

“A aplicação prática de um sistema capaz de transformar  
uma empresa e colocá-la nos trilhos do sucesso.”

– BO BURLINGHAM, AUTOR DE *PEQUENOS GIGANTES*

# ASSUMINDO O CONTROLE

UMA HISTÓRIA SOBRE COMO ENCARAR A REALIDADE,  
SIMPLIFICAR PROCESSOS E GERAR GRANDES RESULTADOS

GINO WICKMAN

AUTOR DE *GANHANDO TRAÇÃO*, MAIS DE 1 MILHÃO DE EXEMPLARES VENDIDOS

& MIKE PATON



SEXTANTE

# INTRODUÇÃO

Esta é uma fábula empresarial diferente de qualquer outra que você já leu. A história de uma empresa que bateu no teto, narrada aqui, tem inspiração na vida real. Exaustos e frustrados, seus líderes decidem adotar um sistema prático e confiável que melhora imensamente o desempenho dos negócios e a qualidade de vida de todos.

O Sistema Operacional Empreendedor (SOE) não é uma teoria, não está repleto de conceitos abstratos nem se resume a uma grande ideia. Trata-se de um sistema completo, com ferramentas simples e fáceis de usar, que ajudou milhares de empreendedores no mundo todo a obter o que desejam de seus negócios.

Conduzimos pessoalmente centenas de empresas nesse processo. Se os detalhes soam verdadeiros, é porque de fato não inventamos nada. Mas qualquer semelhança com questões que você enfrenta em sua organização, com sua equipe de liderança ou seus colaboradores é pura coincidência. Este livro não é baseado em uma história verdadeira, e sim em centenas de histórias verdadeiras. Todas as experiências relatadas aqui foram vividas pelo menos vinte vezes por vários clientes.

Esperamos que os personagens realistas e as situações familiares o ajudem a entender como resolver seus problemas mais importantes e comuns como líder. As ferramentas vão auxiliar você a simplificar, esclarecer e executar sua visão. Constatamos – muitas e muitas vezes – que os resultados

da implementação do SOE são notáveis. Mas não acredite apenas em nós. Veja o que dizem proprietários de empresas que o adotaram:

*“Nos dez anos anteriores à implementação do SOE nossa empresa teve um crescimento substancial e sólido da receita. Mas chegamos a um teto. Nossos líderes não estavam alinhados, havia confusão sobre regras e direções, uns culpavam os outros e protegiam seus territórios – e o lucro caiu bastante. Com o SOE desenvolvemos uma equipe de liderança confiável, engajada, focada e capacitada. Voltamos a crescer, expandindo instalações, adquirindo empresas e satisfazendo os clientes de modo mais consistente. O melhor de tudo é que tivemos lucro mesmo nos anos difíceis, e consigo traçar estratégias eficientes para nosso caminho a longo prazo, em vez de me concentrar em questões do dia a dia. Em uma escala de 1 a 10, dou 10 à experiência como um todo (e não costumo dar muitas notas máximas).”*

— JOE CEKOLA

Presidente da Imperial Beverage

*“Antes de começar a jornada com o SOE, com frequência pequenas e grandes questões atrapalhavam nosso crescimento. Implementar o sistema nos ajudou a enxergá-las e a resolvê-las. Agora temos uma visão fenomenal (e muito clara) para nossa empresa, contamos com a estrutura certa para atingir o próximo nível e fazemos contratações estratégicas, com base em nossos valores essenciais, para termos as pessoas certas nos lugares certos. Crescemos 25% ou mais em cada um dos últimos três anos e, talvez mais importante, estamos curtindo o processo. Temos uma grande equipe que trabalha arduamente, mas somos cada vez mais capazes de desligar no fim do dia e aproveitar o tempo com a família. Não poderia ser melhor.”*

— DAVE KOLB

CEO da Global Tax Network

*“Após 27 anos de atividade, uma desaceleração econômica e uma nova equipe de gestão, adotar o SOE era tudo de que precisávamos na Brogan & Partners. Graças a isso, aceleramos a tomada de decisões, o que nos permitiu fazer muito mais num período mais curto. Simplificando, o processo nos ajudou a tomar decisões difíceis, mas corretas, para o negócio. Descobrimos nossa verdadeira cultura e aprendemos a viver com esses valores. A Brogan & Partners ficou mais forte, a equipe de gestão se tornou mais responsável e já vemos resultados com a chegada de novos clientes, mais receita e melhor rentabilidade.”*

— ELLYN DAVIDSON  
CEO da Brogan & Partners

*“Há cinco anos terminamos o ano com uma receita de 5 milhões de dólares e uma perda líquida de 3%. Não era terrível, mas queríamos melhorar. Por isso implementamos o SOE. No começo, pareceu um pouco estranho, mas à medida que dominamos o sistema tudo se tornou mais simples e começou a funcionar melhor. Como resultado, encerramos o ano seguinte com 7,5 milhões de dólares e um lucro líquido de 6%! Agora toda a equipe de liderança está muito mais confiante quanto ao futuro, e nunca fomos tão unidos. Acho que o grande ‘uau’ em tudo isso é saber que nossos sonhos são realizáveis. Estamos caminhando para fechar este ano com 18 milhões de dólares e um bom lucro. O SOE funciona.”*

— STEVE SPIECH  
Spiech Farms

*“Mesmo crescendo muito rápido, tendo lucro e sendo totalmente autofinanciados depois de três anos no negócio, meu sócio e eu percebemos que a situação não era perfeita. Tínhamos uma visão pouco clara, muito estresse e uma parceria tensa. Adotar o SOE mudou isso. Pela primeira vez, tivemos clareza e responsabilidade. Começamos a gerenciar o crescimento de uma maneira que não ameaçava a amizade nem a estabilidade financeira da empresa. Dois anos depois de sérias*

*dúvidas quanto ao futuro, o negócio se fortaleceu e cresce mais rápido do que nunca. Os resultados falam por si. As vendas subiram de 2,2 milhões de dólares para mais de 7 milhões em dois anos e estamos em 258º lugar na lista da Inc. 500. O melhor de tudo é que administramos um negócio estável e lucrativo e ainda nos divertimos.”*

— ANDREW DUNEMAN  
Proprietário da Bulk Reef Supply

*“O Dietz Property Group (DPG) começou a usar o SOE pouco mais de dois anos após a grande recessão. Crescemos 44% durante esse período, fechando contratos com seis novas empresas terceirizadas e adquirindo três imóveis. O SOE também ajudou a nos posicionar para o crescimento futuro. Somos uma organização muito mais forte, lúcida, simples e coesa do que antes de adotar esse sistema.”*

— BRIAN DIETZ  
Presidente do Dietz Property Group

*“A Lowry Computer Products está comemorando o primeiro ano após a adesão ao SOE e já se comprometeu com o processo no futuro. O sistema nos ajudou a solidificar nossa visão e a simplificar a execução. Como resultado, a empresa alcançou grandes marcos no crescimento e na satisfação dos funcionários, e atingiu todos os objetivos com sucesso. Crescemos três vezes a taxa média do setor este ano.”*

— MIKE LOWRY  
Presidente e CEO da Lowry Computer Products

*“Nossa empresa vinha numa trajetória de mais de sessenta anos de sucesso antes de adotarmos o SOE. Conforme crescíamos, no entanto, víamos inconsistências e ineficiências. Cada unidade desenvolvia sua forma de operar e se tornava uma espécie de negócio à parte. Percebemos que isso dificultaria manter um crescimento rentável. O SOE nos deu a estrutura, a disciplina e a responsabilidade para fazer com que*

*todos na organização trabalhem juntos com uma visão comum. Perdemos menos tempo, identificamos e resolvemos problemas como uma equipe saudável e coesa, e avançamos mais.”*

— TOM BOHLS

Vice-presidente da Buckeye Power Sales

*“O SOE foi o catalisador de uma das mudanças mais notáveis na empresa. Minha equipe de liderança integrou as ferramentas do SOE à rotina diária. Nossa visão está clara, e as estratégias são bem executadas e comunicadas a todos. O SOE ensinou a equipe de liderança a planejar, agir e se comunicar em um sistema fácil para todos. No primeiro ano de integração do sistema, a empresa obteve um crescimento de receita recorde de 87% em relação ao ano anterior.”*

— RANDY PRUITT

Presidente da Randall Industries, Inc.

O objetivo de *Assumindo o controle* não é apenas fazer você pensar. Trata-se de um guia completo para ajudar você e sua equipe de liderança a implantar integralmente as ferramentas descritas na história empresarial a seguir e alcançar resultados como os dos depoimentos anteriores. Acreditamos que, para muitos leitores, observar uma empresa adotando o sistema tornará o processo mais fácil de seguir e aplicar. Também propicia uma compreensão maior das realidades da implementação.

Quando começamos a escrever, movidos pela paixão, as palavras e as situações fluíram. Foi simples justamente porque todos os dias estamos no mundo real, ajudando equipes de liderança de companhias de pequeno e médio portes a alcançar melhores resultados. Nada foi inventado. Não há um grama de teoria. Juntos, já realizamos quase duas mil sessões de dia inteiro com cerca de duzentas empresas.

Nossa paixão e obsessão é você, líder empreendedor. Você assume riscos, alcança conquistas notáveis e sofre. Ajudá-lo a obter tudo que espera de seu negócio é a razão de nossa existência. Estamos aqui para auxiliá-lo a resolver de uma vez por todas a causa-raiz de seus problemas, construir

algo maior e viver como quer e merece. O SOE foi criado para você por alguém como você. Você é real, autêntico e se expõe todos os dias, sem redes de segurança. Achamos que merece uma solução à altura de quem você é e de como opera.

Acreditamos que *Assumindo o controle* fornecerá tudo de que você precisa para transformar o desempenho de seu negócio. Se precisar de mais recursos, como ferramentas gratuitas para download e uma comunidade empreendedora para consultar, ou se quiser encontrar um implementador certificado do Sistema Operacional Empreendedor (EOS, na sigla em inglês) em sua área, acesse [www.eosworldwide.com](http://www.eosworldwide.com). Por enquanto, vire a página, comece a ler e prepare-se para assumir o verdadeiro controle de seu negócio.

## CAPÍTULO 1

# O INCIDENTE

Sentada no carro, Eileen Sharp olhava intensamente para o SUV de Vic parado no outro lado do estacionamento. Por um breve momento, imaginou que acelerava e batia no carro dele. Um leve sorriso surgiu em seus lábios.

Eileen estava irritada e frustrada com Vic. Pela primeira vez, pensou em romper a sociedade com seu amigo de infância. Depois de alguns instantes, acalmou-se e recuperou certa determinação.

– Não vou desistir do que construímos nos últimos dez anos – disse em voz baixa. – Não se pode virar as costas para uma empresa de 7 milhões de dólares com 35 funcionários.

A questão é que seu sócio tinha feito um comentário imperdoável na frente de outros líderes na reunião. Ela não podia deixar passar em branco.

De repente, Eileen percebeu que estava atrasada para o coquetel do Business Roundtable. Respirou fundo e se olhou no espelho retrovisor. Ao sair do estacionamento, murmurou:

– Que grande filho da mãe.

Quatro horas antes, às 13 horas, Eileen havia entrado afobada na sala de reuniões com seu laptop e uma pilha de papéis. Determinada a chegar à reunião executiva trimestral da Swan Services no horário, tinha corrido a manhã toda e pulado o almoço preparando a apresentação e vários relatórios sobre os últimos 18 meses. Mesmo assim, estava um pouquinho atrasada.



Era o primeiro momento difícil na história da Swan Services. Até o último ano e meio, a empresa vinha dando lucro e avançava rapidamente. Mas o crescimento constante tinha dado uma parada. Tudo parecia mais complicado: conquistar novos clientes, mantê-los satisfeitos, operar com lucro. Nos últimos tempos, as exigências da empresa requeriam tanta atenção que vinha perdendo eventos importantes com o marido, Dan, e os dois filhos. Pela primeira vez, estava frustrada, e percebia a mesma sensação em outros membros da equipe.

Eileen ia se desculpar pelo atraso, mas só viu dois dos cinco colegas esperados. Sue Meecham, vice-presidente de vendas, revisava os últimos números. O diretor terceirizado de marketing, Art Pearson, amigo e parceiro comercial de longa data de Eileen, colocava o casaco e a pasta no canto da sala.

– Oi, Sue. Oi, Art. Alguma notícia dos outros? – perguntou.

– Não – respondeu Sue. – Só do Evan, que passou correndo um minuto atrás e parecia aliviado por não ser o único atrasado.

Eileen revirou os olhos, deixou o material na mesa e pediu ajuda a Art para conectar seu laptop ao projetor LCD. Carol Henning, diretora de controladoria da Swan, entrou. Eileen distribuiu as pastas da apresentação aos três executivos e começou a projetar o PowerPoint que havia preparado. O vice-presidente de operações, Evan McCullough, chegou apressado e desalinhado.

Vic só apareceu às 13h14, falando animado ao celular com o que parecia ser um cliente em potencial. Fez alguns gestos exagerados, deixando claro que tentava encerrar a ligação. Quando afinal desligou, sentou-se e pediu desculpas como só ele sabia fazer.

A equipe deu risada das explicações, inclusive Eileen, que em seguida atirou uma pasta para seu sócio fundador e CEO, foi até a frente da sala, pegou o controle remoto e começou a apresentação. Nos 60 minutos seguintes, detalhou os sinais preocupantes dos últimos cinco trimestres, após um ano de grande crescimento da empresa:

- No oitavo ano fiscal da Swan, as receitas cresceram em um ritmo recorde, ultrapassando 7 milhões de dólares pela primeira vez. Porém, desde então, a empresa não conseguiu mais atingir suas metas trimestrais de receita. Embora o crescimento projetado fosse de 14%, a receita tinha

aumentado apenas 1,5% no ano passado e estagnado no primeiro trimestre daquele ano.

- A lucratividade foi bastante afetada. Depois de um ótimo ano, a equipe investiu pesado antecipando um forte crescimento futuro. Esses investimentos ainda não tinham se pagado.
- Havia dificuldades para identificar a causa dos problemas. Eileen estudou a questão e se sentia preparada para transmitir suas conclusões:
  - A equipe de vendas da Swan não tinha cumprido a nova meta de receita em três dos últimos cinco trimestres.
  - Clientes tinham começado a deixar a empresa – um fenômeno novo. A princípio, pareceu algo sem importância, mas a tendência passou a ser inquietante.
  - Os custos trabalhistas tinham aumentado de maneira significativa. No ano anterior, num esforço para atingir sua meta de 20 milhões de dólares de receita em cinco anos, a Swan começou a contratar mais gente e a treinar pessoal.
  - Apesar de a empresa estar pagando salários mais altos, alguns funcionários chave tinham pedido demissão nos últimos meses. Ninguém mencionou problemas internos nas entrevistas de desligamento, mas Eileen começou a acreditar que a festejada cultura da Swan – centrada em ser um dos melhores lugares para trabalhar duro e obter ótimos resultados – começava a se erodir.

Nada disso era novidade. A equipe já tinha discutido cada um desses itens em detalhes nas reuniões trimestrais anteriores, muitas vezes ficando até tarde da noite e pedindo uma pizza, mas raramente chegara a um acordo sobre os porquês, muito menos a um plano de ação. A sensação predominante era de que a principal causa de todos esses problemas estava fora de controle.

Em um trimestre, a culpa era da economia. No seguinte, da conversão do software. No trimestre mais recente, Vic tinha usado os termos “má sorte” e “medo” na tentativa de qualificar o problema, sugerindo que a empresa tinha perdido seu “toque de Midas”.

– Repetir todas essas más notícias é desalentador – comentou, olhando diretamente para Eileen. – Nós perdemos a autoconfiança, e, mesmo

sabendo que alguns de vocês vão considerar isso palavras vazias, estou convencido de que precisamos recuperar a autoconfiança a qualquer custo.

Em geral, Eileen não se aborrecia com as observações de Vic. Com o tempo, tinha aprendido a ignorar suas constantes provocações e a não se envolver em batalhas titânicas por questões banais. Mas agora, depois de analisar bem a situação, preparara um plano de ataque. Chegou à reunião com a intenção de se manter positiva e focada em soluções para os 13 aspectos que, na sua opinião, o comitê executivo *podia* controlar. Mas antes precisava apresentar sua montanha de evidências para convencer a todos de que a Swan tinha o direito de sonhar mais alto.

Eileen expôs sua argumentação de maneira metódica. Os dados eram irrefutáveis. Apesar do orçamento maior, os esforços de marketing da Swan produziram menos resultados qualificados. A equipe de vendas fechava menos negócios, e cada vez mais com desconto. Em operações, a receita por funcionário diminuía, enquanto aumentavam as falhas e os prazos não cumpridos.

Conforme discorria sobre os detalhes preocupantes, Eileen viu o humor na sala mudar. Braços eram descruzados. Cabeças assentiam. As pessoas faziam anotações. Perto do final da apresentação, Vic se levantou, ergueu as mãos num gesto dramático e falou sorrindo:

– Chega, chefe. Nós já entendemos.

Quando as risadas diminuíram, Eileen sugeriu que a equipe fizesse uma pausa rápida e voltasse disposta a começar a resolver os problemas. Animada, dirigiu-se ao banheiro feminino. Foi lá que um cenário de pesadelo começou a se desenrolar.

Eileen ouviu alguém entrar.

– Eileen?

– Oi, Sue... o que foi? – perguntou, surpresa.

– Não sei exatamente como dizer isso – começou Sue. – Então vou falar de uma vez. Acho que seria melhor para todos se eu saísse da Swan hoje mesmo.

Eileen ficou chocada. Considerava Sue brilhante – e parte importante do futuro da empresa. Desde sua chegada, dois anos antes, depois uma carreira de sucesso trabalhando para um concorrente, a jovem vice-presidente de vendas revelou-se incansável e habilidosa. Era dedicada ao trabalho

e acumulava os melhores resultados na organização. Recentemente tinha sido promovida.

– Mas... por quê? – balbuciou Eileen.

– Ficou claro para mim que o problema sou eu – disse Sue, pouco à vontade. – Você e o Vic me promoveram há nove meses. Desde então nossa equipe não atingiu nenhuma meta de vendas. Nem *eu* consegui atingir minhas próprias metas! Nas raras vezes que fechamos um negócio, parece que tudo desanda em seguida!

– Do que você está falando, Sue? – perguntou Eileen. – De todas as pessoas naquela sala, você é minha *menor* preocupação!

– Como você pode dizer isso, Eileen? Cada slide da apresentação me atingiu como um soco no estômago! Não estamos vendendo o suficiente, as margens estão baixas e os clientes estão causando um estresse indevido na equipe de operações. Tudo isso parece ter começado quando fui promovida! Se a culpa não é minha nem da equipe de vendas, de quem é? – perguntou.

Eileen começou a suar. Estaria prestes a perder sua aliada mais promissora – a jovem líder que mais acreditava no sucesso da Swan?

– Sue, eu valorizo o modo como você assume responsabilidade por tudo que faz – disse Eileen em tom conciliador. – Francamente, eu gostaria que os outros membros do comitê executivo agissem assim. Mas...

Parou, incerta sobre o que dizer.

Depois de uma pausa desconfortável, Eileen continuou:

– Por favor, Sue, me dê uma semana – pediu. – Eu simplesmente *não* posso aceitar sua demissão!

Sue pareceu surpresa ao ver uma líder tão competente naquele estado lastimável.

– Tudo bem, obrigada. Fico grata pela sua confiança em mim.

– Você não tem razões para dizer “obrigada” – replicou Eileen. – Eu me sinto péssima por fazer você duvidar de seu valor para a equipe.

Antes de sair do banheiro, Eileen pensou sobre como deveria proceder. Seu plano original era focar primeiro no desempenho de marketing e vendas, mas decidiu mudar de abordagem.

– Vamos discutir primeiro a retenção de clientes – propôs Eileen quando a reunião recomeçou, distribuindo uma grande planilha de Excel.

Vic olhou para as intermináveis colunas de números e soltou um suspiro audível. Sem se intimidar, Eileen detalhou os hábitos e os ciclos de vida de cada cliente na história da Swan. Explicou as conclusões a que tinha chegado: dois anos antes, o cliente médio contratava a empresa para 2,5 projetos e gastava em média 174 mil dólares ao longo do ciclo de vida. Ambos os números tinham caído. Dois dos maiores clientes reduziram seus gastos em mais de 10%, e um deles não comprava nada da Swan havia mais de um ano.

Evan começou a suar quando todos se voltaram para ele – Vic, o fundador apaixonado com déficit de atenção; Sue, a jovem líder de vendas determinada; Art, o irritante profissional do marketing; Carol, a rabugenta da contabilidade; e a sócia fundadora acenando com uma planilha incriminadora. Para onde olhasse, o dia tinha ficado cinzento.

– Calma, pessoal – vociferou. – É a primeira vez que estou vendo essa informação. Devo admitir que parece bem ruim, mas antes de analisar os números e conversar com minha equipe eu não vou saber por onde começar.

– *Relaxa*, Evan – ironizou Vic. – Você não prestou atenção no filme motivacional do ano da Eileen? Estamos todos tentando recuperar o fôlego aqui!

Evan deu uma risada forçada. Os demais continuaram examinando a planilha, esperando para ver como Eileen reagiria à tentativa de Vic de desconstrair o ambiente.

– Ele está certo, Evan – ela comentou friamente. – Isso não é uma caça às bruxas. Só gostaria que trabalhássemos juntos esta tarde para descobrir como melhorar esses números. Talvez eu devesse ter falado sobre esses dados com você antes da reunião de hoje. Mas você anda tão ocupado que não quis incomodar.

– Mas eu nem tenho certeza se esses números estão *certos* – protestou Evan.

– Os números *estão* certos – afirmou Carol, enfática. – Eu mesma montei a planilha. O *seu trabalho* não deveria ser interpretar esses números?

Como de costume, um comentário cortante de Carol interrompeu a discussão. Apesar de ser uma profissional competente e dedicada, a diretora de controladoria da Swan nunca foi admirada por suas habilidades

de comunicação interpessoal. Seus comentários contundentes muitas vezes contrariavam colegas e encerravam reuniões – e ela não se importava com isso.

Pairou na sala um silêncio desconfortável. A pressão de Eileen começou a subir. Muitas vezes as discussões do comitê executivo se perdiam em brigas mesquinhas, mas ela não estava disposta a permitir que isso se repetisse.

– Espera um pouco, Carol – interrompeu com firmeza. – O objetivo de hoje é manter uma atitude positiva e trabalhar juntos para resolver os problemas, não bater boca ou culpar uns aos outros.

Eileen se dirigiu ao vice-presidente de operações:

– Evan, acho que toda a equipe concorda com sua necessidade de mais informações. Mas nós precisamos de alguns minutos de *brainstorm* para ver se conseguimos identificar oportunidades mais evidentes de melhoria. Também devemos discutir a melhor maneira de obter informações mais confiáveis sobre por que nossos clientes estão nos deixando mais rápido e gastando menos do que antes.

– Certo – concordou Art. – Ótima ideia, chefe. Talvez nossa agência possa fazer uma pesquisa qualitativa com alguns clientes cujos gastos diminuíram ou foram interrompidos.

Eileen olhou para Art e Sue. As duas vinham discutindo muito recentemente as prioridades de marketing e o entusiasmo de Art por projetos novos e dispendiosos. Antes de Eileen falar, Evan interveio.

– Desculpe, Eileen, eu não quis ser tão defensivo – explicou. – É que ultimamente ando sobrecarregado. Mal tenho tempo para respirar, e de repente sou confrontado com isso...

– Eu entendo, Evan – observou Eileen pacientemente, de repente se sentindo muito cansada. Apesar da falta de progresso, decidiu fazer mais uma breve pausa. O beco sem saída com Evan tinha sugado a energia de todos. Era preciso trazê-lo (e o restante da equipe) de volta ao jogo. – Vamos fazer uma pausa de dez minutos. Voltamos às quatro.

Ela então olhou para Vic e apontou com a cabeça na direção dos escritórios, ao que ele assentiu. Vic se demorou um pouco e, ao entrar na sala de Eileen, encontrou-a recostada na cadeira, de olhos fechados e com os braços cruzados atrás da cabeça. Ao longo dos anos, raramente vira Eileen parada, muito menos naquela pose meditativa.

– Oi, Vic – disse ela, em tom desanimado.

– O que está acontecendo, Eileen? – perguntou Vic.

– Sei que você vai falar “Eu não disse?”, mas estou achando que a equipe não estava preparada para o que expus hoje.

– Você está falando do Evan? – indagou Vic. – Ele sempre fica na defensiva quando acha que está perdendo o controle. Não se preocupe...

– Não só do Evan – interrompeu Eileen. – A Sue quis pedir demissão no primeiro intervalo.

– O quê? – reagiu Vic. – Por que você não me disse? Por que *ela* não me disse? O que está acontecendo?

Eileen respondeu com uma voz cansada:

– Calma, Vic. Isso aconteceu há uma hora, no banheiro... Eu não tive tempo de contar. Além disso, eu a convenci a ficar, pelo menos mais uma semana.

– Bem, isso é *ótimo* – retrucou Vic com sarcasmo. – Pelo menos uma das nossas melhores mentes brilhantes vai ficar feliz aqui por mais uma *semana!* Ótimo trabalho, Eileen.

Quanto mais Vic pensava, mais irritado ficava.

– Ainda não consigo acreditar que você não me envolveu nessa conversa! – gritou. – Afinal de contas, nós somos *parceiros*. E a Sue trabalha para *mim* em vendas. Ela é minha única subordinada direta, pelo amor de Deus! Por que pediria demissão a você?

Eileen lamentou sua decisão de instalar paredes e portas de vidro nos escritórios dos executivos. Todos saberiam que os dois estavam discutindo de novo.

– Vic, por favor, senta. Chamei você aqui para atualizá-lo e pedir ajuda. Não poderia ter chamado você para uma reunião improvisada no *banheiro feminino!* Por favor? – pediu, suavizando o tom de voz.

– Tudo bem – concordou ele, mais calmo. – Mas não deveríamos chamar a Sue para resolver isso?

– Acho que não – respondeu Eileen. – Fiquei observando a Sue e parece que ela se acalmou um pouco. Interromper a reunião para reavaliar nossa conversa só vai reabrir a ferida. Vamos dar um tempo para ela repensar e voltamos a falar mais no final da semana.

– Acho que faz sentido – concordou Vic.

– Eu realmente gostaria de terminar essa reunião, Vic – disse Eileen.  
– Nós temos que *avaliar* os desafios que enfrentamos, e precisamos fazer isso *juntos*. Dito isso, subestimei como a equipe levaria minha abordagem objetiva para o lado pessoal.

– Você acha isso? – perguntou Vic. – Depois de ter gritado “Fogo!”?

– Para com isso – disse Eileen com um sorriso.

– Eu estou com você, parceira – continuou Vic, ficando mais sério. – Mas acho que deveria pegar mais leve. A Sue e o Evan reagiram daquele jeito porque às vezes parece que você nunca fica contente com nada.

– Eu sei – reconheceu Eileen. – Mas não podemos simplesmente varrer esses problemas para baixo do tapete.

– Concordo – respondeu Vic enquanto os dois saíam do escritório. – Mas vamos nos concentrar em formular um plano, em vez de nos preocuparmos com os problemas.

Mais tarde, ao repensar a situação, Eileen se lembraria daquela conversa com Vic como o único ponto luminoso no dia que poderia ser facilmente considerado o pior de sua carreira. Menos de vinte minutos depois o ônibus despencaria do penhasco.

Quando todos voltaram à sala de reuniões, Eileen pediu aos executivos que anotassem de cinco a dez soluções potenciais para o problema de retenção de clientes. Depois foi até o quadro-branco e pediu que todos enunciassem suas listas, começando por Carol.

– Melhor controle de qualidade – começou Carol. Eileen anotou a ideia.

– Cometer menos erros. Gerenciar melhor os projetos. Parar de inventar novidades durante o processo de venda. Vender com margens mais altas, para podermos contratar melhores profissionais.

Eileen estremeceu com as críticas diretas de Carol a quase todos os outros na sala.

– Obrigada pela sua franqueza habitual, Carol – agradeceu, seguindo em frente: – Sue?

– Descrições de trabalho mais claras – começou Sue. – Também pensei em vender com margens mais altas. Evan, por favor, não leve isso para o lado pessoal, mas acho que precisamos de um sistema melhor de gerenciamento de projetos. É muito difícil obter informações do seu departamento quando os clientes pedem atualizações do pedido.



- Tudo bem, Sue. Eu também tinha isso na lista – concordou Evan.
- Também anotei um melhor sistema de faturamento – disse Sue, preparando-se para a resposta de Carol.
- Como assim? – reagiu Carol, cruzando os braços.
- Nós recebemos muitas reclama... quer dizer, perguntas, sobre nossas faturas. Se fossem emitidas com mais rapidez e incluíssem detalhes mais claros sobre a entrega, acho que nossos clientes apreciariam – observou delicadamente.
- Mas como você acha que eu posso fazer isso sem uma definição adequada do projeto no processo de venda? – disparou Carol. – E quando preciso vasculhar e-mails e postites de operações para saber o que cobrar a cada mês?
- Vic parou de rabiscar no bloco de notas e disse em tom conciliador:
- Calma, Carol. Vamos primeiro colocar as ideias na lista.
- Mas eu... – protestou Carol.
- Baixa a bola, Carol – interveio Eileen, surpresa com a própria reação.
- Nós só estamos pensando em possíveis soluções. A Sue levantou um ponto importante. Podemos continuar?
- Tanto faz – disse Carol, dando de ombros. Ajeitou-se na cadeira e encarou Sue.
- Art, algo a acrescentar? – continuou Eileen.
- Grupos focais ou algum tipo de pesquisa de mercado, chefe – disse Art, recebendo mais olhares de Sue e de Carol.
- Muito bem – falou Eileen. – Vic?
- Apenas três pontos, Eileen – enumerou. – Primeiro, acho que precisamos de um novo escritório.
- Como assim? – perguntou Carol, curiosa.
- Um novo escritório. Sei que ainda temos alguns anos de contrato de locação. Mas este lugar é escuro, muito corporativo e não propício para estimular o tipo de trabalho em equipe de que precisamos para impressionar nossos clientes. Eu disse isso quando nos mudamos para tão longe, três anos atrás, e acho que é mais verdadeiro do que nunca. Além disso, precisamos fazer algo radical para nos livrarmos dessa fase complicada.
- Tentando ser justa, Eileen anotou “novo escritório” no quadro. Ouviu Carol falar em voz baixa:

– Essa não.

Imperturbável, Vic continuou:

– Segundo, acho que talvez estejamos no negócio errado.

Todos na sala de repente concentraram sua atenção total no imprevisível CEO da Swan.

– Vocês ouviram bem – prosseguiu Vic. – Nós precisamos reinventar esta empresa do zero, com um foco renovado naquilo de que os clientes vão precisar nos próximos dez anos. Ainda estamos vendendo projetos de negócios e tecnologia comuns, e nossos clientes não estão mais comprando.

– Certo – falou Eileen, cautelosa. Ela olhou com ceticismo para Vic, preparada para escrever. – Como exatamente você enunciaria isso para a lista?

– Como eu enunciaria isso? Eileen, eu acabei de sugerir abandonar nosso modelo de negócios e recomeçar do zero, e você quer saber como escrever na lista?

– Quero – respondeu a presidente, surpresa. – O que há de errado?

– Sua lista é uma perda de tempo – replicou Vic. – São detalhes triviais. É como pintar uma cerca enquanto a casa está pegando fogo!

Era como se uma chave tivesse virado na cabeça de Vic. Mais tarde, quando ele pensou naquele momento, não soube o que havia disparado a reação tão irritada. O que ele se lembrava era da certeza de que a Swan Services vinha fazendo a coisa errada todos aqueles anos. E de repente foi tomado por um desejo incontrolável de convencer sua sócia de longa data de que um progresso incremental não era suficiente.

– Pode chamar isso de “reinventar a Swan” – disse com firmeza. – E a terceira – continuou – é que eu e você precisamos admitir que a maneira como estamos administrando a empresa não está funcionando.

Imediatamente, o clima constrangedor da sala deu lugar a um sentimento de pânico. Os executivos evitavam se olhar nos olhos. A ventoinha do projetor LCD zumbia alto. Alguém pigarreou. Eileen abriu a boca para falar, mas não disse nada.

– Admita, parceira – prosseguiu Vic. – Administrar esta empresa ficou *difícil*. Não estamos mais nos divertindo, nem atingindo as metas, como antes. Acho que dormimos no ponto no último ano e precisamos fazer algumas mudanças radicais, senão estamos ferrados.

A cabeça de Eileen fervilhava.

– O que você quer dizer?

– Nós estamos tocando a empresa juntos há muito tempo, eu a 10 mil metros de altitude e você nas trincheiras. Claramente, isso não tem funcionado nos últimos tempos – disse em voz alta. – Então sugiro trocarmos de lugar.

Eileen olhou para os outros executivos. Quatro pares de olhos arregalados se alternavam entre ela e seu sócio, tentando descobrir o que aconteceria. Eileen concordava que algo não estava funcionando, mas Vic cuidando das operações diárias? Seria uma temeridade!

– Você está se propondo a cuidar da empresa no dia a dia? – ela perguntou, tentando não parecer na defensiva.

– Claro, por que não? – ele questionou.

Aquilo foi demais. Eileen sentiu um calor no rosto.

– Por que não? – ela balbuciou. – Eu vou explicar por que não! Você não tem nenhuma ideia do que é o “dia a dia”. Significa estar neste escritório quase todos os dias nos últimos seis meses. Significa setenta horas de trabalho por semana. Significa passar mais tempo com os filhos no celular do que pessoalmente, deixar de ir a jogos de beisebol, a reuniões de pais e professores, a aniversários, pelo amor de Deus! Significa prestar atenção nos detalhes. Significa disciplina e sacrifício.

– Talvez esse seja o *seu* jeito – retrucou Vic com convicção.

– Ora, Vic, mas você é um cara de *vendas*!

Eileen lamentou as palavras assim que as pronunciou.

– Em primeiro lugar, Eileen, eu sou muito mais do que um “cara de vendas”. Para começar, sou seu sócio e cofundador. Nós construímos esta empresa *juntos*, e você sabe disso.

– Você tem razão, Vic – disse Eileen, recuando em vão. – Eu não quis dizer...

– E ser um “cara de vendas” significa que eu entendo as pessoas – continuou Vic. – Sei como construir e alavancar relacionamentos, como conseguir realizações por meio de outras pessoas. Isso é *importante*! Você passou os últimos três meses trancada no escritório com suas planilhas, determinada a nos convencer de que o céu está desabando. O que isso nos trouxe? Sua executiva mais promissora pediu demissão no banheiro. O Evan está tão sobrecarregado que tem uma *cama* no escritório, e hoje ele passou três

horas com a gente focado em tudo que está fazendo de errado. Seu velho amigo Art, o abutre, sobrevoa nosso cadáver em busca de mais trabalho. E a Carol aponta o que todo mundo está fazendo de errado.

Vic levantou e desenhou uma série de linhas e redemoinhos no quadro branco.

– O que isso nos trouxe – gritou – foi uma grande e cabeluda *bagunça* disfuncional!

Vic entregou o marcador para Eileen a caminho da porta, deixando a atônita presidente sozinha com o comitê executivo.

– Acho que a reunião acabou – disse ela num sussurro quase inaudível. A equipe saiu em silêncio. Eileen ficou na sala mais um pouco, atordoada. Ela e Vic já tinham discutido muitas vezes, mas algo naquela explosão parecia diferente. A intensidade do ataque de Vic a deixou surpresa e magoada.

Eileen decidiu sair do escritório porque não queria agravar o confronto. Entrou no carro, jogou tudo no banco do passageiro e viu o bilhete colado no volante:

## COQUETEL NO BUSINESS ROUNDTABLE WALKER MUSEUM, DAS 18 ÀS 20 HORAS

Havia três anos que Eileen era sócia do Business Roundtable de Minneapolis-Saint Paul, um grupo de proprietários de pequenas empresas. Nos últimos tempos, raramente conseguia comparecer aos eventos sociais e educacionais. Tinha escrito o lembrete naquela manhã, depois de prometer a várias pessoas que iria ao encontro à noite. Ainda espumando, deu uma última olhada no carro de Vic antes de sair devagar do estacionamento.

“Eu preferiria mastigar vidro a sustentar uma conversa fiada agora”, pensou, desolada. “Por outro lado, talvez um bom drinque me faça bem.”

## **ESPERANÇA**

Vic fechou a porta do escritório repassando mentalmente os últimos minutos. Aos poucos, foi caindo a ficha do que acabara de fazer com sua sócia.

Afundou na cadeira, abaixou a cabeça e massageou as têmporas, permitindo-se admitir quão temeroso e infeliz vinha se sentindo nos últimos meses.

Pela primeira vez na vida, estava com problemas para dormir. Sua autoconfiança característica tinha começado a se desgastar, levando-o a evitar conflitos e a jogar na defensiva, também pela primeira vez. Vic começou a perceber que suas dúvidas e frustrações tinham causado aquele ataque repentino. Investiu contra Eileen porque o constante foco dela no que era negativo desnudou o fato de ele e o restante da equipe da Swan não estarem conseguindo realizar o trabalho.

“Droga”, pensou Vic. Ligou para Eileen, na esperança de uma oportunidade para consertar a situação.

Eileen ouviu o telefone vibrando ao parar num semáforo.

Decidiu não atender quando o nome “Vic Hightower” apareceu na tela. Depois de trinta anos, sabia muito bem como ele funcionava. Estava ligando para se desculpar.

A relação “profissional” entre os dois começou meio por acaso, quando Vic sugeriu montar um estande de limonada em City Lakes, o bairro onde moravam, perto do centro de Minneapolis. Com Vic numa esquina atraindo transeuntes e Eileen administrando o estande, o “negócio” foi um sucesso desde o início.

Nas muitas aventuras empreendedoras que se seguiram, Vic sempre era o homem da linha de frente e Eileen, a espinha dorsal das operações. Os dois tocaram diversos empreendimentos na adolescência: um negócio de cortar grama, uma oficina de bicicletas e a revenda de doces para colegas do ensino médio. Apesar de terem seguido caminhos diferentes na universidade, eles se esforçaram para continuar em contato. Eileen estudou administração de empresas e se formou com louvor na Universidade de Minnesota. Vic mudou três vezes de curso e de faculdade, sempre menos interessado em estudar do que em dirigir empreendimentos incrivelmente rentáveis com sede nos alojamentos ou apartamentos em que morava.

Assim que se formou, Eileen conseguiu um bom emprego em uma prestigiada empresa de investimentos bancários e consultoria em gestão. Durante nove anos, avançou rapidamente em várias áreas de atuação da empresa, a certa altura trabalhando em estreita colaboração com mais de

sessenta companhias. Desde o início, seu plano era poder comprar uma empresa – ou começar seu próprio negócio.

A carreira pós-universitária de Vic foi tão fluida quanto a de Eileen foi estável. No quarto ano assumiu seu primeiro emprego na área de vendas e logo se destacou. Nos anos seguintes, repetiu a história algumas vezes – destacando-se nos primeiros meses como desenvolvedor de negócios, logo se sentindo entediado, frustrado ou as duas coisas. Apesar das frequentes mudanças de emprego, o talento e a determinação de Vic sempre o ajudaram a se destacar.

Mesmo com caminhos divergentes, os dois amigos se falavam com frequência. Em um desses contatos, 11 anos antes daquela discussão, Eileen pediu a opinião de Vic sobre seu plano de abrir uma empresa de consultoria em tecnologia. Em questão de dias, os dois criaram um plano de negócios convincente e se comprometeram a fazê-lo acontecer – juntos.

Eileen abandonou sua viagem ao passado quando chegou ao Walker Art Center. Estacionou e entrou.

– Puxa, finalmente – disse uma voz familiar na mesa de credenciamento.  
– Eu já estava achando que você era fruto da minha imaginação!

Eileen sorriu para Bill Pullian, diretor executivo do Business Roundtable, e estendeu a mão timidamente.

– Acho melhor eu aparecer de vez em quando – falou. – Senão você vai pensar que minha mensalidade é uma doação.

Enquanto se afastava, Eileen se perguntou se Bill perceberia que ela ainda estava se recuperando de uma tarde desastrosa. Olhou para a direita e ficou contente ao ver Miguel Gutierrez se dirigindo ao bar. Ele era membro de seu grupo de discussão desde que tinha entrado para o clube, mais de três anos antes. Apesar de comandar uma das maiores e mais prósperas empresas da região, sempre foi generoso com seu tempo e seus conselhos.

- Tudo bem? – perguntou Miguel.
- Já tive dias melhores – respondeu Eileen.
- Vamos pegar uma bebida e conversar.

Os dois se retiraram para um canto menos movimentado.

- O que houve? – perguntou Miguel.
- Na verdade, é a mesma história de sempre...

Miguel ergueu uma sobranceira incentivando-a a continuar falando.

Eileen hesitou. Por um lado, Miguel era o confidente *perfeito* – muito bem-sucedido, porém suficientemente modesto a ponto de expor seus problemas e dificuldades a outros membros do clube. Por outro, ao contar o que tinha acontecido naquela tarde, Eileen temia admitir que a empresa que vinha construindo com tanto esforço estava desmoronando.

– Por que você não começa pelo começo? – sugeriu Miguel.

– Você sabe como a situação ficou mais difícil desde o ano em que fatu-ramos 7 milhões de dólares – disse Eileen com um suspiro profundo.

Miguel assentiu, já que ela havia comentado algo em conversas anteriores.

– Passei a maior parte do último ano tentando descobrir a razão e fazer minha equipe reagir à altura. Eles vinham me ignorando, colocando a culpa em aspectos que estão fora de nosso controle. Hoje finalmente eu os convenci do contrário – desabafou, com pesar.

Miguel não entendeu o aborrecimento da amiga.

– Isso parece uma *boa* notícia.

– É o que se poderia pensar, não é? – replicou Eileen com uma risada sarcástica. – Só que em menos de três horas minha melhor executiva pediu demissão... no banheiro feminino. Meu executivo de operações começou a gritar quando começamos a falar sobre maneiras de melhorar a satisfação do cliente. O responsável pelo marketing está mais preocupado em gerar receita para sua agência do que com a sobrevivência da Swan, e minha diretora de controladoria passou a reunião inteira irritando os demais.

– Parece terrível – disse Miguel em tom reconfortante.

– E esses foram os *pontos positivos!* – continuou Eileen. Os dois riram da observação. Agora mais à vontade para contar a história, Eileen descreveu a discussão em particular e o confronto público com Vic. Miguel ouviu atentamente.

– Tem razão, Eileen, realmente foi um dia ruim – reconheceu. – Mas pode ter sido o melhor que já aconteceu com você.

– Como assim? – quis saber Eileen, confusa.

– Já aconteceu comigo – respondeu Miguel, sorrindo.

– Uma funcionária sua pediu demissão no *banheiro das mulheres?* – ela brincou.

Miguel deu risada e continuou:

– Mais ou menos uns cinco anos atrás, eu tive o pior dia nos negócios

da minha vida. A empresa lutava para sobreviver, e foi extremamente difícil para mim e para minha família. Eu trabalhava o tempo todo, acordava várias vezes à noite... foi terrível.

Eileen ficou chocada. De todos os empresários que conhecia, Miguel parecia o mais calmo e equilibrado.

– Naquele dia terrível, constatei que tinha chegado ao limite. Percebi que tudo na maneira como minha empresa operava precisava mudar. Um amigo e mentor me ajudou a entender que provavelmente eu não conseguiria fazer essa mudança sozinho. Então segui o conselho dele e fui buscar ajuda.

Miguel tirou um cartão de visita do bolso, escreveu um número de telefone na frente e algo mais no verso.

– Quando você estiver pronta para melhorar tudo, de verdade, ligue para o meu amigo Alan Roth – disse Miguel, entregando o cartão e se levantando.

– Espera, Miguel... Quem é esse Alan? – perguntou Eileen, também se levantando. – Por que ele poderia me ajudar?

– Porque é isso que ele faz, Eileen. Ele ajuda pessoas como nós a obter o que queremos de nossos negócios.

– Ele é um consultor? – indagou Eileen com uma expressão desconfiada.  
– Olha, Miguel, eu o respeito muito, mas, se eu aparecer na empresa amanhã sugerindo a contratação de *outro* consultor, haverá um motim!

Miguel assentiu, compreensivo:

– Eu entendo, Eileen. Também já me senti assim em relação a consultores, e foi por isso que esperei seis meses até ligar para o Alan. Mas ele não é um consultor. Ele se define como um “implementador”. Só posso dizer que o sistema e a abordagem dele são totalmente diferentes de tudo que você e sua equipe já viram. E funcionam.

– Sei não, Miguel – disse Eileen.

Uma amiga em comum passou por eles, e Miguel pediu licença para ir falar com ela. Mas antes insistiu:

– Acho que realmente o Alan pode ajudar. Ligue para ele.

– Obrigada, Miguel – disse Eileen. – Você me deu algo em que pensar.

Antes de guardar o cartão de visita na bolsa, ela notou que Miguel tinha escrito algo intrigante no verso:

**TRAÇÃO!**



## CONHEÇA OS LIVROS DE GINO WICKMAN

Ganhando tração  
O visionário e o integrador  
Assumindo o controle

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,  
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.  
Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

