e por seus fornecedores também obsoletos vão desaparecer nos próximos dois anos. Se você também resolver desaparecer, a escolha será exclusivamente sua.

Vamos começar pelo customer experience que é o conceito que irá transformar a rotina e fluxo de trabalho da sua área de vendas e depois falaremos sobre os sistemas autônomos com IA.

Customer Experience exige que seu vendedor mapeie e cuide de todos os pontos de contato entre sua empresa e seu cliente que está temporariamente sobre a sua custódia, afinal, o cliente agora pertence a

empresa e não é mais propriedade de um vendedor. E claro, nessa etapa, a velha, ineficiente e inexplicável comissão fixa, que é paga apenas por empresas preguiçosas, aquelas que terceirizaram a sua responsabilidade sobre seu cliente e sobre a sua marca para agentes de vendas acomodados, que tomam a empresa como reféns ameaçando de levar o cliente embora se você mexer no percentual de comissão.

Essa comissão fixa, ou essa arapuca que você mesmo criou e agora é refém, será finalmente exterminada com a aplicação do novo conceito de customer experience. A comissão será substituída por um prêmio que vai remunerar extremamente bem a combinação entre dois fatores: primeiro, vai remunerar apenas a combinação entre a ativação, manutenção e expansão da carteira de clientes do vendedor. E segundo, e mais importante, vai remunerar pela satisfação do cliente que é a combinação dos indicadores de sucesso do cliente. Você pode encontrar exemplos do mapa de sucesso do cliente no site da brandME.

Lembre-se que o único vendedor que você deverá manter na sua empresa é aquele que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, e por isso que ele conseguirá ativar, manter e expandir seus clientes e como consequência, expandirá também as vendas. Na prática do meu dia a dia eu vejo gestores de vendas que não treinam, nem capacitam seus vendedores. É um verdadeiro deboche ter um gestor de vendas sem processo e que não treina seus vendedores no mínimo todos os dias.

Inexplicavelmente, acredite se quiser, ainda tem dono de empresa que paga salário para essa gente.

Customer Experience é uma metodologia que cuida da satisfação do cliente porque monitora para prevenir problemas em cada ponto de contato com o cliente. Para implementá-la você terá que primeiro estudar, e ai sim, desenvolver cada uma das 5 etapas a seguir.

A primeira é entender o processo de tomada de decisão e as expectativas e dores dos influenciadores,

e também dos tomadores de decisão que são dores e sonhos completamente diferentes. Entender o cliente também significa mapear o ambiente competitivo, ou seja, quem são os concorrentes que também estão disputando pelo mesmo dinheiro.

Deve mapear suas forças e suas fraquezas porque só assim, você conseguirá se proteger, se antecipando aos seus movimentos. Não tem nada mais irritante em vendas que seu vendedor preguiçoso te ameaçando dizendo que se não der um desconto, vai perder o cliente para o concorrente, portanto, livre-se dessa gente.

A segunda é mapear todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa. Quando o cliente decide comprar da sua empresa, ele embarcará numa jornada que não é simplesmente falar com seu vendedor. Ele vai ser impactado por todas as áreas da empresa, portanto, é obrigatório para todos os líderes e gestores terem detalhadamente mapeado, passo a passo, como tratar o cliente para surpreendê-lo. Essa mesma fala, vale principalmente para as áreas

internas de apoio como financeiro, logística, faturamento e principalmente o RH, que deverá orientar para obrigar cada gestor ter seus processos cuidadosamente mapeados, e cada colaborador exaustivamente treinado. Seja absolutamente intolerante com erros recorrentes, ou seja, elimine qualquer colaborador que insista em não seguir o processo passo a passo conforme foi desenhado.

Terceiro, leve soluções e inovações para seus clientes. Mapear as oportunidades é essencial para conquistar o domínio da conta. Na prática do meu dia a dia aprendi que a melhor venda, a mais rentável, acontece quando o cliente nem está pensando em comprar nada. Esse é o único tipo de vendedor que merece uma recompensa na forma de prêmio.

Quarto, rastreie cada indicador atrás de oportunidades de melhoria. Monitore por pesquisa sua satisfação e principalmente se ele recomendaria sua empresa. Além da satisfação, que é resultante do nível de serviço que você está oferecendo, ter o cliente como um verdadeiro promotor da sua marca é

a melhor métrica de sucesso a ser conquistada, porque não existe nada melhor que uma referência positiva de um cliente para você conquistar um novo cliente.

E por último, colete os dados e documente cada etapa, formando um verdadeiro banco de dados de perguntas e respostas que ajudará seus novos colaboradores a resolver cada problema relacionado a cada ponto de contato, utilizando o remédio correto. Extermine da sua empresa aquele tipo que chama o cliente de doutor e professor, ou pior, tem ainda os que chamam o cliente de querido. Eles são os que se fazem de bonzinhos e, ao invés de cuidar do cliente, culpam outras áreas da empresa. Livre-se também desse tipo de gente.

Agora que você já tem uma ideia clara sobre como a metodologia de customer experience irá substituir seu time de vendas, não perca mais nenhum segundo com seu velho e obsoleto time. Você deverá mudar a cabeça apenas dos que tem a predisposição de aprender, e substituir imediatamente os que vão te

enganar que são aqueles que acharam a metodologia o máximo, mas que no minuto seguinte, vão continuar operando da mesma forma ignorando e sabotando esse movimento que será tão importante para seu futuro. É bem fácil de identificar quem fica e quem vai embora. Quem realmente comprou a ideia, é aquele que vai para casa e assiste vídeos e compra até um treinamento numa plataforma de cursos.

Apenas esses devem permanecer, não dê nenhuma colher de chá para ninguém, porque a cada salário e comissão que você paga para esses preguiçosos, seu dinheiro está indo diretamente para o lixo, quando poderia estar pagando para desenvolver seus novos talentos.

A perspectiva do cliente no mapa estratégico será a perspectiva que sofrerá o maior impacto da tecnologia. O CRM tradicional dará lugar para sistemas autônomos de gestão de vendas que além de planejar a carteira de clientes de cada vendedor, também vai planejar as oportunidades de expansão das vendas para cada cliente individualmente. A

seguir, vamos conversar sobre 3 sistemas que estão revolucionando a gestão de vendas.

A aplicação e combinação de tecnologias e metodologias de ciência de dados, machine learning, inteligência artificial e BI, levarão sua empresa para um estágio que você nunca imaginou. Essa fala pode até parecer sofisticada para o estágio que sua empresa se encontra, mas acredite, você já é uma vítima dessas tecnologias no seu dia dia, e se seu concorrente descobrir como aplicar antes de você, sinto lhe informar, você desaparecerá do dia para noite.

Antes de falarmos do primeiro sistema que é o de associação, acredite, você vai ter que pagar um preço caro pela bagunça e pela negligência que você fez com seus dados ao longo do tempo. Seja lá quem você contratar para iniciar essa jornada, levará um bom tempo apenas para organizar sua bagunça. Pelo menos, a boa notícia é que uma vez arrumada, nem que você se esforce conseguira mais desarrumar. Claro que isso deverá se transformar numa política

austera, cujo infrator perderá nada mais nada menos que seu emprego, e por justa causa.

O primeiro sistema é o de associação que considera duas perspectivas. Primeiro esse método pega todo seu banco de dados com o histórico das vendas de seus clientes ao longo de décadas e associa seus produtos e serviços observando e estabelecendo padrões entre produtos que foram vendidos juntos. Um ponto de atenção antes que você tenha um ataque espontâneo de síndrome de sabichão, cujo diagnóstico vem acompanhado da célebre frase. "Ahh...., mas isso eu já sabia. É óbvio? "

Te garanto que o resultado do sistema de associação nunca, em hipótese nenhuma, será o que você esperava da sua empresa porque lembre-se, que as associações e padrões que foram formados naturalmente na sua empresa, foram estimulados pela venda fácil, aquela que você mesmo remunerou com a inexplicável comissão fixa, ou seja, aquela comissão que você pagou várias vezes pela mesma venda do mesmo produto, e no mesmo cliente. É bem difícil de

compreender esse fenômeno que te custou uma verdadeira fortuna. Só você mesmo é quem conseguirá justificar como conseguiu a façanha de jogar tanto dinheiro no lixo por anos.

Por esse motivo, aquela sua genial política de comissão fixa não gerou nenhuma associação, ou seja, o seu vendedor espertalhão e preguiçoso nunca ofereceu um produto complementar para fazer uma venda cruzada, ou cross sell, portanto, como consequência, pegando sua base de dados como ponto de partida, suas associações serão bem pobres.

Eu já vi casos na prática do meu dia a dia, de empresas que tem mais de 1.000 produtos no seu portfolio, terem uma associação de apenas 20 produtos. Sabe que isso significa na prática? É muito simples, significa que seu vendedor não vende nada, ele é apenas comprado pelo cliente.

Sinto lhe informar que para o sistema de associação funcionar, você terá que começar a refazer esses padrões de associação imediatamente. Se quiser

começar essa nova jornada com o pé direito, isso significa que deverá pagar prêmio apenas pela expansão das vendas e pela ativação de novos clientes. Na prática do meu dia a dia, te garanto, goste você ou não, isso significará também trocar quase todo seu velho e acomodado time de vendas, aquele que foi adestrado por você mesmo a ganhar dinheiro fácil.

Com um sistema de associação continuamente bem calibrado com tecnologias de machine learning, cujo nome é sofisticado mas a aplicação é simples, você vai forçar a venda cruzada ou cross sell. O resultado é instantâneo, ou seja, seu faturamento sobe rapidamente, e principalmente sua rentabilidade porque a média da margem de contribuição do pedido é mais saudável comparativamente a venda de um único produto.

Não existe em nenhum lugar do mundo outra estratégia de vendas que não seja aumentar a participação no cliente, simplesmente porque essa estratégia é sobre conquistar o domínio da conta

vivenciando o cliente, ele te levará a conquistar o tão sonhado aprisionamento que só acontece quando seus vendedores profissionais, aqueles que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, apresentam soluções para problemas que seu cliente ainda nem pensou, portanto, ele ainda não está comprando nada. Nessa hora, o fator preço desapareceu e a venda será saudável.

O resultado diário do sistema de associação, digo diário porque é isso que a tecnologia de machine learning te trará, te apontará para uma oportunidade gigantesca para reorganizar e reposicionar sua oferta de produtos e serviços. Na prática, você vai expandir sua relação comercial com seus clientes melhorando a frequência de compras e principalmente o ticket médio.

Para você que é um empreendedor, uma outra conquista quase que imediata é que sua empresa deixará de ser um empresa frágil com altas concentrações de vendas, ou seja, uma espécie de empresa mono produto e mono segmento, daquelas

que poderá ser facilmente descartada por um simples movimento do concorrente, ou por um importador chinês, ou mesmo por variações naturais no ambiente de mercado. Não entenda isso como uma espécie de maldição, mas você vai perceber pelos exemplos a seguir, que é apenas questão de tempo para sua empresa cair nessa arapuca.

Vamos ver um exemplo simples e prático do sistema de associação operando, dessa forma você poderá entender quanto dinheiro você já perdeu, e ainda vai perder mais um pouco ainda hoje. Imagine que você tem uma padaria por onde passam centenas de clientes todos os dias ao longo de anos. Obviamente, a associação entre café com leite e pão com manteiga no café da manhã é óbvia e inquestionável.

Mas imagine os mesmos clientes voltando na hora do almoço para fazer uma refeição. Imagine também, os mesmos clientes retornando mais uma vez no final da tarde, para comprar pão queijo e presunto para fazer o seu lanche no jantar. Esses mesmos clientes ainda podem te ligar no sábado para pedir uma pizza com

guaraná. Porque você nunca imaginou que isso poderia acontecer, apareceu fralda no meio da associação, porque você por acidente deixou no caminho e alguém comprou apenas por conveniência.

Agora esqueça o cliente por um minuto. Sim, esqueça completamente seus clientes e apenas imagine essas associações e padrões que foram formadas por esses milhares de clientes que passaram pela sua padaria ao longo do tempo. Você imagina que o evento do exemplo da fralda, tenha te despertado o interesse de testar outros produtos que também te pareciam bizarros até então. Se esse fato de deixou curioso, parabéns, você voltou a ser empreendedor. Preste atenção no volume de ideias e insights que você terá nesse momento e daqui pra frente.

Note também que de forma absolutamente segura, você estará expandindo o seu negócio oferecendo novos produtos e serviços que foram escolhidos por seus próprios clientes.

Agora pare, feche os olhos por um minuto, e faça suas contas. Observe quantas vezes você poderia monetizar o mesmo cliente, ou observe também por outro ângulo, quantas vezes poderia aumentar suas vendas de produtos correlatos fazendo o chamado cross sell, se tivesse aprendido antes sobre esse sistema de associação. Agora abra os olhos e faça o que já deveria ter feito muito antes, aja como um verdadeiro empreendedor e comece essa jornada imediatamente.

O Segundo sistema, é o sistema de correlação que deverá ser combinado com o sistema de associação. Ele vai te apontar a força daquelas associações que foram feitas no sistema anterior, ou seja, literalmente vai contar quantas vezes elas ocorreram ao longo do tempo.

Quanto mais forte o número de ocorrências ao longo dos anos, maior será a força da correlação e portanto, a possibilidade da venda combinada. Uma boa notícia é que ao longo dos próximos dias, meses e anos, com esses mecanismos de machine learning,

sua empresa aprenderá continuamente, porque o algoritmo será treinado naturalmente todos os dias ficando cada vez mais preciso, até se tornar um sistema autônomo que pensará melhor que qualquer gestor que você já teve e nunca terá na sua empresa. Nesse exato momento você aprendeu como a inteligência artificial vai transformar sua empresa e portanto, deverá ter um papel central no seu planejamento estratégico.

O sistema de correlação criará novas conexões híbridas, ou seja, conexões reforçadas pelo próprio comportamento de compra do cliente, que serão então combinadas com outras correlações com apenas fundamentação estatística portanto mais fracas. Essa combinação híbrida fará uma predição de produtos e serviços que os clientes poderão consumir nos próximos meses por exemplo.

Sempre que uma dessas correlações pouco prováveis como o exemplo da fraude na padaria acontecer, simplesmente o porque o cliente comprou, ela

passará a ser provável e portanto, será oferecida em massa para todos os clientes com o mesmo perfil.

Imagine só o volume de dinheiro escondido nessas correlações que você nunca poderia nem imaginar, e que se materializarão no caixa da sua empresa simplesmente porque isso que estamos conversando não é chute, é ciência. Imagine também que aquela antiga fragilidade da concentração das vendas em determinados produtos ou clientes, desapareceu e você eliminou mais esse risco para o seu futuro.

Nessa hora também aparece a síndrome de sabichão com frases fenomenais como por exemplo. "mas isso é só fazer uma query, nosso ERP já faz isso". Torça para que esse tipo de gestor pré histórico esteja apenas nos seus concorrentes, nunca e em hipótese nenhuma, na sua empresa.

Agora vamos ver o terceiro, que é o sistema de correlação onde a magia do sistema equipado como mecanismo de inteligência artificial se materializa.

Com os sistemas anteriores de associação e correlação vivos e operando e principalmente aprendendo com seu dia a dia, entrará em cena o sistema de recomendação combinando produtos de manutenção, ou seja, aqueles produtos que o seu cliente compra regularmente, somados com outros produtos correlatos, ou seja, aquele outro grupo de produtos que foi o resultado das associações.

Toda vez que o cliente compra um produto que foi recomendado, ela ganha mais força, aumentando as chances de outros clientes também comprarem. O sistema de recomendação é um sistema preditivo infalível, porque ele simplesmente monitora e aprende com a movimentação natural do seu cliente, e de forma autônoma, recomenda diariamente as oportunidades que seu vendedor deverá atacar por família de produtos, e também por cliente. Parabéns, porque aquele seu gestor de vendas que falhou miseravelmente na implementação no planejamento e gestão de carteiras foi finalmente substituído. Agora no lugar dele, você tem um sistema autônomo que faz

isso diariamente, sem intervenção humana e com uma precisão absurda.

Os sistemas de predição autônomos poderão prever as vendas com altíssima precisão para seus próximos 90 dias. Na minha prática do dia a dia, posso te afirmar que você conseguirá expandir organicamente suas vendas em no mínimo 15% e lembre-se, que esses 15% tem efeito exponencial porque o cliente voltará a comprar no próximo mês. Agora faça o cálculo do impacto anualizado dessa nova dinâmica de vendas.

A implantação desses 3 sistemas já nascerá paga, ou seja, não tem nem retorno sobre investimento. Por exemplo, se você fatura 1 milhão por mês, e crescerá 15% expandindo as vendas via cross sell, o impacto anualizado das vendas será de R\$ 23 milhões anualizado, ou seja, você simplesmente dobrou sua empresa. Se você acha essa conta esotérica, te garanto que você é daqueles que além de pagar comissão fixa, também ainda gerencia sua empresa em excel. Nesse caso, você ao invés de dobrar a

empresa, entrará para o hall das empresas que desapareceram.

Agora vamos falar um pouco mais de resultados práticos. Imagina isso funcionando a todo vapor para você que tem uma fábrica e precisa pré programar sua produção para os próximos 3 meses, para que você consiga ganhar o máximo de produtividade com o mínimo de setup.

Vamos falar num próximo capítulo em profundidade sobre como aplicar inteligência artificial na programação da fábrica, para eliminar o velho e ineficiente sistema de MRP2, substituindo por um sistema de clusters autônomos que ocupam cada minuto do seu homem hora, e também do hora maquina.

Na minha prática do dia a dia, posso te garantir que tem 4 benefícios que terão impacto direto no seu ebitda, portanto, o investimento em inteligência artificial na produção da sua empresa também já nascerá pago.

O **primeiro** de quatro benefícios é que a fábrica aumentará a produtividade porque conseguirá agrupar as ordens de produção por volume do mesmo produto, aumentando a produtividade que significa produzir mais com o mesmo custo de mão de obra, na minha prática posso te afirmar que só nesse tópico, já são mais ou menos 10% de incremento na produtividade.

Segundo, irá produzir savings, porque aumentará o poder de barganha do time de compras já que agora passará a comprar com um volume enorme. Também na minha prática posso afirmar que no mínimo, serão mais 5%.

Terceiro, haverá redução significativa do uso do capital de giro porque você poderá compatibilizar o ciclo financeiro e o **quarto**, você poderá adiantar o faturamento porque o produto para entrega futura, já estará pronto. O impacto no ebitda é impressionante.

Por exemplo, elevar sua margem de contribuição em 5% reduzindo a mão de obra direta, impacta diretamente o ebitda, ou seja, para a mesma empresa de 1 milhão que deixa 10% de margem ebitda, o impacto anualizado será de aproximadamente 1.5 milhões de reais que irão diretamente para seu bolso.

O retorno sobre investimento só não consegue ver quem não nasceu para ser empreendedor. Nasceu mesmo é para aplicar em renda fixa e tesouro nacional.

Além da metodologia de Customer experience que falamos no início, e dos 3 sistemas de inteligência artificial, ainda tem dois Grand Finales que são, o RFV que significa recência, frequência e valor, e o impacto na marca e no marketing que não conversaremos nesse capítulo, porque esse assunto ganhará um destaque especial e aprofundado no próximo capítulo, já que sua marca também sofrerá um impacto violento, com a entrada obrigatória desses sistemas de inteligência artificial no planejamento

estratégico de qualquer empresa, inclusive do seu concorrente.

Todos esses sistemas são apresentados por uma ferramenta qualquer de visualização na forma de BI que observando e combinando as variáveis de Recência, Frequência e Valor, seus vendedores diariamente receberão uma lista sempre atualizada de quais clientes ele deverá ligar, quais produtos ele deverá oferecer, qual é a meta diária, repito, meta diária de vendas de manutenção expansão e ativação de clientes. Ele até saberá qual o prêmio que ele receberá naquele dia se cumprir as metas.

Antigamente você precisava calibrar os parâmetros do RFV na mão, hoje com esse sistema autônomo, você nem parametriza e nem agrupa, tudo sai automaticamente te mostrando em tempo real desde a movimentação das suas contas chave, até os clientes que estão fugindo. Você terá um painel de controle com as informações dos clientes que estão prontos para comprar, que ainda não estão prontos, que estão

fugindo, que já fugiram e ainda aqueles que são novos que precisam ser desenvolvidos.

O RFV te apontará até o dia exato que os clientes estão acostumados a comprar e qual a chance dele comprar para os próximos 90 dias por exemplo. Note, que a síndrome de sabichão ataca nessa hora também com a maldita frase. "Aqui as coisas são diferentes, porque nossos clientes são diferente". Tem pouca coisa mais irritante que esse tipo de frase. Primeiro livre-se desse sanguessuga que está arrebetando com o futuro da sua empresa. Segundo, se você não ganhou o prêmio Nobel de Vendas, agarre se ao conceito e não ao chute, livre-se da opinião de gestor ultrapassado cujo último livro que leu foi o pequeno príncipe.

Seu novo gestor de vendas só servirá para 2 coisas. Primeiro contratar e treinar incansavelmente profissionais brilhantes até que tenham conquistado o nível de autoridade sobre seus produtos e serviços. Só assim eles estarão aptos a vender. Segundo, implementar a metodologia de customer experience.

A remuneração não será mais pela venda, mas sim pela expansão das vendas somada com a satisfação do cliente, aquele que comprará cada vez mais porque além de gostar da sua empresa, também recomenda. Esse gestor vai ganhar uma grana preta de salário, mas será um dinheiro novo, um dinheiro limpo que é bem diferente daquele dinheiro que você jogou no lixo pagando comissão fixa sobre a mesma venda por anos.

Lembre-se que para vendas repetidas, você poderá inclusive construir um portal de vendas, um e-commerce B2B por exemplo, onde o sistema de recomendação que preencha o carrinho de compras automaticamente, também manda o link para o cliente via WhatsApp, já com o cupom de desconto baseado no ciclo de vida do cliente. O sistema autônomo poderá completar a venda sem nenhuma intervenção humana

Você saberá quando esse momento chegar porque agora você será assistido por um sistema autônomo baseado em dados. A primeira coisa que você vai

notar é que o maldito desconto desapareceu naturalmente, porque foi substituído por vendedores profissionais que ao telefone com cliente, perguntam : “Além do preço justo, deixa eu te apresentar o que eu posso oferecer para sua empresa”. Quando isso acontecer, parabéns, sua empresa iniciou o processo de arrebentar com qualquer concorrente que atravessar seu caminho e você como empreendedor, está rico.

É imprescindível agir rápido porque os próximos 2 anos serão decisivos para sua existência porque a IA será implacável com empresa preguiçosa. Não faça nada e confie na sua síndrome de sabichão, e continue deixando de pagar imposto e pagando suas prestações de empréstimo para capital de giro, que você foi obrigado a tomar de urgência no banco porque sua empresa não tem mais rentabilidade suficiente para pagar suas contas, e nem dar lucro.

Espero que esse breve artigo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir uma organização

de vendas dinâmica, com absoluto foco no cliente, e que se utiliza da inteligência artificial para construir um sistema autônomo que aprende todos os dias. No próximo artigo falaremos sobre como a inteligência artificial impactará brutalmente sua marca e marketing.

6

PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO

Após a explosão da Inteligência Artificial

Um primeiro conceito sobre inovação, que deve ser desmistificado, é que inovação não significa ter ideias revolucionárias e aleatórias.

Inovação também não deve ser confundida com uma patologia chamada síndrome de insatisfação crônica cujo diagnóstico mais comum é que tudo está sempre uma merda. Inovação para funcionar bem, tem que ter absoluto foco nos investimentos que serão cuidadosamente direcionados para posicionar a empresa conforme sua visão de futuro.

As iniciativas de inovação deverão impactar a empresa em 5 áreas que conversaremos ao longo desse capítulo.

O primeiro impacto e também o mais importante é a inteligência de mercado e a gestão do portfólio de produtos e serviços, seguindo pela melhoria da produtividade nos processos, terceiro, na experiência com a marca, e por último vem o impacto no modelo de negócio.

Planejamento estratégico não é sobre rituais esotéricos, mas sim sobre construir novas competências que sua empresa vai precisar no futuro, mas ainda não tem.

Preste atenção em duas coisas que são limitantes para o sucesso nessa jornada de inovação. O primeiro é que tecnologias disruptivas como inteligência artificial, deverá obrigatoriamente ser uma arma presente no seu planejamento estratégico. Se você não usar IA contra seu concorrente, ele vai usar contra você. E também você deverá construir políticas sólidas

de ESG, porque provavelmente no próximo ano seus fornecedores e clientes não mais comprarão de você.

Não brinque com esses dois temas, e se você ainda não conhece nenhum deles, peça ajuda profissional imediatamente.

E segundo, você tem que ser apaixonado pela sua empresa e pelo seus clientes. Na prática do meu dia a dia estimulando empreendedores na elaboração do planejamento estratégico, observo um desafio complexo que é despertar e cultivar o empreendedorismo.

Empreender exige visão, paixão pela empresa e coragem, mas infelizmente a pobreza expressada pela bizarra frase „quanto isso custa?“, desmonta qualquer possibilidade de qualquer estratégia dar certo. Essa frase representa um diagnóstico simples de falta de paixão pela empresa, que cria uma espécie de preguiça mental onde esse ser humano infeliz, quer colher o resultado de algo que não investiu um centavo. Infelizmente esse comportamento não tem

cura, é típico daquele pseudo empreendedor que por necessidade ou herança ainda carrega empresa por sorte, que é temporária, mas ele deveria mesmo é ter buscado por um emprego público ou CLT.

O verdadeiro empreendedor, aquele que nunca falha porque além da coragem, tem também resiliência e principalmente paciência por respeitar a natural curva de aprendizado que um projeto estratégico exige. Usa sempre a frase correta que é aquela que estimula todos que estão ao seu redor, é a frase que retém seus melhores talentos, que é, qual o impacto futuro no ebitda que investimento nos trará? Se você é um talento, daqueles que está em constante desenvolvimento profissional, trabalhe apenas para essa categoria de empresa para que você não corra o risco de se tornar num profissional mediano, ou pior, num profissional medíocre.

Esse artigo faz parte da série sobre como construir um planejamento estratégico, passo a passo e esquematizado. São 10 artigos que conversaremos detalhadamente sobre cada etapa do processo de

construção do planejamento estratégico. Nesse artigo vamos falar sobre a quarta perspectiva que é sobre inovação que é sem nenhuma dúvida, a única perspectiva que tem o poder de valorizar uma empresa. O resto, qualquer resto de dinheiro que sua empresa gasta deverá entrar nas contas de custos e despesas.

Nesse breve artigo sobre inovação vamos falar sobre 3 temas. Primeiro sobre mercado, como criar inteligência de mercado que será essencial para a expansão de portfólio de produtos e serviços de forma segura.

Segundo, vamos falar sobre gestão de portfólio porque as margens sofrem corrosão natural ao longo do tempo, e terceiro, vamos falar sobre como construir um roadmap, ou se preferir um cronograma de inovação, que colocará sua marca numa situação de singularidade, que na prática significa, ficar longe do seu concorrente, e ao mesmo tempo, ficar cada vez mais perto da decisão de compra pelo cliente. Se

you have 15 minutes, this short article was written thinking about you.

To diagnose a lazy company, that one that does not innovate. First, by examining the DRE, which represents the only reliable financial tool, you will not find a specific line that shows the evolution of revenues from new products. The second is when the company begins to suffer from profitability, and the contribution margin begins to deteriorate.

Remember that DRE is a type of report that talks about and delivers all its financial negligence. The DRE is a synthesis of its detailed income statement, and therefore, it must be extracted directly from the system and never, in any case, from Excel. Do not waste your time analyzing DRE in Excel because it serves absolutely nothing.

You should not even pay a salary for a financial manager who makes DRE in Excel, you should not

verdade é se livrar dele rapidamente porque ele está deixando sua empresa em risco.

Quando esses dois fenômenos acontecem, ou seja, você não consegue ver nem inovação, e nem monitorar a evolução da margem de contribuição pelo DRE, acontece também um outro fenômeno bizarro que é a ação imediata do gestor que quando vê que sua margem desapareceu, dá uma ordem para aumentar o preço de seus produtos e serviços para compensar sua incompetência como empreendedor inovador.

E porque ele esquece de combinar o jogo com os clientes e com os canais de vendas, o resultado é um verdadeiro desastre devastador, porque ambos, tanto os clientes quanto os canais de vendas vão imediatamente em busca de outras alternativas.

Afinal é sempre mais fácil crucificar o pobre gestor de vendas por perder mercado, ou pela falta de rentabilidade. Na empresa estagnada, para manter o cliente temporariamente, ele será sempre obrigado a

vender a mesmice, que são os velhos e cansados produtos que só vendem dando desconto, portanto, comprometendo a margem de forma irreversível.

Os mecanismos psicológicos compensatórios à preguiça e incompetência dessa categoria de empresa, extermina o ambiente interno porque o time de vendas é pressionado por fazer mágica e trazer rentabilidade de volta de um produto cansado e comoditizado. Também contamina o ambiente externo, porque seus clientes vão buscar alternativas no mercado o que significa na prática, que a empresa vai perder marketshare.

É uma verdadeira desgraça o que acontecerá pela frente para esse tipo de empresa principalmente, com a explosão das tecnologias que se utilizam de mecanismos de inteligência artificial, que falaremos com mais detalhes adiante.

O primeiro tópico é sobre a gestão de portfólio que depende diretamente da inteligência de mercado. Antigamente era feita por coleta de dados manual,

olhando para trás, ou seja, olhando para a concorrência e observando sua movimentação. Nessa época pré histórica, ganhar vantagem competitiva estava relacionada a como sua empresa reagia à concorrência.

Outros fatores como político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal, entravam também nessa equação para mapear potenciais ameaças do ambiente, que exigiriam adaptação de produtos e serviços, para suportar o impacto de fatores de mercado externos a empresa .

Por exemplo, uma empresa que vive hoje da venda de qualquer coisa de plástico, certamente receberá uma notificação dos clientes que deixarão de comprar mais nada que utiliza plástico. Além dos aspectos ambientais aqui, também existem aspectos legais que estão relacionados a proibição de uso de plástico em bares e restaurantes por exemplo. Eu duvido que no próximo ano uma grande empresa ou um hospital por exemplo, terá coragem de usar qualquer coisa que

tenha plástico ou qualquer produto que agrida de alguma forma o meio ambiente.

Infelizmente, essa empresa do exemplo que vende qualquer coisa que utilizar plástico , não será nem considerada como possível fornecedor porque não está posicionada de forma diferente. Na prática do meu dia a dia eu vejo várias empresas nessa situação e vejo também que gestores senior não conseguem visualizar o fim da empresa que está a um palmo do seu nariz, porque estão apenas seduzidos pelo dinheiro que vem desse momento da história, mais por sorte, que por juízo.

A alternativa é ir vagarosamente quebrando essa resistência a mudança através de um planejamento estratégico compreensível que vai de certa forma, iluminando alternativas e possibilidades mudando os velhos hábitos de acumulador de dinheiro, e cultivando novos hábitos com foco nos investimentos que garantirão a sobrevivência e perenidade da empresa.

Ainda sobre a empresa do exemplo, se o planejamento estratégico conseguir conquistar seus objetivos, a empresa conseguirá reformular seu portfólio de produtos e aí sim, oferecerá de forma ativa novos produtos que são aderentes à políticas ESG , cuja adoção está acelerando rapidamente e acredite, vai te tirar grande parte do faturamento se sua empresa não estiver preparada.

Cuidado, para os ignorantes sobre o tema, essas políticas podem soar como bobagem, principalmente na cabeça do velho e ultrapassado vendedor, aquele que só quer saber da sua comissão. Eles são os primeiros que deverão ser eliminados da empresa antes de você encarar essa nova jornada.

Entre o salário do inútil vendedor falastrão, ou o salário de um vibrante chefe de inovação, não tenha dúvidas, coloque seu dinheiro apenas nas iniciativas de onde virão novas fontes de receitas de novos produtos. Não gaste mais nenhum centavo para pagar comissão por venda feita com desconto, feita sem margem e sem compromisso com a empresa.

Isso não significa que você não deva ter vendedores profissionais que são apenas aqueles que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, ou seja, aqueles que você tem orgulho de ouvir porque quando eles falam com seus clientes, estão sempre levando soluções e alternativas para seus problemas.

Felizmente, a tecnologia vem novamente nos salvar da pré histórica forma de observar o ambiente competitivo. Novas tecnologias equipadas com inteligência artificial e técnicas de simples implementação como por exemplo, marketbasketanalysis e recommendationsystems , identificam a associação e a correlação entre produtos e famílias de produtos para ajudar na recomendação de uma venda cruzada por exemplo.

Se você achar que isso é banal, muito cuidado com a pressa na análise que leva ao julgamento precipitado. O que mais eu vejo na prática do dia a dia, é a pressa, que somada com a síndrome do sabichão levam a impressionante mania de chutar, e emitir espontaneamente opinião vinda de profissionais que

não lêem um livro faz 5 anos. Livre-se dessa gente por que a única coisa que eles sabem fazer é tomar decisão com ímpeto ou seja, colocam sua empresa em risco.

Olha só um exemplo de oportunidade absolutamente segura para expandir seu portfólio de produtos e serviços. Imagine por um minuto sua empresa com esse tal de marketbasketanalysis combinado com o tal recommendationsystems . Ambos são algoritmos que só ficarão maduros daqui a dois anos, porque lembre-se, que um algoritmo tem que ser treinado, por isso você tem que começar ainda hoje a aprender sobre esse tema tão importante para seu futuro.

Contrate ajuda profissional de um especialista em IA. Mas contrate logo porque nos próximos anos eles serão impossíveis de encontrar disponível, e te custarão uma pequena fortuna.

Continue imaginando agora essa sua inteligência cruzando dados e descobrindo uma associação entre produtos com muita, mas muita afinidade com uma

determinada categoria de clientes. E ainda no campo da imaginação, pense nesse modelo de IA, que também automaticamente vai misturar no mesmo liquidificador, o portfólio de produtos do seu maior concorrente por exemplo.

Ao mesmo tempo porque ainda tem espaço no liquidificador, você também coloca no modelo outro portfólio, o de novos fornecedores. O liquidificador equipado com inteligência artificial vai combinar e associar tudo que você misturou , ou seja, o histórico de compras de seus clientes, mais os produtos do seu concorrente, e mais os produtos de fornecedores e ai sim, a bagunça está formada.

O liquidificador, que por definição é na verdade um sistema autônomo que pensa melhor que seu melhor gestor, é um modelo de IA que quando maduro, irá fazer as correlações que existem e que também ainda não existem, porque sua empresa ainda não tem histórico de vendas desse tipo de produto que ainda está em teste de aceitação, aqueles que vieram do seu concorrente, e vieram também dos novos

fornecedores. Nessa hora a sua marca através de campanhas de marketing entrará em ação, e começará a promover essas relações através de campanhas para entender se as combinações funcionam, ou seja, testar se o cliente morde a minhoca.

Imagina só se o cliente morde, ou seja, se ele compra. Imediatamente e instantaneamente como num passe de mágica, as correlações se formam, e como consequência, da forma mais segura possível, você vai expandir seu portfólio porque simplesmente foi seu cliente quem escolheu comprar. Na sequência, o algoritmo de IA varrerá todos os seus clientes para oferecer esse novo produto ou serviço gerando uma tonelada de novas receitas.

Na prática do meu dia a dia por décadas, vi poucas vezes um investimento já nascer pago como o investimento em IA. O impacto nos resultados e na vantagem competitiva, é simplesmente impressionante.

Te garanto, qualquer outra metodologia que não seja através desse modelo, você está colocando sua empresa em risco ,portanto, se você é um acumulador e não um empreendedor, reze todos os dias para que seu concorrente não descubra esse modelo, porque se ele descobrir vai simplesmente te tirar do mercado do dia para noite.

Você não acredita? Então continua confiando na sua preguiça e fazendo arrumações dissertativas e semânticas para reforçar sua síndrome de sabichão, e justificar as suas falhas miseráveis como gestor que te levarão a uma curta existência, porque te garanto também que o que estamos conversando aqui, é o que te espera logo ali na frente.

O segundo tópico é sobre gestão de portfólio. Antigamente você usava matriz BCG para categorizar o ciclo de vida do produto, entre ser uma estrela até virar um abacaxi. Depois veio a tese sobre o ponto de inflexão que determinava que você deveria recriar o ciclo do produto antes da sua ruína, ou seja, na prática já deveria começar a trabalhar o novo produto, no dia

seguinte do lançamento dele mesmo. Agora, vem uma outra onda que é a do MVP, que significa mínimo produto viável, onde você como empresa inovadora, terá a permissão do seu cliente que também será seu parceiro na validação e na evolução dos novos produtos e serviços, ao longo do processo de desenvolvimento. O sucesso nesse caso é quase 100% garantido.

Lembre-se que somente clientes satisfeitos permitem essa parceria no MVP. Se no seu caso, você não gosta de visitar seus clientes, você vai receber um não, bem alto e bem claro toda vez que tentar se aproximar.

Na prática, se você não tem nenhum MVP na sua empresa, não importa o tipo de empresa, nem o segmento, você está na categoria de empresas que vão desaparecer, inclusive mais rapidamente agora com a explosão da inteligência artificial que vai não somente impactar a forma de fazer negócio no segmento de mercado que sua empresa atua, mas também vai revirar a rotina das empresas do avesso.

A gestão de portfólio acompanha o ciclo de vida do produto desde o seu lançamento onde a margem é sempre maior, até conquistar sua maturidade onde vai ganhando volume e a margem vai sofrendo uma corrosão natural até que os concorrentes ganham paridade, ou seja, seus produtos e serviços são exatamente igual ao seu.

Nessa hora se você não teve o cuidado com a inovação, a margem desapareceu e você não poderá fazer nada além de botar a culpa em alguém.

A gestão de portfólio conta com um BI vivo acompanha em tempo real o ciclo de vida do produto, monitorando sua performance no dia a dia. Também consegue antever com absoluta exatidão onde a empresa está perdendo receita, e também perdendo rentabilidade para que as devidas intervenções sejam feitas rapidamente.

Até a data do seu fim é possível de antever, que acontecerá quando sua margem ebitda, que representa sua capacidade de gerar caixa,

desapareceu no tempo. Nessa hora, será tarde demais e infelizmente não tem mais como recuperar a empresa.

O tópico anterior relacionado a inteligência de mercado é essencial para entender as oportunidades que serão aplicadas no novo ciclo desse produto que são de 3 naturezas. A primeira é sobre melhorias do produto que o próprio cliente foi sugerindo ao longo do uso.

A segunda são novos produtos correlatos que melhoram a experiência do cliente quando combinados de alguma forma, e a terceira e mais desafiadora, é o chamado breakthrough, que acontece apenas quando você conhece seu mercado tão bem, também conhece seu cliente tão bem que reinventa a forma de utilização de um produto ou serviço, ou reinventa a forma de vender, eliminando canais de vendas e ficando com toda a rentabilidade da venda para você.

Se você seguiu seu planejamento estratégico, agora você tem um mapa chamado roadmap que é resultante da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. O roadmap é a única ferramenta que existe para iluminar seu futuro, portanto, não tem como você se confundir.

A experiência do cliente com sua marca depende da materialização desse mapa que surpreenderá seus clientes continuamente, revigorando também continuamente sua marca.

Ter um roadmap vigoroso faz parte de ter um processo de inovação imbatível para recompor a perda das margens de contribuição pela corrosão natural, e principalmente para fazer a empresa crescer através de novas fontes de receitas.

Além de imbatível é também o único, portanto, de novo, não tem como você se confundir. Se sua empresa não cresce ao longo dos anos, ou pior se ela cresce perdendo rentabilidade é porque você ainda

não se conscientizou que inovação é o único caminho para sua marca não desaparecer.

Na etapa seguinte, vem o desenvolvimento, ou seja, a materialização do businessplan que significa desenvolver um novo ecossistema de profissionais que você contratará para sua empresa, também de fornecedores e parceiros, que são chamados de fellowtravellers, porque viajarão juntos com você nessa nova jornada. Seu ecossistema anterior, sinto muito por lhe informar, não te servirá mais pra nada. Agarre-se a eles, e tudo que você vai conseguir será ir junto com eles para o buraco.

Não importa qual segmento de mercado que sua empresa está inserida, o profissional que você vai contratar para liderar a fase de desenvolvimento, deverá ser o melhor que seu dinheiro pode pagar. É ele quem vai materializar o roadmap que envolve várias fases complexas que devem ser desenvolvidas passo a passo, para garantir que as barreiras naturais que vão aparecendo no caminho, também serão removidas naturalmente.

Esse profissional vai trabalhar alinhado com o planejamento estratégico, e alinhado também com seu parceiro especializado em IA, porque será esse parceiro quem vai automatizar os processos maximizando a produtividade pela aplicação de tecnologia. Comece errando, erre muito, mas tenha essa tecnologia em desenvolvimento dentro de casa até que você tenha o domínio porque acredite, você vai precisar dela.

Na prática do meu dia a dia eu vejo coisas que são complexas para encontrar uma explicação racional, por exemplo, o vendedor ou chefe de vendas ganha mais que o chefe de inovação. Olha só que interessante. O vendedor, vende o produto ganhando comissão fixa oferecendo o maldito desconto, mesmo porque sem desconto ele não vende nada.

Mas quem viabilizou o produto foi o chefe de inovação pesquisa e desenvolvimento que tem um salário na maioria das vezes, inúmeras vezes menor e ainda sofre bullying do vendedor, que diz que o

produto não vende. Não vende porque não tem mais como dar descontos porque ele, o próprio vendedor, foi quem exterminou com a rentabilidade.

Se você ainda paga comissão na sua empresa, você deve refletir se ser refém de vendedor é o que te salvará no futuro, ou investir essa montanha de dinheiro que você está jogando no lixo na forma de comissões, deveria ser transferido para acelerar suas iniciativas de inovação como uma alternativa de trilhar um caminho mais seguro. Lembre-se que para empreender é preciso ter além de visão, coragem para tomar decisões duras e difíceis.

A boa notícia é que profissionais de IA competentes e um planejamento estratégico eficiente, garantem que a aplicação de IA no seu negócio te trará muitas alegrias para o futuro. Sobre o custo desse investimento, é uma fração do custo da desvalorização daquele seu carrão novo que você comprou com seus dividendos.

Faça suas escolhas e assuma a responsabilidade pelo futuro da sua empresa. Afinal, não terá ninguém para você colocar a culpa quando seu mercado desaparecer, ou seu concorrente te atropelar ignorando sua existência. Esse é um bom motivo para você perder o sono e ficar ansioso porque sim, te garanto, isso certamente vai acontecer com você já no próximo ano.

Espero que esse artigo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir uma organização dinâmica que se utiliza da inteligência artificial para criar e monitorar sua inteligência de mercado, para fazer sua gestão de portfólio e também para construir um roadmap de produtos e serviços vibrante que conduzirá sua empresa e sua marca por essa nova jornada cheia de novas oportunidades.

7

PERSPECTIVA DA MARCA

Como construir uma Marca que vende usando tecnologia de Inteligência Artificial

Para construir uma marca que vende, a gente vai precisar entender quatro conceitos básicos que quando negligenciados exterminam qualquer possibilidade da marca perpetuar no tempo.

Infelizmente, marketing que deveria ser uma das mais vibrantes e ativas áreas da empresa porque é quem cuida do seu mais valioso patrimônio que é sua marca, está passando por uma fase péssima, porque foi invadida por péssimos profissionais fazedores de post e reels, ou seja, a incompetência está tão acentuada

que eles começam a falar de marketing pela mídia, por exemplo, vamos fazer um post, vamos fazer um filme, vamos mandar um email marketing. Se isso te parece bizarro, na experiência do meu dia a dia posso quase te afirmar que está acontecendo na sua empresa nesse exato momento.

O diagnóstico para saber se isso acontece na sua empresa é simples. Certifique-se que seu profissional de marketing saiba muito bem a diferença entre marca marketing comunicação e mídia. Se ele não souber, infelizmente sua empresa está sem marketing, conseqüentemente também sua empresa não tem marca, ou seja, o cliente não pede por seus produtos, portanto, o que te resta nesse restinho de vida que te sobra é apenas vender pelo menor preço.

Saiba que a sua negligencia vai te custar a perenidade da sua empresa ainda mais agora, com a velocidade da transformação brutal que a inteligência artificial vai impactar na construção da sua marca, e principalmente na experiência do cliente.

O futuro desastroso da sua Marca poderá ter ainda uma janela de oportunidade, quase que um portal que te dará uma nova chance para consertar essa bagunça que você fez. Essa fase excepcional de oportunidade, será marcada pela entrada da inteligência artificial no dia a dia da estratégia da empresa. Se você decidir entrar pelo portal que é temporário, existirão duas possibilidades.

A primeira é você se destacar rapidamente construindo uma Marca forte, com fundamentos sólidos, se utilizando da tecnologia para alcançar seu reconhecimento, seguido da preferencia e quem sabe se você aprendeu com os erros do passado, vai alcançar também a tão sonhada singularidade. A segunda possibilidade é a mais simples, você vai sumir do mercado se for o seu concorrente quem descobriu a aplicabilidade da IA primeiro que você.

Essa nova etapa que o mundo está inaugurando será implacável com o preguiçoso e muito, mas muito generosa com o gestor ambicioso, vibrante e apaixonado pela empresa e pela sua marca. No

entanto, se você é daqueles que sempre arruma uma desculpa semântica para justificar sua preguiça e falta de paixão, cuidado, não confunda paixão pela marca com o saudosismo que você sente por ela.

Te garanto, o caminho que te trouxe até aqui, não será o mesmo que te levará para o futuro, portanto assim como alguém lutou pela marca no passado, agora chegou a sua vez de assumir a responsabilidade. Aqui vai uma dica, comece se livrando do seu saco de desculpas.

Meu desafio nesse breve capítulo será fazer você entender em 15 minutos como construir uma marca que vende. Uma marca que é reconhecida por ser útil, única, ser ultra específica e urgente, ou seja, quando o cliente lembrar da sua marca, ele vai pensar - "liga para esses caras, que só eles tem esse produto ou serviço, e se você ligar agora até o fim do dia eles te entregam, porque eles simplesmente não falham. -

Eu além de não comprar de outra empresa, quando alguém me pergunta eu sempre recomendo eles, porque neles eu confio".

Pela prática do meu dia a dia posso te afirmar que se seu cliente não pensa exatamente isso da sua marca, é porque você não tem uma marca. É bizarro observar como uma empresa pode passar as vezes uma década sem fazer uma pesquisa de marca para identificar quais os atributos que é reconhecida, e também quais os fatores críticos que um cliente usa como uma espécie de filtro, quando precisa escolher uma marca para comprar um produto ou serviço.

Felizmente para os próximos dois anos, ainda reforçando o brutal impacto da inteligência artificial no planejamento estratégico da sua empresa, essas empresas irão desaparecer. Digo felizmente porque elas irão deixar um espaço gigantesco para ser preenchido, um espaço cheio de dinheiro, e quem sabe será preenchido por você.

Ao longo do processo de construção da marca, você também tem que obrigatoriamente monitorar a sua evolução pelas perspectivas dos canais de vendas e também pela perspectiva do cliente porque ambos se relacionam com sua marca, mas de forma completamente diferente. São três os principais indicadores que você deverá monitorar de forma sistêmica. O primeiro é sobre a satisfação do cliente.

Sua marca vai parecer espontaneamente entre seus concorrentes, e também outros players do mesmo segmento. Nessa fase você já conseguirá descobrir em que posição sua marca se encontra na cabeça do cliente. Em segundo vem um indicador de esforço, ou seja, quanto complicado é lidar com sua empresa.

Esse indicador monitora os pontos de contato com o cliente e aponta o que está dando certo, e o que precisa de ajustes. E por último, o terceiro, que é o indicador de fidelidade onde o cliente e o canal de vendas te fala se vai ou não te trocar, e fala também se te indica para outros clientes.

A pesquisa deverá ser conduzida por um profissional experiente, eu nunca ví na minha vida um profissional com menos de 10 anos de estrada conduzir corretamente uma boa pesquisa, simplesmente porque pesquisa é uma ciência onde você precisa entender o indicador por dentro, e não apenas ficar lendo o gráfico do resultado que é inútil.

Qualquer pesquisa que você faça de forma caseira não serve para nada, portanto, nem perca seu tempo lendo. O resultado da pesquisa normalmente tem uma tolerância de 20% que é quando a marca começa a entrar numa zona de risco. Os pontos de melhoria encontrados deverão obrigatoriamente se transformar em programas de correção para que na próxima pesquisa, você consiga entender se o problema foi superado.

Um erro clássico em pesquisa é contestar a pesquisa quando o resultado não está do gosto do gestor. Entenda que sua síndrome de sabichão não é bem-vinda nesse momento, portanto, traga apenas sua humildade de ouvir o que seu cliente tem para te falar,

principalmente se você é daqueles gestores que odeiam ir no cliente ou no canal de vendas. É importantíssimo observar as duas perspectivas porque elas não são excludentes.

A perspectiva da empresa que tem sua massa crítica formada pelos anos, que será comparada com a perspectiva do cliente que foi coletada pela pesquisa, ou seja, ambos os cenários são complementares e essenciais para criar um programa de correção

Agora que você já tem uma boa leitura do status da sua marca, é hora de iniciar a jornada da construção da marca que vende, que passará obrigatoriamente por 3 etapas e não tem corte de caminho até que conquiste seu ponto máximo .

A primeira é o reconhecimento espontâneo ou awareness. A segunda é a preferência pela marca, e se você trabalhar direito, vem a terceira fase que é a convicção pela sua marca.

Na prática, se seu cliente não lembra da sua marca espontaneamente quando quer comprar o tipo de produto que você vende, seu telefone nunca irá tocar, o que está tudo certo porque afinal, você nunca investiu na marca.

Nesse caso, o seu fracassado time de vendas terá que fazer a bizarra, inexplicável e inadmissível, ligação fria, desesperadamente correndo atrás de um eventual cliente gentil que não bata o telefone na sua cara. Isso não funciona em lugar nenhum do mundo. Se esse é o caso do seu time de vendas, te garanto que você é aquela empresa típica que não cresce faz anos.

Quando você passa pela primeira fase de reconhecimento e atinge a fase seguinte que é a de preferência pela sua marca, o cliente irá minimamente te dar uma última chance de negociar quando o concorrente está batendo pesado. Isso porque ele prefere comprar de você, mas lembre-se que o preço do seu produto quem determina é o mercado e não o seu ego, que acha que seu produto é o único do planeta.

Para entender se seu produto ou serviço realmente tem uma proposta de valor que permita uma precificação diferente, saia da sua máquina de café expresso e ar condicionado e vai conversar com seus clientes e canais de vendas. Se você não gosta de cliente, pare de sofrer todos os dias e venda a empresa para alguém apaixonado pelo cliente. Só assim ela terá uma chance de se perpetuar.

Com coerência e consistência na jornada de construção da marca, ou seja, coerência no posicionamento e consistência na comunicação com seu cliente através de conteúdo relevante, especificamente aquele conteúdo que gera conhecimento, sua marca conquistou finalmente o status de autoridade, que funciona como uma espécie de posicionamento singular onde o fator preço desaparecerá da equação de compra, porque seu cliente estará comprando a proposta de valor, ou seja, estará comprando a experiência que sua marca oferece através dos seus produtos e serviços inovadores porque surpreendem seus clientes sistematicamente.

Não confunda surpreender sistematicamente com lançar produtos de 10 em 10 anos.

Conquistar o tal posicionamento singular ou convicção é uma jornada que só um profissional de marca e marketing bem treinado trabalhando de mãos dadas com um gestor apaixonado pela empresa, terá alguma chance de ter sucesso. Não existe nenhuma outra possibilidade disso acontecer se você se encontra na categoria de empreendedor do tipo acumulador de dinheiro, aquele que reclama de gastar R\$1.000,00 em GoogleAds.

Não existe nada mais bizarro ouvir de um gestor a seguinte frase. Quanto esse post e esse GoogleAds gerou de vendas? - Livre se desse tipo de gente. Atrair o processo de construção da marca a vendas é um fenômeno inexplicável. Você tem que refletir e se perguntar por qual razão você está deixando um gestor de marca incompetente, cuidar do seu maior e mais valioso patrimônio.

Lembre-se que construir uma marca que vende é sobre o cliente comprar de você porque compreendeu sua proposta de valor como empresa. Nesse caso, foi sua marca quem vendeu, não confunda com seu time de vendas que apenas concluiu a transação e colocou o pedido no sistema.

Agora que já temos uma boa noção da base do conceito porque compreendemos as 3 fases, de reconhecimento, preferencia e convicção entraremos com um complemento ao conceito que são as definições de marca, marketing, comunicação e mídia que são 4 disciplinas distintas executadas por profissionais também distintos, e com competências específicas.

Vamos começar pela Marca. Sua marca tem uma narrativa que foi construída ao longo do tempo. Suas campanhas, seus canais de vendas e o feedback dos clientes construíram uma espécie de personalidade própria envolta da sua marca que representa a forma com que ela será reconhecida, ou seja, seus atributos.

Uma pesquisa bem elaborada por profissionais competentes consegue extrair dos clientes e canais de vendas esses atributos que sua marca é reconhecida, e que será fundamental na manutenção e na correção de rumo para as próximas campanhas. As campanhas através das mensagens reforçam esses atributos na cabeça do seu público, elas agem como uma espécie de upgrade na cabeça dos clientes, que quando tem necessidade de um produto ou serviço, recuperam sua marca na memória rapidamente, é o chamado short list.

Já o marketing entra na equação de oferta e demanda. É sobre o posicionamento do seu portfólio de produtos e serviços. Ao longo do processo de inovação e desenvolvimento, seus produtos vão construindo uma espécie de propósito para sua marca, ou seja, eles materializam a promessa da marca. Por exemplo, você compraria um smartphone da Dell ? Essa frase soa até mau nos ouvidos. O desenvolvimento de novos produtos e serviços deverão ficar dentro daquela personalidade da marca que foi construída ao longo do tempo.

Essa elasticidade não poderá ser ultrapassada porque seu cliente não vai te ouvir, nem se você gritar. Eu observo na prática do meu dia a dia empresas que nunca investiram em marca, ao mesmo tempo serem ambiciosas, ou seja, querem crescer e ganhar dinheiro.

É óbvio que não funciona, a única coisa que cresce nesse tipo de empresa é frustração e dívida. Por qualquer motivo patológico elas julgam que o cliente é burro, e julgam também que seus vendedores e seus canais de vendas não sabem vender. O empreendedor apaixonado deve ficar de olho nessas empresas porque são elas que irão desaparecer nos próximos dois anos deixando uma oportunidade enorme, digo 2 anos porque a IA amarrou um tijolo no pé dessas empresas.

Na sequência do marketing, vem a comunicação que deverá ser humanizada. Se sua empresa não fala com seus clientes mostrando sua cara, ela simplesmente não fala com seus clientes. Não existem mais

campanhas lúdicas e aspiracionais que buscam inspirar e motivar clientes. Sua comunicação deverá ser endereçada diretamente na dor, na frustração e no sonho do cliente, portanto, para isso sua comunicação deverá oferecer conteúdo relevante que gera conhecimento, ou seja, sua agência não te serve pra nada porque quem deverá gerar conteúdo e conquistar status de autoridade é você mesmo, portanto também, demita sua agência e assuma sua responsabilidade, afinal, sua marca é seu único patrimônio. Não duvide, você não tem mais absolutamente nada de patrimônio, além da sua Marca.

Os gestores mais jovens, inexperientes e preguiçosos confundem uma comunicação bonita ou feia, quando deveriam julgar se está certa ou errada. É bizarro e comum ver donos de empresa dando pitaco na comunicação que foi construída pelo seu sobrinho desempregado de 22 anos, que deveria estar na escola se especializando, ao invés de encostado. É triste ver o verdadeiro desastre que eles fazem com a marca, pior ainda, é também divertido e cômico ver o

ego vazio, somado com a síndrome de sabichão aflorando quando eles julgam uma campanha. Esse tipo de empresa também entra no cálculo de 2 anos para o desaparecimento. Se você é aquele gestor apaixonado pela sua marca, mire nesse tipo de empresa que lá terá muito em breve, muita grana disponível para você pegar e aumentar sua participação de mercado.

E por último a mídia. Aqui a ciência é mais simples. Alta afinidade com o público alvo e Baixa dispersão. Não precisa sofisticar a equação além desse breve conceito. Ai você aloca seu dinheiro para comprar abrangência, ou seja, o máximo de público que puder atingir. E também comprar frequência, que significa atingir eles várias vezes no dia e em diferentes pontos de contato.

Na prática você deverá construir um plano de comunicação que atinja seus clientes nos vários pontos de contato com diferentes mídias que ele consome, só assim, com alta frequência, seu cliente conseguirá gravar suas mensagens.

Na minha prática do dia a dia, posso te afirmar que não existe nada mais eficiente que investir seu dinheiro em GoogleAds porque quando um cliente quer alguma coisa, é no google que ele vai procurar, pelo menos por enquanto porque as tecnologias de IA como chatGPT por exemplo, vão na minha opinião acabar com redes sociais para o negócio, ou seja, ficarão apenas para o que servem hoje, publicar sua receita de bolo e o passeio com seu cachorro no domingo.

O GoogleAds gera lead qualificado, ou seja, tudo que seu vendedor mal treinado precisa fazer é falar pouco para não estragar a venda que já está feita.

Agora que você já tem uma base sólida de conceito e portanto, parou de chutar , está na hora de meter a mão na massa e fazer o telefone tocar com campanhas vibrantes que promovam seus produtos e serviços e reforçam sua marca.

Porque você está pagando em dia o salário do seu gestor de marketing, nesse exato momento ele deverá ter 5 tipos de campanha no ar.

1. Campanhas para conquistar novos clientes.
2. Campanhas para expandir as vendas em clientes existentes
3. Campanhas para introduzir novos produtos
4. Campanhas para expandir para novas regiões
5. Campanhas para expandir para novos segmentos de mercado

Para sua segurança, ou seja, para garantir que suas campanhas estão funcionando só existe uma única métrica para você observar, que é o chamado leadscore.

Essa métrica é dada por uma ferramenta, ou melhor uma tecnologia de automação de marketing que é obrigatória, porque ela persegue seu cliente e de forma continuada oferecendo todos os dias, novos conteúdos conforme você vai produzindo e publicando.

O leadscore é a métrica que mede o nível de engajamento, ou seja, se o engajamento estiver crescendo é porque seu conteúdo está sendo consumido e gerando autoridade para sua marca. Assim, somente se isso estiver acontecendo na sua empresa nesse momento, você estará construindo uma marca que vende.

Tem gente incompetente porque parou de estudar, que ainda fica medindo MQL, nem vou te explicar o que significa MQL porque não serve para absolutamente nada, ou seja, o incompetente mede o efeito da campanha, quando deveria estar ativamente monitorando a causa de uma campanha não estar funcionando.

Se você acha isso bizarro, provavelmente está acontecendo na sua empresa nesse momento. Pior que isso é aquele gestor de marketing que mede a venda. Nesse caso, do sujeito que mede a campanha de marketing pela venda, sua ação mais emergencial é se livrar dessa gente porque ele está arruinando o que resta da sua marca.

Porque ele deveria estar gerando conteúdo e te garanto, esse tipo de gestor preguiçoso tem um monte de gráfico do google analytics, que não serve para absolutamente nada, mas ele não tem nenhuma iniciativa, nenhum rabisco que seja de um conteúdo em desenvolvimento.

É inadmissível manter um sujeito desses dentro da empresa porque sua marca ficará cada vez mais longe do cliente e do canal de vendas. Se você tem dúvida se isso está acontecendo, vai perguntar pra eles, e em apenas 5 minutos de conversa você vai ver a desgraça se materializar na sua frente.

O pior gestor de marca e marketing são aqueles que confundem marketing com vendas. É um fenômeno bizarro e inexplicável manter um sujeito desses na empresa porque ele arrebenta qualquer chance da sua marca perpetuar.

Contrate um profissional vibrante atualizado e inquieto que vai para o cliente e verificar se suas mensagens e suas campanhas estão surtindo o efeito

desejado, se as mensagens estão corretas, se suas promessas de campanhas estão bem calibradas, só assim você terá a oportunidade de refinar continuamente até suas campanhas conquistarem uma precisão impressionante, que só se consegue com vontade, com técnica e com o tempo.

Ainda nesse ano uma espécie de maldição tomará conta do seu marketing. Com as novas ferramentas de IA, qualquer bípede falante, incluindo analfabetos funcionais, poderão criar dezenas de campanhas em um curtíssimo espaço de tempo, digo, quase que instantaneamente.

A maldição será sua marca desaparecer mais rapidamente ainda porque as mídias que já estão entupidas de lixo, vão ficar ainda mais entulhadas de mais lixo ainda. Portanto, se você não gerar conteúdo relevante, de novo, aquele conteúdo que gera conhecimento, e principalmente entregar quase que nas mãos do seu público, eu sinto muito pelo seu breve futuro.

Para aqueles que souberem aproveitar a IA como ferramenta de produtividade, esses terão a chance de voltar a focar no propósito da empresa que é a única coisa que deveria te motivar a levantar e ir trabalhar todos os dias. Nesse caso, você têm a oportunidade de colocar toda sua energia no time de inovação para acelerar o roadmap de produtos e serviços que é da onde vem o dinheiro.

Essas ferramentas além da produtividade vão permitir você criar uma inteligência para o negócio baseada em dados e fatos que transformarão seu processo de tomada de decisões, ou seja, você não vai mais ter que chutar.

Lembre-se com atenção que essas ferramentas são feitas de algoritmos que precisam ser treinados, eles aprendem todos os dias, portanto levará um ano para que eles ganhem precisão. Não perca tempo, peça ajuda e comece imediatamente porque sua empresa poderá não ter mais que um ano de vida, se o seu concorrente descobrir IA primeiro que você.

Espero que esse breve capítulo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir uma marca perene, ou seja, uma marca que vende.

A IA deverá fazer parte da essência do seu planejamento estratégico especificamente quando ele trata da perspectiva da Marca, porque não será fácil sobreviver sem essa tecnologia que está reinaugurando a forma de posicionar sua empresa e também sua Marca.

8

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Entenda os indicadores que você deve monitorar para construir valor para sua empresa

A última perspectiva, mas que na verdade aparece no topo do mapa estratégico é a perspectiva financeira.

Na prática é uma perspectiva que receberá o impacto positivo ou negativo de todas as outras 5 perspectivas descritas no mapa estratégico, portanto, se você construiu uma empresa com fundamentos sólidos, escolhendo e investindo em bons projetos estratégicos que conseguiram levar sua empresa na direção da sua visão de futuro, nessa perspectiva financeira você observará a única prova que pode te

julgar se você é um bom empreendedor, um péssimo empreendedor, ou apenas um acumulador de dinheiro que não tem nenhuma paixão pela sua empresa.

A margem ebitda é a única métrica, ou o único indicador capaz de te julgar com justiça e precisão.

Em qualquer empresa séria, é a margem ebitda quem determina a empregabilidade de um diretor executivo, cuja única função é construir valor para organização, ou seja, aumentar a relação entre resultado e faturamento exclusivamente através da inovação do portfólio de produtos e serviços, e também do reconhecimento da marca.

Se você não se enxerga nessa fala, você está entre as categorias de gestor ruim ou gestor acumulador de dinheiro. Não entenda isso como uma crítica, só se tornará uma crítica se você ainda não contratou um profissional competente para tocar sua empresa com técnica, que significa tocar sua empresa de forma profissional.

Um documento simples chamado DRE, que significa demonstrativo de resultados, literalmente grita com você quando você não tem receita de novos produtos, grita falando que vc não tem marca porque sua rentabilidade só despenca, grita falando que você cometeu um crime inafiançável porque transformou capital de giro em dívida, grita porque você gasta mais que sua capacidade de gerar caixa e finalmente grita, porque você paga para o banco mais que 50% da sua capacidade de gerar caixa, ou seja, nesse caso especificamente você nem deveria existir como empresa, porque ao invés de resultado, o que você construiu na verdade, não foi margem ebitda, construiu foi dívida.

Empresas que constroem valor, estão na verdade construindo um empreendimento que certamente será vendido por muito dinheiro. O mesmo DRE que gritou com você quando estava no caminho errado, agora com um planejamento estratégico simples e compreensível, servirá para documentar uma história de sucesso coerente, que será contada para uma empresa interessada em comprar a sua.

Além da valoração pela margem ebitda, a mágica dos múltiplos quando você construiu uma organização sustentável e limpa, sem dívidas nem passivos de nenhuma natureza e com governança, te recompensará porque você foi um empreendedor impecável, apaixonado pela empresa, por inovação e pela sua marca.

Nesse caso, você terá uma vida com os luxos merecidos pela recompensa financeira, diferente da opção anterior, aquela do caminho errado, que você passará a vida sem CPF tendo que colocar a empresa no nome da sua tia e outros familiares.

Meu desafio nesse capítulo será ilustrar de forma prática e em 20 minutos quais são os indicadores financeiros que você deverá monitorar e intervir para que sua empresa construa valor, ou seja, para que sua empresa possa ser vendida por uma montanha de dinheiro. Vamos lá

Primeiro vamos falar das fontes de receitas. Você deverá monitorar individualmente suas fontes de

receitas considerando 3 visões. Deverá observar o desempenho individual de produtos e serviços porque eles tem ciclo de vida diferentes.

Deverá observar também individualmente o desempenho de canais de vendas porque cada um tem uma característica, ou seja, uns trazem mais valor agregado, outros apenas são movedores de caixa. E por último deverá observar o desempenho de segmentos de mercado individualmente, porque cada segmento de mercado sofre mais ou menos com aspectos econômicos e fiscais.

Agora que você aprendeu a ler a primeira linha do DRE, que é a receita bruta, e que é composto pelas fontes de receitas, entenda de uma vez por todas, que quem determina a meta de vendas é exatamente essa linha, que quando projetada incluindo suas premissas de crescimento, ela se transformará automaticamente no seu orçamento anual.

Se sua empresa não faz gestão através de um orçamento anual, te garanto, você é daquelas

empresas lotadas de dívidas de todas as naturezas, ou seja, aquelas empresas que trabalham o mês inteiro apenas para descontar duplicatas para pagar empréstimos e impostos atrasados.

Na sequência vêm as deduções sobre a receita bruta. Aqui temos três aspectos a serem considerados. O primeiro é sobre a engenharia fiscal ou tributária. Não use sua síndrome de sabichão nesse tópico complexo mas de extrema importância, contrate um profissional tributário experiente porque sua empresa poderá facilmente ser inviabilizada pela carga de impostos. Pode ser inclusive que você tenha que mudar de estado para viabilizar sua operação.

Segundo, deduza também da receita bruta a inadimplência, porque você tem que monitorar de perto esse indicador que determinará se você pode afrouxar ou apertar seu critério de concessão de crédito para seus clientes. E por último ainda sobre o tema deduções vêm as devoluções que deverão ser monitoradas porque normalmente estão relacionadas à problemas de qualidade dos produtos ou serviços.

Depois das deduções sobre a receita bruta, você encontrou sua receita líquida, ou seja, encontrou aquele dinheiro que realmente você irá utilizar para pagar seus custos e suas despesas para aí sim, encontrar qual é a sua real capacidade de gerar caixa.

Antes de irmos para o próximo passo entenda que custo sempre é variável e despesa é sempre fixa. Se você não entende de contabilidade, encontre um contador que faça um plano de contas bem organizado e que mantenha esse plano travado para que você não bagunce nunca mais.

O plano de contas é a única forma para você gerenciar todos os aspectos financeiros da sua empresa sem o maldito chute. Não dá para entender o que faz um empreendedor chutar quando tudo que tem que fazer é deixar o sistema trabalhar. É só não atrapalhar que a coisa flui com absoluta precisão de centavos.

O DRE é uma síntese do seu plano de contas. Pela prática do meu dia a dia, posso te afirmar que é muito difícil encontrar um plano de contas contendo as alocações corretas nos devidos centros de custos. Eu sei que parece bizarro, mas sei também que um financeiro que não aloca corretamente, nem deveria receber salário.

O fato é que se esse é o caso do seu financeiro, que está com você por anos desgraçando a sua empresa, te garanto, ele é o único culpado por você estar nessa situação de insolvência, afinal, sem um plano de contas e um DRE não existe nenhuma possibilidade de acompanhar a rentabilidade da empresa até que vem a surpresa, ou seja, sua margem sumiu.

Um financeiro decente além de ter o controle sobre cada conta não permite que o gestor sênior, nem o dono da empresa, gaste mais que sua capacidade de gerar caixa. Um bom profissional financeiro quando encontra esse comportamento patológico e não é ouvido nem respeitado como profissional pelas suas decisões de governança, ele se manda rapidamente

da empresa porque sabe que esse comportamento não tem cura, ou seja, ele irá passar seus dias tentando encontrar dinheiro para pagar as contas do dia a dia.

Abaixo da receita líquida observada no DRE, vem os custos que são sempre variáveis. O custo do produto ou serviço vendido por exemplo, podem ser compostos pelos fornecedores, frete, comissões de vendas e mão de obra direta.

Na prática, nessa linha deverão constar todos os custos que formarão a base para a precificação correta do produto, porque seu volume de vendas deverá cobrir não apenas os custos, mas também contribuir para pagar as despesas fixas da empresa.

Cada produto tem um ponto de equilíbrio que é o ponto onde ele se paga, e a partir daí, passa a gerar sua margem. Quando você entender seus custos passará a precificar corretamente e vai ganhar muita participação de mercado, a mesma participação que

you lost due to laziness, when you used markup.

An important aspect for the composition of costs is commission on sales, which represents an indicator called cost of sale. Never, in any hypothesis, allow the cost of sale to increase.

Another aspect also related to cost is that from here will also come the budget of purchases, or rather, the amount of money that your buyer will have to negotiate with suppliers. It is for this reason that the old purchasing area is now called procurement, which means in practice to develop suppliers that meet the target cost, which is very different from buying at the lowest price.

It is a phenomenon difficult to explain how a company can still be alive without having the target cost well defined as a purchasing parameter. It is a lot of luck for the competitor when it finds a company that

fundo de quintal como essa para competir no mercado.

Normalmente esse tipo de empresa tem várias listas de preços, pois é... você ouviu bem, existem empresas com várias listas de preço. Entre as coisas inexplicáveis que observo na prática do meu dia a dia, essa aqui é um clássico. Não dá para entender como um empreendedor consegue a façanha de gerenciar a rentabilidade da empresa com várias listas de preço. Você tem aí, mais um excelente motivo para se livrar daquele financeiro péssimo, que está arruinando o futuro da sua empresa.

Agora você chegou no indicador mais importante de qualquer análise financeira que é a margem de contribuição, que é a receita líquida menos os custos. Existe apenas uma única razão para ser o indicador mais importante, portanto, você não tem como se confundir mesmo que você seja muito ruim em finanças. A única razão é simples mas não é óbvia, a margem de contribuição monitora sua rentabilidade

olhando para frente, e não para trás, como você está acostumado a olhar.

Provavelmente você já ouviu a frase, "qual foi a margem desse mês?". Mas certamente nunca ouviu a frase "qual será nossa margem, se a gente continuar não inovando nem investindo na Marca? ". Talvez essa provocação tenha feito você se sentir envergonhado nesse momento. Se isso aconteceu, ou seja, bateu uma pequena vergonha, acredite, ainda dá tempo para arrumar porque não é seu ego nem a sua síndrome de sabichão quem está no comando da sua empresa, apenas sua falta de competência sobre esse tema.

É bizarro e inaceitável ver na prática do meu dia a dia gestores sênior reclamando que perderam a rentabilidade. Não dá para entender um gestor sênior olhando para trás, quando na verdade deveriam apenas se preocupar em agir observando o comportamento da margem de contribuição futura, ou seja, que está sendo construída na sua frente, logo abaixo do seu nariz. Quando um produto sofre com

problemas de rentabilidade em uma empresa que é gerida por um orçamento revisado todo mês, você tem a oportunidade de intervir porque consegue antever a desgraça antes que ela se materialize.

Felizmente, as novas tecnologias equipadas com inteligência artificial vêm para ajudar esses gestores ruins e arrumar essa bagunça. A tecnologia com IA fará uma análise preditiva das vendas baseada no comportamento do cliente. Na sequência, o próprio algoritmo vai aprendendo dia dia com técnicas de machine learning oferecendo uma recomendação de compras conforme o ritmo do giro do estoque. Porque sabe o volume de cada produto, vai calcular também o custo alvo para preservar a margem de contribuição.

Com o custo alvo e volume, calcula o preço com absoluta precisão e não permite descontos aleatórios. IA e machine learning não irá substituir o profissional financeiro que é essencial para garantir a perenidade da empresa, vai substituir apenas aquele financeiro péssimo, que vem colocando sua empresa em risco.

A margem de contribuição fica bem no meio do demonstrativo de resultados porque ela é uma espécie de indicador vivo, que monitora de forma preventiva a movimentação e o comportamento dos custos e despesas. Se a margem sobe, é porque provavelmente os custos estão descendo, a empresa está comprando melhor ou melhorando sua produtividade.

Já se a margem desce, pode ser porque seu produto está perdendo aderência no mercado e você está sendo obrigado a reduzir o preço para se manter competitivo. Atenção, se você não tem, lá nas fontes de receitas que conversamos anteriormente, uma linha específica para monitorar as receitas de novos produtos, sinto lhe informar, mas o ciclo da sua empresa está chegando no fim. A deterioração do portfólio de produtos e serviços é natural ao longo do tempo, o que não é natural é preguiça somada com falta de visão de futuro.

Infelizmente também não haverá mais tempo para reação, portanto, pegue o máximo de dinheiro que

puder antes de encerrar sua operação que será inevitável. Esse tema da IA, vai acelerar esse processo de forma brutal premiando apenas as empresas inovadoras, ou seja, empresas gerenciadas por empreendedores vibrantes que irão se aproveitar dessa maravilha de tecnologia para reforçar seu propósito como empresa e como marca.

Agora que você já sabe que sua margem de contribuição serve para pagar suas despesas fixas, e ainda deixar seu lucro no final, vamos as despesas. O que você não sabe sobre as despesas e na verdade é a única coisa que deveria saber, é que não existe nenhuma possibilidade de se gerar uma despesa que não esteja previamente definida em orçamento.

Somente o dono da empresa ou o sócio é que pode quebrar essa regra, porque essa conta que não estava prevista terá impacto diretamente no resultado final da empresa. É por essa razão, que ninguém além do sócio tem autonomia para gerar qualquer despesa fora de orçamento.

Apesar de terminantemente proibido, te garanto que isso vai acontecer. Sua obrigação como profissional financeiro sério, deverá obrigatoriamente criar uma conta contábil chamada de ofensores. Na conta contábil ou centro de custos chamado ofensor, deverá colocar todas as despesas que não estavam previstas em orçamento.

Eu não entendo esse fenômeno bizarro, mas é muito comum, um dono de empresa misturar a contabilidade pessoal com a contabilidade da empresa. Esse é aquele dono que usa aquela frase cômica, que é também uma frase clássica, "eu trabalho trabalho e não sei onde está o dinheiro, nunca sobra nada".

É cômica porque carrões, casas, viagens e outros mimos aparecem na conta da empresa consumindo capital de giro, muitas vezes até disfarçadas, por conveniência obviamente, num centro de custo que até parece uma despesa normal da operação. O fato é que são obrigações e portanto deverão ser pagas

mesmo que o sócio tenha um conveniente lapso de memória.

Essa regra de governança deve ser absolutamente inegociável para um profissional financeiro sério. Os melhores que eu já tive a oportunidade de trabalhar vão embora da empresa quando essa regra é quebrada normalmente no grito. Nesse caso, permanecerá na empresa apenas o frágil tesoureiro, que é aquele que cuida do contas a pagar e receber e não tem nenhuma idéia sobre o que significa capital de giro muito menos fluxo de caixa. Ele apenas paga as contas quando elas batem na porta, inclusive as contas pessoais que saem do mesmo caixa que deveria financiar exclusivamente a operação da empresa.

É uma verdadeira desgraça ter uma área financeira que opera dessa forma. A boa notícia é que sua empresa nunca, em hipótese nenhuma será vendida porque se uma empresa séria resolver te auditar antes de comprar, essa é a primeira coisa que vai identificar, e claro, não fique frustrado porque acredite, seu

potencial comprador vai desaparecer. É boa notícia porque afinal, ninguém quer entrar nesse tipo de arapuca.

Nas empresas sérias, as despesas não precisam ser controladas porque elas nunca saem do eixo, já que sua política de governança proíbe gerar despesas fora do previsto em orçamento. Nesse caso, ou seja, se sua empresa já está nesse grau de maturidade, para monitorar as despesas você fará duas análises, uma que se chama vertical, que é a relação entre a despesa e a receita líquida. A outra é a análise horizontal que é a despesa do mês comparada com a mesma despesa no mês anterior.

Note que se você é um profissional financeiro de primeira, você saberá que com essas simples análises, estará monitorando exclusivamente a produtividade geral da empresa, que não é sobre brigar pela economia porca no valor gasto em papel higiênico e pó de café, é sobre um propósito nobre que é a proteção da margem ebitda.

Toda empresa que preza pelo futuro merece ter um profissional financeiro bem preparado, aquele que além de nunca, em hipótese nenhuma, permitir que uma despesa seja gerada sem a previsão em orçamento, ele principalmente monitora a produtividade da empresa cujo reflexo é a margem ebitda , portanto, ele influencia toda a organização levando o serviço financeiro para todos os departamentos na busca incansável pela construção de valor do empreendimento.

E o último aspecto da análise financeira, que é resultado de outra matemática simples daquelas de somar e subtrair, é a margem de contribuição menos as despesas. Dessa operação que se aprende no primeiro ano primário, nasce a tão sonhada capacidade de geração de caixa que é uma espécie de prêmio, exclusivo para a empresa que preza por uma gestão financeira impecável e com governança inegociável.

Se você quer um diagnóstico preciso para verificar se esse é o seu caso, ou seja, se sua empresa chegou ao

ponto de não gerar mais caixa suficiente por negligência na gestão, o primeiro sinal é quando você por desespero, decidiu aumentar o preço porque sua margem de contribuição desapareceu. Quando esse fato acontecer, te garanto, já será tarde demais porque nessa fase, não existe mais tempo para reagir e nem para rever o seu modelo de negócio.

Mesmo porque você nem saberia o que fazer, afinal, ela chegou nesse estágio de insolvência pela sua péssima gestão. Nesse caso, a única saída é aceitar a realidade porque sua empresa está concluindo seu ciclo de vida. Se você permitir que seu ego brigue com a essa realidade, nessa hora você começará a pegar empréstimos, vai também parar de pagar imposto e aí...o desastre que poderia ser pontual, será generalizado e a desgraça invadirá a sua pessoa física, muitas vezes sua família e também a dos outros sócios arrastando todos para um buraco sem fundo.

Note que a geração de caixa tem dois aspectos a serem considerados. Primeiro é que pode ser negativa porque existe uma diferença entre caixa e

competência que é representada pelo seu contas a receber. Portanto não se assuste se num determinado mês seu caixa foi negativo, porque você usou toda sua grana para comprar matéria prima por exemplo, já que seu fornecedor te deu um descontão pelo pagamento à vista. Essa é uma excepcional decisão porque o impacto na margem de contribuição dos próximos meses será excepcional.

O segundo aspecto, e sobre esse vamos falar com mais carinho e atenção, é a relação entre a geração de caixa e a receita líquida. Nesse caso, a chamada margem ebitda que é representada por esse percentual, quando não cresce ao longo dos anos é porque novamente você está perdendo sua empresa.

O fato é que você não está construindo valor para a empresa porque não inovou suas fontes de receitas com novos produtos e serviços, e também não investiu na marca, ou seja, essa morbidez e estagnação está na verdade deteriorando sua empresa. Pela prática do meu dia a dia, vejo esse tipo de empresa tento que produzir cada vez mais para

gerar o mesmo dinheiro. Na verdade, elas perderam em volume produzido e vendido, que significa que estão perdendo participação de mercado mesmo que aparentemente estejam aumentando o faturamento. É uma aberração permitir a empresa aumentar a receita das vendas sem aumentar também a margem ebitda.

É muito difícil recuperar esse tipo de empresa por 3 motivos. O primeiro é porque têm uma gestão financeira caseira, focada em pagar o salário do dono e seus luxos, segundo é porque elas não tem cultura de inovação e terceiro, elas não tem projetos estratégicos e obviamente também não tem um planejamento estratégico que poderia profissionalizar a gestão e iluminar uma nova visão de futuro. Se esse é o caso da sua empresa, eu sinto muito lhe dizer, não tem mais tempo para mudar seu destino.

Finalizando a análise do DRE, existem mais 5 temas que valem a pena medir e monitorar, e que fazem parte desse mesmo documento gerencial.

1. É a divisão da geração de caixa. Você pode utilizar como referência a lei do um terço, ou seja, um terço para reforço de capital de giro, um terço para investimentos e projetos estratégicos e um terço para adiantamento de dividendos.
2. As dívidas, e também aquele centro de custo chamado de ofensores deverão vir após a geração de caixa, ou seja, após o ebitda. Aqui deverão aparecer todas as decisões que consumiram o caixa por qualquer motivo, seja o pagamento de um empréstimo porque você não soube gerenciar sua empresa no passado, seja o pagamento de um imposto que você não gosta de pagar, e também suas decisões ruins e impetuosas que geraram despesas fora do previsto em orçamento. Já te falo que essa conta sempre da briga porque, por qualquer motivo, dono e diretor sênior da empresa toma decisão com ímpeto e acha que é a empresa é quem deve pagar, e não ele mesmo debitado na conta de dividendos. Isso não tem cura, seu diretor sempre vai achar uma desculpa para não se responsabilizar pelo estrago que sempre,

invariavelmente, ele mesmo foi quem fez no caixa. Afinal, é exclusivamente ele o único que tem autonomia para gerar despesas fora do previsto em orçamento.

3. Estoque, você tem que monitorar cada centavo do seu estoque seja de matéria prima ou estoque de produto acabado. Pela minha prática do dia a dia, apesar de ser dinheiro vivo, é um tema extremamente negligenciado. Mesmo sendo dinheiro vivo e mesmo sendo onde seu capital de giro vai ficar paralisado caso você também não saiba gerenciar suas vendas. Como tudo ainda pode piorar, por mais incrível que isso possa parecer, existem empresas que não sabem quanto tem no estoque, e quando param para contar descobrem a montanha de dinheiro que foi jogada no lixo com a obsolescência. Existem dois crimes inafiançáveis na disciplina financeira, esse é um deles. O outro crime que merece a cabeça do financeiro numa bandeja, é transformar capital de giro em dívida. Nesse caso, se esse é seu caso, sua

gestão financeira é um deboche, é uma piada sem graça.

4. É o coeficiente de insolvência, que é a divisão entre suas dívidas, e a sua capacidade de gerar caixa. Se esse indicador é maior que 1, ou seja, para cada real que você gera de caixa você deve mais que 1 real, então sua empresa está insolvente, é simples assim. Esse indicador, nunca e em hipótese nenhuma deverá ultrapassar 0,5 que servirá como uma espécie de barreira, com um alerta que te avisará que a partir desse ponto, suas decisões estarão levando sua empresa para o buraco.

5. São os investimentos em projetos estratégicos. São chamados estratégicos porque tem impacto positivo naquela margem ebitda que falamos anteriormente. Lembre-se que você só pode se considerar um bom empreendedor ou gestor quando sua margem ebitda está crescendo, caso contrário você é apenas um acumulador.

Agora que você já é um expert em gestão financeira e já aprendeu a ler e principalmente interpretar e agir sobre um DRE, sua tarefa é manter obrigatória a revisão do orçamento todos os meses. Se você acha essa recomendação muito infantil, eu te garanto, a conclusão é que você terá problemas de capital de giro para sempre e portanto, também sofrerá para sempre com o fluxo de caixa.

Não reclame, afinal foi você quem não seguiu a recomendação de substituir seu financeiro que não sabe o que é um DRE e não consegue fazer conta de mais e menos, ao invés de contratar um profissional bem preparado, portanto, será você mesmo quem vai pagar o preço, que é o mais alto preço que um empreendedor poderia pagar que será a descontinuidade da empresa.

9

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Impacto da Inteligência Artificial no Planejamento Estratégico

O impacto da IA e Machine Learning no fundamento do Planejamento Estratégico da sua empresa será simplesmente brutal. Na minha prática do dia a dia por décadas, posso te afirmar que a IA vem para resolver o mais grave e crônico problema relacionado a gestão estratégica, que é o processo de tomada de decisões baseado em dados, que é bem diferente do chute, que é tão praticado hoje em dia.

A tecnologia equipada com IA e Machine Learning poderá analisar grandes volumes de dados e identificar padrões e tendências que os gestores

comuns, nunca e em hipótese nenhuma, mesmo os mais técnicos e dedicados, poderiam alcançar.

Com aplicação da IA no negócio da sua empresa, digo, aplicado na forma de sistemas de gestão autônomos, as empresas terão a possibilidade de focar exclusivamente na evolução do seu propósito, ou seja, aquele propósito que determina sua existência.

Na prática, poderão voltar a sonhar com o futuro da empresa e empreender tomando decisões assertivas baseadas exclusivamente em dados. O resultado é infalível e será percebido na eficiência de suas estratégias, e principalmente no ritmo rápido e seguro de execução dos projetos estratégicos que a levarão para o futuro.

Meu desafio nesse breve capítulo será ilustrar através de exemplos práticos, observados na minha prática do dia a dia, como IA vai impactar cada uma das perspectivas que foram listadas e documentadas no seu mapa estratégico que representa o resultado do

seu planejamento estratégico. Vamos organizar nosso artigo em 6 etapas, iniciando do capital humano, passando pela perspectiva da organização, depois pela perspectiva do cliente, falaremos sobre o impacto brutal na perspectiva da inovação e também na sua marca e finalmente, terminaremos analisando o impacto financeiro. Vamos fazer também uma análise de risco sobre se sua empresa sobreviverá ou não, com ou sem a aplicação de IA, no seu modelo de negócio.

A perspectiva do capital humano é sobre compatibilizar o perfil técnico e tecnológico dos líderes e gestores com a sua ambição de futuro. A primeira má notícia para os mais preguiçosos, aqueles que não se atualizam profissionalmente, é que já no recrutamento e seleção, a IA pode automatizar o processo de triagem de candidatos e identificar talentos compatíveis com base em habilidades, ou seja, na prática se você não se atualizar continuamente como profissional, você estará automaticamente excluído do mercado de trabalho formal,

simplesmente porque seu currículo será ignorado pelos filtros utilizados por recrutadores.

Um profissional com conhecimento em IA tem uma característica excepcional e rara, chamada de visão sistêmica, especialmente se tiver experiência em trabalhar em projetos multifuncionais e entender como a inteligência artificial poderá ser aplicada em diferentes áreas de uma organização.

A visão sistêmica, se refere à capacidade de enxergar como as várias partes de um sistema se relacionam e interagem na busca pela tão sonhada combinação entre excelência operacional, e produtividade. Imagine apenas por um minuto, um profissional desses liderando sua empresa observando o processos, e aplicando tecnologias que por um lado extermina atividades repetitivas, e por outro, consegue simultaneamente desenhar cenários e fazer previsão sobre melhoria de produtividade.

Para os próximos dois anos, acredite se quiser, produtividade será um dos seus únicos e também

mais eficientes remédios para preservar sua tão ameaçada rentabilidade.

Uma outra característica de um profissional com conhecimento da aplicabilidade de IA é sua altíssima capacidade de adaptar-se às mudanças. Na verdade eles é quem são os principais agentes de mudanças.

Eles são capazes de observar para se antecipar as alterações no ambiente de negócios e adaptar novas tecnologias que respondem rapidamente. Uma outra característica desse tipo de líder, é de identificar oportunidades para aplicar IA de forma inovadora para construir novas fontes de receitas aniquilando sua concorrência, ou seja, seu concorrente terá muita dificuldade para alcançar sua empresa.

Conclusão, antes de contratar qualquer líder certifique-se que o profissional vem se atualizando sobre a evolução dessas tecnologias, infelizmente, se você não adicionar essa característica como pré requisito, acredite, você terá que substituir esse líder novamente antes do seu aniversário de um ano de

empresa. Eu realmente espero que nessa fase da vida da sua empresa, você já aprendeu mesmo que seja com seus erros, o quanto te custa perder ou substituir um líder. Se você julgar que é difícil de contratar um líder com esse perfil, invista imediatamente no seu desenvolvimento.

As iniciativas do RH para atrair talentos, desenvolver talentos e reter talentos terão que ser extremamente bem articuladas. Eles serão caçados por empresas que pagarão salários e bônus atrativos simplesmente porque precisarão desses talentos para conquistarem sua visão de futuro.

O RH de verdade, será subordinado diretamente ao CEO da empresa, e terá uma espécie de licença para matar, caso encontre profissionais ruins que estão de alguma forma impedindo a evolução do ritmo de execução. Na minha prática do dia a dia a minha recomendação para profissionais talentosos é se tornarem o melhor profissional que qualquer empresa poderia contratar.

Já a recomendação para as empresas é utilizar todos os mecanismos ao seu alcance para manter esses profissionais na empresa.

Subindo no mapa estratégico vem a perspectiva da organização, digo subindo porque o mapa estratégico se lê de baixo para cima porque sua performance financeira, que é a última perspectiva, representa apenas o resultado das outras perspectivas que foram executadas impecavelmente. Nessa etapa, a combinação que era, digo era, porque já é passado, entre pessoas processos e tecnologia, já não funciona mais.

Novos modelos de gestão autônoma baseados em dados, conseguirão identificar padrões, e portanto oportunidades que determinarão qual a melhor forma de desenhar processos. A sequência pessoas processo e tecnologia será invertida, ou seja, será a tecnologia que virá primeiro nessa nova sequência, seguido de processos e talvez pessoas já que existe uma forte expectativa que IA substituirá os empregos relacionados a processos repetitivos.

Com IA e sistemas autônomos, os profissionais bem capacitados terão muito mais tempo para observarem o impacto no negócio das áreas que são responsáveis e líderes. Vamos ver 5 exemplos.

O primeiro é a área financeira, que terá que expandir o escopo do serviço financeiro interagindo com custos, precificação, retorno sobre investimento em projetos estratégicos, análise de riscos, buscar fontes de financiamento para novos investimentos, compliance e também ESG.

Segundo, a velha área de TI, terá que desmontar seus velhos e obsoletos ERP monolíticos, e substituí-los por soluções mais ágeis e de fácil adaptação como soluções SaaS, e BI, que são mais versáteis e adaptáveis a velocidade que o negócio exigirá para o futuro.

Terceiro, a área de marketing que está encrencada, porque para construir a marca terá muito trabalho para gerar conteúdo relevante que é exclusivamente aquele que gera conhecimento. O lixo das redes

sociais que hoje já não servem para nada, desaparecerá como forma de propagar seu conteúdo relevante.

Quarto, a área de vendas sofrerá uma transformação brutal porque será responsável pelo sucesso do cliente, já que comprar não exigirá mais a interferência humana de um vendedor para realizar a transação. Se você tem dúvida, anote quantas vezes essa semana você comprou alguma coisa do mercado livre que te entrega quase que no mesmo dia. Anote também quantas vezes você falou com um vendedor do mercado livre.

Quinto, a área de inovação, que terá que se reinventar para entender de forma preditiva a expectativa do cliente, ou seja, deverá incorporar IA ainda na fase de pesquisa que antecede a fase de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Incluí aqui um sexto exemplo porque quero que você preste muita atenção. É a IA quem determinará suas compras porque quando ela combina a predição das

vendas futuras, também te permitirá comprar em maior volume e aumentar seu poder de barganha com fornecedores. É a IA que também recomendará seu processo de produção já que a assertividade do pipeline de vendas para os próximos meses será cada vez maior.

Portanto, o brutal impacto que a economia pela compra negociada por volume e a produtividade terá sobre a sua margem, ou seja, sobre a sua rentabilidade, será gerenciado por sistemas autônomos equipados com técnicas de machine learning e IA. Não arrisque sua sorte, inicie essa jornada imediatamente.

Continuando no mapa estratégico, a terceira perspectiva que é a do cliente será impactada brutalmente pelos sistemas de recomendação com IA associados a sistemas de comércio eletrônico. Mesmo para empresas de serviços, aquelas que tem uma venda exclusivamente consultiva terá que eliminar sua área de vendas tradicional por uma técnica chamada customer experience.

Na prática, os indicadores de sucesso do cliente serão gerenciados por plataformas equipadas com IA que oferecerão proativamente ações corretivas, no caso de não conformidades, quando o cliente interage com as várias áreas da empresa.

As tradicionais ferramentas de CRM já estão obsoletas, não confundir a ferramenta com a metodologia de CRM que ainda é atual e sub utilizada. O fato é que serão substituídas por algoritmos que conseguirão fazer um planejamento de ataque aos clientes simplesmente perfeito, como se fossem um verdadeiro sniper.

O algoritmo simplesmente utilizará sua história como base, e fará associações e correlações entre produtos e serviços consumidos em clientes com o mesmo perfil. Dessa forma, a recomendação de compra para o cliente será implacável e a cada dia, todos os dias, como o algoritmo aprende um pouco mais, essa assertividade vai se transformando num sistema de vendas impecável e completamente autônomo, ou seja, nenhum vendedor precisará mais intervir no

processo como por exemplo o Netflix, onde antigamente era o atendente das video locadoras que recomendavam seus filmes para o fim de semana.

Imagine agora, a eficiência e a assertividade das ações de upsell e cross-sell para cada cliente. É ainda inimaginável para um gestor convencional identificar o volume de dinheiro que essas ferramentas terão o poder de mapear. Uma vez mapeado, estarão prontinhos para um vendedor extremamente bem treinado converte-las em vendas.

Entre os fatores disruptivos que IA vai promover na estratégia da empresa, os sistemas de recomendação ou recommendation systems, serão aqueles que determinarão a sobrevivência, ou não, da sua empresa simplesmente porque se o seu concorrente implementar primeiro que você, não te sobrará tempo para reagir e portanto sua empresa estará automaticamente fora do mercado.

Eu não pagaria para ver porque esse movimento já está acontecendo e evoluindo de forma rápida,

sofisticada e não é fácil de replicar já que o algoritmo levará no mínimo 1 ano para ser treinado e calibrado conforme a realidade da sua empresa, dos produtos e serviços e dos clientes.

Combinado com o recommendation systems, as novas plataformas de serviço com foco na gestão do sucesso do cliente, ou seja, com foco na manutenção do nível de serviço que garantirá que eles permaneçam continuamente satisfeitos, trarão uma nova perspectiva de certa forma mais profilática.

Na prática, quando uma ocorrência de não conformidade aparecer no trato com o cliente nas diversas áreas da empresa, notificações e alertas irão disparar para gestores e líderes para que cuidem de forma preventiva da lista de clientes que poderão ser afetados com o mesmo problema. Dessa forma, de forma antecipada, a empresa poderá tratar o evento antes que ele se transforme numa crise.

Já na perspectiva de inovação, tem um capítulo em branco sendo escrito nesse momento, quem

sobreviver, verá o desdobramento dessa nova era. Empresas sólidas que se acomodaram vão desaparecer numa velocidade muito maior que já vinha acontecendo sem a IA.

Será uma experiência excepcional, exclusiva para líderes apaixonados observarem esse movimento se materializar nos próximos dois anos. Imagina um algoritmo que te ajudará na assertividade ainda na fase de pesquisa e outro algoritmo na fase de desenvolvimento e teste. A velocidade combinada com a assertividade que a IA irá trazer para esse processo, é quase que certeza absoluta de conquistar uma proposta de valor única e singular para seus novos produtos e serviços, através das suas iniciativas e investimentos em inovação.

Esses algoritmos possibilitarão você inserir ou mesmo forçar produtos de concorrentes e também produtos de outras empresas nos sistemas autônomo de correlação e recomendação da sua empresa e que já são utilizados por seus vendedores e pelo seu time de marketing. Dessa forma, você conseguirá fazer uma

pesquisa em tempo real sobre a aderência das suas teses junto aos seus clientes, antes de iniciar o investimento no processo de pesquisa e desenvolvimento. É como se você colocasse um vírus no seu sistema para ver como a empresa e clientes irão reagir naturalmente.

A penúltima perspectiva é a da marca. Aqui o impacto da IA será brutal porque a velocidade da proliferação de lixo com novas ferramentas de criação de posts e vídeos irá simplesmente bloquear sua capacidade de transmitir suas mensagens para seus públicos de forma eficiente e eficaz.

A única saída será criar conteúdo relevante que é exclusivamente aquele que gera conhecimento e quase que de forma individualizada, literalmente imprimir e deixar sobre a mesa do seu cliente para garantir que ele recebeu, e irá ler. Na verdade, esse capítulo sobre a eficiência da comunicação ainda está aberto. A única certeza é da bagunça que as ferramentas de IA já estão causando nas mídias.

Para o excepcional gestor de marca marketing comunicação e mídia, a missão continua a mesma, ou seja, conquistar autoridade na marca independente das barreiras de comunicação que aparecerão no seu caminho.

Agora se você não tem esse excepcional profissional é certeza que a narrativa que sua marca criou com seus clientes desaparecerá, porque um efeito sobre a marca chamado de awareness, que significa o reconhecimento espontâneo da marca, é volátil, ou seja, se seu cliente não te ver, nem ouvir de alguma forma, você desaparecerá.

Monitore cuidadosamente a performance das suas mídias, monitore sistematicamente os atributos da sua marca para ajustar suas estratégias de comunicação e garantir que sua empresa não desapareça. Isso já está acontecendo nesse exato momento portanto, se ainda não pensou nisso está atrasado e cada vez mais próximo do final do ciclo de reconhecimento da sua marca, e como consequência também da sua empresa.

E finalmente, por último a mais importante das perspectivas que é a financeira. A mais importante porque uma empresa vive da sua capacidade crescente de gerar caixa. Essa frase é a única que poderá julgar se sua empresa é de verdade um empreendimento sólido e perene.

Se tudo que conversamos antes sobre as outras perspectivas foi pensado com carinho, e principalmente cuidado com zêlo, você não tem com o que se preocupar porque a perspectiva financeira é uma resultante da sua gestão, é simples assim. Se sua empresa não gera caixa, você então não está preparado para levar sua empresa para o próximo estágio.

Não culpe o seu pobre financeiro que é apenas quem contabiliza seus resultados que pode ser pela sua gestão espetacular e inovadora, uma gestão que cria valor para organização, ou poderá ser também por uma gestão medíocre, aquela que vive apenas das vendas do mês e gasta mais do que gera de caixa.

A gestão financeira é a mais simples da empresa porque pode ser 100% automatizada, ou seja, com zero papel rodando pela empresa. A gestão financeira é uma espécie de cliente de todos os processos de todas as áreas que já deveriam estar 100% automatizados. Não é aceitável uma gestão financeira daquelas que parece um cartório de tanto papel armazenado com aqueles arquivos de lata dos anos 70.

O efeito dos processos autônomos com tecnologia de IA nas outras áreas permitirão uma gestão financeira impecável, por exemplo, a revisão do orçamento anual será automática, inclusive na identificação de ofensores que gastaram o que não estava previsto em orçamento.

A tesouraria é 100% autônoma inclusive na conciliação bancária e gestão de capital de giro e fluxo de caixa. Idem para o processo de faturamento e concessão de crédito para clientes duvidosos. A precificação também é autônoma, ou seja, não existe a velha, antiquada e inexplicável lista de preços, existe

apenas o preço que é calculado automaticamente, considerando o volume e o mix de produtos que o cliente deseja comprar. Acredite se quiser, ainda existem empresas com várias listas de preços, e também empresas que dão desconto sobre a lista de preço. Se isso te parece bizarro, é mais comum que você imagina. Como essas empresa calculam sua rentabilidade, não pergunte porque é simplesmente impossível.

E finalmente vêm os indicadores que impactam na margem de contribuição e no ebitda que poderão ser consultados em tempo real para que intervenções sejam feitas imediatamente, ou sempre que necessárias.

A IA aplicada à área financeira conseguirá fazer uma predição do impacto no ebitda, porque além de conseguir prever as vendas de forma confiável, consegue também prever os ganhos pelas compras negociadas com volume, prever a obsolescência de estoque porque consegue prever o giro dos produtos, consegue refinar a produtividade pelo melhor

planejamento de produção ou de armazenamento já que sabe como serão as vendas, ou seja, os sistemas autônomos funcionam perfeitamente porque são baseados em dados reais. Com IA seu gestor ultrapassado vai perder na marra a maldita mania de chutar que sempre deixa a empresa em risco.

Conclusão. IA vai se tornar a mais vibrante área da sua empresa, substituirá o TI que de certa forma nos últimos anos se transformou mais em um centro de despesas do que uma área estratégica. O TI vai ser reinventado no seu propósito e certamente voltará com força total aplicando tecnologias que impulsionarão seus produtos e serviços.

O ERP monolítico vai desaparecer graças a Deus, dando espaço para sistemas com machine learning e IA que promoverão uma gestão baseada em dados, de altíssimo desempenho, gerando insights que quando materializados em ações por aqueles profissionais brilhantes, porque são profissionais atualizados, conduzirão sua empresa para um

posicionamento onde nenhum concorrente poderá te alcançar.

Se sua empresa não tem o hábito de pensar estrategicamente, ou de manter um planejamento estratégico vivo, nesse caso, não existe nenhuma chance de sua empresa sobreviver nesse novo futuro que acontecerá daqui a 2 anos, mesmo porque sua empresa só vai atrair profissionais medíocres, aqueles que não se atualizam, portanto, não existe nenhuma chance deles te conduzirem por esse caminho cheio de oportunidades.

Se você quiser saber como fazer uma análise de risco bem simples, que é nosso último tópico nesse breve artigo, é só você refletir qual a real possibilidade do que conversamos aqui, acontecer de verdade. E refletir também que se acontecer, qual o tamanho do impacto na sua empresa. Se a possibilidade for alta e o impacto for brutal, e se você ainda tem alguma paixão pela sua empresa e não pelo seu ego ou síndrome de sabichão, pare, e peça ajuda imediatamente.

Espero que esse breve artigo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir o futuro da sua empresa.

Sem um planejamento estratégico que incorpora tecnologia de machine learning e IA nos projetos estratégicos que levarão sua empresa para o futuro, sinto muito te dizer, mas sua empresa não vai chegar lá. Você poderá ouvir todos os episódios no **Spotify**, no **YouTube**, ou baixar o e book completo sobre planejamento estratégico no site da **brandME**.

SOBRE O AUTOR



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - nori@brandme.com.br