

# O LIVRO DOS NEGÓCIOS

Trad. Rafael Longo

Globo Livros, 2014

A especialização revelou os benefícios da economia de escala

Ouvir o que os clientes querem, adaptar os produtos e serviços

O empreendedorismo tem a ver com sobrevivência e nutre o pensamento criativo

Melhora contínua de tudo, por todos

O risco de começar e gerenciar um negócio continua

Os negócios são encorajados a empregar pessoas de variadas origens e a se portar de forma ética

Empresas exigem fornecedores que provem que as condições de trabalho em suas fábricas satisfaçam os padrões de sustentabilidade, reciclagem, diversidade e preocupação ambiental

Começar um negócio pode ser fácil, mas, para sobreviver os empreendedores precisam ter tenacidade de levar sua ideia ao mercado, a perspicácia empresarial de transformar um bom plano numa empresa lucrativa e a habilidade financeira de manter seu sucesso

Às vezes, uma ideia pode parecer fantástica no papel, mas, quando posta em prática pode se tornar inviável economicamente

Achar um nicho lucrativo

Fazer algo diferente de modo a se destacarem no mercado

Demonstrar aos clientes que oferecem algo que não está disponível na concorrência

Distinguir seus produtos ou serviços de todos os outros

Ser o primeiro num novo nicho de mercado ou se diferenciar da concorrência

A sobrevivência depende de se reinventa e se adapta para se manter adiante da concorrência

As práticas empresariais em crescimento sustentável e bem-sucedido só podem ser alcançadas por pessoas experientes e sistemas rigorosos

O gerenciamento profissional torna-se essencial para a evolução do negócio

Quando você tem que provar o valor de suas ideias ao convencer outras pessoas a pagar por elas, as coisas ficam bem mais claras

Uma boa ideia aliada a um excelente plano de negócios

Determinação para lidar com adversidades

A chave para garantir financiamento é um plano de negócios (detalha pesquisa de mercado, descreve atividades, faz previsões financeiras, identifica contingências, sintetiza estratégia para crescimento a longo prazo)

Uma empresa tem que ser capaz de financiar suas operações com suas receitas  
analisará fluxos de caixa futuros

Muitos mercados estão saturados, com um monte de fornecedores correndo atrás dos mesmos clientes

Há uma lacuna no mercado, mas há um mercado na lacuna?

O desafio é saber quais lacunas são lucrativas e quais são armadilhas

Você pode aprender tudo o que precisa sobre o seu concorrente olhando na lata de lixo dele

Questão estratégica chave é a sua vantagem competitiva

Estudar a concorrência

Ao fazer a análise SWOT, quanto mais opiniões forem consideradas, mais profunda será a análise e mais úteis serão os resultados

Fazer algo diferente para se destacar da concorrência

Uma diferença duradoura só é mantida por uma proposta única de venda

Para ter uma vantagem competitiva, seja o primeiro ou seja o melhor

Há muitos exemplos na história corporativa de pioneiros que não foram capazes de alcançar e manter uma vantagem competitiva

O sucesso não é garantido

Ao aprender com erros de pioneiros, acabam oferecendo produtos melhores a um preço mais baixo

Em 1987, o Merrill Lynch torna-se o primeiro banco a abrir um departamento de gerenciamento de riscos

Mais da metade das startups fecha nos primeiros cinco anos

Identificar, priorizar e gerenciar riscos críticos

Evitar ou reduzir riscos

O risco tem que ser quantificado e gerenciado

O valor do planejamento nos negócios

Quanto mais você sua, mais sortudo fica

O maior motivo para a falta de crescimento é financeiro

A expansão exige acesso a capital, difícil e caro

Crescimento excessivamente rápido pode fazer com que ultrapassem sua capacidade de financiar tal aumento

Conforme um negócio cresce, suas demandas mudam

É preciso ter disciplina gerencial para sustentar seu crescimento

Os fundadores devem se adaptar, deixando de ser os únicos a tomar decisões e passando a delegar

“A gerência pode ser dividida em 3 categorias: a gestão pela informação, pelas pessoas e pela ação” (Henry Mintzberg)

Habilidade de fazer a transição de empreendedor para líder, uma das maiores crises que as empresas enfrentam conforme crescem

O crescimento exige a contratação de gestores profissionais

É preciso disciplina gerencial para transformar ideias em negócios

Conforme a empresa amadurece e cresce, exige sistemas, procedimentos e protocolos

Se você não conseguir descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo

Adaptação e reinvenção são necessárias para a sobrevivência da organização

A adaptação de processos passa pela descoberta de novas formas de fazer as coisas e envolve a introdução ou a remoção de processos

Reinvenção e adaptação também podem ser focadas internamente em sistemas, tarefas rotineiras ou atividades operacionais

Mesmo quando um produto não muda, muitos dos processos envolvidos na sua fabricação, distribuição e marketing mudam de forma dramática

A reinvenção é um processo contínuo

Empreendedores entusiasmados se entediam à medida que aumentam as exigências burocráticas

Gerenciar pessoas não é fácil

Formar equipes e gerenciar talentos

Forte cultura organizacional é essencial

Organizações valorizam líderes que vislumbram oportunidades e gerentes que permitem que tais oportunidades se tornem realidade

Estudar seus adversários, desenvolver estratégias e formar times fortes

Sem regras, normas, valores e expectativas: anomia

Necessidades básicas, segurança, autoestima

Recompensar a imaginação e a invenção

A geração de ideias alternativas ou possibilidades e a consideração de situações e problemas por ângulos novos

Empregados trabalharão de forma mais produtiva, produzindo soluções inovadoras, novos processos de corte de custos ou novos produtos lucrativos

Os negócios têm que ter lucro para sobreviver

A criatividade e a invenção são ingredientes vitais para negócios

Líderes devem se prevenir contra os homens-sim e aceitar conflitos construtivos em suas empresas

É melhor quando as más notícias vêm com uma proposta de solução, reconhecendo causas do problema

Se todos estiverem dizendo “sim”, há algo muito errado

Desenvolver capacidade de uma organização para a mudança

Integridade, confiança, empatia e empoderamento

Ser confiante e seguro, aberto e compreensivo

O universo recompensa a ação, não o pensamento

A formação de equipes leva a um sucesso maior que esforço individual

Membros da equipe devem ser escolhidos por suas habilidades

As equipes desempenham melhor quando são desafiadas

Regras claras para o comportamento em grupo e suas normas

Papéis distintos devem ser observados na criação da equipe: equilíbrio, semeador, formatador, investigador de recursos, coordenador, monitor/avaliador, trabalhador em equipe, implementador, completador, especialista

O voo dos gansos demonstra o poder do trabalho em equipe

Ao voar juntos, cada um reduz a resistência do ar para os outros que vêm atrás

Produtos de ação coletiva

Equipe: pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares comprometidas com um propósito comum, conjunto de metas e abordagens pelas quais prestam contas uns aos outros

Organizações preferem empregados flexíveis, de múltiplas habilidades

Somente 35% dos empregados se declaram engajados em seu trabalho

Quando fazem algo com paixão, não se parece com trabalho

Conseguir o melhor das pessoas

O homem que não trabalha pelo amor ao trabalho, mas pelo amor ao dinheiro, provavelmente não ganhará muito dinheiro nem se divertirá muito na vida

O salário desmotiva, mas não motiva

Você tem que estar disposto a ser mal compreendido

A pior doença que um executivo pode pegar é o egoísmo

“*húbris*”: forma de orgulho que perde contato com a realidade

Muitas empresas que já foram ícones podem cambalear, fracassar e virar irrelevantes

Estágios da decadência:

- 1) Confiantes demais, perdem de vista fatores que criaram o sucesso
- 2) Busca indisciplinada por mais, vendas, lojas, crescimento, tudo; decisões com base na ganância, sinais negativos ignorados, pouca vantagem competitiva, diversificam em áreas nas quais não têm nenhuma expertise
- 3) Informações preocupantes sugerem que as coisas não são aquilo que parecem, anomalias mal explicadas, a culpa é das “difíceis condições comerciais”
- 4) Dificuldades se tornam inegáveis, reconhece que existem problemas, não aceitar que está na hora de dotar nova estratégia, soluções “band-aid” nunca são bem-sucedidas
- 5) Se rende à irrelevância ou morre, a realidade bate à porta, espiral fora de controle

O sucesso gera confiança. Um grande sucesso pode levar ao excesso de confiança. Isso talvez cegue executivos para mudanças que começam a afetar a empresa. Gananciosos por mais sucesso, executivos forçam a empresa a ir além. Problemas e limitações são deixados de lado, considerados irrelevantes ou interferência passageira. Na hora em que percebem, existe um enorme problema. Talvez seja tarde demais para salvar a empresa.

O sucesso contém em si mesmo a semente de seu próprio declínio

A humildade quase nunca é a ferramenta que a alta gerência usa na luta pela sobrevivência

Na Austrália, a tomada de decisão é mais igualmente distribuída pela organização

Quando tentam resolver problemas, empresas tendem a olhar para indivíduos em busca de solução, ao invés de oferecer o problema ao grupo

Há organizações que tendem a ter culturas mais assertivas, competitivas

Empresas pensam no longo prazo

Todo aprendizado tem uma base emocional

Gestão: prática na qual arte, ciência e ofício se encontram

A gestão é complexa e contraditória em suas demandas, sendo tanto baseada em intuição, julgamento e agilidade intelectual quanto em habilidade técnica, planejamento e lógica científica. Todos esses elementos se unem, quando gerentes planejam, monitoram e desenvolvem o jeito como as coisas são feitas

Lucro primeiro, depois benefícios

Na contabilidade gerencial, dois fatores são especialmente importantes: caixa e custos

O programa de TV *Undercover Boss* manda a alta gerência trabalhar nos postos mais baixos de suas próprias empresas, disfarçadas, para descobrir como a empresa é vista a partir dessa perspectiva. O programa mostra claramente como aqueles que dirigem uma empresa geralmente não sabem das opiniões, das sugestões e dos sentimentos de seus clientes e funcionários

É sensato restringir os empréstimos a algo próximo de 25% a 30% do capital total de longo prazo usado no negócio

O retorno sobre o patrimônio (ROE) não deve se desviar do nível de 12% por muito tempo

Para a informação contábil ter valor, ela deve ser útil, rápida e registrada em demonstrações comparáveis de modo que um progresso (ou declínio) pudesse ser identificado rapidamente

O ponto de partida de qualquer novo negócio é ter uma meta, e tem que haver uma estratégia clara de como chegar lá

Avaliar a probabilidade de eventos indesejados não acaba com a incerteza, mas ajuda a evitar surpresas totalmente inesperadas

Ganham conhecimento e capacidade a partir da experiência a melhora constante se transformou norma

Flexibilidade, *feedback* e resposta rápida são chaves para encontrar novo caminho

“faz-tudo”: capaz de fazer qualquer coisa, mas não é bom em nenhuma delas

O *core business* é a coisa principal no coração da operação de uma empresa

Empresas passaram a deixar de investir em negócios não relacionados para proteger sua essência

Empresa deve focar energia e recursos naquilo em que é boa

Pequenas empresas têm que oferecer algo mais que as gigantes

Empresas precisam achar uma vantagem competitiva, o produto ou serviço mais barato do mercado ou serviço surpreendentemente bom, em um nicho de mercado

Trabalhar na memória contínua de todos os seus processos,, manter custos abaixo daqueles dos seus concorrentes

A escolha da estratégia deve ser, com frequência, revista e verificada

Empresas têm que crescer para sobreviver

## GESTÃO DE CRISES:

- 1) Diagnóstico do problema iminente
- 2) Decisões e ações
- 3) Implementação de mudanças
- 4) Monitoramento

Gonzalez-Herrero e C. Pratt

A inteligência é a habilidade de ter duas ideias opostas na mente ao mesmo tempo e ainda assim conseguir agir

Empresas de sucesso têm que equilibrar as mentalidades de curto e longo prazo

Você não pode plantar no longo prazo se não puder comer no curto prazo

Organizações capazes de gerenciar ideias contraditórias ao mesmo tempo

Para garantir o equilíbrio adequado entre o curto e o longo prazo, empresas geralmente dividem a responsabilidade de planejamento entre diferentes equipes gerenciais. Isso permite gerenciar a operação imediata, ao mesmo tempo que olha à frente em busca de crescimento e inovação

Mudança constante e esforço por melhoria

Não podemos prever o futuro a partir do passado, de modo que devemos esperar (e nos preparar para) o inesperado

Sucesso gera complacência

Complacência gera fracasso

Forças competitivas: concorrência, produtos substitutos, novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos complementares

Escrutinar as vendas, compará-las com as da concorrência e analisar tendências de mercado

Pessoal da linha de frente: mais bem posicionados para identificar questões críticas

Organizações têm que estar preparados para ouvir pessoas que lidam com clientes e fornecedores – aqueles que com frequência tendem a estar nos níveis mais baixos da hierarquia – e absorver o que elas estão dizendo

Perguntar “por que” cinco vezes para chegar à raiz do problema

É extremamente importante ser capaz de ouvir as pessoas que lhe trazem más notícias

Questionar processos, ver onde conseguem mais eficiência, reduzir custos, melhorar suas margens de lucro

Perguntar o tempo todo se existe forma melhor de fazer algo

Quando uma empresa se dedica à educação e ao desenvolvimento de seus funcionários, será capaz de se reinventar constantemente, se adaptando ao mercado por causa da capacidade intelectual e do compromisso de seus quadros

Se a chave do sucesso num mercado fragmentado e de rápida mudança são a adaptação e a antecipação, faz sentido treinar e valorizar pessoas talentosas como forma de conduzir toda uma organização

Disciplinas a que organizações deveriam aspirar para ter sucesso no longo prazo:

- 1) Domínio pessoal
- 2) Modelos mentais
- 3) Visão compartilhada
- 4) Aprendizado em grupo
- 5) Raciocínio sistêmico

Uma organização aprendiz está sempre expandindo sua capacidade de criar seu futuro

O futuro do negócio está em vender menos de mais (pequenas quantidades de um número crescente de produtos)

Quase nunca as coisas saem como o planejado

Identificação de possíveis desastres, avaliando probabilidade de suas ocorrências, desenvolvendo ação para minimizar seus impactos

Ter um plano permite gerenciar a crise e se recuperar rapidamente

Pensar o impensável

Se você não tiver uma vantagem competitiva, não concorra

É sempre bom você saber onde você está no processo

Medição efetiva da padronização dos processo de uma organização

Liderança eficaz, visão clara, comunicação aberta, valores fortes

Permitir às pessoas e equipes que tenham espaço suficiente para se auto-organizar, autorregular e tomar suas próprias decisões

Revisitar sua estratégia continuamente

Garantir que os funcionários estejam envolvidos e possam se adaptar à mudança

Engajar

A estabilidade que assumimos como certa por tanto tempo jamais voltará

Deveríamos sempre fazer o que é certo

A premissa fundamental de um negócio é que ele existe para gerar lucro, mas a maneira como a empresa obtém lucro tem estado sob forte escrutínio, especialmente na economia global

Negócio ético: uma comunidade de pessoas trabalhando juntas num ambiente de respeito mútuo, onde crescem como pessoas, sentem-se realizadas, contribuem para o bem comum e compartilham as recompensas, pessoais, emocionais e financeiras de um trabalho bem-feito

- ✓ O líder da empresa demonstra comportamento ético
- ✓ A empresa recruta novas pessoas por seus valores, bem como suas habilidades
- ✓ A empresa orienta novas pessoas segundo sua cultura ética
- ✓ A empresa comunica seu código de conduta
- ✓ A empresa reconhece e recompensa o comportamento ético
- ✓ Uma empresa deve ser proativa em toda a sua operação de modo a tornar que seja mais fácil fazer a coisa certa e mais difícil fazer a coisa errada

Responsabilidade social de um negócio é aumentar o seu lucro sujeito aos limites da lei e às regras do jogo para garantir uma concorrência aberta e livre, sem enganação ou fraude

#### LEIS DO UNIVERSO:

- 1) Confiança
- 2) Respeito
- 3) Integridade
- 4) Honestidade
- 5) Justiça
- 6) Igualdade
- 7) Compaixão

Stephen Covey

Líderes: estilo aberto, engajado, bons ouvintes, atentos às questões de toda a empresa

A empresa terá estrutura clara, papéis e responsabilidades bem definidos, transparente, promoções baseadas em mérito, estratégia bem comunicada

Um Conselho que tenha uma estrutura definida e uma saudável cultura de debate terá uma chance maior de reconhecer problemas que surjam e tomar a ação apropriada, na hora certa

Garantir que questões ambientais, sociais e éticas sejam parte integrante de suas operações

Entender o mercado: estudar profundamente o comportamento e o estilo de vida do cliente de modo que o produto ou serviço possa ser desenvolvido para ser irresistível, desde o

propósito, a função, a qualidade e a aparência, até a velocidade na qual ele é entregue, os lugares onde é vendido, seu preço e o nível do serviço de atendimento ao cliente oferecido

Estar atento às mudanças de gostos, à tecnologia, à política e às condições econômicas

O primeiro passo para qualquer negócio é se perguntar: “quem é o cliente?”

Uma empresa precisa entender tanto o ambiente onde ela quer atuar quanto a forma como os consumidores naquele ambiente pensam e agem

O valor está na capacidade do produto comprado de resolver um problema

Primeiros passos relacionados a chamar atenção:

- ✓ Desenvolver interesse
- ✓ Criar o desejo pelo produto
- ✓ Dizer exatamente como e onde comprar

Captar a atenção do cliente é o primeiro desafio, e isso pode ser alcançado pelo uso de um slogan atraente, oferecendo um desconto ou algo de graça ou demonstrando como um problema pode ser solucionado. Assim que se capturou a atenção de alguém, ela deve ser convertida em interesse genuíno. Isso é mais bem-feito ao oferecer uma avaliação sucinta dos benefícios do produto ao consumidor, em vez de simplesmente listar as principais características do produto. Declarações sobre um problema resolvido, conselhos baseados em resultados ou testemunhas podem ser usados para criar desejo, antes de finalmente se apresentar uma simples forma de satisfazer tal desejo

Se você for diferente, vai se destacar, criando uma marca

Só existe um chefe: o cliente

Exceda as expectativas dos seus clientes. Se o fizer, eles voltarão cada vez mais

O cliente pode te despedir simplesmente ao decidir comprar em outro lugar

*Greenwashing*: prática de adotar uma fachada ambientalmente correta

Em 1985: boicote dos produtos aerossóis que usassem o clorofluorcarbono (CCFCs)

O público quase sempre consegue distinguir entre políticas e práticas que são genuinamente verdes e aquelas que são puro *greenwashing*

As pessoas querem usar serviços de empresas que acreditam em algo mais que a simples maximização do lucro

Os custos não são feitos para ser calculados, existem para ser reduzidos

O sucesso de uma companhia pode depender, em grande parte, da gestão efetiva de seus estoques

Quase toda melhora na qualidade vem por meio da simplificação de design, manufatura, layout, processos ou procedimentos

Computadores da Dell não são vendidos por varejistas, em vez disso, ficam disponíveis diretamente do fabricante

Máquinas, instalações e pessoas deveriam trabalhar juntas para agregar valor

Antes de dizer que não consegue fazer algo, tente

Quando mais você se envolve com os clientes, mais claras se tornam as coisas, ficando mais fácil para você saber o que tem que ser feito

É um erro mortal teorizar antes de ter os dados

Ponha o produto nas mãos do cliente, e ele falará por si só, a qualidade vende

Qualidade não é aquilo que o fornecedor coloca, é aquilo que o cliente consegue e pelo qual está disposto a pagar

Comece pequeno, pense grande

Seja o primeiro ou seja o melhor

Uma corporação é um organismo vivo: tem que continuamente trocar de pele, reinventando e se adaptando

O trabalho em equipe é o combustível que permite a pessoas comuns alcançar resultados incomuns

Faça produtos com a melhor qualidade ao menor custo pagando os maiores salários possíveis

O caixa é rei

A essência da estratégia é escolher o que não fazer

Para ser um otimista, tenha um plano de contingência para quando dá errado

Conheça o cliente tão bem que o produto vai combinar com ele e se vender sozinho

Só existe um chefe: o cliente

<https://www.fm2s.com.br/blog/seis-sigma>

<https://blog.softensistemas.com.br/seis-sigma/>

<https://www.linkedin.com/pulse/cres%C3%A7a-ou-morra-do-sucesso-%C3%A0-fal%C3%A7a-ancia-itamar-souza-msc/?originalSubdomain=pt>

<https://extra.sc/dalmolin/cresca-mas-cuidado-para-nao-ser-tao-rapido/>

<https://www.kiva.org/>