

Revista de Administração

ensino
cartese

Administration Advice

Nº 25 – ANO 3 – Janeiro / 2022

Lições para empreender & Práticas administrativas dos bilionários

Capa: Prédios em Dubai

ADMINISTRATION ADVICE

Revista de Administração

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling
Diretor

(51) 993.594.836
Celular & WhatsApp

(51) 3779.0203
Telefone

www.ensinocartese.com.br

atendimento@ensinocartese.com.br

Av. Protásio Alves, 5381
Bairro Petrópolis
Porto Alegre - RS
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

MISSÃO

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

VALORES

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

VISÃO

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.

O PREÇO PARA EMPREENDER

As realidades das empresas são sempre distintas e específicas. Por mais que os projetistas e arquitetos de softwares busquem estabelecer padronizações, essas não chegam a 100% de igualdade, de aplicação e utilização, em empresas de mesmo ramo de atividade. Pode-se afirmar que a igualdade chegará, no melhor dos cenários, em 80% de igualdade e de compatibilidade.

Ocorre que empresas que atuam em um mesmo ramo são detentoras de variáveis e condicionantes diferentes. E para quem considerar que 20% é alguma diferença corriqueira, necessita refletir que erros de 0,5% podem comprometer uma marca, ou um produto, ou mesmo descarrilar a empresa.

Desde as origens de um empreendimento, quando a motivação pelo negócio ainda é o maior ativo, até ao momento que já consolidou uma estrutura mínima para iniciar o negócio e onde os ativos já assumem condicionantes e variações conforme os andamentos e administrações, o entendimento do negócio passa por transformações, por erros e acertos, prejuízos e lucros, estagnação e crescimento. Para viabilizar uma empresa, seja para iniciar ou dar continuidade, ou sair da estagnação e estruturar um crescimento sustentável, ou mesmo para reposicionar seu negócio, muitas preocupações desestabilizarão seu emocional, bem como expectativas e projeções serão a dor de cabeça na parte financeira.


Falar de negócios é fácil; qualquer um pode acreditar que terá sucesso, reconhecimento... que fará a diferença e será próspero. Mas para quem vive o negócio no dia a dia sabe o quanto é difícil; esses reconhecem as constantes incertezas de mercado e as instabilidades financeiras... que o Real financiado para o crescimento é muito mais caro que o circulante.

Qual o preço para empreender no Brasil? Ninguém tem uma resposta definitiva. Tudo é relativo e variável. E vale a pena verificar como os bilionários fizeram sua jornada.

Boa leitura!

Prof. Me. Charles A. Kieling

SUMÁRIO

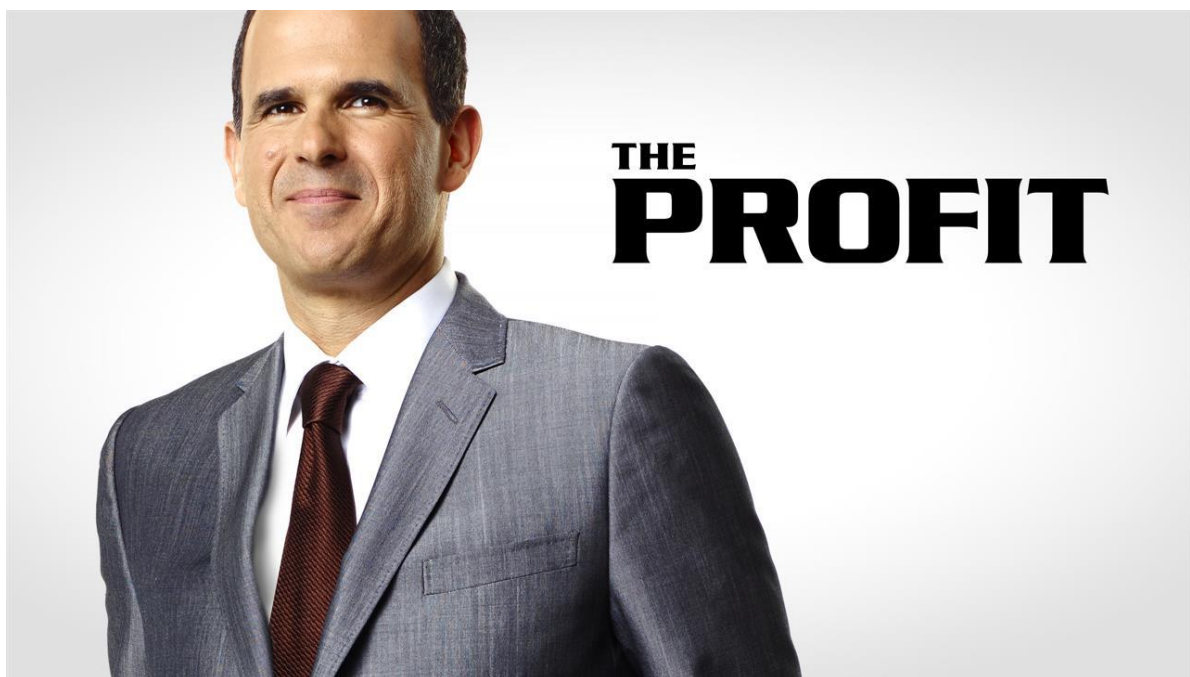
LIÇÕES PARA EMPREENDER	5
PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS BILIONÁRIOS	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
 Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling	33

LIÇÕES PARA EMPREENDEUR

3 lições que as pequenas empresas podem aprender
com “O Sócio”

Jonathan Herrick

[Fonte: <https://www.hatchbuck.com/blog/business-lessons-from-the-profit/>]



Administrar uma pequena empresa não é tarefa fácil - é uma verdade que Marcus Lemonis conhece muito bem.

Se você não sabe quem é Marcus Lemonis ou não assistiu ao programa “*The Profit*” na CNBC, está perdendo. Marcus, o CEO da *Camping World e Good Sam Enterprises* é um empresário de sucesso que investiu mais de \$ 35 milhões de seu próprio dinheiro e experiência em pequenas empresas que lutam para ajudá-las a crescer.

Além de assistir a uma ótima TV, as pequenas empresas podem aprender muito com a maneira como Marcus ajuda outros proprietários e empreendedores a se desvencilhar e superar os obstáculos diários da administração de um negócio.

Aqui estão 3 lições que sua pequena empresa pode aprender com *The Profit*.

Siga a Fórmula

Uma fórmula testada e comprovada para o sucesso que Marcus subscreve é investir em pessoas, processos e produtos para acelerar o crescimento das pequenas empresas. Concentrar-se nessas três áreas do seu negócio mostra o que você pode melhorar para criar um modelo de negócios sustentável e repetível que atrai, impressiona e encanta os clientes.

Pessoas

Não há um único episódio de *The Profit* que Marcus não enfatize a importância das pessoas nos pequenos negócios. Afinal, as pessoas são seu ativo mais importante.

Pense estrategicamente sobre os principais membros da equipe de que você precisa para impulsionar o negócio. Como uma pequena empresa, é fácil analisar os resultados financeiros e tomar decisões com base nas despesas ou salários.

No episódio 17, *Vision Quest Lighting* - um fabricante de iluminação customizada - estava com dificuldades financeiras, então eles dispensaram um de seus soldadores mais experientes devido aos altos custos salariais. Mas, como Marcus aponta, mais barato nem sempre é melhor:



O funcionário com mais experiência oferece uma economia de 16%

Neste exemplo, o funcionário mais experiente ganhou \$ 30 por hora e sua substituição ganhou apenas \$ 18 por hora. Superficialmente, você pensaria que isso seria uma grande economia para o negócio.

No entanto, quando o funcionário mais experiente é mais produtivo, entregando os mesmos ou melhores resultados em ½ do tempo, a matemática muda drasticamente. A chave aqui é medir a métrica de valor certa quando se trata de contratar e reter seus funcionários. Embora o custo seja um fator, não deve ser o único fator. Se você deseja construir um grande negócio, cerque-se de grandes pessoas.

Outro aspecto importante quando se trata de seu pessoal é a criação de uma cultura de engajamento. É mais provável que seu pessoal ame seu trabalho, tenha um desempenho de alto nível e proporcione uma experiência incrível ao cliente quando você atender às suas necessidades primeiro. Basta dar uma olhada no episódio com o negócio boutique, *240 Sweet*. Eles são uma empresa gourmet de marshmallow e sua abordagem tóxica para administrar seus negócios e a falta de liderança forçaram Marcus a desistir do negócio e seu melhor funcionário a desistir.



Sam-Co-proprietário da *240 Sweet*

Apoiando seu pessoal e provando-os com as ferramentas, treinamento e recursos para crescer pessoal e profissionalmente, você os manterá por longo prazo e eles estarão em melhor posição para ajudar seu negócio a ter sucesso. Marcus não poderia ser mais preciso quando diz: “O cliente não é o número um - eles são o número dois - logo atrás do funcionário.”

Produtos

Você não pode administrar uma pequena empresa saudável sem uma ótima estratégia e execução de produtos. Não se trata apenas de criar produtos legais e inovadores. É tudo uma questão de estreitar o foco e entregar o produto certo ao seu comprador ideal, com o preço certo, no lugar certo.

Um ótimo exemplo disso são os sapatos *Inkkas*. Dan, o fundador deste negócio de calçados da moda, foi inspirado por suas viagens para trazer tecidos e designs incomuns de outros países para sua própria linha de calçados.



Dan-fundador da *INKKAS Shoes*

Dan e sua equipe estavam enfrentando uma redução nas vendas e trouxeram Marcus para dar uma reviravolta em seu pequeno negócio. A maioria de suas vendas veio de vendas online, seguidas por varejistas e uma loja que administravam localmente. Embora os clientes e varejistas adorassem alguns de seus produtos essenciais, Dan estava investindo muito de seu tempo no *design* de novos modelos a partir de seus próprios insights para testar e estimular as vendas - com sucesso limitado.

Assim, com a ajuda de Marcus, a *Inkkas* entrou em modo de pesquisa para obter *feedback* de seus clientes e varejistas sobre quais sapatos estavam realmente gerando mais vendas. A resposta foi avassaladora. Havia 5 modelos principais que constituíam a maioria de suas vendas. A regra 80/20. Então, eles criaram 5 produtos básicos para atender às necessidades de seus clientes:



The Five Forms



SLIP ON



JOGGER



LOW TOP



HIGH TOP



BOOT

5 Produtos Principais de Calçados *INKKAS*

Além disso, foi tomada a decisão de fechar a loja de varejo que apresentava vendas lentas, estoque inconsistente e uma experiência geral ruim para o cliente. Sem a distração da loja de varejo, Dan e sua equipe podiam concentrar todos os seus esforços nos negócios online e de atacado, onde seus negócios estavam causando o maior impacto.

A próxima coisa que focalizaram foi a qualidade do produto. Embora seus clientes gostassem do visual dos sapatos, surgiram oportunidades para melhorar o conforto e a qualidade. Eles trocaram de fornecedores para oferecer um calçado com mais qualidade. Embora os novos fornecedores fossem mais caros, resolver o problema da qualidade permitiria à *Inkkas* criar compradores recorrentes e gerar um preço mais alto.

Dan e sua equipe levaram a nova estratégia de produto mais focada aos varejistas, conseguiram novas contas e reformularam seu site. O resultado final foi um aumento nas vendas, maiores margens de lucro e uma redução nas despesas com estoque não utilizado.

Como proprietário de uma pequena empresa, muitas vezes você acaba tomando decisões de produto ou marketing por instinto, em vez de descobrir o que os clientes realmente pensam. A maior lição a ser aprendida com os tênis *Inkkas* é ficar perto de seus clientes e clientes em potencial, entender suas necessidades e interesses e obter o máximo de *feedback* em tempo real possível.

Trabalhe incansavelmente para que um grande produto se encaixe no cliente e restrinja seu foco para que possa entregar "Uma Coisa" excepcionalmente bem, em vez de tentar servir "Tudo" a todos sem sucesso.

Processo

Ter um processo consistente e repetível é a base para dimensionar qualquer pequena empresa ou franquia. Basta perguntar a Mike e Kathleen sobre "*My Big Fat Greek Gyro*". Eles são os proprietários e operadores de uma franquia com vários locais que lutam fortemente contra a

consistência e a falta de processo. Como cada local parecia e operava de maneira diferente e proporcionava uma experiência inconsistente ao cliente, Mike e Kathleen enfrentavam perdas de lucro mês após mês.



Proprietários de “My Big Fat Greek Gyro”, Kathleen e Mike

Marcus se reuniu com os proprietários da franquia para agilizar o processo de pedido do cliente, simplificar as opções do menu para incluir ingredientes frescos e fáceis de preparar e marcar as franquias de maneira consistente em todos os locais. Marcus até mudou o nome para “Grego simples: para se alinhar melhor com seu novo processo mais simples.



“My Big Fat Greek Gyro” rebatizado como “The Simple Greek”

Quando faltava um processo à franquia, a empresa tinha dificuldade para se comunicar com os funcionários e locais, resultando em desalinhamentos - como servir alimentos sem mensagem

e sem marca, como palitos de queijo congelados. Ao implementar o processo adequado em todos os aspectos do negócio, Mike e Kathleen agora têm a base para expandir seus pequenos negócios.

E a sua pequena empresa? Como você constantemente atrai novos clientes para sua empresa? Como você garante a qualidade em cada ponto de contato da jornada do cliente? Você tem um processo reproduzível, escalonável e mensurável que seus funcionários podem seguir e entregar?

Ao inculcar processos inteligentes em sua pequena empresa, seu pessoal será mais eficiente, produtivo e seus resultados financeiros também verão um grande benefício.

Conheça seus números

Se você assistiu *The Profit* por tempo suficiente, sem dúvida ouviu Marcus dizer: No final do dia, os números não mentem. Ele enfatiza consistentemente a importância de conhecer seus números e declarações de lucros e perdas para seus proprietários e parceiros de pequenas empresas.

Estou surpreso em ver como poucos proprietários no programa realmente conhecem suas métricas. Como diz o velho ditado, você não pode gerenciar o que não pode medir. Antes de Marcus estar disposto a investir, ele faz um mergulho profundo nas finanças para entender a saúde do negócio e também a avaliação.

No episódio 10: *Bentley's Corner Barkery*, Marcus senta-se com Giovani, um dos proprietários e analisa o balanço e as finanças. Então ele pergunta: “Você sabe que está perdendo dinheiro?”



Giovani, co-proprietário do *Bentley's Corner Barkery*

Giovani ficou surpreso e disse que não dirige o negócio fora do balanço, mas pela conta corrente.

O triste é que Giovani e sua esposa tinham uma paixão inacreditável pelo negócio e realmente colocaram tudo que tinham para torná-lo um sucesso. Mas eles estavam funcionando às cegas, o negócio se expandiu muito rápido para 7 lojas e eles estavam com baixo desempenho. Sua pequena empresa não conhecia seus números e, portanto, não entendia quando aumentar ou diminuir.

Se você precisar de ajuda no lado financeiro do negócio, não se preocupe, como proprietários, todos temos pontos fortes e fracos. Faça o investimento para trazer a ajuda certa, seja um membro da equipe com foco financeiro ou até mesmo um consultor financeiro. Ninguém pode fazer tudo bem, o que nos leva à nossa próxima lição ...

Não vá sozinho

Então, por que os negócios prosperam depois que Marcus Lemonis entra por suas portas? É sua visão ver o que o negócio poderia ser? É o seu processo metódico que ele implementa? É o seu capital investido estrategicamente nas áreas certas do negócio? A resposta é sim, todas as opções acima.

Há uma grande diferença entre começar um negócio e fazer crescer um negócio. Em todos os casos, quando Marcus entra em uma pequena empresa, ele traz mais do que apenas capital para a mesa. Ele traz uma nova perspectiva e um conjunto de habilidades complementar que é fornecido quando alguém de fora da empresa entra como um parceiro de negócios confiável.



Marcus se associa a Miranda, proprietária da *Lano Company*

Mas nada disso seria possível se as empresas não reconhecessem que precisam de ajuda e decidissem procurar um parceiro.

Em seu próprio negócio, é saudável deixar de lado os elementos táticos do dia-a-dia para pensar estrategicamente. Faça um inventário de seus pontos fortes e fracos e considere a possibilidade de procurar um parceiro para ajudá-lo a levar seu negócio para o próximo nível. Pode ser definitivamente difícil abrir mão do controle, mas a chave é encontrar o parceiro certo que tenha integridade, as habilidades certas e valores compartilhados.

Ao trazer um parceiro de confiança, você pode se concentrar no que faz melhor e permitir que seu parceiro se destaque em seus pontos fortes, dando à sua pequena empresa uma maior capacidade de crescer e ter sucesso.

Administrar uma pequena empresa é uma montanha-russa - é por isso que a TV é tão incrível. Mas, se você quiser cortar o drama e construir um negócio sustentável e escalável, leia uma página do *The Profit*. Atenha-se a uma fórmula, saiba seus números e não tente fazer isso sozinho.



■ ■ ■



PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DOS BILIONÁRIOS

Charles A. Kieling

Joe McCarthy, norte-americano e autor de obra da década de 1959 que descreveu sobre a dinastia Ford, afirma que o “velho Henry Ford era um verdadeiro personagem de romance. Cheio de manias e de vigor e tão independente quanto o seu Modelo T, dirigiu a sua companhia e a sua família com pulso firme e caprichoso.”

A frase não causa, penso, nenhum constrangimento, em particular no que se pauta quanto à postura vigorosa e independente por profissionais da Administração.

Compreender e praticar esses dois conceitos – vigor e independência – perfazem as estratégias, as táticas e as operações das empresas.

-Mas em que grau essas qualificadoras podem ser mensuradas nos empresários e administradores?

-Se estabelecer uma classificação de 1 a 5 do vigor e independência, sendo 1 para muito insuficiente e 5 para plenamente praticado, em que posição ficaria o empresário ou o administrador?

Considero oportuno esse exercício racional; conforme Quadro 1.

QUADRO 1: Mensurar o vigor e a independência do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao VIGOR para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua INDEPENDÊNCIA para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

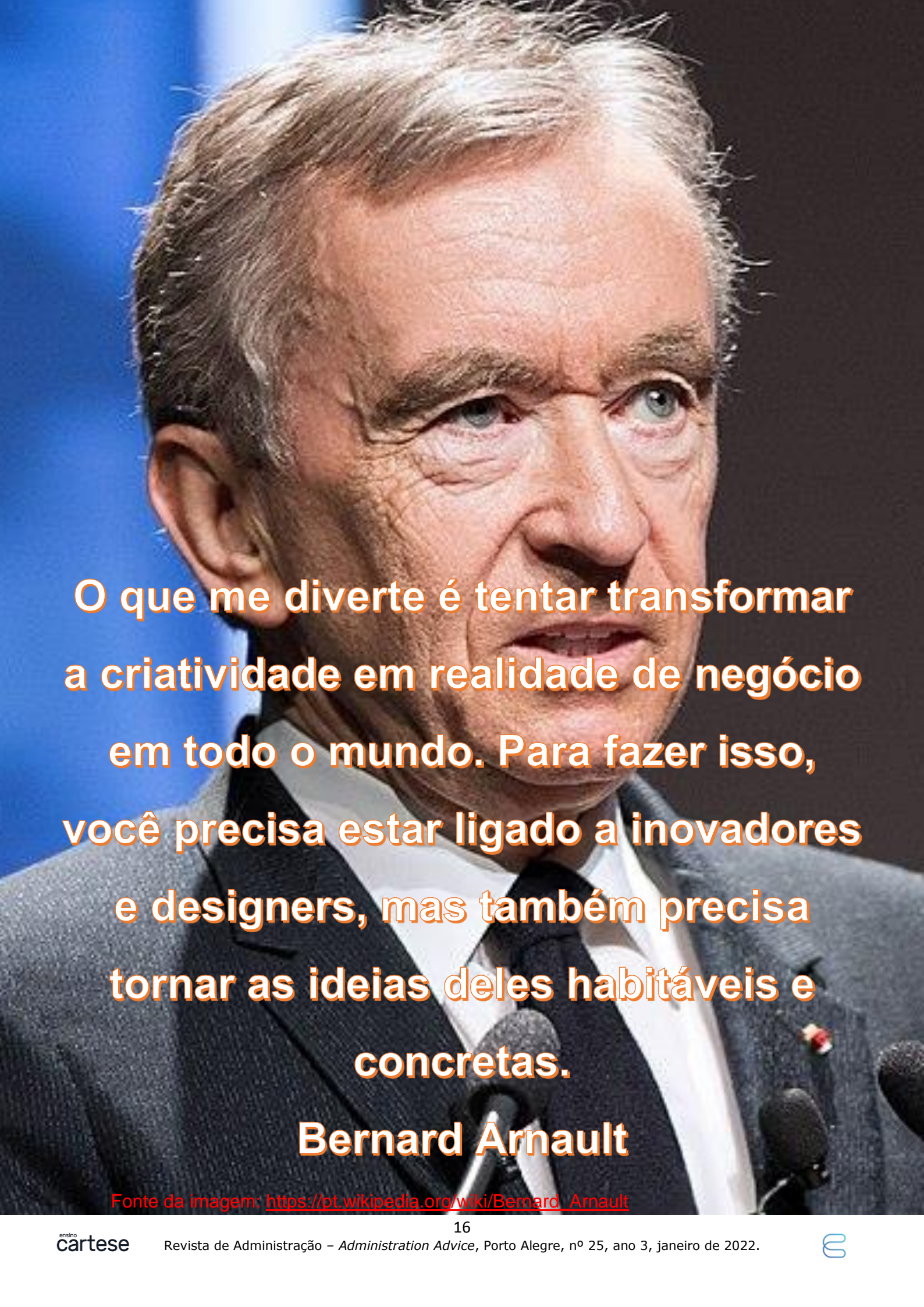
Outro empresário que segue nos mesmos conceitos de Henry Ford é o bilionário Warren Buffer, 90 anos, que afirma ter feito seu empreendimento administrando com base na inteligência, na paciência e na percepção assertiva. Assim como Ford, **Buffer dispensa o auxílio de consultores, mentores ou futuristas**; inclusive faz comentário com sutil ironia sobre o fato de que:

“Wall Street é o único lugar onde as pessoas chegam em um Rolls-Royce para obter conselhos daqueles que pegam o metrô.”



Conhecido como Charging Bull, o touro de Wall Street é o maior símbolo de poder da Bolsa de Valores de Nova York – New York Stock Exchange.

Fonte: <https://dicasnovayork.com.br/touro-de-wall-street/>



O que me diverte é tentar transformar a criatividade em realidade de negócio em todo o mundo. Para fazer isso, você precisa estar ligado a inovadores e designers, mas também precisa tornar as ideias deles habitáveis e concretas.

Bernard Arnault

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Bernard_Arnault

Ainda no ano de 2007, Buffer teceu oportunos comentários sobre as qualidades que buscava em um substituto para administrar sua empresa. Afirmou ele que:

Escolher a pessoa adequada não será fácil. Não é difícil encontrar pessoas inteligentes, algumas delas com currículos verdadeiramente impressionantes. Mas o sucesso a longo prazo tem a ver com algo que vai além da inteligência e dos resultados de curto prazo.

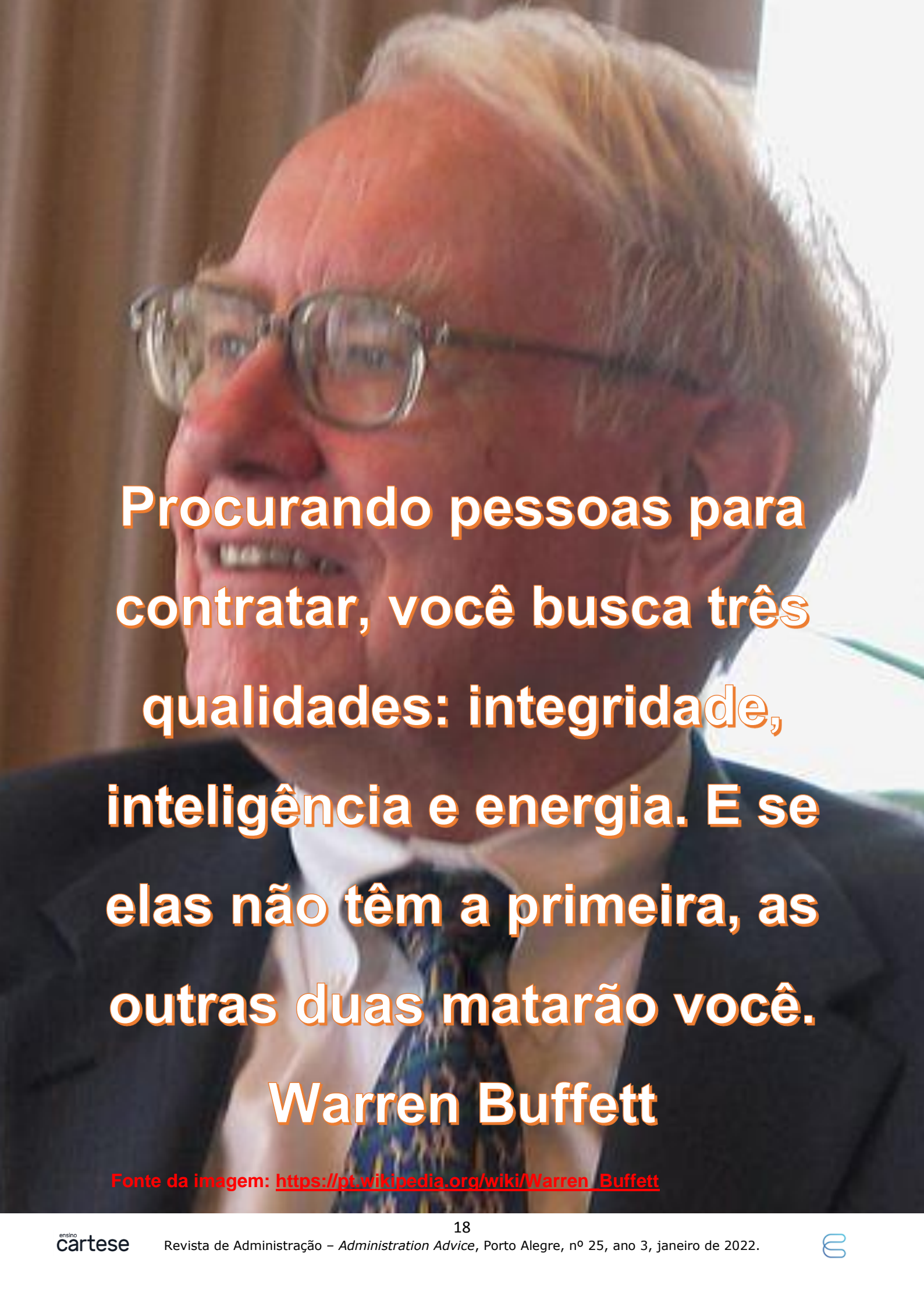
Com o tempo, os mercados fazem coisas estranhas, extraordinárias. Um simples erro pode acabar com uma longa série de sucessos. Por isso, precisamos de alguém que geneticamente esteja programado para reconhecer e evitar riscos sérios, inclusive aqueles que nunca aconteceram antes.

Pensamento independente, estabilidade emocional e um profundo conhecimento do comportamento humano e institucional é vital para o êxito a longo prazo. Através dos anos conheci muita gente brilhante que carece destas virtudes. (FERNÁNDEZ, 2007).

**o sucesso a longo
prazo tem a ver com
algo que vai além da
inteligência e dos
resultados de curto
prazo.**

Reparem no comentário; Buffer indica que a inteligência e um currículo excepcional não são suficientes para alguém lhe substituir no comando da empresa. Pode parecer arrogância do bilionário, mas sua assertividade é adequada aos atuais acontecimentos de 2020, referentes aos efeitos econômicos que a pandemia do Coronavírus-19.

É fato que as empresas, em todo o Mundo, seus empresários e administradores, passaram por fortes impactos por não estarem preparados, instruídos ou terem recebido algum ensino, orientação ou conselho sobre como reconhecer e evitar os riscos e efeitos da pandemia em seus negócios.

A close-up photograph of Warren Buffett, an elderly man with white hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the left of the frame. The background is softly blurred, showing what appears to be a window with light coming through.

Procurando pessoas para contratar, você busca três qualidades: integridade, inteligência e energia. E se elas não têm a primeira, as outras duas matarão você.

Warren Buffett

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Warren_Buffett

Os raros cenaristas que comentaram sobre as probabilidades de uma retração econômica para 2020, decorrente do Coronavírus, não foram ouvidos. Assim como parte dos empresários e administradores preferiu também não acreditar na Ciência.


Para consolidar empreendimentos de longo prazo, Buffer destaca uma tríade de práticas necessárias:

- Pensamento independente;**
- Estabilidade emocional; e,**
- Profundo conhecimento do comportamento humano e institucional.**

Conforme essas características, também considero uma análise racional e mensurar em que situação está a prática de empresários e administradores, conforme Quadro 2.

QUADRO 2: Mensurar a inteligência, a estabilidade e o conhecimento do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao PENSAMENTO INDEPENDENTE para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto a sua ESTABILIDADE EMOCIONAL para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO INSTITUCIONAL para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

A portrait of Elon Musk, a man with dark, wavy hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light grey color.

Acho que esse é o melhor conselho de todos: pense constantemente sobre como você pode fazer as coisas melhor e questione a si mesmo.

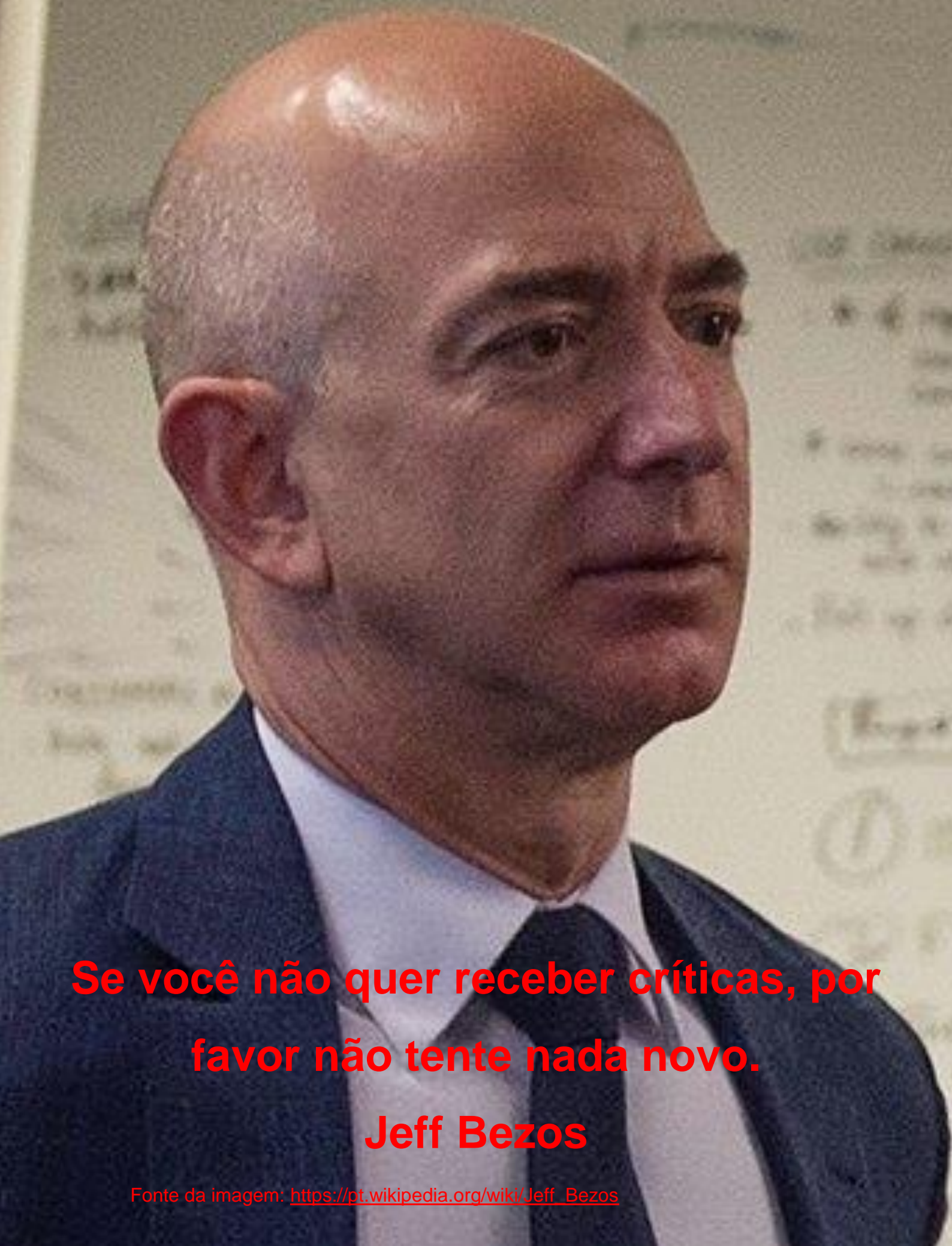
Elon Musk

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk

Relacionado a tríade de práticas necessárias consideradas por Buffer, também há similaridade nos aspectos considerados necessários pelo também bilionário Elon Musk em seus colaboradores. Para Musk, nas entrevistas de emprego que realiza, a determinação e a lógica estão como requisitos.

A recompensa por resolver quebra-cabeças, agir com inteligência nas entrevistas e escrever um bom ensaio é um encontro com Elon. Ele entrevistou quase todos os primeiros mil contratados da companhia, incluindo porteiros e técnicos, e continuou a entrevistar os engenheiros à medida que a força de trabalho cresceu. Cada funcionário recebe um aviso antes de se encontrar com ele. A entrevista, informam, pode durar algo entre trinta segundos e quinze minutos. *Elon provavelmente continuará escrevendo e-mails e trabalhando durante a parte inicial da entrevista, sem falar muito. Não entre em pânico. Isso é normal. Até que ele virará a cadeira para encará-lo. Mesmo aí, pode ser, porém, que ele não faça contato visual de verdade nem perceba de toda sua presença. Não entre em pânico. Isso é normal. No devido tempo, ele falará com você.* A partir daí as histórias dos engenheiros que tiveram entrevistas com Musk vão das experiências mais torturantes ao sublime. Ele pode fazer uma ou várias perguntas. Entretanto, a única certeza é a de que apresentará a charada: **“Você está parado sobre a superfície da Terra. Caminha uma milha ao sul, uma milha a oeste e uma milha ao norte. Você acaba exatamente onde começou. Onde você está?”** Uma resposta é o Polo Norte, e a maioria dos engenheiros entende imediatamente. Então Musk continua: “Onde mais você poderia estar?” A outra resposta é em algum lugar perto do Polo Sul onde, se você caminhar uma milha ao sul, a circunferência da Terra passará a ter uma milha. Um número menor de engenheiros acerta essa resposta, e Musk alegremente os acompanha nessa charada e em outras e cita equações relevantes durante as explicações. Ele tende a se importar menos com o fato de a pessoa acertar ou não a resposta do que com o modo como ela descreve o problema e seu método para resolvê-lo.

(VANCE, 2015).



Se você não quer receber críticas, por favor não tente nada novo.

Jeff Bezos

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos

Repare que a estabilidade emocional é um referencial para a escolha dos colaboradores. Além disso, também é requisito o raciocínio lógico e a velocidade em superar desafios. E isso também abre a oportunidade para reflexão, conforme Quadro 3.

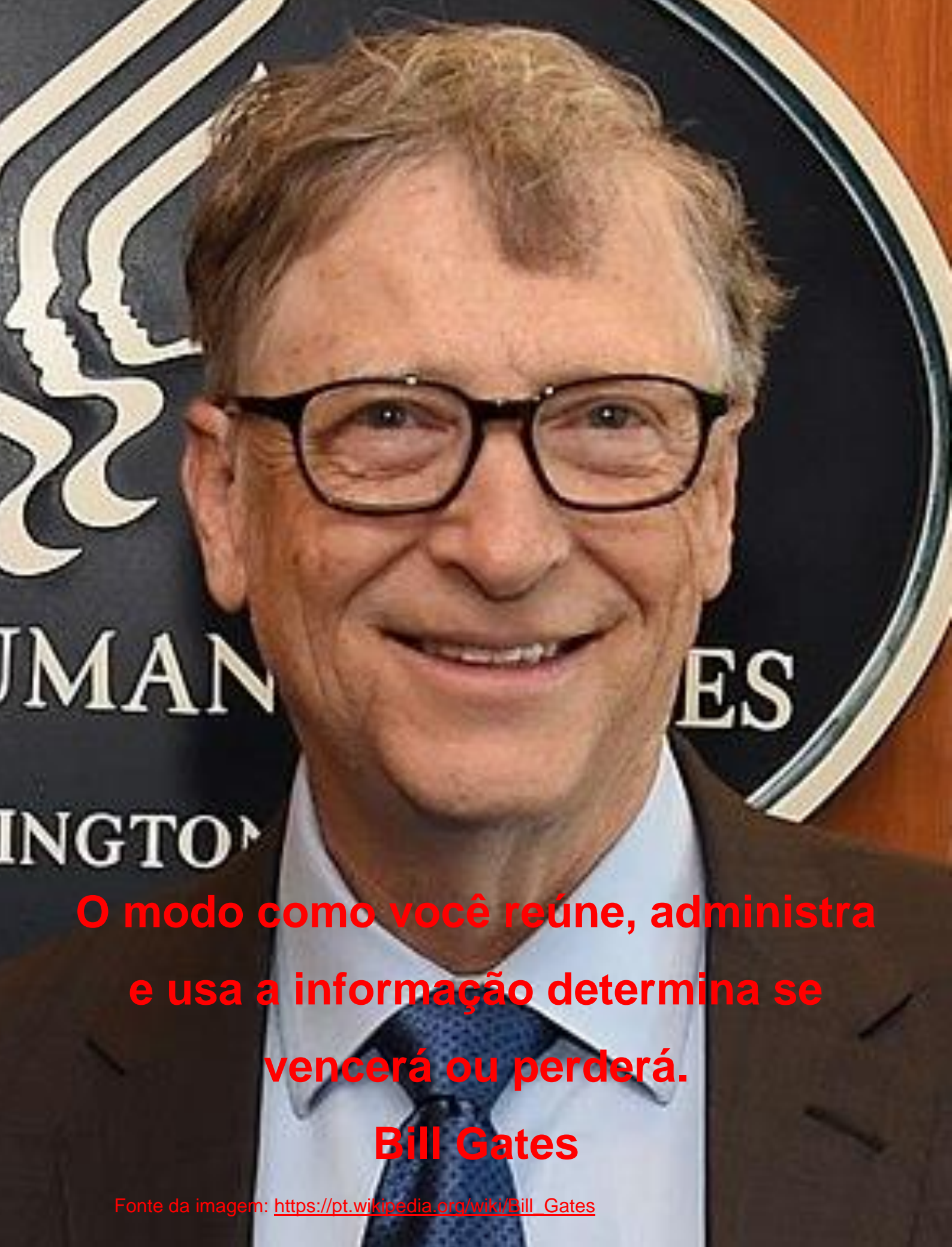
QUADRO 3: Mensurar o raciocínio lógico e a superação de desafios do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao RACIOCÍNIO LÓGICO que aplica para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua VELOCIDADE EM SE POSICIONAR AO SUPERAR DESAFIOS que aplica para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

Outro bilionário alinhado com os conceitos de Ford, Buffer e Musk, é Jeff Bezos, que pauta três características necessárias para a contratação (DENNING, 2018):

- capacidade de ser admirado;**
- potencialidade de aumentar a eficiência da equipe e empresa; e,**
- em que talento se tornará.**

Repare que o destaque dessas características está na condição pessoal, muito mais que no currículo. Ou seja, **o foco está em identificar um padrão máximo no perfil profissional, de pessoas reconhecidas pela trajetória que fazem por metas e por engajamentos. Esses aspectos envolvem uma postura de liderança.**



**O modo como você reúne, administra
e usa a informação determina se
vencerá ou perderá.**

Bill Gates

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates

No Quadro 4 a reflexão continua.

QUADRO 4: Mensurar a admiração, a eficiência e a projeção de talento do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto a ADMIRAÇÃO QUE PERCEBE por suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua CAPACIDADE EM AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA EQUIPE E DA EMPRESA conforme as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao TALENTO QUE SE TORNARÁ, OU ALMEJA , conforme as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)


Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

As reflexões desenvolvidas podem indicar em que condição está a capacidade de empreender e de administrar. A soma de cada variável estabelece um parâmetro para definir posturas e melhorias. Veja no Quadro 5 a soma que atingiu e sua habilidade em empreender e administrar.

QUADRO 5: Mensuração da habilidade em empreender e administrar.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Some os resultados das alternativas que assinalou nos Quadros 1, 2, 3 e 4 para verificar sua habilidade como empresário ou administrador.	Até 11	De 12 até 22	De 23 até 33	De 34 até 44	De 45 até 55

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

Obviamente que sempre se deseja estar na excelência da prática empresarial e administrativa. Todavia, devemos sempre motivar e estarmos decididos em melhorar, independente da mensuração atingida. E lembrando que essas reflexões não estão no contexto de pesquisa e sim na abordagem de enquete.

A close-up portrait of Mark Zuckerberg, the CEO of Facebook, speaking. He is wearing a blue t-shirt and has a microphone clipped to his collar. The background is a blurred blue and white geometric pattern.

O grande risco é não assumir nenhum risco. Em um mundo que muda, de verdade, rapidamente, a única estratégia com garantia de fracasso é não assumir riscos.

Mark Zuckerberg

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Mark_Zuckerberg

Experiências de trajetória empresarial e administrativa podem direcionar atitudes e decisões. Nesse contexto, destacamos alguns apontamentos do discurso realizado por Mark Zuckerberg em Harvard no ano de 2017:

Sou um orador inusitado. Não só porque deixei a universidade, mas porque pertencemos à mesma geração.

Andamos por esse campus com menos de uma década de diferença, estudamos as mesmas ideias e dormimos durante as mesmas aulas.

Tomamos caminhos diferentes para chegar até aqui, mas hoje quero compartilhar com vocês o que aprendi sobre nossa geração e sobre o mundo que estamos construindo juntos.

Mas antes disso, algumas boas memórias vieram à tona nesses últimos dias. Lembram-se de sua primeira aula em Harvard? A minha foi Computer Science 121 com o incrível Harry Lewis. Eu estava tão atrasado que só percebi depois que vesti minha camiseta do avesso e com a etiqueta para a frente.

*Não entendi porque ninguém falava comigo exceto um cara, KX Jin. Acabamos resolvendo muitas lições juntos e hoje ele toca uma parte grande do Facebook. Viu, Classe de 2017, **é por isso que vocês devem ser legais com as pessoas.***

Minha melhor memória de Harvard é conhecer Priscilla [sua esposa]. Eu tinha acabado de lançar esse website pegadinha, Facemash, e o conselho queria “falar comigo”. Todos acharam que eu seria expulso.

Meus pais vieram para me ajudar a fazer as malas. Meus amigos fizeram uma festa de despedida.

Priscilla estava nessa festa com um amigo e nos encontramos na fila do banheiro. Com uma frase que deve estar entre as mais românticas de todos os tempos, eu disse: “Vou ser expulso em três dias, então precisamos marcar um encontro rapidamente.”

Não fui expulso – eu mesmo saí – e Priscilla e eu começamos a namorar.

[...]

*Estou aqui para dizer que **só encontrar seu propósito não basta.***

O desafio da nossa geração é criar um mundo em que todos tenham um senso de propósito.

Uma de minhas histórias favoritas é aquela em que John F. Kennedy visita o NASA Space Center e, vendo um zelador com uma vassoura, pergunta o que ele está fazendo. O zelador responde: “Sr. Presidente, estou ajudando a colocar um homem na lua.”

Propósito é o senso de que somos parte de algo maior que nós mesmos, que somos necessários, que trabalhamos para algo melhor adiante. Propósito cria felicidade de verdade.

[...]

Só que não basta só você ter esse propósito. Você precisa criar um senso de propósito para outros.

Descobri isso do jeito difícil.

Eu nunca quis construir uma empresa, mas queria ter impacto.

E quando todas aquelas pessoas se juntaram à empresa, assumi que eles ligavam para isso também, então nunca expliquei o que esperava que fossemos construir.

Alguns anos depois, empresas grandes queriam nos adquirir. Eu não queria vender. Queria ver se conseguiríamos conectar mais gente.

[...]

Somos nós que devemos criá-lo [um senso de propósito maior] para que todos possam continuar avançando.

Hoje quero falar sobre três maneiras para criar um mundo em que todos tem um senso de propósito: ao construir grandes projetos significativos juntos; ao redefinir o que é igualdade para que todos tenham a liberdade de perseguir esse propósito; e ao construir comunidades pelo mundo.

Vamos começar pelos grandes projetos significativos.

Nossa geração terá que lidar com dezenas de milhões de empregos que serão substituídos pela automação, como carros e caminhões autônomos. Mas temos potencial para fazer muito mais juntos.

É nossa vez de fazer grandes coisas. Sei que você provavelmente está pensando: mas eu não sei como envolver milhões de pessoas com alguma coisa.

Vou te contar um segredo: ninguém sabe quando começa. Ideias não aparecem totalmente formadas. Só se tornam claras conforme trabalhamos nelas. Você só precisa começar.

Filmes e a cultura pop apresentam tudo errado. A ideia de um único momento do tipo eureka é uma mentira perigosa.

Faz com que nos sintamos inadequados já que não tivemos a nossa. Faz com que pessoas que têm sementes de boas ideias não comecem.

E é bom ser idealista. Mas preparem-se para serem incompreendidos.

Qualquer um que trabalhe com uma grande visão será chamado de louco, mesmo que esteja certo no fim.

Qualquer um que trabalhe com um problema complexo será acusado de não entender o desafio inteiro, mesmo que seja impossível saber tudo logo no começo.

Qualquer um que tome iniciativa será criticado por estar indo rápido demais, porque há sempre alguém que quer que você diminua a velocidade.

A realidade é que qualquer coisa que façamos terá problemas no futuro. Mas isso não pode nos impedir de começar.

O que estamos esperando?

[...]

A segunda maneira é redefinir a igualdade para dar a todos a chance de perseguir seus propósitos.

Muitos de nossos pais tiveram empregos estáveis ao longo de suas carreiras.

Hoje somos todos empreendedores, seja na hora de começar projetos ou encontrar funções. E isso é ótimo.

Uma cultura empreendedora prospera quando é fácil testar um monte de novas ideias e os maiores sucessos vêm da liberdade de fracassar.

[.]

Todos vamos falhar, então precisamos de uma sociedade que foca menos em nos fechar ou nos estigmatizar.

E as tecnologias continuam mudando, então precisamos focar mais na educação contínua ao longo de nossas vidas.

[...]

A terceira maneira que podemos criar um senso de propósito para todos é ao construir uma comunidade.

E quando nossa geração diz “todos”, queremos dizer todas as pessoas do mundo.

Entendemos que as maiores oportunidades hoje são globais – podemos ser a geração que acaba com a pobreza, com a doença.

Entendemos que os maiores desafios também precisam de respostas globais – nenhum país pode combater, sozinho, as mudanças climáticas ou prevenir pandemias.

O progresso requer união não só de cidades ou nações, mas de uma comunidade global.

Mas vivemos numa era instável. Há pressão para que nos voltemos para dentro. É a luta de nosso tempo.

E isso não vai ser decidido na ONU.

Vai ser decidido em nível local, quando um número suficientemente grande de nós com um senso de propósito e estabilidade em nossas vidas puder se abrir e começar a cuidar de todos.

O melhor jeito de fazer isso é começar a construir comunidades locais agora.

[...]

E essa é minha história também.

Um universitário num dormitório que conectou uma comunidade por vez até conectar o mundo inteiro.

A mudança começa localmente.

Mesmo mudanças globais começam pequenas, com pessoas como nós.

Em nossa geração, a luta para se conectar cada vez mais e para conquistar as maiores oportunidades se resume a isso: sua habilidade de construir comunidades e criar um mundo em que cada pessoa sente que tem um propósito.

Classe de 2017, vocês estão entrando em um mundo que precisa de propósito. Criá-lo depende de você.

Boa sorte lá fora.

(REDAÇÃO - Na Prática, 2017).

Conectar localmente envolve a capacidade de estabelecer sinergia entre pessoas e formação de equipes. E Zuckerberg aponta para essa prática.

Estabelecer práticas de engajamento de pessoas, equipes, sociedades, empresas... formando redes empoderadas localmente, é a prática para empresários e administradores; que devem ter como meta a todo o instante.

Que as reflexões sempre estejam como bússola para indicar as práticas assertivas, para suas decisões em transformar pessoas e equipes. E jamais esqueça da sua autonomia em pensar e decidir.

• • •

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DENNING, Stephanie. **Aprenda com Jeff Bezos a contratar bons funcionários.** Forbs/Carreiras, 16/08/2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2018/08/aprenda-com-jeff-bezos-a-contratar-bons-funcionarios/>>. Acesso em 10/10/2020.

FERNÁNDEZ, Alejandro. **Warren Buffet, o rei dos investidores, procura sucessor.** Jornal UOL/Economia, 06/03/2007. (Agência de Notícias EFE, Nova York). Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/06/ult1767u87921.jhtm>>. Acesso em 10/10/2020.

REDAÇÃO - Na Prática/Site. **“Estou aqui para dizer que só encontrar seu propósito não basta”: leia o discurso de Mark Zuckerberg em Harvard.** 18.08.2017. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/mark-zuckerberg-fala-sobre-proposito-harvard/>>. Acesso em 10/10/2020.

VANCE, Ashlee. **Elon Musk: Como o CEO bilionário da SpaceX e da Tesla está moldando nosso futuro.** 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

• • •

Currículo Profissional

Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

ERH CONTABILIDADE

www.erhcontabilidade.com.br

elisabete@erhcontabilidade.com.br

(51) 999.292.223

Missão

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.