

GESTÃO, MINDSET & LIDERANÇA

CONRADO ADOLPHO

Coordenação de Produção editorial:

Departamento Pedagógico Webliv

Foto de capa: Marcus Steinmeyer**Projeto gráfico:** Animo Creative ©

Copyright © 2021 Conrado Adolpho

Todos os direitos reservados. A Câmara Brasileira do Livro certifica que a obra intelectual descrita abaixo encontra-se registrada nos termos e normas legais da Lei nº 9.610/1998 dos Direitos Autorais do Brasil. Conforme determinação legal, a obra aqui registrada não pode ser plagiada, utilizada, reproduzida ou divulgada sem a autorização de seu(s) autor(es).

**Av. Doutor José Bonifácio Coutinho Nogueira, 150,
Loja 2 - Térreo, Campinas, SP - CEP 13091-611****Site:** <https://www.webliv.com/>**Instagram:** <https://www.instagram.com/conradoadolpho/>**Facebook:** <https://www.facebook.com/conradoadolpho/>**YouTube:** <https://www.youtube.com/user/ConradoAdolpho>**E-mail:** meajuda@webliv.com**Telefone:** (19) 4042-2492**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Adolpho, Conrado
Gestão, mindset & liderança [livro eletrônico] /
Conrado Adolpho. -- Campinas, SP : Ed. do Autor,
2021. -- (Coleção outlier ; 6)
PDF

ISBN 978-65-00-27749-4

1. Administração de empresas 2. Liderança
3. Marketing - Administração 4. Negócios
5. Realização 6. Sucesso profissional I. Título.
II. Série.

21-75384

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Administração de empresas 658.4092

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427





APRESENTAÇÃO

Depois de alavancar seus resultados de vendas, chegou a hora de estruturar a gestão do comercial e marketing a partir da análise e controle dos indicadores do seu negócio. Isso porque, para ter maestria na gestão da sua empresa, é necessário saber reconhecer e lidar com os seus estados mentais e emocionais por meio de um mindset inabalável.

Você também precisa aprender a liderar a sua equipe, pois não existe empresa grande sem uma boa liderança. Assim, fechando esta série de seis livros, você vai aprender a ter um mindset invejável, de forma a gerir e liderar a sua empresa com maestria.

SUMÁRIO (ESTE SUMÁRIO É CLICÁVEL)

INTRODUÇÃO **05**

A expansão da consciência no mundo dos negócios	5
---	---

PARTE 1: GESTÃO BASEADA EM INDICADORES E PROGRAMA DE PARTNERSHIP **06**

1. Princípios de Gestão	7
1.1. Plano de Ação: o que é e como montar um?	8
1.2. A reunião diária de gestão na Webliv	9
2. A gestão do departamento financeiro	11
2.1. Acompanhamento consolidado por vendedor	11
2.2. Acompanhamento do faturamento por produto consolidado	12
2.3. Acompanhamento do faturamento por produto diário	12
2.4. Composição de meta por produto (utilizada para definir meta por produto)	12
3. Introdução à gestão de marketing e vendas	13
3.1. Gestão de vendas	13
3.1.1. Forecast	15
3.2. Gestão de marketing	16
4. Partnership	21
Pílula Estratégica #1: “Quais cuidados devo tomar para trazer uma colaboradora-chave para ser sócia da minha empresa?”	21

PARTE 2: MINDSET E LIDERANÇA **22**

5. Mindset	23
5.1. O que é mindset?	23
5.2. Processos incompletos	23
5.3. Percepção de mundo	23
5.4. As histórias que contamos para nós mesmos	23
5.5. Exponencialidade da vida	28
5.6. Tudo começa no 'bom dia'	31
5.6.1. Sua empresa começa em você.	31
5.7. Força	33
5.8. Liderança	33
5.8.1. Como manter a equipe altamente produtiva?	33
5.8.2. Como manter a motivação, engajamento e autorresponsabilidade da equipe?	34
5.9. Conselhos gerais sobre liderança:	35

INTRODUÇÃO

A expansão da consciência no mundo dos negócios

Expandir a consciência nos negócios significa enxergar os desafios mais claramente, o que lhe possibilita tornar-se um líder, extraíndo mais valor do mercado. Imagine que o mundo fosse bidimensional. Logo, tudo o que acontece nesse mundo é bidimensional. Até que, um dia, surge uma pessoa tridimensional, olha para esse mundo e levanta uma das pessoas bidimensionais, permitindo-a olhar o mundo - e tudo que nele existe - de cima, através de um ângulo diferente.

Essa pessoa, que abruptamente foi tirada do bidimensional, começa a enxergar o mundo de outra dimensão, por um viés tridimensional. A sua consciência foi expandida e não mais voltará ao que era antes. É a mesma coisa com o mundo dos negócios. Ao ver outras dimensões no mundo dos negócios, a sua visão amplia, bem como os seus modos de ação perante as novas possibilidades que, agora, você enxerga.

Dentro desse princípio, a liderança é desenvolver a consciência dos liderados (gestores) acerca do negócio, dentro do nível de consciência de cada um. Conseqüentemente, a consciência expandida da gestão atua na expansão de consciência da operação. E, assim, o negócio vai evoluindo e crescendo. O papel do líder nada mais é do que expandir a consciência, mostrando às pessoas o quão grande elas podem ser e o quão grande o mercado, bem como o mundo, são.

A sua empresa é o seu reflexo. Você expande a sua consciência para expandir o seu negócio. Tudo nasce de você, da sua expansão que lhe permite ir percebendo, cada vez mais, as nuances do seu negócio e do mercado, que ninguém mais percebe.

PARTE 1:

Gestão baseada em indicadores e programa de partnership

1. Princípios de Gestão

A gestão tem como foco fazer com que a missão da empresa seja cumprida. Toda empresa tem como objetivo primário satisfazer a necessidade de pessoas. Existem quatro tipos de pessoas que compõem as partes interessadas, chamadas de stakeholders, de uma organização: clientes, empregados, acionistas e sociedade.

Para suprir as necessidades das partes interessadas, existem três tipos de gestão:

- **gestão financeira**
- **gestão de pessoas**
- **gestão de processos**

Você pode não estar apto para fazer a gestão das três áreas, sendo necessário contratar um profissional capacitado para esse cargo. Mas, antes, é preciso definir seu modelo de gestão, que é a maneira como você lida com a gestão (processos, financeiro e pessoas). O modelo da Webliv é:

- **baseado em números;**
- **descentralizado (autonomia aos coordenadores);**
- **base hierárquica forte (CEO não interage com a equipe em termos de operação, mas sim de inspiração);**
- **transparência radical (exposição dos números).**

Para fazer a gestão é necessário ter indicadores, planilhas e reuniões diárias com os gestores das áreas estratégicas. Você, como CEO, define a meta junto ao departamento financeiro. A partir da meta, os gestores irão elaborar um plano de ação para atingir as metas e estabelecerão as metas dos indicadores para as equipes. As equipes, por sua vez, trabalham no processo, na operação (Figura 1).



Figura 1. A gestão da empresa e as camadas envolvidas.



Você, como dono da empresa, não pode ficar na operação. Não é isso que faz a sua empresa crescer. É preciso gerenciar o resultado da tarefa (cultura do desempenho) e não a tarefa (cultura do empenho). Você tem que polir a empresa, não o produto. **O produto principal é a própria empresa.**

Outro ponto importante para fazer uma boa gestão é **saber delegar decisões** que não geram grandes impactos na empresa. Tenha consciência do que gera e do que não gera valor para o seu negócio. Pergunte a si mesmo: o que você faz que gera valor para a sua empresa? É essa escolha que lhe permite alocar corretamente o recurso mais caro que você tem, que é o seu tempo. Sempre considere o **custo de oportunidade** nas suas decisões: o quanto está deixando de ganhar porque está deixando de fazer algo que geraria mais valor para a sua empresa?

#ficaadica 1

saiba onde estão as oportunidades.

Para isso, leia livros, faça cursos e networking para ampliar o seu conhecimento e as possibilidades. Para ter uma estrutura de gestão funcionando bem, leva anos. É exatamente por isso que você deve começar o quanto antes. Além disso, boas práticas de gestão fazem com que o colaborador respeite mais o líder.

1.1. Plano de Ação: o que é e como montar um?

Um plano de ação nada mais é do que um resumo das decisões tomadas para se atingir uma meta, resolver um problema. Para que se chegue a decisões mais assertivas, todo plano requer conhecimento, seja de caráter técnico, gerencial ou tácito, podendo, portanto, envolver várias pessoas.

De modo geral, o plano de ação deve responder às seguintes perguntas:

- **Qual a estratégia?**
- **Qual a lista de tarefas envolvida?**
- **Quais os responsáveis pelas tarefas?**
- **Quando começará a ser feito? Qual o período? Por quanto tempo?**
- **Quais os custos envolvidos na execução da estratégia?**
- **Quais os entregáveis?**

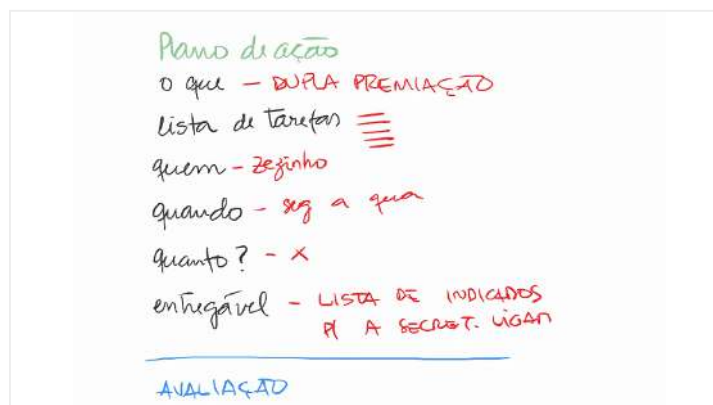


Figura 2. Estrutura do plano de ação.

1.2. A reunião diária de gestão na Webliv

Na reunião diária com os gestores, participam os seguintes departamentos:

- A. Financeiro**
- B. Performance (Mkt)**
- C. Conteúdo (Mkt)**
- D. Comercial 1**
- E. Comercial 2**
- F. Convidados 1 e 2**

O foco da reunião é a análise da planilha com indicadores de cada área para avaliar se a meta será atingida e discutir sobre as estratégias e os planos de ação para atingir a meta. Na Tabela 1, encontram-se alguns indicadores que cada área apresenta na reunião diária de gestão.

Tabela 1. Alguns indicadores apresentados na reunião de gestão por área.

Financeiro	Comercial	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caixa ▪ Investimento ▪ Metas de venda ▪ % que coordenador comercial atingiu da meta ▪ Forecast de faturamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oportunidades (leads) ▪ ligações/WhatsApp ▪ atendimento ▪ conversas ▪ negociações ▪ fechamentos ▪ não clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CPL ▪ Números de leads

Na reunião, o CEO e o financeiro avaliam o histórico e estabelecem a meta que contém receita e lucro. A meta deve ser atingida pelo comercial e pelo marketing. Com a meta definida, o comercial e o marketing elaboram uma estratégia para alcançar a meta e apresentam ao financeiro e ao CEO, responsáveis pela aprovação da estratégia. Essa relação entre os departamentos da empresa é apresentada no diagrama da Figura 3.

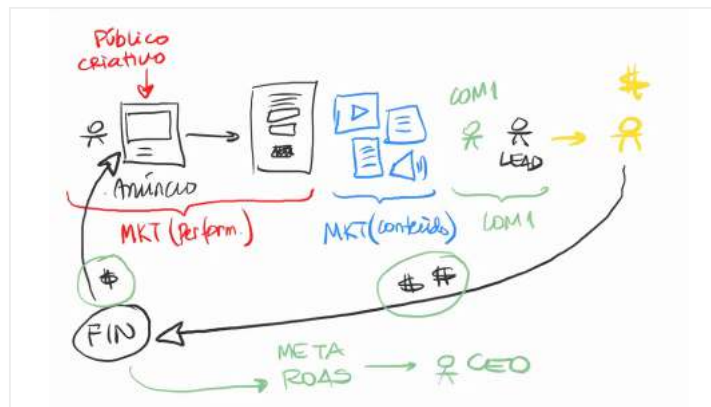


Figura 3. Os pilares da empresa (financeiro, marketing e comercial) e os seus papéis.

Na estratégia, são definidas as metas de venda por produto, se serão lançados novos produtos, se serão feitas contratações etc. O budget do Marketing e do Comercial é definido pelo Financeiro. Esse processo todo está ilustrado na Figura 4.

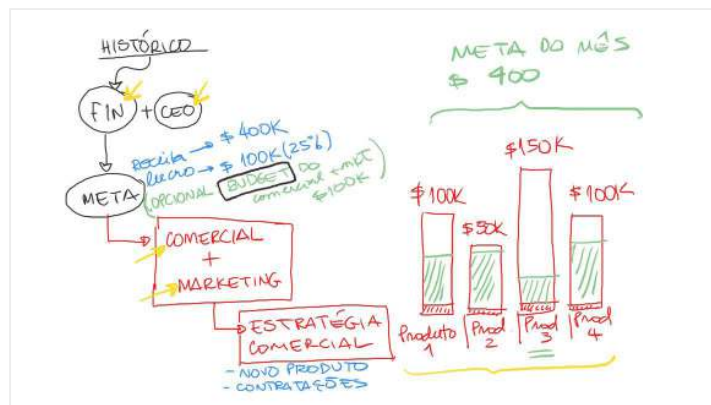


Figura 4. Esquema do processo de gestão, apresentando o papel de cada área.

De forma resumida, a análise começa no comercial e no marketing, que entregam os resultados comerciais. O resultado é uma relação entre receita e custo. O custo é proveniente do marketing - e a receita vem de ambos. O setor financeiro faz a análise financeira dos indicadores do comercial e do marketing. A partir dessa análise, cria-se uma nova meta. Uma vez que uma nova meta é criada, é preciso fazer mudanças (processo, vendedor, fornecedor etc.) para que essa meta seja atingida (Figura 5).



Figura 5. Os 3 pilares da empresa:
gestão de pessoas/processos, financeiro e vendas.

Para a gestão, também é importante saber qual é a relação custo/receita. Cada custo deve estar alocado em algum departamento. Existem dois tipos de custos: por área e por rateio. O custo por área envolve apenas custos específicos da área, e o por rateio envolve todas as áreas (exemplo: aluguel, contador etc.). O ideal é que 70% do investimento esteja alocado em áreas diretamente relacionadas ao produto (fim), e 30% em áreas de suporte das áreas que trabalham diretamente com o produto (meio).

2. A gestão do departamento financeiro

Seu papel como dono de negócio é trabalhar o negócio - e não no negócio. Isso significa que você deve focar nas estratégias de crescimento da empresa e, para isso, você precisa entender como funciona a gestão de negócios, a qual envolve a análise e o controle dos números.

Quanto maior o controle dos números, mais eficiente é a gestão.

Na reunião diária de gestão do negócio, o financeiro apresenta uma planilha com os números da empresa para o CEO, o comercial e o marketing, que contém as seguintes informações:

2.1. Acompanhamento consolidado por vendedor

- nome do vendedor
- meta (definida no começo do mês)
- % da meta atingida até o momento (realizado)
 - Esse dado é obtido por meio da planilha de acompanhamento diário por vendedor (não é apresentada na reunião), que contém os seguintes dados:

- ▶ nome vendedor
 - ▶ meta
 - ▶ soma do realizado
 - ▶ porcentagem
 - ▶ soma por semana
 - ▶ números diários (coordenadores, vendedores ou back office preenche o número diário)
- % da meta que deveria ter sido atingida
 - meta diária atualizada (quanto falta da meta dividido pelo número de dias restantes)
 - controle por números de itens vendidos e por volume

2.2. Acompanhamento do faturamento por produto consolidado

- produto
- meta de faturamento por produto (planejamento comercial a partir da meta do financeiro com CEO)
 - Esse dado é obtido por meio da planilha de acompanhamento diário por vendedor (não é apresentada na reunião), que contém os seguintes dados:
- % atingida
- % que falta

2.3. Acompanhamento do faturamento por produto diário

- volume de valor vendido

2.4. Composição de meta por produto (utilizada para definir meta por produto)

- produto

- **meta**
- **TM**
- **vendas por dia**

O faturamento bruto também deve constar na planilha, assim como o imposto e o faturamento líquido. É muito importante olhar para o **faturamento líquido** para não contar com dinheiro que você não tem.

Para atingir a meta, os **resultados devem ser mensuráveis e acompanhados diariamente**. A meta precisa ser atingível para não desmotivar a equipe.

A gestão do negócio também implica em analisar os custos de cada área e verificar se há necessidade de realocação de recursos (substituição, contratação ou demissão). O apontamento de horas também é necessário para a gestão de tempo e recursos. O budget de cada área é proporcional à quantidade de pessoas.

3. Introdução à gestão de marketing e vendas

Agora que você já sabe estruturar o marketing e a equipe do comercial, chegou o momento de apertar os parafusos, ou seja, aprender a fazer a **gestão** do marketing e vendas por meio do **controle dos números** do seu negócio.

3.1. Gestão de vendas

A partir da meta mensal, é calculada a meta diária, semanal e quinzenal e, com isso, é possível saber, já no início do mês, se a meta mensal será atingida e ajustar a estratégia, caso seja necessário. O gráfico da previsão da meta na Figura 6 apresenta a meta ao longo do mês com os checkpoints (metas semanais).

É preciso verificar a porcentagem da meta diária atingida por cada departamento. Se estiver abaixo da meta, o departamento em questão tem que montar um plano de ação para atingir a meta. É importante, também, verificar a meta por produto. Existem produtos que você pode fazer 40% na primeira quinzena e, na segunda quinzena, 60% da meta, por exemplo.

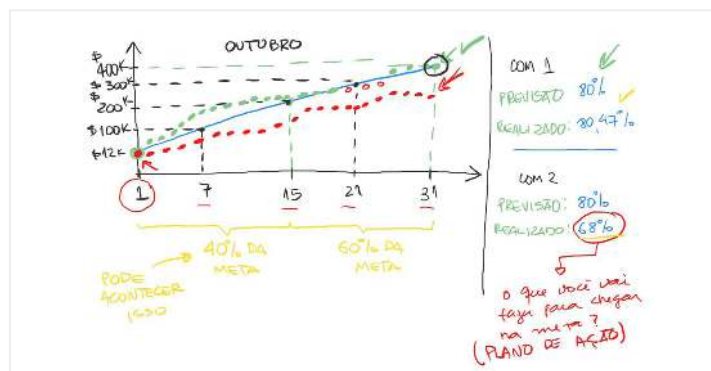


Figura 6. Gráfico da previsão da meta.

Depois de identificar qual departamento de vendas não está atingindo a meta, é preciso **analisar o funil para encontrar onde ele está quebrando, impedindo a meta de ser atingida**. Na Figura 7 é apresentada uma planilha com os números do funil, que são os indicadores do departamento comercial, apresentados na Tabela 1. É o pipeline de vendas.

Um dos números mais importantes do funil de vendas é a taxa de conversão. Lembre-se de que ela deve ser calculada com base na origem do lead, pois, dessa forma, o investimento, o CAC, a taxa de resposta e o ciclo de vendas são determinados com maior precisão, permitindo uma maior previsibilidade do ROI e do tempo que ele demora para chegar ao financeiro.

Outro ponto importante é a apresentação dos dados. Ao analisar o funil, **os números percentuais é que devem ser avaliados**. Analise as perdas em porcentagem em cada etapa do funil. Verifique quais os pontos de melhoria dependem apenas da empresa e investigue o que está resultando em baixa performance.

No exemplo da Figura 7, podemos verificar que existe 50% de leads não atendidos. Nesse caso, foi elaborado um plano de ação para aumentar o número de leads atendidos, o que inclui mensagem automática de WhatsApp, call first, página de obrigado e timing. Ainda analisando a Figura 7, observa-se que há também 75% de conversas não convertidas em negociações. **Uma conversa se torna uma negociação no momento em que se passa o preço ao cliente**.

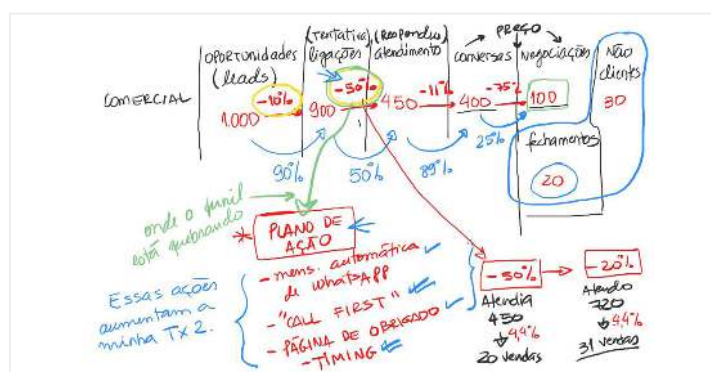


Figura 7. Análise do funil para saber onde está quebrando.

3.1.1. Forecast

Para atingir a meta mensal existe outro parâmetro que deve ser avaliado, que é o **forecast**. Forecast é o quanto de dinheiro tem na mesa; **é o quanto de receita será obtido se todas as negociações existentes forem fechadas**. Se o forecast estiver abaixo da meta mensal, é preciso estabelecer uma **meta de forecast**, ou seja, é preciso calcular quantas negociações deverão ser feitas para atingir a meta, levando em consideração a taxa de conversão (TX2).

Na Figura 8, é apresentada uma situação em que a meta mensal é de R\$400 mil e 50% dessa meta já foi alcançada. O forecast é de 100 negociações, que correspondem a R\$500 mil. Porém, como a conversão é de 16,7%, desses R\$500 mil serão obtidos apenas R\$83,5 mil, o que está abaixo da meta parcial de R\$200 mil, necessária para atingir o faturamento de R\$400 mil. Portanto, é preciso estabelecer uma meta de forecast. A conta a ser feita é quantas negociações devem existir, considerando que a TX2 é de 16,7%, para conseguir R\$200 mil. No exemplo, são necessários R\$1,2 milhão em forecast para conseguir atingir os R\$200 mil de meta.

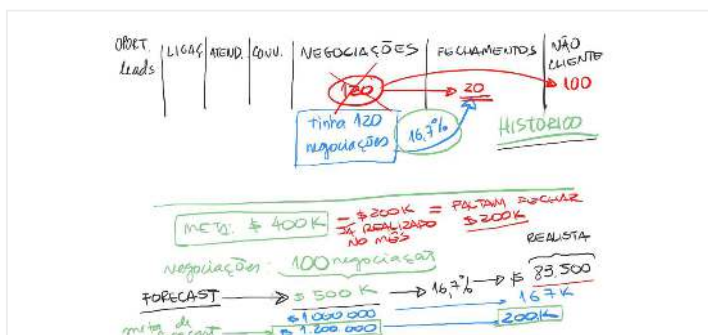


Figura 8. Cálculo da meta de forecast para atingir a meta mensal.

O forecast é a meta multiplicada por um fator N. Você precisa saber qual é esse fator multiplicativo e, para isso, é preciso levar em consideração a taxa de conversão. Por exemplo, para uma meta de R\$400 mil com uma conversão de 33%, o forecast precisa ser 3 vezes maior que a meta (R\$1,2 milhão). Para a mesma meta, mas com uma conversão de 20%, o forecast precisa ser cinco vezes maior que a meta (R\$2 milhões), veja a Figura 9.

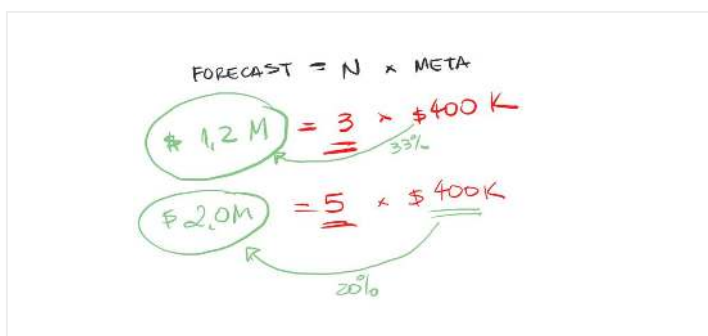


Figura 9. Definição de forecast.

3.2. Gestão de marketing

Além das análises de indicadores do departamento comercial, é preciso analisar os indicadores de marketing. Na Webliv, o marketing é dividido em duas áreas: a de performance (tráfego pago) e a de audiência (conteúdo de IG, YouTube etc). O setor de performance é responsável pelos indicadores **custo por lead (CPL) e números de leads**. Todo dia, o coordenador de performance apresenta o indicador do dia anterior e o acumulado. Esses indicadores são avaliados com base na taxa de conversão do comercial 1 (TX2), número de vendas, TM e receita. Isso quer dizer que marketing e vendas estão muito conectados.

A partir dos números da empresa, o Financeiro define o CAC. O Marketing, por sua vez, tem que trabalhar com o budget definido em sintonia com o Comercial para atingir a meta, estipulada pelo Financeiro e o CEO. É o **Comercial 1**, por meio da taxa de conversão, que **define o CPL máximo** com o qual o setor de performance do Marketing deverá trabalhar. Com os leads gerados pelo Marketing, o Comercial trabalha na conversão para bater a meta de vendas, e o faturamento é, então, passado para o Financeiro.

Como mencionado no parágrafo anterior, o Financeiro define o CAC - e o Comercial 1, o CPL máximo por meio da TX2. A expressão que relaciona esses indicadores é apresentada na Figura 10.

MKT

$CPL_{\max} = \frac{CAC}{TX2} \sim TAXA \text{ DE ATENDIMENTO}$

400

fixa o CAC a PARTIR da lucratividade sobre o T.M.

ex. $CAC = 200 = T.M$
 $400 = 20\% \times 2000$

Figura 10. Cálculo do CPL máximo.

Com o CAC fixo, ao aumentar a taxa de conversão (TX2), o CPL máximo também aumenta (Figura 11), ou seja, quanto maior a conversão de leads em clientes, mais caro você pode pagar pelo lead. Quando a conversão é muito baixa, não é possível entrar em leilões mais caros, pois, senão, o valor do CAC ficará maior do que o valor definido pelo Financeiro.

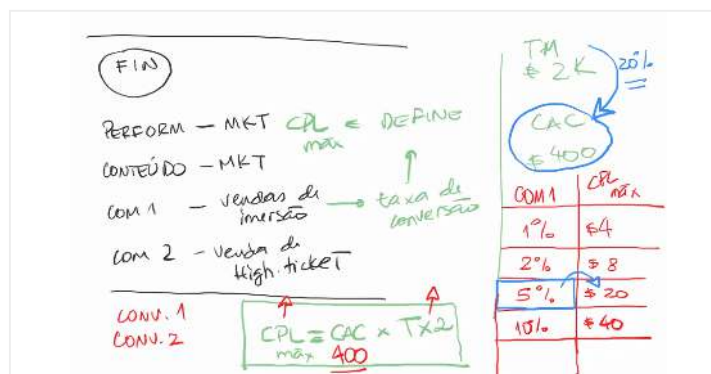


Figura 11. Relação entre CAC e CPL máximo.

Para entender melhor a relação entre CPL e TX2, suponha que o CAC, estabelecido pelo financeiro, seja de R\$400 (veja o exemplo da Figura 11). Imagine agora que a taxa de conversão do comercial 1 seja de 1%, ou seja, de cada 100 leads, o comercial vende para uma pessoa. Para que a venda para essa pessoa custe R\$400, o CPL máximo tem que ser de R\$4. Se for maior que isso, o CAC definido é ultrapassado. Agora, se a taxa de conversão passar para 2%, para cada 50 leads, é feita uma venda. Nesse caso, o CPL máximo será de R\$8. Essa relação entre CPL máximo e TX2 é dada pela Expressão 1.

$$CPL \text{ máximo} = (TX2 \cdot CAC) / 100 \quad (1)$$

O CPL máximo também pode ser calculado a partir do número de leads por venda (LPV) utilizando a Expressão 2:

$$CPL \text{ máximo} = CAC / LPV \quad (2)$$

Observe que, nesse exemplo da Figura 11, quanto maior a TX2 para o mesmo CAC, maior pode ser o seu custo por lead.

Existem várias maneiras de se aumentar a TX2. Uma delas é aumentar a **taxa de atendimento**. Observe as situações 1 e 2 do exemplo da Figura 12. Para um mesmo CPL de R\$20, vemos que, na situação 1, em que a perda no atendimento é de 50%, o custo por atendimento é de R\$40, enquanto que, na situação 2, o custo por atendimento cai para R\$25 com uma perda de atendimento reduzida para 20%. O **custo por atendimento** (CP atendimento) pode ser calculado tanto pela Expressão 3 quanto pela Expressão 4:

$$CP \text{ atendimento} = (CPL \cdot \text{número de leads}) / \text{número de atendimentos} \quad (3)$$

$$CP \text{ atendimento} = (CPL \cdot 100) / \text{taxa de atendimento (em porcentagem)} \quad (4)$$

Com o aumento da taxa de atendimento, aumenta-se o número de vendas e, consequentemente, a taxa de conversão, já que o número de vendas sobe para uma mesma quantidade de leads. No exemplo da Figura 12, considerou-se os dados do exemplo da Figura 7 para determinar o número de vendas, que passou de 20 (situação 1) para 31 (situação 2).

A área de conteúdo do Marketing auxilia na otimização da taxa de atendimento, aumen-

tando o interesse do lead com conteúdo. Outro indicador é a **taxa de qualificação**, que é de responsabilidade exclusiva do Marketing (área de performance).

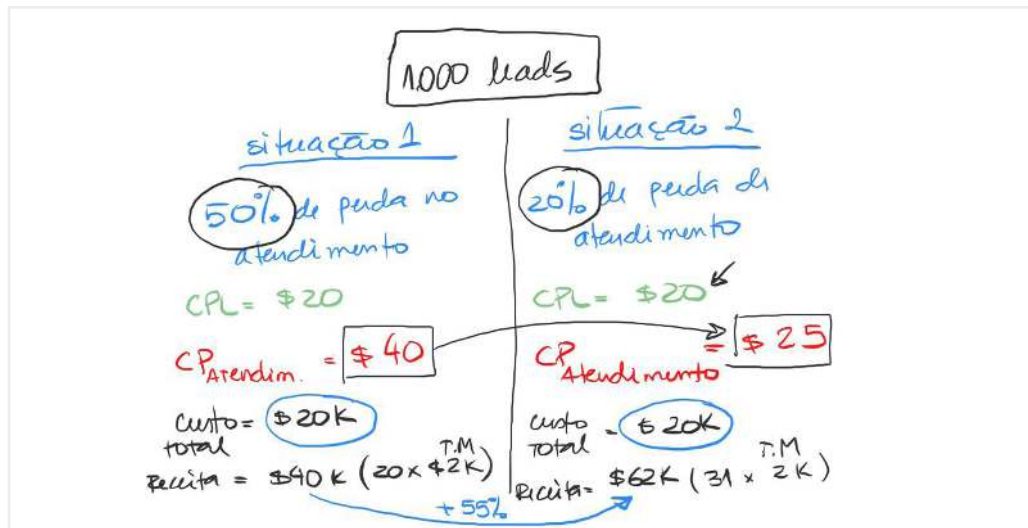


Figura 12. Situação 1 e 2 de taxa de atendimento. Aumentando a receita sem mexer no script e sem aumentar o investimento.

O aumento da taxa de conversão a partir do aumento da taxa de atendimento é uma estratégia mais simples para aumentar a receita sem aumentar o investimento.

A partir da quantidade de leads gerados, é possível definir quais indicadores devem ser trabalhados para que a meta para o CAC não seja violada (Figura 13).

Suponha que o Marketing esteja gerando 1000 leads e o CAC não possa ser maior que R\$400. Para um CPL de R\$10, o custo total em leads é de R\$10 mil. Se a taxa de atendimento for de 50% e a TX2 for de 1%, o CAC será de R\$2 mil, o que é completamente inviável.

Se você aumentar a taxa de atendimento para 80% e a conversão para 3%, o CAC diminuirá para R\$416, mas ainda está acima da meta. Mantendo a taxa de atendimento e aumentando a TX2 para 4%, o CAC cai para R\$312, que está dentro da meta, tendo margem ainda para aumentar o investimento no lead.

Ao aumentar o CPL para R\$15, dentro desse cenário, o CAC vai para R\$468, ultrapassando a meta. Se essas metas para a taxa de atendimento e TX2 forem atingíveis e desafiadoras, basta utilizar a expressão para o cálculo do CPL máximo para saber o quanto o Marketing pode gastar com o lead, sendo, nesse caso, R\$12,80 o valor máximo.

CPL	Taxa de atendimento	taxa de conversão	CAC
R\$ 10 $1000 \times 10 = 10K$	50% 500 atend.	1% 5 vendas	$\frac{R\$10K}{5} = R\$2K$ $16 = 400 \times 4\%$
R\$ 10 $1000 \times 10 = 10K$	80% 800 atend.	3% 24 vendas	$\frac{R\$10K}{24} = R\416 $CPL\ máx = CAC \times TX2 \times Taxa\ de\ Atend.$
R\$ 10 $1000 \rightarrow 10K$	80% 800 atend.	4% 32 vendas	$CAC = R\$32$ $400 \times 4\% \times 80\%$
R\$ 15 $10K \rightarrow 15K$	80% 800	4% 32	$15K / 32 = CAC$ $468, \times 12,8$

Figura 13. Otimizando a taxa de atendimento e a de conversão.

Com o exemplo anterior, fica claro que é essencial ter o controle da geração de leads para entender o cenário do Marketing e do Comercial. Esse controle deve ser feito por campanha (Figura 14).

	CAMPANHA ORÇ ^{to} direct	campanha 2	camp. LIVE ^{grat}
1	50	20	
2	58	37	115
3	-	-	87
4	-	-	93
R\$	R\$ 11K	R\$ 8K	R\$ 5K
CPL	R\$ 15,28	R\$ 11,42	R\$ 3,42
TOTAL	285	172	780

Figura 14. Controle dos leads por campanha.

Você deve ter percebido com esses exemplos como é importante ter o conhecimento da relação matemática entre os indicadores para fazer a gestão das áreas. Somente assim é possível saber quais indicadores devem ser melhorados para atingir a meta da maneira mais simples. De todos os indicadores, a TX2 é o mais difícil de trabalhar, pois envolve o treinamento dos vendedores, que é um processo mais complexo do que aumentar a taxa de atendimento do público, que envolve processo e tecnologia, e a taxa de qualificação do lead, que é fácil de trabalhar, uma vez que basta melhorar as perguntas de qualificação (Figura 15).

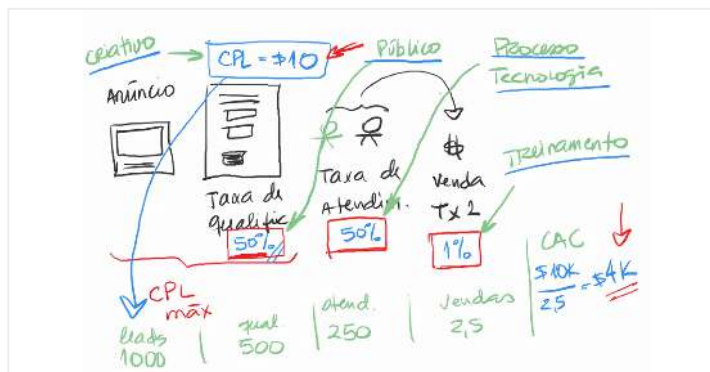


Figura 15. Indicadores e as ações que devem ser feitas para melhorá-los.

Até aqui, falamos como o CPL máximo é definido. Saber o CPL é importante não apenas para controlar o CAC, mas também para escolher em qual mídia você deve investir. Por exemplo, se um anúncio em jornal local, cujo investimento seja de R\$5 mil, gerar 500 leads (supondo uma TX1 de 1%), o CPL sairá por R\$10 (Figura 16). Agora, se é feito um anúncio de alto investimento em uma revista de grande circulação, mas que resulte em uma TX1 baixa, o CPL pode sair muito caro, não valendo o investimento.

Lembre-se de que, como dono de empresa de pequeno porte, **o seu jogo é de performance e não de branding**. Por isso, suas decisões devem ser pautadas em performance, ou seja, ter os **números sob controle!** Faça branding apenas por meio de conteúdo nas mídias sociais.

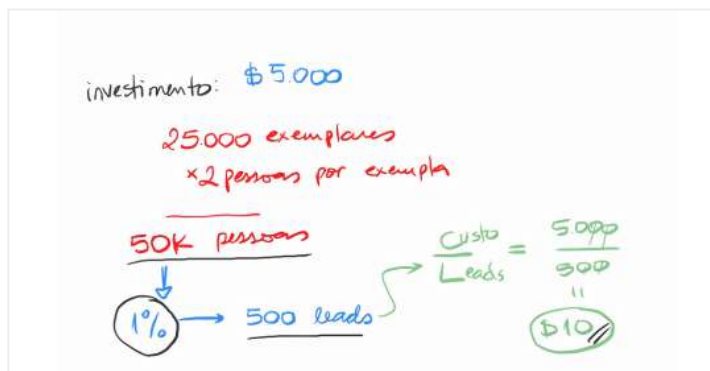


Figura 16. Anúncio em um jornal local.

Dica de livros sobre gestão:

- **Jack definitivo. Segredos do executivo do século - Jack Welch**
- **Quem disse que os elefantes não dançam? Os bastidores da recuperação da IBM - Louis V. Gerstner Junior**
- **Guia essencial para gestão de empresas - Philip L. Hunsaker, Johanna Hunsaker, e outros.**

- **O verdadeiro poder. Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. - Falconi.**

4. Partnership

O melhor sócio será o seu melhor colaborador, pois vocês se conhecem e existe uma relação de confiança mútua. Quando um colaborador se torna sócio, você estimula o estagiário a permanecer na empresa e ele passa a pensar como dono. Para um colaborador virar sócio leva anos. Ele precisa ser avaliado por meio de dois critérios:

- **Desempenho, que é medido por meio de indicadores.**
- **Fit cultural. Mas, para ter fit cultural, sua empresa tem que ter a cultura, os valores. Todos na empresa têm que saber com clareza o que é e o que não é aceitável na organização.**

Para se tornar sócio, o colaborador precisa pagar pelas cotas da sociedade. Ele paga pelas cotas com o bônus que recebe pelo seu desempenho. O bônus deve ser maior para os colaboradores de maior relevância, para que somente eles possam virar sócio.

Quando uma pessoa vira sócia, os demais sócios, dentro de dois anos, podem tirar essa pessoa da sociedade se ela não continuar performando.

Dicas para se aprofundar no assunto:

- **Curso sobre partnership: Sociedade e cultura - Startse**
- **Portal da power house: <https://powerhouse.pro/>** 

Pílula Estratégica #1

“Quais cuidados devo tomar para trazer uma colaboradora-chave para ser sócia da minha empresa?”

A colaboradora precisa ser líder antes e estar alinhada com a cultura. Além disso, você tem que, primeiro, admirar essa pessoa e ela admirar você. Admirar conhecendo os seus defeitos. Não tem como transformar em sócio alguém com quem trabalha há menos de 3 anos. A menos que ela seja uma sócia minoritária (2%). Para isso, é preciso colocar metas em contrato, se ela atingir dentro de determinado período, sobe para 15%, por exemplo. É muito importante conversar com um advogado a respeito.

PARTE 2:

Mindset e liderança

5. Mindset

5.1. O que é mindset?

Mindset é a configuração da mente, é o seu modelo mental, ou seja, a maneira como você pensa. A questão-chave é que a maneira como você pensa reflete na maneira como você age.

5.2. Processos incompletos

Os processos incompletos se originam da dificuldade de tomar uma ação, pois, antes de agir, você toma uma decisão e qualquer processo de decisão requer uma carga energética gigante. Nós adiamos as decisões porque sabemos que vai doer.

O problema de você possuir processos incompletos é que eles consomem sua energia e, dessa forma, você não consegue viver o presente, ter o estado de presença para o que realmente importa.

Quando finalizamos um processo incompleto, é um escape de energia menor e, com isso, nós passamos a viver o presente. Cada fechamento de ciclo é uma libertação!

O empresário precisa ter visão estratégica do negócio, precisa ter tempo para pensar em como fazer a empresa crescer. Para isso, ele precisa ter estado de presença. Logo, saber delegar e completar processos incompletos é vital. Tenha sempre em mente que sua qualidade de vida é proporcional àquilo que você tolera.

5.3. Percepção de mundo

O peixe não sabe que a água existe, pois a água é o mundo dele até que ele seja retirado da água. Enquanto você não começa a dar crédito ao que não conhece, sua verdade continuará sendo a água. Por isso, cuidado com o viés de confirmação, que é a tendência de se lembrar, interpretar ou pesquisar por informações de maneira a confirmar crenças ou hipóteses iniciais.

Pense nisto: qual foi a última vez que você fez alguma coisa pela primeira vez?

5.4. As histórias que contamos para nós mesmos

A felicidade tem um significado diferente para cada pessoa. Para mim, Conrado Adolpho, significa estar em paz comigo mesmo. Quando nosso barulho mental é muito grande, com muitas histórias rodando, ficamos perdidos porque as histórias são suposições da realidade. Acabamos por supor a existência de uma realidade que, na verdade, não existe. Ficamos alimentando todas essas suposições e o resultado é a nossa exaustão. Isso persiste até o momento em que temos uma - ou mais - conversa poderosa e definimos o

nosso futuro.

Existe um paradigma da física quântica chamado **“O Gato de Schrödinger”**. Este paradigma é um jogo mental de possibilidades.

Imagine uma caixa fechada que contém um gato e um pote de veneno que o gato pode, ou não, beber. Enquanto você não sabe se o gato bebeu o veneno, ele não está nem vivo, nem morto. Existe 50% de probabilidade de ele estar vivo, e 50% de probabilidade de ele estar morto. Você não sabe. Somente ao abrir a caixa você terá 100% de certeza se o gato está vivo ou morto. Abrir a caixa é confirmar o futuro. Antes de fazer isso, existiam somente probabilidades.

Quando criamos histórias, na verdade, criamos probabilidades. Porém, a nossa mente busca por certezas. Então, o que ela faz é escolher uma história como sendo a verdadeira. Por isso que processos abertos gastam muita energia. Nossos comportamentos não conseguem fechar os processos abertos, porém, a nossa mente precisa que um processo seja completo para que ele seja arquivado, abrindo espaço para um novo.

Ao se deparar com uma história inacabada, ou uma probabilidade, a nossa mente tenta completar. Por exemplo, suponha que você está dirigindo e vê uma placa de sinalização de trânsito amassada. Assim que essa imagem chega ao seu cérebro, ele começa a procurar por semelhanças e, de acordo com os elementos daquela imagem - o contexto -, o seu cérebro pode concluir, por exemplo, que se trata de uma placa de PARE. Ou seja, a nossa mente completa as informações que estão faltando. O mesmo acontece com sons, movimentos etc.

Toda vez que entramos em processos incompletos, a nossa mente gasta muita energia porque, assim como ela completa os sons e as imagens, ela também tenta completar todos os processos da nossa vida. A nossa mente não admite um “Gato de Schrödinger”. Quando nos deparamos com tal situação, nossa mente já conclui que o gato bebeu o veneno (por exemplo), determinando um futuro que pode não ser verdadeiro. A partir disso, criamos uma história.

Suponha que você marcou de encontrar uma pessoa às oito da noite. Você chega pontualmente ao restaurante. Mas, já são 20:45h e nada de a pessoa chegar. Você envia um WhatsApp, a pessoa nem recebe a mensagem. A partir disso, dois caminhos são possíveis:

a) você fica possesso, pensando “eu não acredito que a pessoa desligou o celular. Ela já fez isso comigo antes e, agora, de novo! O que será que ela está fazendo?”

b) você fica preocupado, pensando “será que aconteceu alguma coisa? Será que o carro bateu, ela foi assaltada? Meu Deus!”

Ou seja, são dois caminhos completamente diferentes. Apesar de você não ter a mínima ideia do que aconteceu, escolhe um dos caminhos para acreditar. As duas histórias podem ser igualmente erradas. Pode ser que, na verdade, a pessoa tenha se esquecido do com-

promisso, ou, até mesmo você tenha se confundido e trocado a data.

Por isso, procure sempre zerar as suas expectativas. A expectativa é justamente você concluir o futuro. Mas, não tem como você concluir o futuro. Essa possibilidade não existe. A única certeza que temos é sobre o que está acontecendo agora, neste exato momento. Apesar de não ter como concluir o futuro, a nossa mente fica mais confortável quando prevemos o futuro e vivemos uma história. Não temos controle nenhum sobre:

- a) o que não está acontecendo aqui
- b) o que não está acontecendo agora
- c) o que não está acontecendo em nossa mente

Tudo que acontece do lado de fora, em outro tempo ou lugar, não temos nenhum controle sobre. A coragem é vivermos dentro da incerteza de que não temos o controle. Quando tentamos ter o controle de tudo, é porque estamos inseguros diante da realidade, como se estivéssemos pisando em ovos. Então, para ficarmos mais seguros, começamos a concluir um monte de coisa, e concluir é **julgar**. E, quando julgamos, criamos histórias.

As histórias que criamos são a nossa realidade. Então, a partir do momento que você concluiu que o gato está morto, você começa a criar uma história e entra em um estado emocional de conclusão de um fato sobre o qual não tem certeza. De repente, quando descobre que aquele fato não é verdade e que tudo que pensou e construiu não é real, o mundo que você criou desmorona e você se sente um idiota e se autodeprecia. Ou, pode ser que sinta alívio.

“Mas, Conrado, Fulano fez tal coisa que me deixou mal”. Lembre-se de que a escolha é sempre sua. É você que escolhe, ou não, criar histórias, as quais você passa a viver diariamente, a partir das quais toma decisões etc. Ou seja, você deixa de viver a sua vida e passa a viver uma história criada em sua mente. **Conversas poderosas** servem, justamente, para que você possa concluir as histórias que cria em sua mente.

Pense e responda a si mesmo. O que é mais confortável: viver dentro de uma história com a qual já está acostumado, ou ter uma conversa poderosa e lidar com a realidade? Conversas poderosas são dolorosas e, por causa disso, é mais fácil optar por continuar vivendo uma fantasia. Porém, quanto mais esquemas e estruturas você arquiteta para continuar a viver uma fantasia, mais energia você gasta, porque precisa sustentar a história.

A história é a crença daquilo em que acredita com relação a alguma coisa. É a sua opinião com relação a um fato. Algumas vezes, você cria uma opinião sobre um fato que você nem sabe direito o que aconteceu, e você vive segundo essa opinião que criou.

Colocamos nas outras pessoas a responsabilidade sobre algo que é somente nosso. Como o outro não vai resolver a nossa dor, ficamos em sofrimento. E, quando estamos em sofrimento, entramos em estado de **negação**, criando uma história - irreal - que justifique o nosso sofrimento. Passamos a viver essa história e tudo vai ficando cada vez mais complexo.

As mentiras são as histórias que você conta, e elas vão ficando cada vez maiores, complexas e difíceis de sustentar. É nesse momento que você descobre estar vivendo um processo não-íntegro há muito tempo, que deveria ter resolvido com uma conversa que você não teve, e se vê impossibilitado de se livrar de uma armadilha que criou para você mesmo.

É o labirinto da história, que já está tão grande, que você nem consegue mais se localizar, muito menos sabe por onde começar a resolver. Você vive em sofrimento, em agonia.

Todo processo profundo de mudança passa por 5 estágios:

- a) Negação.** Você lembra e sabe que tem algo a ser resolvido, mas prefere ignorar.
- b) Raiva.** Agora, não é mais possível negar o que aconteceu e você sente muita raiva.
- c) Barganha.** Você tenta negociar com você mesmo para resolver somente uma parte do problema.
- d) Depressão.** Bate uma tristeza infundável com relação a tudo que está vivendo.
- e) Aceitação.** Você já venceu os quatro estágios anteriores e se sente pronto para resolver o problema.

Isso é muito profundo e leva tempo. Normalmente, você pinta o futuro de um modo muito pior do que, de fato, ele é, sendo que você não tem a mínima condição de adivinhar como será o futuro, mas vive a sua vida como se soubesse o que vai acontecer. Isso é um gasto de energia brutal e desnecessário. Nos acostumamos até com o que é ruim, e é difícil mudar para melhor.

Então, reflita sobre quais são as histórias presentes na sua mente, hoje, e que impedem que você cresça e evolua. Quando você identifica e resolve essas histórias, fica livre e cresce porque não está mais amarrado. Eu gosto muito de um conceito: **tudo o que você possui, o possui também**. Isso porque você precisa cuidar de tudo que você tem. Você estabelece uma ligação emocional, e quanto mais coisas possui, mais amarras tem.

De repente, você pode se ver em uma situação na qual se sente amarrado a tudo aquilo que precisa controlar. **Ao viver de suas posses, você não é livre**. Você está amarrado a milhares de coisas. Por isso, é importante que você se livre daquilo que não é necessário, sejam roupas, pertences, pensamentos, pessoas (lembre-se de que pessoas não são pertences).

Isso porque, se você não está livre para tráfegar pelo mundo, não consegue crescer. Está amarrado, apegado a um monte de coisas. Você não é livre.

Algumas vezes o que o impede de crescer é tudo aquilo que você conquistou para crescer. Isso é um paradoxo, porque você atribui a sua identidade às coisas que você tem, que o trouxeram até aqui. Mas, as suas coisas não o definem, assim como o fracasso que você já viveu não o torna um fracassado.

Não deixe que um erro temporário o transforme em um estado permanente. O mesmo vale para a vitória. Portanto, desassocie aquilo que você é daquilo que lhe pertence.

Você não deixa de ser quem é por deixar de ter algo em sua vida. Descubri isso depois de ter quebrado, pois eu já não era mais a pessoa que havia construído a empresa que quebrou. Demorei muito tempo para entender que a empresa que eu havia construído não era eu, e que não é porque a empresa foi destruída que eu deveria me destruir junto.

Eu continuava sendo o Conrado Adolpho. Se você pensa que vai deixar de ser por causa do que pode deixar de ter, você está preso àquilo, porque nunca vai querer desapegar e sempre estará amarrado a tudo que você possui. Quando não consegue se desvencilhar de seus pertences, eles também o dominam. Ou seja, eles saem do nível da propriedade e vão para o **nível da identidade**, porque você se identifica com eles.

As histórias que você cria servem, justamente, para negar esse tipo de pensamento, porque isso dói muito. Para tudo que causa dor, a sua mente cria uma história para justificar. Então, você vive na justificativa ao invés de resolver aquilo que lhe causa dor. Você vive justificando a consequência ao invés de resolver a causa, porque construiu a sua vida em cima de todas essas histórias.

Todo o seu esforço é em prol de manter as mentiras que você constrói. Então, quando algo acontece que contradiz a sua mentira, você cria outra história. É como o “Show de Truman”, que vive uma história criada que vai se justificando. Se a realidade é diferente da sua história, em um determinado momento, elas vão se contradizer. Quando isso acontece, você tem duas possibilidades: aceitar a realidade ou criar uma história para viver uma mentira. Muita gente prefere criar histórias porque dói aceitar a realidade.

Porém, enquanto você não enfrenta a realidade e resolve o que precisa ser resolvido, você gasta uma energia que poderia estar utilizando com coisas que realmente importam, às quais você gostaria de se dedicar de verdade e viver em presença absoluta. Então, comece aos poucos, pois também de nada adianta querer resolver tudo de uma vez. Escolha um problema, resolva. Depois escolha outro e resolva. Olhar - e aceitar a realidade - o torna uma pessoa mais consciente e mais forte.



#ficaadica 2

ficou cansado? Descanse!

Este conteúdo é denso porque nos faz pensar sobre a nossa vida, e não sobre a técnica X para fazer a tarefa Y. Então, sempre que sentir a necessidade, descanse. Descansar não é desistir, e nós precisamos de momentos de descanso. É assim que primeiro você muda a si mesmo para, depois, mudar o outro. Se você não resolve as suas próprias histórias, fica quase impossível ajudar as outras pessoas a resolverem as histórias delas.

5.5. Exponencialidade da vida

Nós superestimamos o curto prazo e subestimamos o longo prazo (Tony Robbins).

Isso acontece porque a vida funciona em uma curva exponencial, e a nossa mente pensa linearmente. Cada um possui a sua própria jornada, que contempla a construção de algo grande e relevante, nunca demora pouco tempo e nunca é feita sozinho.

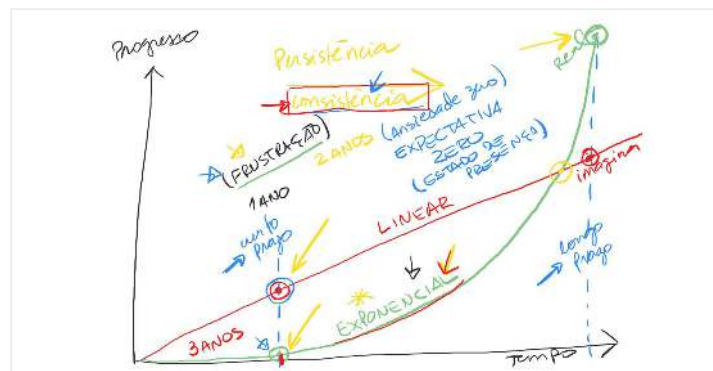


Figura 17. Progresso na nossa vida (real x como imaginamos).

Quando você entende a curva, diminui a ansiedade. Nós nos frustramos quando estamos abaixo do que imaginamos estar. Quando somos consistentes, chegamos a um lugar muito maior do que imaginamos que estaríamos. Nossa vida funciona de maneira exponencial porque é como um progresso tecnológico, que aproveita tudo o que foi feito anteriormente para dar o próximo passo.

Sabendo disso, além de diminuir a frustração e ansiedade, você continua a jornada, aproveitando a **exponencialidade da vida**, ou seja, você aproveita tudo o que você aprendeu e conquistou até agora para dar o próximo passo, sem ficar começando tudo do zero, sempre.

Expectativa zero: se começar a imaginar o futuro, você vai pensar linearmente e vai acabar se frustrando. Você não sabe onde estará no futuro, mas se você persistir, estará num lugar muito melhor do que imaginou que estaria.

Diminuir a ansiedade aumenta o **estado de presença**. Sua **consistência** é no presente. Se você não é consistente, não aproveita a exponencialidade da vida. Você pode estar se perguntando “como posso me manter motivado com expectativa zero?”

O que define a **motivação** é, principalmente, o sentido que você vê em alguma coisa. A sua vida é como subir uma montanha, não um elevador, ou seja, tem altos e baixos na escalada. Por isso, procure encontrar motivação no presente. Se você atrelar sua motivação ao futuro, cairá na armadilha da **gangorra de emoções**.

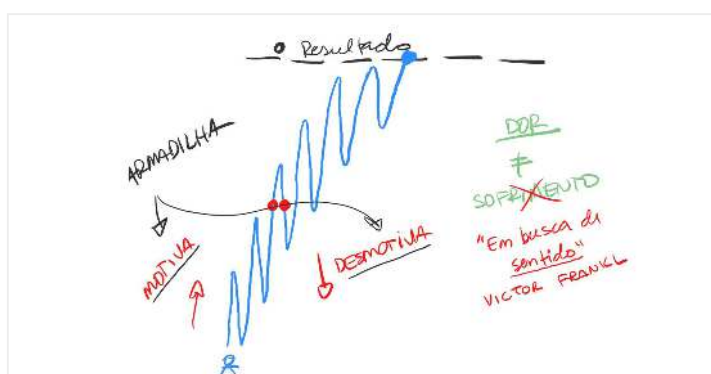


Figura 18. Gangorra de emoções.

Dor é diferente de sofrimento. Dor todo mundo sente. O que transforma a dor em sofrimento é a falta de **sentido**. (“Em busca de sentido”, de Viktor Frankl). Quando você vê sentido no que faz, concentra-se no presente. Você pode sentir dor, mas sem sofrimento.

Eu gosto de um conceito que retrata muito bem a nossa jornada emocional como empreendedores. Eu o chamo de **A curva da ideia genial**, apresentada na Figura 19.

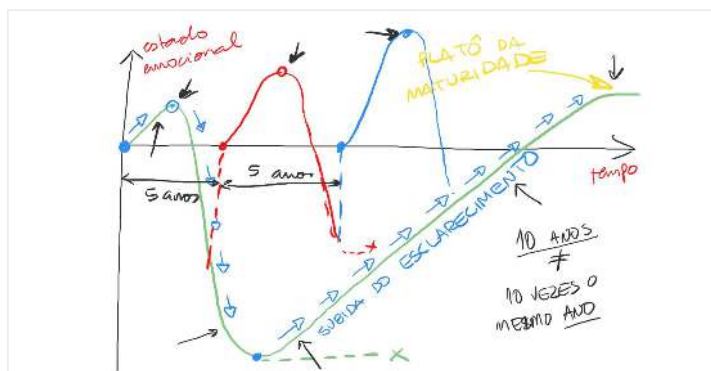


Figura 19. Curva da ideia genial.

A ideia faz o estado emocional aumentar. O auge do estado emocional é quando você inicia o negócio.

Subida do esclarecimento: quanto mais esclarecido você é com relação a negócios, mais conhecimento e esclarecimento tem, mais sabe fazer as coisas, mais as coisas dão certo, mais você consegue ver o resultado e, então, você se automotiva.

Platô da maturidade: agora, você sabe exatamente por que você está ali, como se faz aquele negócio. Não tem mais surpresa.

Quando estamos aprendendo alguma habilidade, demora um tempo para fazermos um progresso. Ganhamos uma habilidade e uma dada hora masterizamos, então, o nosso progresso cresce linearmente.

Quando você tem uma jornada na qual **soma as habilidades**, começa a se aproveitar da exponencialidade da vida, porque não está começando algo novo o tempo todo, mas está o tempo todo somando coisas novas em cima das anteriores. Essa soma está na sua história. Use a habilidade onde ela lhe proporciona maior retorno.

Sempre aproveite aquilo que você construiu antes para ter uma vida exponencial. Senão, você vai sempre começar do zero. Se você não tiver consistência, daqui a 40 anos você estará começando de novo, tendo uma nova ideia. Veja a curva das habilidades, apresentada na Figura 20, e a relação entre esforço e progresso, na Figura 21.

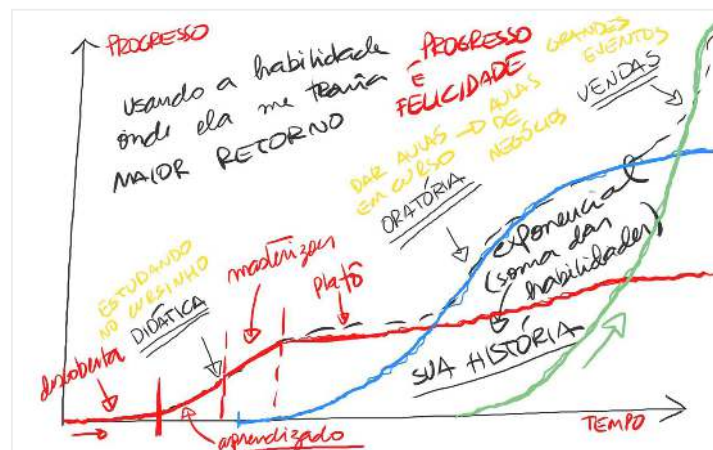


Figura 20. Curva das habilidades.

O que acontece ao longo do tempo quando você é consistente? Você masteriza uma habilidade após a outra e, assim, vai construindo a sua notoriedade e autoridade no seu ramo de atuação.

	ESFORÇO	PROGRESSO
Descoberta	↑	↓
aprendizado	↑	↑
MASTERIZAÇÃO	↑	↑↑
platô	↑	↑

Figura 21. Relação entre esforço e progresso.

Resumidamente, o que você precisa entender é:

- **Progresso x tempo** - aproveitar a exponencialidade da vida, tendo consistência. Não superestimar o curto prazo, nem subestimar o longo prazo.
- Sair da armadilha da motivação e desmotivação de acordo com o seu progresso. **Mantenha-se sempre constante** e procure sentido no momento presente.
- **Curva da ideia genial.** Você não pode começar a todo momento uma nova ideia. Complete o ciclo, cumpra todas as etapas do processo.
- **Habilidades, some-as.**
- **Quando você masteriza, começa uma coisa nova, se não você se desmotiva.**

Quando você fica em platô, a coisa passa a não fazer mais tanto sentido, pois você não está progredindo. Eu gosto muito de uma frase do Tony Robins, **Progresso é felicidade.** Para mim, isso é felicidade, estar sempre progredindo.

Quando não sabemos lidar com a maneira como a vida funciona, a nossa vida fica muito difícil. Por isso temos que saber como a vida funciona, para saber tomar decisões de longo prazo. Você tem que ter **planejamento de vida.**

5.6. Tudo começa no 'bom dia'

5.6.1. Sua empresa começa em você.

Primeiro, você muda o seu estado mental e o seu conhecimento para ampliar o seu nível de consciência, depois, muda sua empresa com melhores decisões - e a empresa muda a sua vida. É um movimento de expansão. Começa primeiro em você, na sua mente. Depois, vai para o seu comportamento. Com isso, você impacta sua equipe e, então, ela impacta o mercado. A empresa é uma expansão do mindset do dono.

Quando você chega à sua empresa, como é que você chega a ela? A partir do 'bom dia', você fala quem você é, para o que você veio, qual seu nível de entusiasmo com relação às suas tarefas, o quanto você valoriza aquelas pessoas.

Não é nos grandes atos que as pessoas sabem quem você é, mas nos pequenos atos cotidianos, no dia a dia.

Você não cria a empresa, você cria a equipe - e ela cria a empresa. A equipe é muito parecida com o que você pensa. Mas, conforme você começa a estudar, ampliar o seu nível de consciência com relação aos negócios, começam a surgir os conflitos, pois você mudou, mas a equipe, não.

É natural que, à medida que a empresa vai crescendo e exigindo novas habilidades, ocorra a renovação da equipe. Você não pode ficar no operacional, pois senão você não consegue crescer, ampliar seu nível de consciência sobre negócios e, com isso, a empresa não cresce.

Quando você amplia sua visão de mundo, enxerga mais possibilidades. Você tem que ter alguém para assumir o seu lugar para que você possa assumir outras posições mais elevadas. E essa pessoa vai sair da sua equipe. Por isso, você tem que ter líderes muito bons.

Se você não tem a experiência e a percepção da excelência, você não consegue reconhecer-la no outro. Por isso você tem que buscar a excelência consigo mesmo. Quando você entende o que é excelência, reconhece na hora. Se você não exige comprometimento de você, também não reconhece no outro. E, com isso, acaba contratando gente ruim. Você não consegue crescer com uma base frágil. Quando você constrói a excelência, passa a não aceitar mais algumas coisas.

Quando você não liga para a sua falta de excelência, não liga para a falta de excelência no outro. Só que a falta de excelência no outro chega a seu cliente. E você fica com os piores clientes, que aceitam a mediocridade. Com isso, você ganha muito mais concorrentes. Por isso, deseje clientes que queiram a excelência.

Cuidado com a mentira. Quanto maior a sua bolha de poder, maior o impacto da mentira. A mentira não é nem grande, nem pequena, mas o seu impacto é sempre grandioso.

Mindset é para formar empresários conscientes. Lembre-se de que a empresa pequena não tem proteção contra o dono. O seu comportamento é o que faz a empresa crescer e dá o exemplo para sua equipe.

O trabalho do líder é de mudança contínua. Você tem que buscar ser uma pessoa que dá exemplos diários, que melhora continuamente.

A riqueza está no acúmulo, não no ganho. Você só retém se você tem cabeça. Não tem a ver com a capacidade de ganhar dinheiro, mas com a capacidade de reter. Não existe maneira de acumular (dinheiro, conhecimento) se você não se transformar.

5.7. Força

O propósito move, dá sentido ao que você está fazendo. O propósito lhe confere força. Uma das maneiras de aumentar o seu potencial é se concentrar no que faz sentido para você. Isso porque a sua fonte de força vem do emocional. E quando se junta o emocional com o racional, sua força se multiplica.

Resgate os momentos em que foi forte e, assim, você irá resgatar a emoção que sentiu naquela situação. Use os filmes e músicas para atingir os estados emocionais desejados. Saiba aquilo que o fortalece e o que o enfraquece. E elimine os elementos enfraquecedores da sua vida.

Movimente-se, aja de maneira direcionada. Comemore cada resultado de cada passo que você dá em direção ao seu estado desejado. Tenha controle sobre suas emoções. Você pensa sobre o mundo e você sente sobre o que você pensa. Os pensamentos são interpretações do mundo externo. Se você controla o tipo de pensamento que tem sobre o mundo, controla suas emoções.

Se você não controlar o que sente, seu sentimento irá controlá-lo. Se você controla o estímulo (mundo externo), controla o seu comportamento (sua resposta ao estímulo). Ter rotina o ajuda a ser forte, pois assim se constrói poder pessoal. Comece com os micro hábitos, construa a constância. Lembre-se de cuidar de sua saúde, pois, sem saúde, você não se movimenta. Se você não se cuidar, como cuidará da sua empresa?

Homens constroem hábitos, hábitos constroem o futuro. Não tolere a mediocridade, muito menos a mentira.

5.8. Liderança

Liderança é um estado, um comportamento. Você não decide ser líder, você recebe **permissão para a liderança**. Para isso, é preciso ser relevante para a equipe. **A primeira coisa é se importar.**

5.8.1. Como manter a equipe altamente produtiva?

Tenha **processos claros**. A equipe precisa saber exatamente o que deve fazer. Cada um tem que saber seu papel. É importante se certificar de que todos tenham clareza do que deve ser feito perguntando a eles se têm alguma dúvida. Além disso, cada colaborador precisa saber se está indo bem ou não. Muitos donos de empresa ignoram essa parte, que é muito importante. Um colaborador sabe se está fazendo seu trabalho com êxito se ele possui indicador e se recebe feedback.

Para dar feedback, escolha uma situação específica e deixe claro que é uma reunião de rotina. Fale em pontos de melhora. Fale em aprendizado. É importante ter valores e cultura para ajustar comportamento. A pessoa precisa saber como crescer na empresa, ela precisa de perspectiva. Ela precisa saber que o trabalho dela está contribuindo para a empresa,



tem que enxergar sentido. Nunca dê uma ordem impossível de ser cumprida e nunca contrate alguém que não possa demitir. Nunca se desmoralize como líder. Visão de futuro.

#ficaadica 3

você está reclamando muito?

Se você estiver reclamando de todo mundo, da equipe toda, talvez o problema não seja na equipe, talvez esteja na sua forma de liderança.

5.8.2. Como manter a motivação, engajamento e autorresponsabilidade da equipe?

Aos colaboradores, têm que ser permitido o erro. Mas não é o olho do dono que engorda o gado. Precisa ter gente responsável olhando pela empresa. Você aumenta o nível de responsabilidade com processos e indicadores. O empregado precisa enxergar valor no que ele está fazendo (dinheiro e realização). O trabalho tem que fazer sentido para o empregado, isso é ganho de felicidade.

Engajamento:

- Inimigo comum
- Causa comum
- Líder forte

Processo de gestão à distância

- Reunião com os líderes todo dia pela manhã.
- Reunião dos líderes com a equipe todo dia.
- Indicadores, processo, ferramenta. Melhorar a assertividade de resultados.
- Gestão é fazer funcionar.
- Nosso modelo de gestão é: autonomia, senioridade da liderança, proximidade com os líderes, metas e processos claros.

Você tem três papéis:

- Papel de acionista: cobra resultados, exige lucro.
- Papel de CEO: estratégia, contrata equipe.
- Papel de equipe: processo.

Tenha clareza a respeito de si mesmo. Por isso, feedback é importante. Não dá para ver o rótulo de dentro da garrafa.

5.9. Conselhos gerais sobre liderança:

- Perguntar é uma arte.
- Quem pergunta domina, direciona a conversa/o foco da conversa.
- Ser persuasivo é fazer os outros comprarem sua ideia. Para isso, você precisa saber o que se passa na cabeça das pessoas. Por isso é importante perguntar.
- Liderança não é só com o seu liderado, mas com seus pares também. Com eles, você precisa ter maior capacidade de persuasão.

Um dos melhores conteúdos para liderança é o conteúdo comportamental, pois, através dele, você se entende. E, quando você se entende, você ganha confiança o suficiente para se abrir para a verdade do outro. Quando se permite ouvir com muita tranquilidade, entende o contexto do próximo e o usa para conduzir. O exercício da liderança implica em se melhorar todos os dias.

Existem diversas maneiras de se chegar a um resultado. Por isso, você não pode controlar exatamente tudo como é feito. Se deixar seus líderes tomarem decisões, você desenvolve a liderança deles. Caso o impacto dos erros seja pequeno, deixe o líder da área tomar a decisão. Se for grande, planeje e converse com o líder. Você não cria uma empresa, você cria a equipe e a equipe desenvolve a empresa. A ideia vale a sua execução. E quem executa é a sua equipe.

Existe a parte técnica da liderança e a maneira como você lida com as pessoas. A mudança tem que estar dentro de você e ela não pode ser da boca para fora. Tem que ter intenção e ação correspondentes (integridade). Ação sem intenção é falta de integridade. Você se torna um líder melhor sendo uma pessoa melhor, pois liderança é uma relação.

Como você incentiva uma pessoa? O incentivo não é só financeiro, mas também emocional. A pessoa se sente incentivada porque aquilo faz parte do que ela acredita. O sonho é emocional, não racional. Lembre-se de que a maior parte da população não consegue sonhar. O sonho é a visão. O funcionário tem que comprar a visão, seu sonho (o sonho do todo, não seu sonho pessoal).

Não existe empresa grande sem uma boa liderança.