

## Apostila Mapeamento de Processos com Bruno Nardon

Este documento é uma transcrição completa e estruturada da aula ministrada por Bruno Nardon, sócio-fundador do G4 Educação, sobre Mapeamento de Processos.

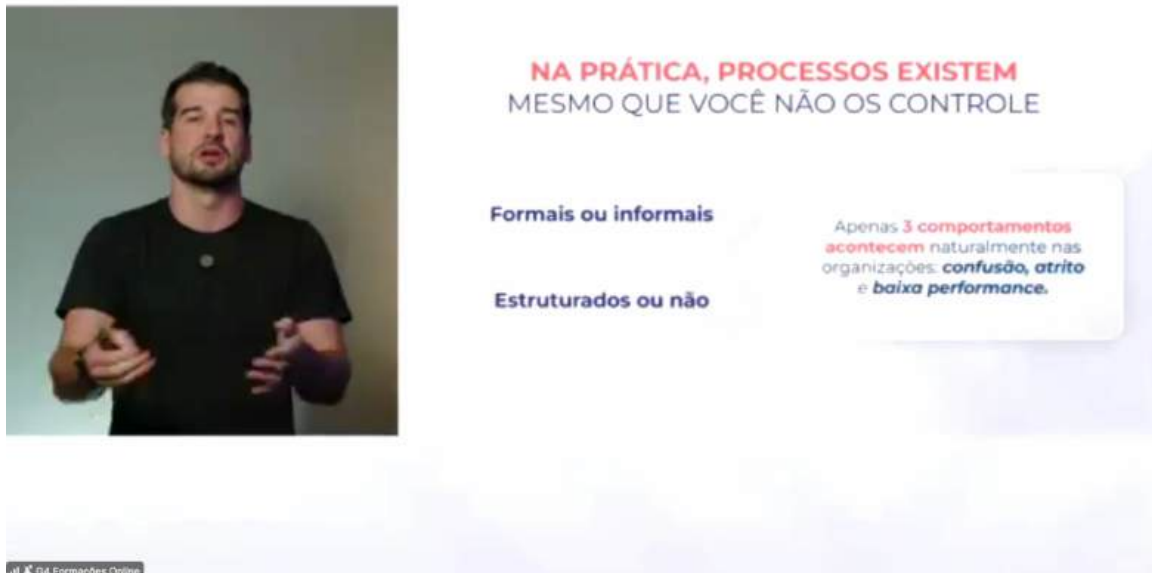


Clique na imagem abaixo para assistir a Aula Complementar.



## Introdução ao Mapeamento de Processos

00:30 Speaker: E vamos lá, galera, vamos começar a aula aqui para a gente já ir direto ao ponto e fazer do seu tempo, que eu sei que é escasso, o melhor proveito possível. E eu começo aqui com essa aula perguntando para vocês se você já tem processos na sua empresa hoje. Perguntando para vocês, você já tem processo na sua empresa hoje? E a realidade é o seguinte, que na prática, mesmo que você ache que você não tenha processos, você tem.



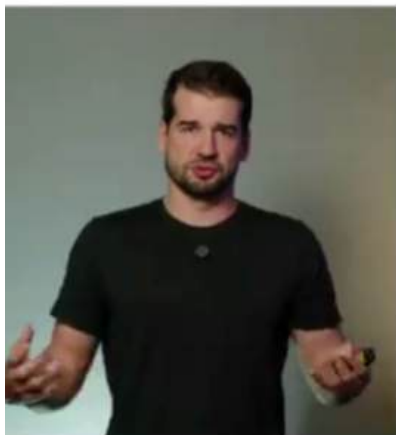
The image shows a speaker on the left and a presentation slide on the right. The speaker is a man with a beard, wearing a black t-shirt, gesturing with his hands. The slide has a white background with blue and red text. The main title is 'NA PRÁTICA, PROCESSOS EXISTEM MESMO QUE VOCÊ NÃO OS CONTROLE'. Below it, there are two columns of text: 'Formais ou informais' and 'Estruturados ou não'. To the right of these columns is a white box with red and blue text: 'Apenas 3 comportamentos acontecem naturalmente nas organizações: *confusão, atrito e baixa performance.*' At the bottom left of the slide, there is a small logo for 'G4 Formações Online'.

01:00 Speaker: Você tem eles hoje, tá? Então, hoje existem processos que você pode controlar ou não pode controlar. Você tem processos que são formais, que você foi lá e intencionalmente colocou na tua empresa. E você também tem processos informais, que são aqueles que o próprio time criou, sem que você saiba, sem que a liderança saiba, sem que muitas pessoas saibam. E esses processos podem ser estruturados ou não.

01:23 Speaker: E a realidade é que toda empresa e toda pessoa, normal do conjunto, o comportamento humano tende a o quê? A preguiça. Essa é a realidade. Todo mundo é preguiçoso. O ser humano quer descansar, quer gastar o mínimo de energia possível. Então, a realidade é que isso, quando isso se transfere para a empresa, a empresa tende a entropia, que é um momento de menor energia.

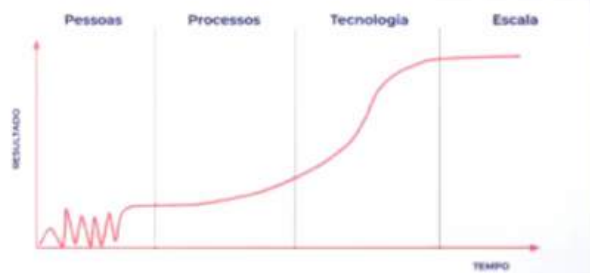
01:50 Speaker: Isso causa o quê? Erro de comunicação, atrito, baixa performance, confusão na empresa. E quando a gente pensa em processos, os processos bem feitos, intencionalmente, esse processo que a gente formaliza, que é esse processo que a gente estrutura, ajudam a gente a evitar isso. A diminuir confusão na empresa, a diminuir o atrito da jornada do cliente ou da jornada do próprio colaborador dentro da companhia e ajuda a aumentar a performance.

02:21 Speaker: Todas as empresas, galera, todas as empresas passam por essas quatro etapas na sua evolução. Empresarial. Então, quando você começa uma empresa, você vê aqui nesse gráfico o quê? Eu tenho um resultado ao longo do tempo. O que acontece? O seu resultado vai melhorando ao longo do tempo, conforme você vai passando por essas etapas. Então, quando você começa a sua empresa, o que você tem? Você vai lá, você e mais dois sócios, talvez, ou você vai lá e contrata mais duas, três pessoas.



### EVOLUÇÃO DE MATURIDADE EMPRESARIAL

(Você vai precisar de processos, independente do momento da sua empresa)



04 Formações Online

02:58 Speaker: E vocês não têm o quê? Previsibilidade. Então, vamos ver se funciona aqui a minha lousa. No começo, você não tem, vamos lá, previsibilidade de resultado. Então, o que acontece ao longo do tempo? Quando você só tem pessoas, o seu resultado deveria ir melhorando. Por que você não tem previsibilidade? Você não tem previsibilidade porque você vai pegar lá o teu vendedor, vamos imaginar que vocês são três vendedores, e cada um vende de um jeito diferente.

## Etapas de Maturidade das Empresas

03:38 Speaker: Então, você vai ter o vendedor A que está testando de um jeito, o vendedor B que está testando de outro jeito, o vendedor C que está testando de outro jeito. O que você deveria fazer? Deve ter um vendedor que vende melhor do que os outros dois. Você pega o jeito que aquele vendedor está vendendo melhor e cria um manual, cria um processo, cria uma receita de bolo. Pega aquilo. E treina todos os outros vendedores teus.

04:03 Speaker: E na hora que você treina eles naquele mesmo jeito de vender daquele vendedor, o que vai acontecer? Você vai começar a ter previsibilidade de resultado, porque vai estar todo mundo vendendo mais ou menos do mesmo jeito. Está certo? E daí, o que vai acontecer? Você vai ter talvez um vendedor, que não aquele primeiro, que vai ver oportunidades de melhorar aquele processo. Porque ele testou, errou. Testou, errou. Testou, errou. E achou um jeito melhor de vender.

04:32 Speaker: Então, você pega esse novo jeito melhorado, faz o processo, melhora o processo e treina de novo os outros vendedores. Então, você vai começar o quê? Uma melhoria contínua no seu negócio. Então, primeira etapa de pessoas, segunda etapa de processos e você vai tendo essa melhoria contínua. Daí, você vai pegar o outro vendedor e o que ele vai fazer, o outro vendedor? Putz! Ele vai entender mais um pouquinho de tecnologia e ele entendendo um pouquinho mais de tecnologia, basicamente ele vai falar, cara, tem 20% aqui desses processos meus que tomam 80% do tempo que a gente está fazendo a venda.

05:14 Speaker: Como eu pego esses 20% dos processos que estão tomando 80% do meu tempo e coloco uma tecnologia, um sistema, para quê? Para eu automatizar esses processos de uma maneira que o mesmo time agora entregue três vezes mais resultado, cinco vezes mais resultado, dez vezes mais resultado. E daí, com essa tecnologia, o que acontece, então, você vai colocar lá uma tecnologia e você vai entrar daí depois no momento de escala, então, essas, vamos voltar aqui para o nosso slide, essas são as quatro etapas que

são muito bem definidas nos processos de todas as empresas.

05:59 Speaker: Onde você tem pessoas, processos, tecnologia e escala, está certo? Eu vou dar um exemplo aqui para vocês do que a gente fez aqui no G4 para isso ficar muito claro. Ano passado, no começo do ano passado, a gente vinha ali março, abril, com uma dificuldade em bater meta. E essa dificuldade que a gente tinha ali de bater meta, a gente começou a olhar com mais atenção. Aonde estava a causa raiz do porquê a gente não estava batendo na meta. Então, a gente olhou, vamos olhar aqui a jornada do cliente. Pode voltar aqui para mim, inteiro aqui na, não precisa tirar o slide aqui. A gente começou a olhar a jornada do cliente.

06:42 Speaker: Então, o que que acontecia? A gente fazia marketing para gerar leads, esses leads preenchiam um formulário, então, esse lead tinha uma qualificação, essa qualificação do lead passava no nosso time de pré-venda, essa pré-venda passava o lead mais qualificado, que o marketing qualificava, para os vendedores e esses vendedores faziam um processo de seleção com aquelas oportunidades para entender qual que era o melhor produto para aquele cliente, quebrar as objeções, entender se naquele momento era o momento certo também para aquele cliente fazer aquele produto e fechava uma venda. Então, olhando essa jornada, a gente começou a entender aonde estava o problema.

07:25 Speaker: Onde está a causa raiz? A gente não estava tendo a nossa meta e a gente entendeu que o problema não era na geração de lead, nem na qualificação do lead, o problema estava na pré-venda nossa. Por quê? Porque o time de pré-venda estava recebendo muitos leads e não estavam conseguindo conversar com todos eles, não tinha time para conversar com todos eles, a gente estava ali com um time de 30 pré-vendedores. E daí o nosso time olhou para aquilo e falou.

07:56 Speaker: Cara, por que eles não estão conseguindo falar com essa quantidade de leads? Será que eu tenho que contratar mais gente? O que eu tenho que fazer aqui? E o time mergulhou para dentro daquele processo para tentar melhorar. E daí entendendo cada etapa da jornada do processo, a gente entendeu que o time tinha um roteiro de umas 10 perguntas para fazer. E como é que era o processo? O nosso pré-vendedor fazia a primeira pergunta, ouvia o

cliente respondendo, anotava no nosso sistema a resposta, continuava conversando, conectava com a segunda pergunta, ia anotando e ia conectando com cada uma das perguntas e preenchia aquelas 10 perguntas. Isso demorava cerca de 15 minutos.

08:51 Speaker: Gente, é difícil, não é? Conversando no telefone com a pessoa, anotando o que ela está falando. E depois que desligava o telefone, ela ainda tinha mais 5 minutos para rever as notas e melhorar as notas para que o meu vendedor pudesse entender o que estava escrito. Porque quando você está conversando, você está anotando os principais tópicos. E a gente olhando aquele processo, que estava sendo bem feito, que estava redondo, que as pessoas estavam trabalhando ali em um nível ótimo, a gente falou, opa, hoje em dia já tem tecnologia.

09:23 Speaker: Para em vez deles terem que anotar e escrever na mão, a gente pode gravar essa ligação, pegar esse áudio, transformar esse áudio em texto, pegar esse texto, passar para uma inteligência artificial. Essa inteligência artificial vai resumir num modelo que a gente já validou essa ligação com os principais tópicos organizados de uma maneira que o meu vendedor vai entender isso muito bem.

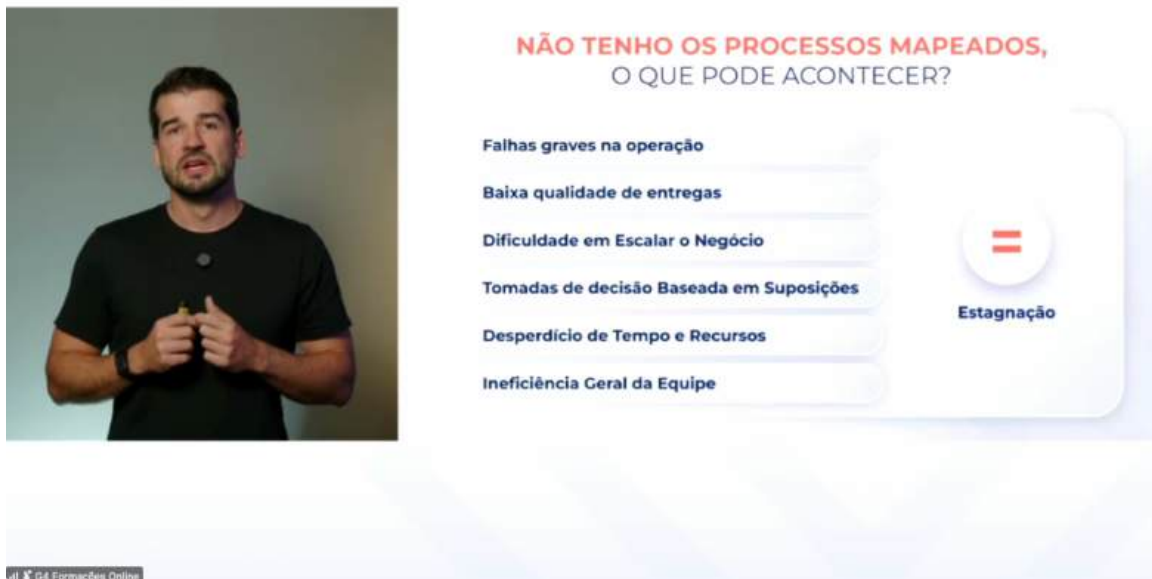
### **Casos Práticos e Exemplos**

09:53 Speaker: Então, só o fato de eu colocar essa tecnologia nesse escopo fez com que o quê? Que a gente saísse de 20 minutos de processo para menos de 7 minutos. Então, a gente melhora em quase três vezes a produtividade do time. Então, o que aconteceu na hora que a gente começou a implementar essa tecnologia para o time inteiro? Esse time começou a conseguir atender mais do que o tempo.

10:22 Speaker: Ele conseguiu atender mais do que o dobro, quase o triplo de links, porque agora eu tinha uma tecnologia que fez com que aquele mesmo time conseguisse atender muito mais gente e aquele gargalo que eu tinha, agora eu não tenho mais. Isso fez com que o meu time de vendedores agora tivesse um volume muito maior de gente para atender e isso resultou em muito mais vendas e voltarmos a batermos a nossa meta. Então, o que eu quero

trazer aqui para vocês, vamos voltar aqui para o slide, Tino.

10:52 Speaker: É o seguinte, quando você não tem processos mapeados, o que pode acontecer? Pode acontecer um monte de coisa. Pode acontecer falhas graves na operação, a qualidade da sua entrega vai ser baixa, você vai ter dificuldade em escalar o seu negócio, você vai tomar decisão baseada em suposição e não em dados e informação para você tomar ação correta, você vai ter desperdício de tempo e de recurso e você vai ter uma ineficiência geral da sua equipe.

The image shows a speaker on the left and a presentation slide on the right. The slide has a title in red: "NÃO TENHO OS PROCESSOS MAPEADOS, O QUE PODE ACONTECER?". Below the title is a list of six items in blue boxes: "Falhas graves na operação", "Baixa qualidade de entregas", "Dificuldade em Escalar o Negócio", "Tomadas de decisão Baseada em Suposições", "Desperdício de Tempo e Recursos", and "Ineficiência Geral da Equipe". To the right of this list is a large white box containing a red equals sign and the word "Estagnação" in blue. At the bottom left of the slide, there is a small logo for "G4 Formações Online".

**NÃO TENHO OS PROCESSOS MAPEADOS,  
O QUE PODE ACONTECER?**

- Falhas graves na operação
- Baixa qualidade de entregas
- Dificuldade em Escalar o Negócio
- Tomadas de decisão Baseada em Suposições
- Desperdício de Tempo e Recursos
- Ineficiência Geral da Equipe

**=**  
**Estagnação**

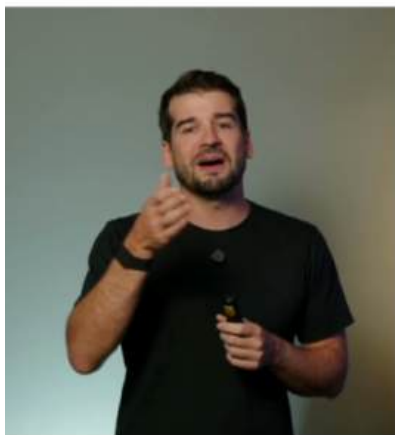
G4 Formações Online

11:22 Speaker: Quer dizer o quê? Você vai estagnar. E tipicamente, pessoal, eu digo muito isso, que está escrito na bandeira do Brasil, está escrito na ordem errada. Não é ordem e progresso. No meu ponto de vista, é progresso e ordem. Progresso e ordem. Então, basicamente, o que a gente faz? A gente progride, a gente progride o nosso negócio e daí a gente vai bater no teto que a gente precisa o quê? A gente progride, coloca em ordem. Progride e coloca em ordem.

11:58 Speaker: O que isso quer dizer? Que na progressão do seu negócio vai virar um pouquinho de caos e está tudo bem, faz parte das coisas quando você está crescendo serem um pouco desorganizadas, mas o que não pode

acontecer é você deixar de colocar em ordem esse progresso, senão de fato você vai estagnar e daí você vai começar a cair. O seu faturamento, cair a sua lucratividade, cair a sua eficiência, está certo? Então, progresso e ordem, progresso e ordem, progresso e ordem.

12:33 Speaker: E o que acontece? Esse progresso e ordem depende muito dos momentos diferentes que você está na tua empresa. Assim como a gente hoje é adulto, em algum momento a gente foi criança, em algum momento a gente foi um bebê, em algum momento a gente foi criança, em algum momento a gente foi adolescente. Em algum momento a gente foi um pré-adulto, daí a gente vira adulto, daí a gente vai para maturidade e depois fica sênior.



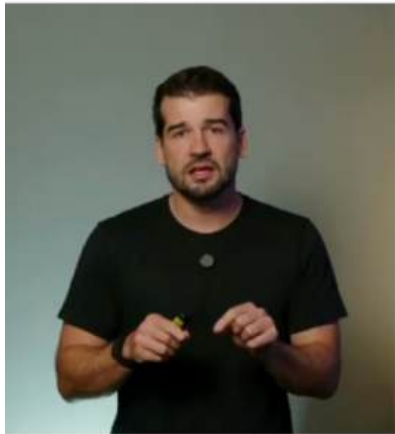
PARA CADA MOMENTO DE EMPRESA,  
EXISTE UM **GRAU DE MATURIDADE**  
NECESSÁRIO EM PROCESSOS.

04 Formações Online

13:01 Speaker: Então, assim, todo mundo passa por etapas e para cada etapa que a gente passa de maturidade na nossa vida, a gente tem desafios diferentes. E a mesma coisa é na empresa. E a gente precisa saber, para entender qual o tipo de processo a gente vai colocar na empresa, qual a maturidade, qual o nível de granularidade. Qual o nível de ordem que a gente tem na empresa, a gente vai ter que entender isso o quê? Dependendo do momento de vida que a gente está na companhia. E daí, volta aqui para mim,



volta aqui para mim na tela aqui.



MAS AFINAL, VOCÊ SABE EM QUAL  
MOMENTO ESTÁ A SUA EMPRESA?

UOL  UOL Formações Online

13:40 Speaker: O que acontece? Eu costumo falar e gosto muito de falar que a gente tem três grandes etapas nas nossas companhias. Então, aqui eu tenho o tempo, ao longo do tempo. E aqui eu tenho os meus momentos diferentes de maturidade. Maturidade. O que eu falo? Depois, a gente vai ter um momento que a gente vai levar do um para o dez. E a gente tem um momento que a gente vai levar do dez. Depois, a gente vai ter um momento que a gente vai levar do um para o cem. São três momentos totalmente diferentes na nossa companhia. São três momentos totalmente diferentes que a gente tem de desafios.

14:37 Speaker: Tirar do zero para o um, o que quer dizer? Quer dizer aquele começo onde você identificou uma dor no mercado, uma dúvida, um desejo. Você falou, olha, talvez eu tenha um produto, serviço ou solução para resolver essa dor no mercado. E daí você falou, olha, tive uma ideia. Pô, vou fazer o que com essa ideia? Vou realizar essa ideia. E daí você tira aquele projeto do chão e começa o seu negócio.

15:09 Speaker: Nesse momento, o que acontece com a tua empresa? Você vai ter poucas pessoas na tua empresa. Poucas pessoas, então vai ter você, mais alguns sócios. O teu desafio aqui é conseguir... Vender um produto e achar o produto certo, o serviço certo para vender para aquele público. Na hora que

you begin to achieve this, you have to make a minimum volume of sales.

15:34 Speaker: For what? For you to have a margin of contribution that covers your fixed costs of your company in a way that you start to generate profit. And here in this step, this step that you are starting your business. What kind of challenge do you have? What kind of process do you have? What kind of maturity? Because you have a very low maturity, you have very few people, you are a generalist leader. Your team is a generalist team, where you are worried about who does everything. So, the level of management and maturity in this first step is very low. So, here, your level of organization is low. Here is much more important. Making things happen.

16:21 Speaker: Making things happen in any way, but making things happen. For you to be able to sell, because that is your priority. So from here you start to have success, your business starts to grow. You are there with five, six, seven, eight people, ten people in your team. And from here with ten people, you still know everything. But here, what is the challenge? Oh, I have already found the product that serves a public, now I have to find new channels to bring more public, that is the moment where you go from one to ten. In the hour that you go from one to ten, that is the moment that you will get out of there.

### **Framework de Resolução de Problemas**

16:50 Speaker: You will get out of ten people for twenty, thirty, forty, sometimes fifty people in your team. And in this moment, that is the moment that you start to gain a little traction. So, you start to have what? A little traction in your business. And here, when you go from eight, nine, ten to fifty people, what happens? Your role as founder, as leader, changes, because now you are not doing everything. You have to get out of the operational that you are in at the beginning. Your level of management here will be medium. Your level and quality of your processes will be at this medium level. You will have to start to go from tactical.

17:31 Speaker: Você vai começar a ter o quê? Times maiores. Você vai ter que ter lideranças que são mais especializadas. Essas lideranças mais especializadas vão tocar o time lá embaixo. Você vai ter que ter processos do quê? Você não está mais com a barriga no balcão, então você vai ter que ter processos e indicadores para ver o que está acontecendo lá na ponta.

17:50 Speaker: Você vai ter que garantir que não dê muita cagada lá na ponta, né? E daí você vai ter que fazer processos melhores para colocar esse caos que você está tendo em ordem. E daí você vai levar do dez para o cem, que é o teu momento de escala, que é infinito o tempo que isso daqui demora, que aqui você vai ter que ter um nível de gestão muito alto.

18:13 Speaker: E aqui, quando você passa ali para cem, cento e cinquenta, duzentos pessoas no teu time, né? Você vai sair desse tático. Vai ir já mais para o estratégico, né? Esse momento de levar do dez para o cem é muita gestão, é muito controle de rotina. A necessidade dos processos que você tem aqui são muito maiores, né? Então o que a gente tem que ter claro, galera, é que para cada uma dessas grandes etapas, o seu nível de granularidade, o seu nível de qualidade do processo, o seu nível de detalhamento muda. Do zero para o um é uma coisa, do um para o dez é outra e do dez para o cem é outra.

18:53 Speaker: E o tipo de pessoas que você também vai ter para cada etapa muda, porque as pessoas que gostam de estar na etapa do zero para o um, que é um faz tudo, generalista, toda hora está cobrindo um problema, do dez para o cem ela tem que ser especialista. Ela tem que cuidar da reba em boca, da parafuseta. Então eu dividi essas três grandes etapas, vamos para o slide, em seis grandes etapas.



## CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS



PROCESSOS SÃO FUNDAMENTAIS EM TODAS OS CICLOS DE UMA EMPRESA

19:14 Speaker: Quer dizer, essas três grandes etapas em seis etapas menores para vocês terem um pouquinho mais de noção. E a receita, o lucro, ela vai evoluindo ao longo do tempo desse jeito. Quando você está ali na ideação, que é isso que eu falei, você vai testar um conceito, vai ter o seu primeiro modelo inicial, você vai testar muita coisa, às vezes vai ter que ser intencional, você vai perder dinheiro, mesmo que o dinheiro que você esteja perdendo seja o seu custo de oportunidade do salário, que você ganhava em algum lugar, que agora você está empreendendo, que você não está ganhando mais nada, entre aspas, você está queimando dinheiro.

19:47 Speaker: E daí? Você acha o produto? Você acha o serviço? Para atender um público? Começa a vender? Começa a ter um volume de vendas? E daí o que acontece? Você começa a ter uma margem de contribuição que faz com que o teu custo fixo zere e você começa a ter dinheiro. E daí você começa nesse início de operação e sobrevivência, onde você vai lançar o produto, vai ter as primeiras vendas, vai começar a crescer o time, que foi o que eu já falei, daí você passa para essa etapa de tração, você começa a ter crescimento mais consistente, equipes maiores, primeiros especialistas e líderes, aí você passa por essa escala e aceleração, onde você vai ter que ter mais gestão, onde você vai ter que ter mais processo, onde você vai ter que ter mais tecnologia para

lidar com esse crescimento, você vai ter que fazer mais investimento, você vai ter que se profissionalizar mais, daí você entra na maturidade, onde você vai ter tanto processo que você fez lá no começo que você vai começar a ter muita burocracia para resolver.

## CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS



20:34 Speaker: Por quê? Porque lá no começo você cria o processo, são os processos que eu chamo que te protegem de acontecer coisas que você não gostaria, então você coloca lá, por exemplo, alçadas de decisão para o teu time. Time? Então, se você tiver mais de 10 mil reais em algo, comprar mais de 10 mil reais em algum produto, me avisa, porque eu tenho que validar, porque a gente tem pouco dinheiro lá no começo tirando do zero para o um, mas quando você está levando do 10% que a tua empresa já está muito maior, faturando muito mais, esse processo que você criou lá no começo já não faz mais sentido agora, porque você não está tomando mais decisões de 10 mil reais, você tem que tomar decisões acima de 100 mil reais, então a ordem do problema aumenta muito e você tem que fazer os seus líderes tomarem essas decisões de 10 mil reais.

21:18 Speaker: Então, você tem que ter um jeito no teu time que se todo mundo for validar com você o que eles vão fazer, você vai travar a sua empresa, ela não vai ter a agilidade que você precisa. Então, de novo nesse momento, você vai precisar rever os seus processos, os seus sistemas e os times que você tem

para garantir que eles entreguem. Aqui vai ser um momento de inovação, você vai ter ciclos de planejamento mais longos e aí você chega ali num momento muito mais maduro, depois de anos e um faturamento muito maior, você vai estar ali na sucessão ou vendendo. E aqui, corta aqui para mim de novo.

21:47 Speaker: Né? É importante da gente entender, galera, que para cada etapa desses momentos, o nível de detalhe que você vai ter e ter que ter para esses, o nível de detalhe que você vai ter que ter para esses processos muda. Vou dar um exemplo aqui para vocês da Canoe. Quando a gente começou a Canoe, lá no fim de 2011, o que que acontecia? Né? A gente queria bater um faturamento de 100 mil reais por mês, essa foi a nossa primeira grande meta ali no começo da companhia.

### **Documentação de Processos e Boas Práticas**

22:26 Speaker: E para bater 100 mil reais de venda, como a gente tinha recebido um aporte de um fundo, a gente tinha que fazer muita coisa em paralelo, estruturar o marketing, estruturar a tecnologia, estruturar a operação, nossa distribuição, estruturar o time, o comercial, o RH, o financeiro, a gente tinha que fazer várias estruturas e a gente tinha pouco time, como em toda empresa que está começando.

22:47 Speaker: Então, a gente estava mais preocupado em colocar o negócio para girar e começar a funcionar, para a gente começar a vender. E nesse momento, a gente colocou o site no ar, tinha os primeiros produtos para vender, a gente ligou o marketing. E quando a gente ligou o marketing, a gente não ficou se preocupando em diariamente ou semanalmente ver o valor que eu estava investindo em marketing versus as vendas que eu tinha para ir otimizando o marketing.

23:15 Speaker: Porque no começo, eu tinha tantos produtos, eu tinha tantos produtos, eu tinha tantos produtos. Eu não tinha tanta coisa para resolver e como eu tinha o dinheiro que a gente recebeu de aporte de um fundo, eu tinha que fazer aquilo acontecer rápido, porque velocidade era mais importante do que eficiência nesse momento. De novo, estávamos tirando

a empresa do zero para o um.

23:30 Speaker: E daí, o que aconteceu nessa hora? Passaram ali os seus dois, três primeiros meses e a gente bateu essa meta de 100 mil reais de venda, só que eu estava investindo 40 mil reais em marketing para fazer essas vendas. E quando eu estava investindo esses 40 mil reais em marketing, no final daquele mês, eu parei para analisar esses dados. Na hora que eu parei para analisar esses dados, o que eu fiz? O que eu fiz? Eu fui lá e olhei e percebi que 20 mil reais tinham gerado 100 mil reais de venda e os outros 20 mil reais, o que aconteceu? Eu tinha gerado zero vendas. Ou seja, eu demorei um mês inteiro para fazer essa análise.

24:17 Speaker: Porque era uma análise que demorava ali quase sete horas, porque eu tinha que puxar dados de vários sistemas diferentes e a gente não tinha um processo para isso. Tinha que puxar dados de vários lugares diferentes, fazer isso manualmente, colocar em uma planilha de Excel tudo, cruzar todos esses dados, fazer uma tabela dinâmica para entender cada campanha quanto gerou, cada canal quanto gerou. E dali eu percebi que 20 mil reais tinham gerado zero vendas.

24:44 Speaker: Então, o que aconteceu? O que aconteceu? Eu tinha gerado zero reais de vendas, ou seja, se eu tivesse ou se eu estivesse fazendo essa mensuração uma vez por semana, o que aconteceria? Eu teria economizado 15 mil reais, porque na primeira semana eu teria gastado 10 mil reais, desses 40 mil, vamos falar que é 10 mil por semana, 5 mil teriam gerado vendas e 5 mil não teriam gerado vendas.

25:11 Speaker: E daí o que eu teria feito se eu tivesse gerado uma semana depois, eu pegaria o dinheiro ruim, desse 5 mil reais que não geraram venda, e eu iria realocar naqueles 5 mil reais que geraram venda, ou seja, eu ia estopar, eu ia parar as campanhas, se eu tivesse um processo melhor fazendo, com mais periodicidade, eu iria rearrumar, realocar esse recurso que eu estava gastando do jeito errado e, no final do mês, talvez em vez de ter gastado 40 mil, eu teria gastado 20 mil, eu poderia até ter gastado mais, mas eu teria mais vendas também, porque eu teria realocado nas campanhas que estavam certas.

25:46 Speaker: Ficou claro, galera? Vocês estão entendendo? Dá um joinha aí para a gente no chat, se vocês estão entendendo. Dá um joinha aí na câmera, todo mundo entendendo? Boa, legal, show de bola. Então, quando a gente estava ali no momento de ideação, início da operação, eu estava mais preocupado com o progresso, menos preocupado com a ordem, que nem eu falei antes.

26:09 Speaker: Só que daí o que começou a acontecer? A gente bateu esses 100 mil reais e eu vi que eu tinha gastado errado 20 mil reais, eu falei, opa! Agora, para o meu próximo objetivo, que é vender um milhão de reais por mês, o que eu vou precisar fazer? Eu vou precisar analisar essa informação com mais periodicidade, ou seja, eu vou precisar granularizar mais, eu vou precisar aumentar essa frequência.

26:31 Speaker: Então, eu preciso de um processo melhor para que não demore sete horas para mim conseguir gerar essas informações. Então, o que a gente fez? Foi lá, contratou uma pessoa, um estagiário, que a gente não tinha tanto dinheiro, não sabe. A gente estava focado em só fazer isso. E essa pessoa, no começo, fazia isso uma vez por semana, que já melhorou, e depois ele foi fazendo uma vez por dia, ele foi melhorando o processo, colocando um pouco de tecnologia, de forma que aquele tempo de sete horas diminuísse para cinco horas, só com melhores processos.

27:03 Speaker: O que aconteceu? A gente bateu esse um milhão, vendo ali uma vez por semana, a gente queria ir para 10 milhões de vendas por mês, a gente começou a ver todo dia, a gente quis ir para 20 milhões de faturamento por mês, a gente precisava ver três vezes por dia. Nessa hora, esse time já estava com cinco pessoas, já estavam colocando tecnologia, lembra? Pessoas, processo, tecnologia, para que eu conseguisse pegar esses dados todos automaticamente e para que eu conseguisse entregar esses relatórios de uma maneira muito mais simples para quem estava pilotando o marketing.

27:35 Speaker: E quando a gente vendeu a empresa para a Dafit, que a gente estava ali próximo do meio bit de faturamento, a gente estava olhando esse dado uma vez por hora. Logicamente. Eu já estava com seis, sete pessoas, eu já estava em um nível de maturidade muito maior da minha companhia, onde tudo já era automatizado, quer dizer que a cada uma hora eu refazia as



automatizações das campanhas? Não, não quer dizer isso.

27:58 Speaker: Mas quer dizer que rapidamente eu entendia, caso tivesse algum indicador que estava no amarelo ou no vermelho, eu conseguia entender rápido, o meu time daí tinha uma árvore de decisão. Eu conseguia fazer, caso aquele indicador estivesse amarelo, o que eu vou olhar aqui no meu negócio para entender a causa-raiz e, entendendo a causa-raiz, o que o time conseguia fazer, rapidamente resolver e a gente não ficava gastando dinheiro à toa.

28:27 Speaker: Então, por exemplo, coisas que a gente olhava, vamos lá, a gente olhava lá, a gente olhava lá primeiro, qual receita eu estou tendo? E a receita é o quê? Ela é uma função do time. É uma função do time. É uma função do ticket médio e do número de pedidos que eu tenho. O ticket médio é uma função do quê? Do mix de produtos que eu estou vendendo e do desconto ou preço que eu tenho no meu produto.

29:00 Speaker: O número de pedidos que eu estou fazendo é uma função de visitas que eu tenho no meu site, naquela página, e da conversão que eu estou tendo. Agora, imagina o seguinte. Não tem uma função, não tem um indicador. Nesse momento, a gente estava ali olhando, cara, a cada uma hora aparecia lá um indicador em amarelo que minha receita está diminuindo. Aí o meu time fazia o quê? Ele tinha essa árvore de decisão, mas era uma árvore muito mais robusta que ele conseguia olhar.

29:30 Speaker: Minha receita caiu por quê? É meu ticket médio que está caindo ou o meu número de pedidos que está caindo? Não, é o número de pedidos que está caindo. Tá, mas o meu número de pedidos está caindo por quê? Ele olhava para uma outra informação. O problema é da minha visita ou é da minha conversão? Não, o meu problema é da minha conversão.

29:46 Speaker: Mas se o meu problema é da minha conversão, onde pode estar o problema? Será que é um problema de tecnologia? Será que é um problema das páginas que eu estou jogando, o fluxo de visita, os produtos acabaram? Será que é um problema de estoque? Será que é um problema de preço, que daí volta lá para cima, porque tem um concorrente meu dando mais desconto

naquele produto? Então, ficava muito mais fácil com esse processo do meu time tomar decisão muito mais rapidamente.



30:11 Speaker: Logicamente, o que eu estou falando? Volta aqui o slide que está na tela. Então, o que eu estou falando aqui é o seguinte. Gente, quando eu estava ali no momento de deação, no começo da companhia, eu não olhava nesse nível de granularidade, nesse nível de detalhamento. Mas quando eu já estava num momento de escala e maturidade maior, para eu conseguir evoluir, eu precisava de um detalhamento de processos muito melhores.

30:37 Speaker: Então, quando você tem processos, galera, o que acontece? Quando você tem processos bem estabelecidos, o que te acontece, como esse exemplo que eu te dei? Você tem mais liberdade. Mais liberdade por quê? Porque você não precisa toda hora ficar tendo que se atentar de algo que pode acontecer de errado na tua companhia, porque você consegue enxergar o que está acontecendo através desses processos.



BENEFÍCIOS DE  
SE TER **PROCESSOS**  
**BEM ESTABELECIDOS:**

- + Liberdade
- + Controle
- + Qualidade de vida
- + Eficiência operacional

GD Formações Online

31:06 Speaker: Você consegue ter um processo padrão e o que desviar desse processo, você já consegue rapidamente entender onde está a causa raiz e atuar na causa raiz para resolver o processo. Então, você vai ter mais controle do teu negócio. E tendo mais controle, você vai também ter mais qualidade de vida. Por que você vai ter mais qualidade de vida? Porque agora não vai estourar um problema à meia-noite ou às seis da tarde, que você vai demorar até às três da manhã para conseguir entender onde está o problema, porque rapidamente, quando você tem processo, você consegue medir. Então, melhor, e medindo as etapas, você consegue gerenciar.

31:45 Speaker: E gerenciar, você consegue fazer o quê? Deficiência operacional, está certo? E daí, como que eu utilizo um framework de resolução de problemas com processos? Expande aí para a tela inteira, por favor. Qual que é o framework que eu utilizo aqui? Primeira coisa que eu tenho que fazer, galera, identificar o problema. O que está acontecendo? Então, volta aqui para mim. Inteiro. Inteiro, vamos no inteiro. Vamos na tela inteira para a galera me ver, ver minha cara aqui. É isso aí. Olha só, galera. Primeira coisa que você precisa fazer, identificar o problema e entender o que está acontecendo.

## RESOLVENDO PROBLEMAS COM PROCESSOS



04 Formações Online

32:26 Speaker: Lembra daquele exemplo que eu dei aqui no começo? Que a gente, no começo do ano passado, não estava batendo meta. E daí, o que eu quis fazer? Cara, o que está acontecendo? Por que eu não estou batendo meta? Daí, volta lá para o slide inteiro, tela inteira. Eu falei, pô, eu não sei o que está acontecendo. Então, eu tenho que entender o que está acontecendo. Então, a gente vai para a segunda etapa, que eu tenho que começar a coletar dado.

32:47 Speaker: O que a gente sabe? Volta aqui para mim. O que a gente sabe? A gente sabe, agora, que eu coletei dados de marketing, de vendas, de produto, de várias etapas do meu funil e da jornada do cliente com o meu negócio, eu entendi que o quê? Que o problema não é no marketing. Que eu estou gerando leads. Eu estou gerando leads suficientes na qualidade dos leads suficientes. Mas que o meu problema está no pré-vendas. E daí, eu começo a analisar esses dados e começo a entender, cara, qual é a causa raiz disso estar acontecendo. Eu entendi que o problema não era no marketing, o problema era em vendas. Mas em vendas, tem muitos processos dentro de vendas que poderiam estar acontecendo problema.

33:31 Speaker: Então, a gente olhou lá pré-vendas, time de vendedor, analisando os dados, a gente entendeu que o problema era na pré-vendas. Daí,

a gente começou a pensar. Cara, o quê que a gente pode gerar de solução para resolver esse problema que eu estou tendo? Então, a gente olhou para o time de pré-vendas e falou, putz, tem um gargalo. Eu tenho 30 pessoas que não estão dando conta de atender todos os leads.

33:52 Speaker: O quê que eu posso fazer? Pô, eu posso passar de 30 para 40 pessoas, né? Posso passar de 30 para 40 pessoas. Só que o que isso vai fazer? Eu vou ter que gastar mais em time. Só que eu posso também tentar melhorar o processo. Eu posso tentar trazer uma tecnologia. Então, a gente começou a olhar as soluções que eu tinha e entender, dentro de todas essas soluções, qual que é a melhor solução que eu tenho que escolher. E daí, a gente escolheu e começou a implementar essa solução. Então, a gente escolheu e falou, olha, dá para melhorar o processo, dá para colocar tecnologia.

34:28 Speaker: Agora, como que a gente faz isso? A gente criou um plano, falou, olha, eu tenho o João Vitor, que é um sócio nosso, entende muito de tecnologia, para tudo que você está fazendo. João Vitor, porque esse é o gargalo da empresa que está impedido da gente bater meta. Vamos, agora, colocar todo o seu tempo para você criar as ferramentas, ajudar o time a colocar tecnologia nessa área. E daí, a gente começou a implementar e testar.

34:55 Speaker: E daí, a gente começou a se perguntar, a gente resolveu o problema? E, de fato, a gente resolveu o problema. Porque foi o que eu falei. A gente saiu ali de 15, 20 minutos do processo para menos de 7 minutos no processo. Isso fez com que a gente quase triplicasse a capacidade daquele time, não tendo que fazer o quê? Que contratar mais gente.

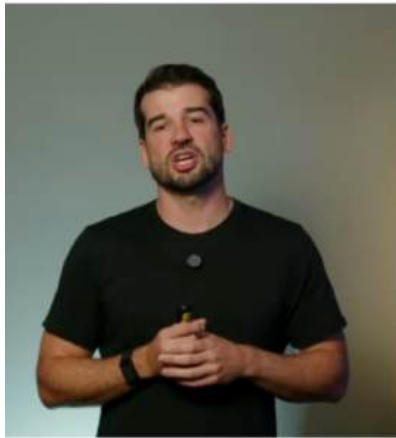
## RESOLVENDO PROBLEMAS COM PROCESSOS



Udacity | Udacity Formações Online

35:15 Speaker: E daí, a gente falou, cara, como que a gente continua melhorando? O que a gente pode melhorar? Será que eu consigo melhorar mais dentro desse processo? E daí, a gente entendeu que esse gargalo estava resolvido. E dado que esse gargalo estava resolvido, onde que a gente estava com problema agora? Na próxima etapa do funil, que era no time de vendedores. Por que agora eu estou com problema no time de vendedores? Porque eles estão recebendo muito mais leads também do que eles conseguem atender.

35:38 Speaker: E daí, como a gente faz esse mesmo processo para melhorar no time de vendedores? Corta aqui para mim, tela cheia. Galera, vocês entenderam que isso é um ciclo? E esse ciclo acompanha a jornada do cliente? E quando você acompanha a jornada do cliente, você tem que entender onde está o gargalo. Na hora que você entende onde está o gargalo, você tem que montar um processo para mensurar esse gargalo da melhor maneira possível.



## A PIRÂMIDE DE PROCESSOS



Jul 14 04 Formações Online

36:00 Speaker: E na hora que você mensura isso, o que acontece? Você consegue entender e pegar um padrão. Pegar uma tendência. Como que estava mês passado? Como está esse mês? O que eu espero para o próximo mês? Como estava quatro semanas atrás? Três semanas atrás? Duas semanas atrás? Essa semana atual está melhorando? Está se mantendo? Ou está piorando? Na hora que eu entendo a tendência, essa informação que eu tenho, a granularidade, o detalhamento dela é suficiente para eu tomar ação de melhorar e resolver esse gargalo? É, então eu resolvo. Não é, eu preciso detalhar mais. Eu preciso de mais informações. Mais detalhamento para conseguir achar as informações certas para eu tomar as ações corretas.

36:41 Speaker: E daí, então, eu tenho essa pirâmide aqui de processos. Que ela funciona como? Primeira coisa, começa de baixo para cima. Do mais importante, eu tenho que saber identificar e listar os processos chaves da minha companhia, como eu falei aqui para vocês. Uma vez que eu listei e identifiquei, eu preciso priorizar. Quais são aqueles que são o gargalo que eu vou agora resolver? E daí eu preciso definir quem? Quem são as pessoas responsáveis por resolver esse problema? Igual a gente fez com o João Vitor aqui.

37:12 Speaker: E daí, uma vez que estava com o João Vitor, a gente pensou, cara, quais são os dados e informações que são importantes para eu

acompanhar ao longo do tempo, de certa forma, que eu consiga entender se aquilo que eu estou fazendo está melhorando, mantendo ou piorando? E eu desenhei o processo para fazer isso. Garantimos a execução, acompanhamos, entendemos, propomos melhorias para continuar fazendo esse processo acontecer.



37:40 Speaker: Está certo? Vamos lá, tem uma pergunta aqui que mandaram para a gente antes de eu entrar na próxima etapa da nossa aula, do Henrique Melo, que ele já fez há algum tempo, que o time falou aqui para eu dar uma olhada. Vamos lá, Nardom, cada fase da empresa tem uma estrutura base similar? Qual que é essa estrutura? Área? Equipe? Tecnologia? Marketing? Como estabelecer quais os parâmetros a serem medidos e otimizados que causam impacto? Vamos lá. Vamos ver se eu entendi aqui esse ponto.

38:09 Speaker: Eu estava falando quando essa pergunta surgiu daquelas diferentes fases, quando eu estou tirando do 0 para o 1, quando eu estou levando do 1 para o 10, quando eu estou levando do 10 para o 100 e a companhia. E ele pergunta, putz, será que essa estrutura base é similar? Tipicamente, as grandes caixas, elas são similares para cada etapa. Porém, conforme você avança a jornada da tua companhia, você vai perceber se você precisa ou não mudar para ou crescer mais rápido ou ter mais eficiência. Vou dar um exemplo aqui do G4. O G4, primeiro ano, 2019, a gente faturou 11



milhões. Segundo ano, a gente faturou 23 milhões. Terceiro ano, a gente faturou 52 milhões. Quarto ano, a gente faturou 132 milhões.

38:57 Speaker: A gente quase triplicou a empresa do terceiro para o quarto ano. Eu vou explicar o que a gente fez aqui. Quinto ano, faturamos 205 milhões. E esse ano, nesse exato momento, o time está lá fora comemorando que a gente já bateu 300 milhões e deve ainda, nesses próximos 18 dias, ainda vender muito mais. Então, o que acontece? Como que a gente deu esse salto do 52% para o 132%? A gente entendeu, desde o começo da companhia, que a gente tinha uma estrutura hierárquica bem fixa, que é o que todo mundo usa.

39:35 Speaker: Que é o que? É o CEO, daí o COO, a pessoa que cuidava de marketing, a pessoa que cuidava de produtos, a pessoa que cuidava de operações, a pessoa que cuidava de atendimento e assim por diante. Estrutura clássica. E todos esses times cuidavam de todos os produtos. Por quê? Porque no começo a gente tinha um produto, que era a formação presencial, gestão e estratégia. Era o único produto que a gente começou lá em 2019. A formação presencial, onde eu, Thales e Alfredo damos aula, mentoria e tem mais mentores convidados. Para você tocar essa estrutura, é muito simples, você tem um produto só.

40:12 Speaker: Só que daí, no próximo ano, a gente começou a lançar produtos online, no outro ano a gente começou a lançar comunidades, a gente lançou produtos não só para o dono da empresa, mas para o todo mundo. Para os líderes da companhia, também para o time da companhia. E eram produtos que são fundamentalmente diferentes, tá certo? Por que eles são fundamentalmente diferentes? Porque para você trazer uma pessoa para uma formação presencial, é todo um escopo de produto, de time que eu preciso para operar isso, para entregar isso, o jeito que eu faço o marketing, o tipo de vendas.

40:47 Speaker: É uma venda muito mais consultiva, que é diferente de uma venda de um produto online, que tipicamente o cliente vai lá e compra. Sozinho. Que é diferente de um produto para a tua empresa, o G4 Skills, que você contrata para a tua empresa. Ou diferente de uma comunidade, que é uma venda que acontece depois do cliente ter passado por algum produto nosso de formação.

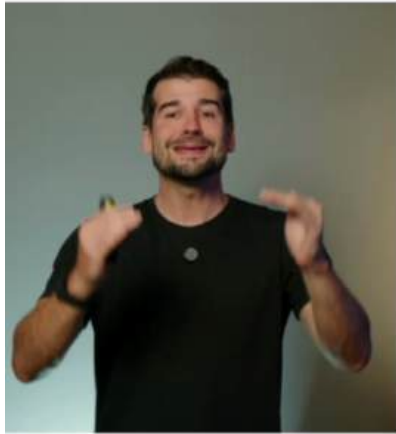
41:09 Speaker: Então, o que a gente resolveu fazer nessa hora? Porque o que aconteceu? Quando tinha que bater a meta, o time sempre colocava mais atenção naquele produto mais fácil de vender, naquele produto que eles sabiam que ia bater a meta. E o que aconteceu com os outros produtos que estavam num nível de maturidade menor? Eles não ganhavam tanta atenção. Por não ganhar tanta atenção, eles não eram tanto alimentados. Por não serem tão alimentados, eles acabavam não crescendo o quanto eles deveriam.

41:33 Speaker: Então, a gente pensou, vamos mudar a estrutura da companhia para unidade de negócios? E a gente mudou. Cada unidade de negócio, tendo formações presenciais, uma unidade de negócio. Tendo produtos online, outra unidade de negócio. Tendo comunidades, outra unidade de negócio. E assim para frente. Está certo? Então, quando a gente fez isso, o que aconteceu? Cada time teve muito mais autonomia e a gente teve esse crescimento.

41:59 Speaker: Então, nesse momento que a gente estava levando ali do 1 para o 10, tiramos do 0 para o 1, estamos levando aqui do 1 para o 10, começando a levar do 10 para o 100, mudar a estrutura ajudou a gente. Só que depois que a gente trouxe ali do 1 para o 10, essa mesma estrutura que tinha ajudado a gente a crescer, começou a atrapalhar a gente.

42:16 Speaker: Porque a gente começou a ter incentivos perversos entre as unidades de negócio, a gente precisou de novo mudar e renovar os processos. Isso quer dizer o quê? Aqueles mesmos momentos diferentes de maturidade da companhia. Que para cada etapa da companhia, o processo anterior que você fez funcionou bem. Mas para a nova etapa, você vai ter dores, dúvidas e desejos diferentes. Você vai precisar renovar esses processos. É igual quando você é um bebê.

42:42 Speaker: O teu desafio quando é bebê é o quê? É comer sozinho e engatinhar e começar a andar. Daí você vira uma criancinha ali na infância. Qual que é o desafio da infância? Você começa a comer sozinho, você começa a falar, a conversar e daí é limpar a bunda sozinha. Eu tenho três filhos pequenos, um de seis, um de três e uma menina de um ano. Eles são completamente diferentes entre si porque eles estão em momentos e fases diferentes.



Existem **3 missões fundamentais** para guiar a **necessidade de um processo**.

Com base nessas missões, você constrói uma **empresa escalável** e que **não depende de você**.

1. **Gerar receita**
2. **Entregar qualidade**
3. **Controlar custos**

04 Formações Online

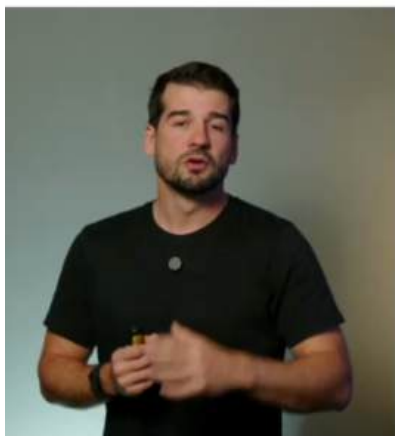
43:04 Speaker: E depois, quando você está ali na infância e você vem para a pré-adolescência, são outros desafios que você de novo precisa se reinventar. Porque aquilo que era e funcionava para você quando você estava naquela idade, não vai funcionar mais numa idade avançada. Igual é a empresa, tá? E daí, galera, o que que a gente tem que se atentar quando a gente vai fazer um processo? Tá bom? O que que a gente tem que se atentar? Puxa aqui para o slide. A gente tem que se atentar a essas três principais missões que isso nunca muda. Isso nunca muda independente da fase que você está. Isso não muda. Outras coisas podem mudar, mas isso nunca muda.

43:45 Speaker: O que que nunca muda? Você tem que sempre pensar. Como eu gero mais receita? Então, você vai ter que fazer processos para gerar mais receita. Segundo pilar, entregando mais qualidade. Ou entregando a qualidade que o meu cliente necessita. E terceiro ponto, controlando mais custo. E se a gente está fazendo essas três coisas com muita disciplina, gerando mais receita, entregando mais valor e controlando o custo, quer dizer que eu estou crescendo com eficiência, entregando mais valor para o meu cliente. Isso vira uma espiral positiva.

44:18 Speaker: Que o que que isso faz? Com que eu me afaste muito dos meus concorrentes. Isso faz com que eu, cara, tenha um produto, serviço, uma solução, uma empresa que sempre vai estar melhorando. E quando a gente

olha essas três coisas nesse ciclo auto-perpetuante, uma flying wheel que a gente chama em inglês, ou uma espiral positiva. Vamos começar aqui com um exemplo de alunos que passaram aqui pelo G4. Do que que eles fizeram quando eles implementaram bons processos. Então, quando você está aqui gerando receita, a gente sempre tem que pensar isso.

44:53 Speaker: Cara, como que eu capturo novas oportunidades de mercado? Como eu otimizó canais de vendas de ações existentes? Ou como eu desenvolvo novos produtos e serviços para crescer minha receita para aquele público que eu tenho? E aqui, quando você estrutura processo de fato, olha o que que acontece. Tem um exemplo muito claro de uma empresa de tecnologia que passou aqui pelo G4. Que elas tinham essas cinco grandes dores mapeadas, né? É uma empresa de tecnologia.



Luli G4 Formações Online

45:20 Speaker: Onde ela olhava para a gestão de contas dela, olhava para a captação de novos clientes, olhava para a estruturação da área comercial, olhava para a gestão de produtos e para a gestão de processos. Na gestão de contas, o que que eles tinham? Poucos clientes de grande porte. Eles tinham, normalmente, contas com baixa performance que eles perdiam dinheiro. Eles tinham concentração de cliente, que dois clientes representavam 50% do faturamento dele.

## CASE I - GERANDO RECEITA ATRAVÉS DE PROCESSOS

### DORES MAPEADAS

#### GESTÃO DE CONTAS

- Poucos clientes de porte grande
- Presença de contas de baixa performance, não rentáveis.
- Concentração de faturamento em poucos clientes (2 clientes representam 50%)

#### CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES

- Poucos canais de vendas para obtenção de mais clientes.
- Falta de novos clientes vindos de uma boa negociação comercial.
- Dependência de negócio gerados pelo CEO.

#### ESTRUTURAÇÃO ÁREA COMERCIAL

- Visão de precificação não bem definida
- Time comercial pouco estruturado e despreparado
- Abordagens de vendas inadequadas.

#### GESTÃO DE PRODUTOS

- Falta de clareza do direcionamento de produtos
- Produtos não competitivos ou mal estruturados
- Pouco conhecimento das soluções oferecidas
- Falta clareza nos diferenciais das soluções oferecidas

#### GESTÃO DE PROJETOS

- Falta de diversificação de projetos.
- Gestão de projetos fraca, pouca clareza sobre resultados

04 Formações Online

45:48 Speaker: Cara, como que eu melhora isso, né? Como eu faço um processo para melhorar isso? Eles olhavam a captação de novos clientes, estava tudo concentrado no dono. Porque era o dono que fazia a venda desse software, dessa tecnologia, dessa empresa de prestação de serviço de tecnologia. Era ele que fazia. Eram vendas relacionais. Tudo dependia muito dele, né? Então, ele tinha poucos canais, porque era muito dependente dele. Ele falou.

## CASE I

INDICADOR	STATUS
RECEITA RECORRENTE	Do total da receita recebida, apenas <b>16%</b> eram referentes à receita recorrente.
OTIMIZAÇÃO DE CANAIS	Participação de <b>82%</b> no canal público e <b>18%</b> no canal Privado.
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	Mg de contribuição no canal público de <b>58%</b> e no privado de <b>64%</b> .
CICLO DE VENDA	Ciclo de vendas de <b>12 meses</b> para público e <b>8 meses</b> para privado.
NET ADDS	Entrada de clientes novos de <b>20 clientes mês</b> e perda de <b>25 clientes</b> mês. <b>Net Adds = - 5.</b>

Perda de **receita**, perda de **margem** e **rentabilidade**, impactando o crescimento sustentável.

Uff G4 Formações Online

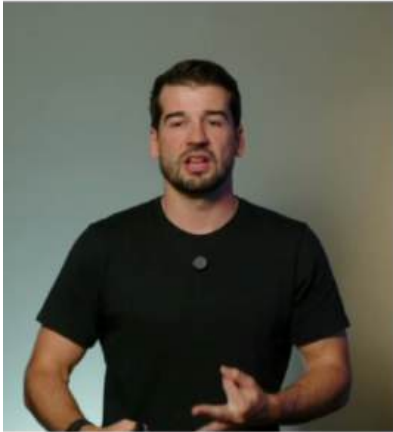
46:11 Speaker: Por que eu estruturei minha área comercial para fazer isso? Porque depende de mim, mas o meu time aqui, quando ele vai vender, ele não tem, claro, a precificação. Meu time está pouco estruturado. Eu faço uma abordagem que não funciona. Daí, quando eu vou lá fazer gestão do meu produto, não tem o direcionamento correto. Meu produto está mal posicionado, mal estruturado, não é competitivo. Eu não tenho conhecimento interno, falta clareza entre as diferenciais que eu tenho.

46:36 Speaker: E quando eu olho a gestão de processos, cara, eu não tenho muita diversificação e nem gestão do que está acontecendo no dia a dia. Quando você olha isso, olha o que aconteceu com a receita, com o indicador que ele olhava, né? Receita recorrente. Cara, ele tinha apenas 16% do negócio dele, que é o negócio de mais recorrência, 16 vindos. Na hora que eu olhava para o canal, ele tinha 82% que ele vendia para o público, né? Para o governo. E 18% para o privado. Mais contribuição no público era 58%, no privado era 64%. O ciclo de vendas para o público era 12%, e para o privado era 8%.



47:09 Speaker: Né? Ele colocava 20 novos para dentro, mas perdia 25%. Então, ele só perdia cliente. Ou seja, ele perdia receita, perdia margem, rentabilidade. Isso estava impactando demais o crescimento saudável do negócio dele. Quando ele pegou, mapeou essas cinco grandes temas, que eram os principais dores que ele tinha, olha o que aconteceu na hora que ele colocou bons processos lá dentro, né? A receita recorrente dele, porque intencionalmente ele começou a trabalhar nisso, saiu 16 para 32%. A maior contribuição dele saiu de 32%. A maior contribuição dele saiu de 65% no público para 65% para o público e 70% no privado. De 12 meses ele passou para 8% no processo de venda para o público. De 8 meses ele caiu para 5% no privado.

47:49 Speaker: E ele começou a adicionar mais clientes. Então, simplesmente fazendo o quê? Mapeando essa jornada que ele tinha dentro da companhia dele, do começo até o fim, entendendo onde estavam os grandes gargalos, ele conseguiu ter ganho de receita, aumento da margem média, aumento da rentabilidade. Isso trouxe um impacto muito positivo para a companhia dele. Daí, quando a gente olha em qualidade, né? Cara, o que eu preciso para ter um melhor planejamento, uma melhor organização, controlar melhor a minha operação, garantir uma eficiência melhor, né? E garantir que eu estou entregando mais serviços para os meus clientes, né? Então, a gente tem um case aqui do e-commerce.



### 3 missões fundamentais



Jul 04 Formações Online

48:26 Speaker: Esse e-commerce tem o faturamento, né? Um aluno que passou aqui no G4, ele tinha um faturamento de 62 milhões de reais e vendia 460 mil pedidos por ano em um ticket-bed de 135 reais. E o que acontecia? Ele tinha muita reclamação dos clientes quanto ao atendimento e entrega do produto. Por quê? Porque cerca de 30% dos pedidos dele, ele não conseguia entregar no prazo que ele prometia, né? E como ele não conseguia fazer isso, ele, cara, começava a atrasar, atrasar, e 20% da galera fazia o quê? Cancelava o pedido porque estava demorando para chegar, né? Então, você olha aqui, reclame aqui dele era ruim, né? Muita reclamação no Procon, muito processo contra ele.



## CASE II - MELHORANDO A ENTREGA ATRAVÉS DE PROCESSOS

**Atuação da Empresa:** Empresa de E-commerce, atendendo em todo Brasil

**Faturamento:** Faturamento anual de **R\$ 62 Mi** e um total de **#459.000** pedidos ano, com **valor médio de R\$ 135,00**.

**Principal problema:** Alto índice de reclamações dos clientes quanto ao atendimento e entrega dos produtos adquiridos no site.

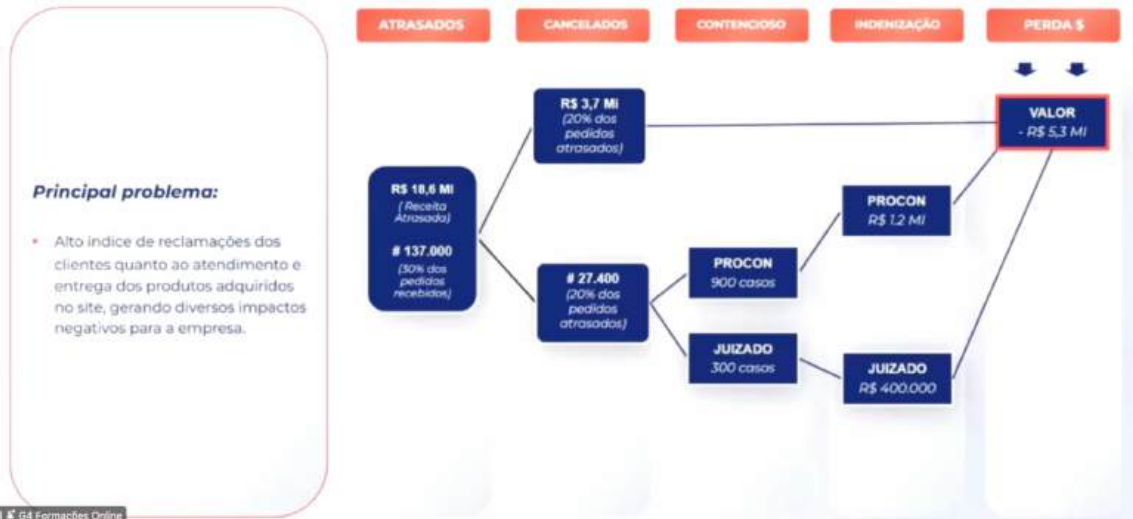
### Dados:

- Cerca de **30% dos pedidos** deixam de ser atendidos no prazo correto, estabelecido na política comercial da empresa.
- Ou seja, na ordem de **R\$ 18,6 Mi** de receita, impactando o fluxo de caixa.
- **20%** pedidos atrasados são cancelados. Empresa tem que fazer reembolso dos valores. Valor de **R\$ 3,7 Mi de perda de receita**.
- O atraso dos pedidos provoca alguns impactos:
  - Alto índice de reclamações dos clientes no Reclame Aqui e mídias sociais. **Nota RUIM!**
  - Alto índice de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor (PROCON e Juizado Especial).
  - Cerca de **1.200 processos abertos** por ano, sendo **900 casos do PROCON** e **300 Juizado Especial**.
  - Custos decorrentes dos processos: PROCON (**R\$ 1.200.000,00**) e Juizado (**R\$ 400.000,00**). **Total de R\$ 1.600.000,00**
  - Alto índice de **cancelamento de pedidos**, provocando impactos na satisfação dos clientes.
  - **Desgaste na imagem** da empresa. **Perda de receita**, pois a empresa **deixa de faturar** estes pedidos.

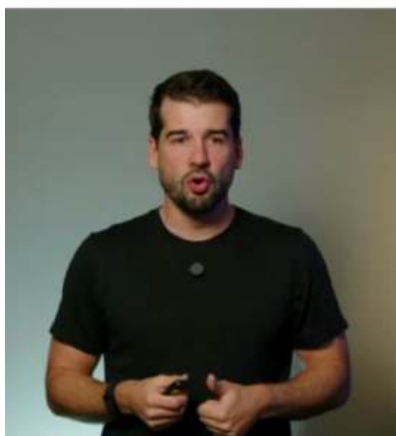
04 Formações Online

49:08 Speaker: Cara, tinha que pagar, né? Muita grana para essa galera. Ou seja, imagem ficava ruim, perdia receita, deixava de faturar. Então, quando você olha cada etapa, né? Quanto ele tinha ali de pedidos atrasados, né? 30% da receita dele dava 18 milhões ou 137 mil pedidos que estavam em atraso. Desses, 20% desses cancelava. Então, ele já perdia de cara 3,7 milhões, né? 27 mil pedidos que eram cancelados. Procon, para caramba, juizado para caramba.

## ANTES DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS



49:42 Speaker: Olha o custo que ele tinha de não vender o produto e também do que ele tinha que pagar de processo para a galera. Quando ele colocou os processos e revisou todos os processos, olha o que aconteceu. Ele diminuiu de 5,3 milhões de perda para 1,7 milhões de perda. Ou seja, galera, a gente precisa colocar processo na companhia. Estão entendendo, galera? Está claro? Faz o joinha aí para mim se estiver claro.



### 3 missões fundamentais



50:10 Speaker: Boa! Vamos lá. E por último, controlar custo, né? O que é controlar custo? Cara, o que é atividade, estratégia utilizada para você organizar de fato a tua empresa e entender aonde estão os maiores custos e trabalhar neles para você ganhar eficiência, né? E aqui, a gente tem um controle de custo típico de recrutamento, né? Então, quando você olha o macro pro custo, né? Então, quando você olha o macro pro custo, né? Quando você olha o macro do processo de pessoas, quando você recruta alguém, você tem o teu time lá.

### CASE III - CONTROLE DE CUSTOS COM BASE EM PESSOAS



50:40 Speaker: E daí, se você não está retendo o teu time, se você tem ali 50% de rotatividade do teu time, ou seja, 50% do teu time que você contratou em um ano, vai embora. Você tem que contratar mais 50%. Cara, é muita ineficiência que você gera na tua empresa. Então, quando você mapeia esse macro fluxo no processo de recrutar gente, você tem que atrair, você tem que recrutar. Daí, uma vez que você recrutou, você vai fazer o onboard da empresa. Daí, você vai desenvolver essa pessoa. Daí, na hora que você... Você vai desenvolvendo ela, você vai avaliando, você vai fazendo ela crescer. Isso vai fazer com que ela melhore a satisfação, melhore a motivação, melhore o engajamento.

## PRINCIPAIS DORES MAPEADAS

### CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

- **Baixa senioridade** do time, equipes ainda em desenvolvimento
- Cap na **qualidade técnica** de alguns colaboradores
- Falta de **treinamentos adequados e contínuos**
- Falta de **capacitação** dos colaboradores

### DESEMPENHO

- Falta de **avaliação de desempenho**
- Falta de sistemática de **feedback**
- Falta de **plano de carreira e visão de crescimento**
- Falta **valorização** dos colaboradores competentes

### RETENÇÃO E ENGAJAMENTO

- **Turnover alto** (necessidade de foco em **atração e retenção de talentos**)
- **Desmotivação** e falta de **engajamento** dos colaboradores
- Colaboradores **descompromissados e desalinhados** com a empresa

### COMPETITIVIDADE SALARIAL

- **Salários abaixo** do mercado
- **Benefícios** não competitivos
- Falta de **políticas de cargos e salários**
- Indefinição de **papéis e responsabilidades** claros

04 Formações Online

## PRINCIPAIS INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS

INDICADOR	STATUS
TAXA DE TURNOVER	Muito alta, atingindo <b>76%</b> de turn over no ano
CLIMA ORGANIZACIONAL	A pesquisa indicou um baixo clima organizacional de <b>62,3%</b>
NÍVEL DE PERFORMANCE	Cerca de <b>65%</b> dos gestores obtiveram notas abaixo de <b>80%</b>
NÍVEL DE ENGAJAMENTO	Apenas <b>48%</b> dos colaboradores sentiam-se engajados
NÍVEL DE MOTIVAÇÃO	Apenas <b>56%</b> dos colaboradores sentiam-se motivados



Altos **custos associados à contratação**, **baixa** produtividade dos colaboradores e **baixo nível de atingimento dos objetivos organizacionais**.

51:16 Speaker: E isso vai ter resultados positivos para a empresa e para a pessoa. E o grande desafio dessa empresa aqui era o quê? Cara, eu tenho as pessoas certas, elas estão preparadas, elas estão alinhadas, elas estão sendo desafiadas, elas estão motivadas, elas têm as competências certas, estão nos lugares certos. E o que a gente, esse cliente, teve aqui no G4? Esses quatro grandes temas, quando você olha nesse macro fluxo.

51:39 Speaker: Puts, eu tenho um problema na minha captação e desenvolvimento, eu tenho um problema quando eu faço minha avaliação de desempenho, eu não estou fazendo feedback, eu não tenho um plano de carreira, eu não estou valorizando corretamente esses colaboradores que são mais competentes, eu tenho um problema de retenção. Então, meu turnover está alto por causa do desempenho, por causa da capacitação, o time bom está desmotivado, o time ruim está fazendo o time bom sair.

52:04 Speaker: Será que eu tenho competitividade salarial? Será que o meu salário está baixo, está acima? Será que os meus benefícios são competitivos? Será que eu tenho clareza entre cargo e salário? Os papéis de responsabilidade estão claros do que a galera deveria estar fazendo? Então, tudo isso não era mapeado na empresa. Eles não tinham isso mapeado. Logicamente, gente, quando você está saindo do zero para o um, que você tem pouca gente, isso

importa menos.

52:28 Speaker: Só que quando você está levando do um para o dez ou do dez para o cem, isso importa muito. E, tipicamente, quando isso importa, você não está vendo que isso importa, porque você não ligava nisso lá no começo, mas você precisa criar esse processo. Então, quando a gente olha para isso, eles estavam tendo turnover alto, clima organizacional ruim, performance baixa, engajamento baixo, motivação baixa.

52:49 Speaker: Então, eles tinham alto custo de contratação, baixa produtividade, baixo nível de atingimento de meta da empresa. E daí, quando você olha, eles pegaram os processos, começaram a detalhar mais o que era mais, criar esses processos, criar essa tendência do que estava acontecendo e aplicar. E olha só o que aconteceu. Eles saíram de 76% de turnover para menos de 20%. A pesquisa organizacional, a qualidade saiu de 60% para 83%, entre várias outras coisas que melhoraram.



53:22 Speaker: Ou seja, existe muito espaço para você melhorar a sua empresa olhando para esses macro temas de qualidade e de controle de custo. E para cada etapa diferente da empresa, corta aqui para mim, por favor, cada etapa diferente da empresa, você vai ter o quê? Processos, níveis de detalhamento, níveis de importância, que na etapa anterior não era, mas agora é. Na próxima

vai ser mais ainda. Volta aqui para o slide.

## A síntese das 3 missões fundamentais



53:53 Speaker: E a gente tem que sempre lembrar dessa frase do Peter Drucker, que é o quê? Que não há nada tão útil quanto fazer diferença. Então, a gente tem que lembrar que o que a gente está fazendo é de forma eficiente, o que não deveria ser feito de forma alguma. Ou seja, quando a gente está fazendo um processo e tentando ganhar eficiência no processo, será que aquele processo, de fato, é necessário? Às vezes, não é necessário esse processo. Eu nem deveria estar fazendo aquilo, que aquilo é inútil para mim.



*"Não há nada tão inútil quanto fazer de forma eficiente o que não deveria ser feito de forma alguma."*

*- Peter Drucker*

Jul 14 04 Formações Online

54:20 Speaker: Então, a gente tem que entender muito bem o momento de maturidade que a gente está para entender o nível de processo que a gente precisa ter. Porque, às vezes, nem precisa daquele processo porque você não está no nível de maturidade que precisa, está certo? Vamos lá, premissas importantes para relembrar aqui para vocês. Antes de eu convidar essa pessoa especial, que vai trazer muito case para vocês, tá certo? O que é premissa importante aqui, galera, sobre processos? Toda empresa tem processo.

54:46 Speaker: Se você não conhece os seus processos, provavelmente eles são ineficientes e é importante você mapear eles. Dependendo do nível de maturidade da sua empresa, você vai precisar de processos diferentes, com complexidades diferentes. Mas, quanto mais integrados entre si as áreas, os processos mais eficientes e eficazes eles serão. O processo tem que nascer a partir de uma necessidade, a partir da dor, para você atender a finalidade.

## PREMISSAS IMPORTANTES SOBRE PROCESSOS:

- Toda empresa tem processos, se você não conhece os processos da sua empresa, provavelmente eles são ineficientes e é importante mapeá-los.
- Dependendo do nível de maturidade da sua empresa, você vai precisar de processos diferentes e com complexidades diferentes.
- Quanto mais integrados entre si estiverem, mais eficiente e eficazes serão.
- Processos devem nascer a partir de uma necessidade, para atender a uma finalidade.
- Processos devem estar atrelados a indicadores de performance.
- Não são estáticos. Pelo contrário, são dinâmicos e devem ser atualizados com o momento.

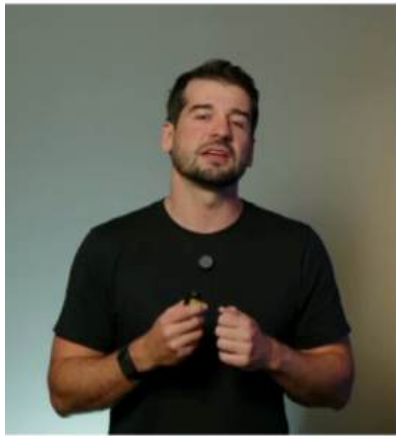
04 Formações Online

55:12 Speaker: Como eu falei, às vezes você quer organizar antes de progredir, o que você está fazendo, que o Peter Drucker falou. Você está fazendo algo inútil, você está fazendo a galera seguir algo que é inútil, que não tem por que ser feito. O processo tem que ser atrelado à meta e indicador de performance. E eles não são estáticos, eles são dinâmicos. E a cada momento da companhia, eles mudam.

55:33 Speaker: Ou seja, a conclusão, galera, é que os processos são alicerce do sucesso e do crescimento de qualquer empresa. Isso significa que a gente sempre tem que criar novos processos? Está certo? É isso mesmo? A gente sempre tem que criar mais processos para a empresa, para a gente crescer ela? Está certo isso? Não, não está certo. Criar muito processo toda hora é ruim. De novo, processo tem que nascer de uma necessidade. Se não tem



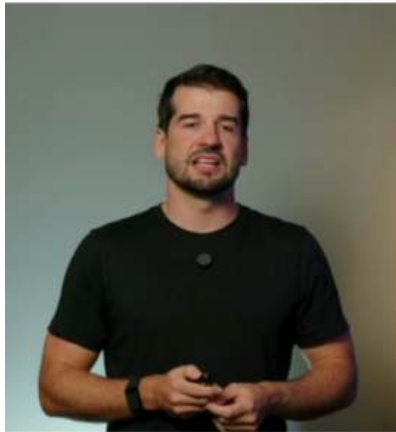
necessidade, não tem necessidade do processo.



**PORTANTO, ISSO SIGNIFICA  
QUE DEVEMOS CRIAR NOVOS  
PROCESSOS SEMPRE. CERTO?**

G4 Formações Online

56:06 Speaker: Por isso, agora, eu vou trazer alguém aqui para mostrar na prática os processos internos aqui do G4 Educação, o cara que ajuda a gente a criar isso, para dar mais uma aula. Esse é meu convidado especial aqui para vocês, para dar mais uma aula para vocês. Estão gostando até agora, galera? Dá um joinha aí para a gente. Tá bom? Tem a galera aí que não está dando joinha, que está com a mão na boca. Deve estar bom. Estou fazendo assim com a cara. Ah, então está ótimo. Pô, dá um joinha aí na câmera, ó.

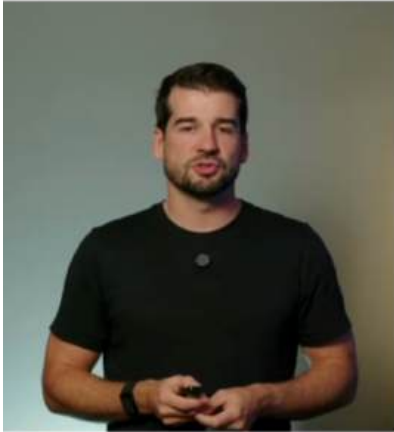


## NÃO! CRIAR PROCESSOS TODA HORA É RUIM!

Os processos devem nascer a partir de uma **necessidade**.

G4 Formações Online

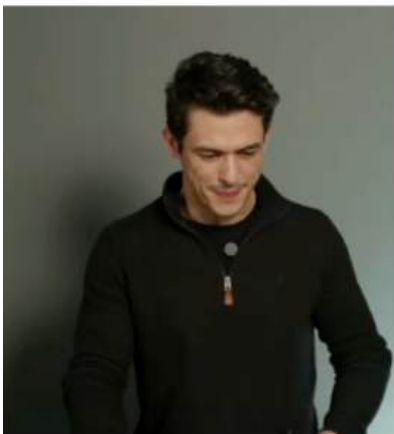
56:37 Speaker: Cadê, ó? Marcelo Júnior, isso aí, ó. Está ali de polinho vermelho, ó. Clins. Alain Mingonil. Não estou conseguindo ler aqui o nome. Está lá, ó. Fundinho branco, alá. Deu um joinha. É isso aí, ó. Grande dentista, alá. O joinha dele. É isso aí, galera. Red de unidade de negócios, que vai mostrar ao vivo. A documentação interna aqui do G4. Abrir aqui a nossa caixa preta para vocês. Então, Bruno Cunha, nosso sócio querido aqui do G4 Educação.



Por isso, agora eu vou trazer  
alguém para mostrar na **prática** os  
**Processos Internos do G4 Educação.**

#G4 Formações Online

57:11 Speaker: Ele que cuida de vários produtos para a gente, né? Que vai mostrar aqui para vocês isso. Você está aqui com o microfone? Estou. Está bonito? Está ótimo. Então, vou deixar vocês com esse monstro. Galera, vai lá, meu amigo. Faz seu som. Trocou aqui? Boa. Boa noite, galera. Tudo bem com vocês? Que baita aula. Eu estava ali assistindo também essa aula do Nardom. Aprendo todas as vezes com ele.



## Bruno Cunha

Sócio do **G4 Educação**

**Head de BUs do G4 Educação**  
Responsável pelas unidades de produtos (Sprints, Cohorts e Skills)

**Founder e Executivo do Grupo DOIT**  
(Negócios de tecnologia, eventos e coworking no Brasil e exterior)

@brunocunha

Bruno Cunha



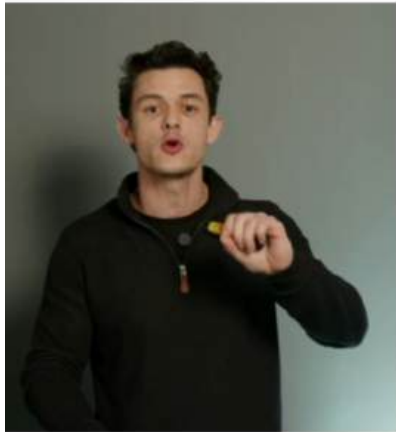
#G4 Formações Online

57:37 Speaker: Não dá para vocês verem, mas eu estou fantasiado de Nardom aqui também, que ele tem um jeito específico de... Olha lá. Mas vamos lá. Apresentação rápida para vocês aqui, galera. Eu estou no G4 há três anos. Estou aqui desde quando a empresa estava em umas fases bem mais anteriores. O Nardom comentou bastante aqui sobre fases de negócio e detalhamentos que a gente faz de processos para cada fase dessa. Eu estou aqui desde que a gente tinha 50 pessoas mais ou menos na empresa. A gente está próximo dos 400 agora.

58:06 Speaker: Significa que muitas das evoluções de processos que a gente fez aqui, eu já estava presente, participei dessas construções. E o meu background antes disso foi empreender. Foi ser muito do que vocês são do lado daí hoje, tocando o negócio e fazendo o negócio acontecer. E eu aprendi muita coisa lá, trouxe muita coisa para o G4. E aqui também aprendi muito mais para me desenvolver. E eu vou abrir para vocês.

58:27 Speaker: Algumas coisas que nós fizemos aqui, tá? Então, bom. Primeiro, para estarmos alinhados aqui, eu vou falar sobre como os nossos processos são, mas eu vou também falar um passo adiante de como você garante que esses processos, de fato, eles são seguidos. Porque toda a construção do processo, quando você fala do design dele, garantir que ele exista e esteja disponível para as pessoas, é muito bom, é um bom primeiro passo.

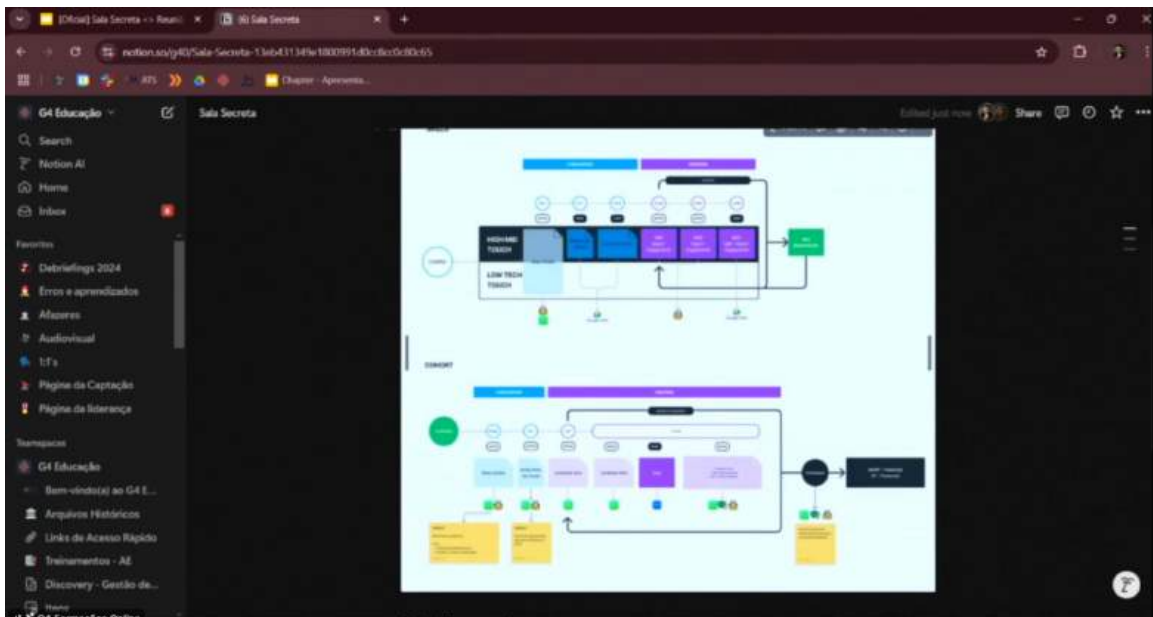
58:52 Speaker: Mas o que de fato faz ele entregar resultado é garantir que ele seja seguido, garantir que você esteja, esteja acompanhando os números dele e garantir que, ao você acompanhar, você tome as decisões, as ações para que eles melhorem e, de fato, entreguem resultado para o negócio, beleza? Então, a gente vai falar dos processos rituais que a gente utiliza e como que a gente documenta esses processos aqui no G4, tá bom? Eu vou trocar aqui para abrir para vocês, tá? Eu saio, eu dou um ask aqui, show de bola. Vamos lá, galera. Então, é...



## Processos, Rituais & Documentação



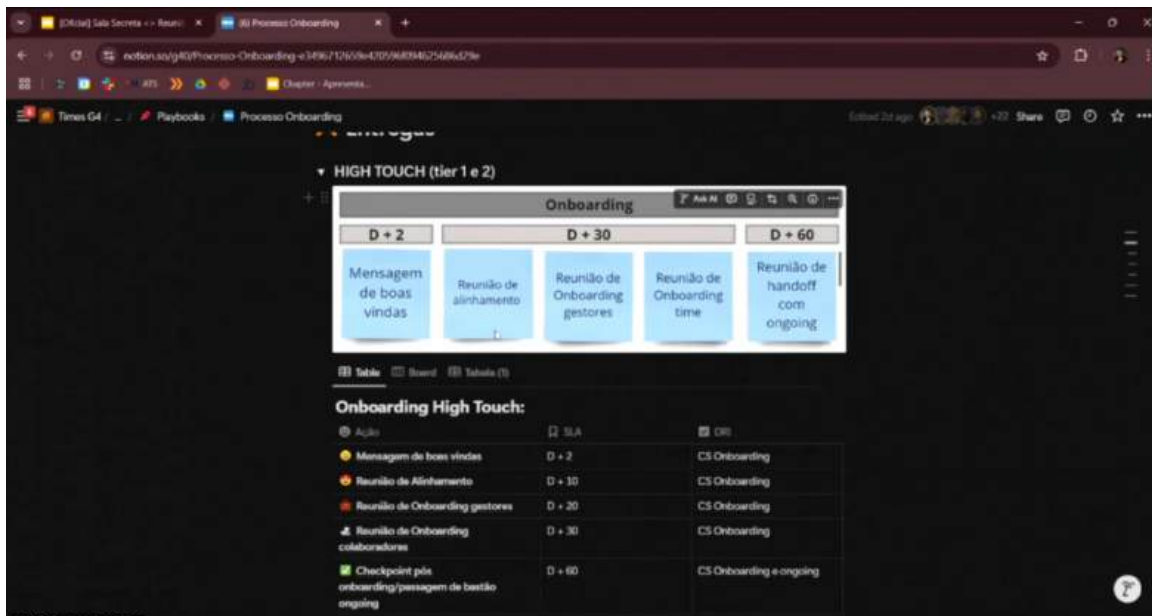
59:27 Speaker: O Nardão mostrou aqui, ao longo da aula com vocês, algumas coisas sobre como os processos são desenhados, tá? Então, a gente também faz os desenhos aqui. É bom para explicar a lógica do processo, como que ele funciona, como que a primeira etapa aparece, como que a segunda aparece, como que a gente explica para as pessoas qual que é o início, meio e fim do processo, como que as coisas se conectam, tá? Mas não é sobre abrir essa imagem para vocês que importa, tá? Todo processo, ele tem o desenho.



59:52 Speaker: E esse aqui é um desenho de um processo de entrega de um produto que nós temos aqui, de um processo real, que é um produto que a gente tem chamado G4 Skills, tá? E ele passa por várias jornadas. São jornadas que são um pouco mais humanizadas, que é essa mais escura aqui que vocês estão vendo. Não se preocupem em ler os detalhes, tá? Essa não é a parte importante aqui. E tem essa parte embaixo aqui que é mais clarinha.

01:00:14 Speaker: Então, significa que esse processo aqui do Skills, ele bifurca em duas coisas que o time precisa atuar, tá? Então, a gente desenha ele. Sim, desenha, normal. Só que dentro de como a gente... de fato coloca para o time atuar, a gente descreve no detalhe os processos, como que eles devem ser seguidos, tá? Então, eu abri aqui o processo de on-board para vocês.

01:00:36 Speaker: E dentro do processo de on-board do Skills, ele tem as formas de ser entregue. Então, naquele desenho lá tinha a lógica. E aqui dentro dessa pequena parte desse processo maior, ele tem detalhado como que essa parte de high touch, de uma entrega do G4 Skills, ele precisa ser seguido. Então, aqui a gente está vendo que dois dias depois do cliente adquirir esse produto, ele recebe uma mensagem de boas-vindas do time.



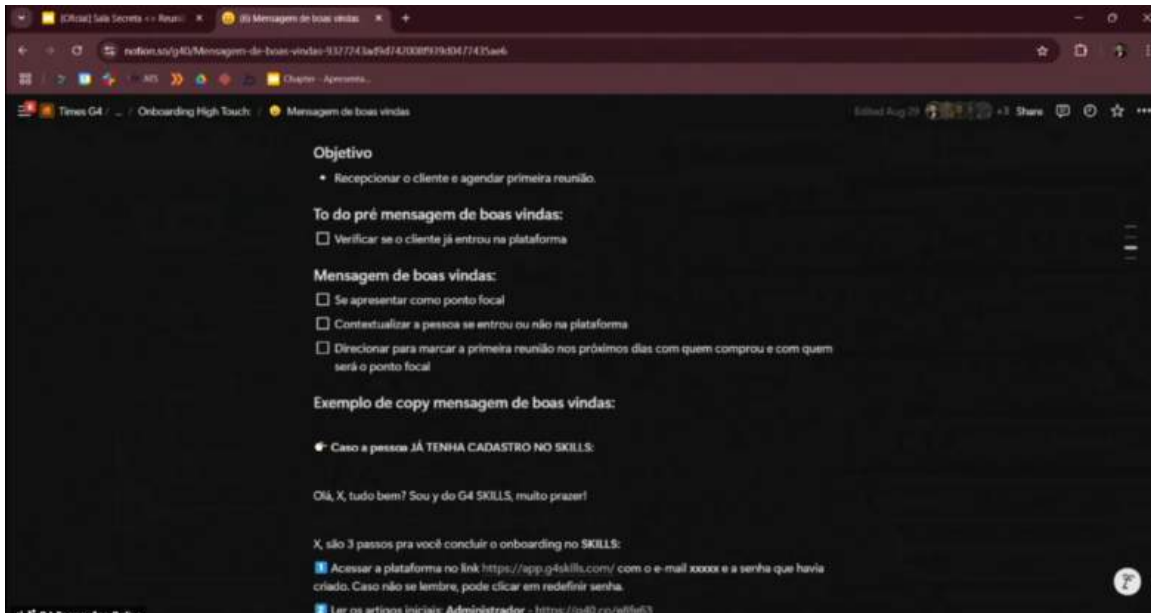
01:01:02 Speaker: E depois, nos primeiros 30 dias após ele adquirir o produto, ele tem uma reunião de alinhamento. Depois, ele tem uma reunião de on-board

com gestores. Depois, reunião com o time, que é um produto SaaS para empresas e tal. E depois, em até 60 dias, ele é passado para uma jornada continuada, que é um produto que a gente tem 12 meses ali de assinatura quando contrata. Isso daqui já ajuda muito o time a entender.

01:01:25 Speaker: Falar, então, eu preciso, em dois dias, garantir que esse cliente tenha acesso a tudo. Eu preciso fazer uma série de alinhamentos com ele e depois eu passo para um acompanhamento ao longo do resto do período dele. Ótimo. Não garante. Isso garante que o time saiba o que executar, que garantir essas entregas. Agora, o interessante da forma de documentar é você entrar no detalhe.

01:01:50 Speaker: Então, aqui a gente detalha como funciona cada mensagem dessa. Então, aqui tem a mensagem de boas-vindas. Eu vou abrir para vocês aqui, para vocês entenderem. Então, aqui no boas-vindas, nesse processo, existe aqui o objetivo dessa mensagem. Isso dá contexto para o time, isso dá sentido para o time entender o que ele tem que garantir ao executar aquele processo.

01:02:10 Speaker: Muito além de só atividade, para não se tornar um time remoto, ele tem que garantir esse objetivo, que nesse caso aqui é tão simples quanto recepcionar o cliente e garantir uma agenda de uma reunião para fazer aquelas reuniões de alinhamento todo o próximo passo. Então, aqui tem até a forma, a forma de fazer. Então, primeira coisa, tem uma Key Action, que a gente chama nos processos aqui, que é uma ação core naquela etapa, que é verificar se o cliente já entrou na plataforma, ele já tem como acessar ela.

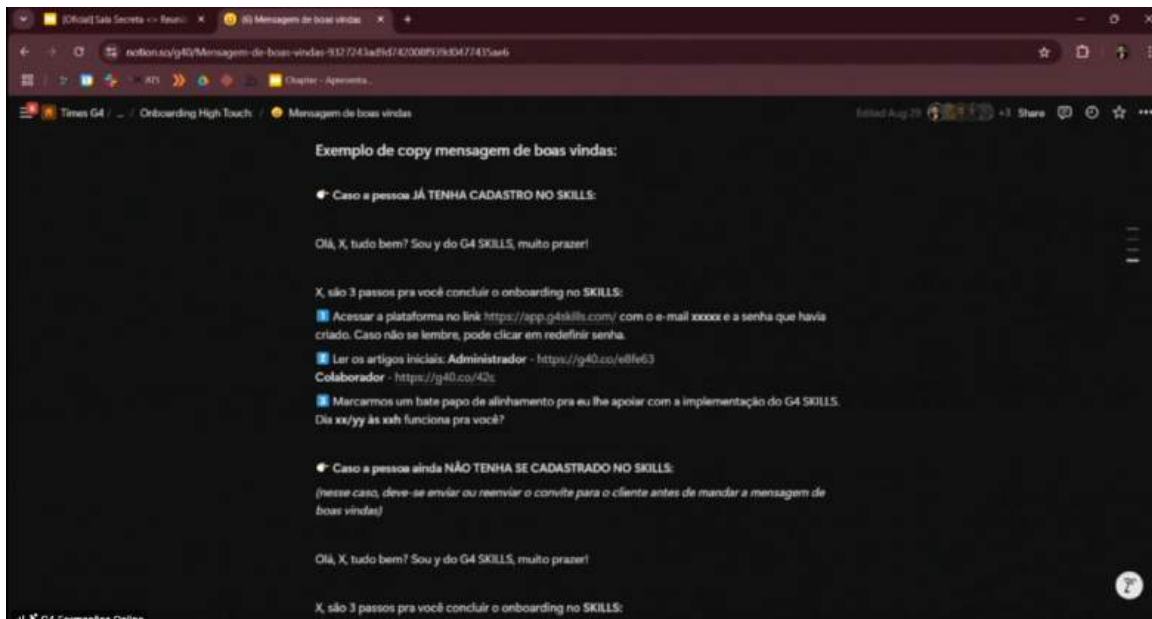


01:02:39 Speaker: Se sim, ótimo, você já entra em contato com o cliente seguindo adiante. Se não, a primeira coisa que você vai fazer é falar, foi tudo bem, eu percebi que você não tem acesso à plataforma, a gente vai garantir para dar sequência nas atividades. E aí, se apresenta como ponto focal, orientações para o time, contextualiza, com a pessoa, a situação que ela está e direciona para marcar a reunião.

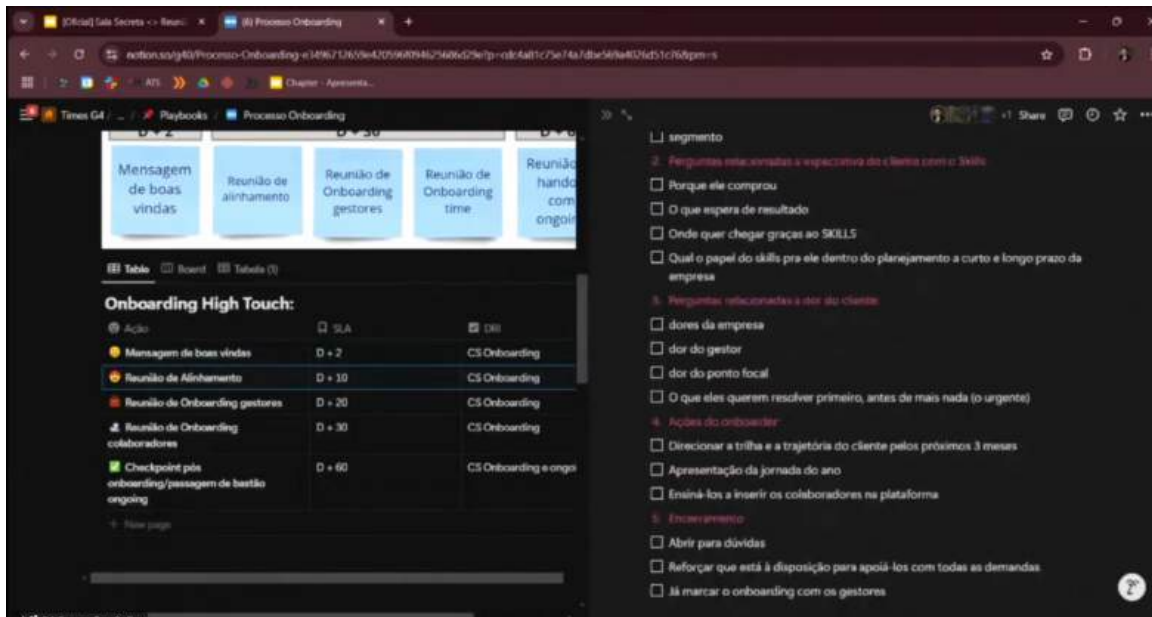
01:02:59 Speaker: Então, aqui eu acabei de dar os objetivos, as micro tarefas específicas desse processo, só que para garantir padrão, se a gente quer que a empresa tenha uma forma de se comunicar com os clientes, forma de se comunicar com vocês, a gente precisa garantir o modo. Então, aqui tem até a forma de escrever. Então, olá, fulano, tudo bem? Sou do G4 Skills, muito prazer. Esses são os três passos para você utilizar.

01:03:24 Speaker: Então, tudo bem detalhado, com links já específicos, para que a pessoa tenha o acesso que ela precisa para dar sequência na jornada dela, tá? Mas, voltando aqui, o mais importante é a forma. Então, o que eu disse é, tem os desenhos, que é a lógica. Essa lógica, você buscou ela através de uma dor que você tinha, que é tudo que o Nardon falou até agora, você cria processos a partir de uma necessidade.



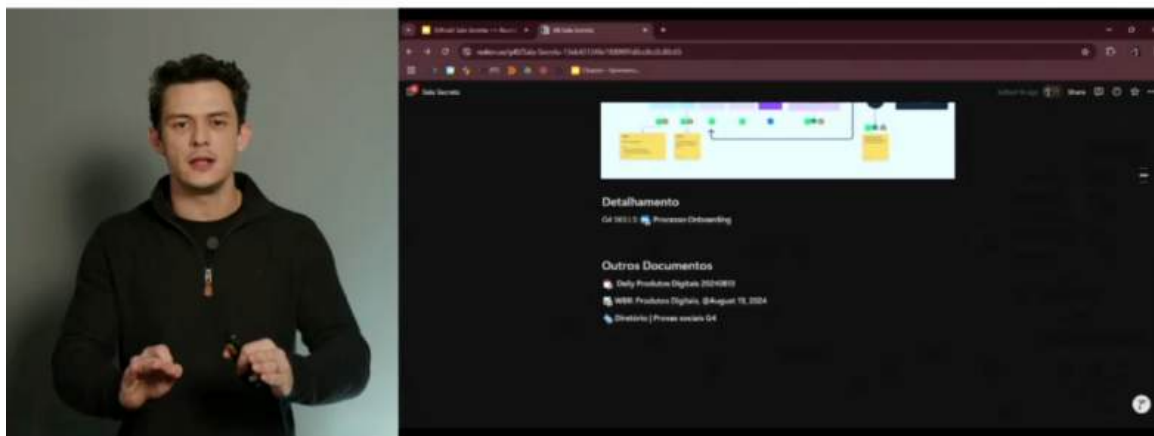


01:03:47 Speaker: Para garantir essa necessidade, você vai entrar no detalhe para que o time tenha total condições de satisfazer o que era o interesse daquele processo, tá bom? Então, voltando aqui, esse mesmo detalhamento existe para todos os demais. Então, existe outro processo aqui, que tem as mesmas coisas de garantir os objetivos, de como que o time tem que atuar, quais são as atividades core que existem nessas etapas de cada processo, e garantir que as coisas aconteçam de fato.



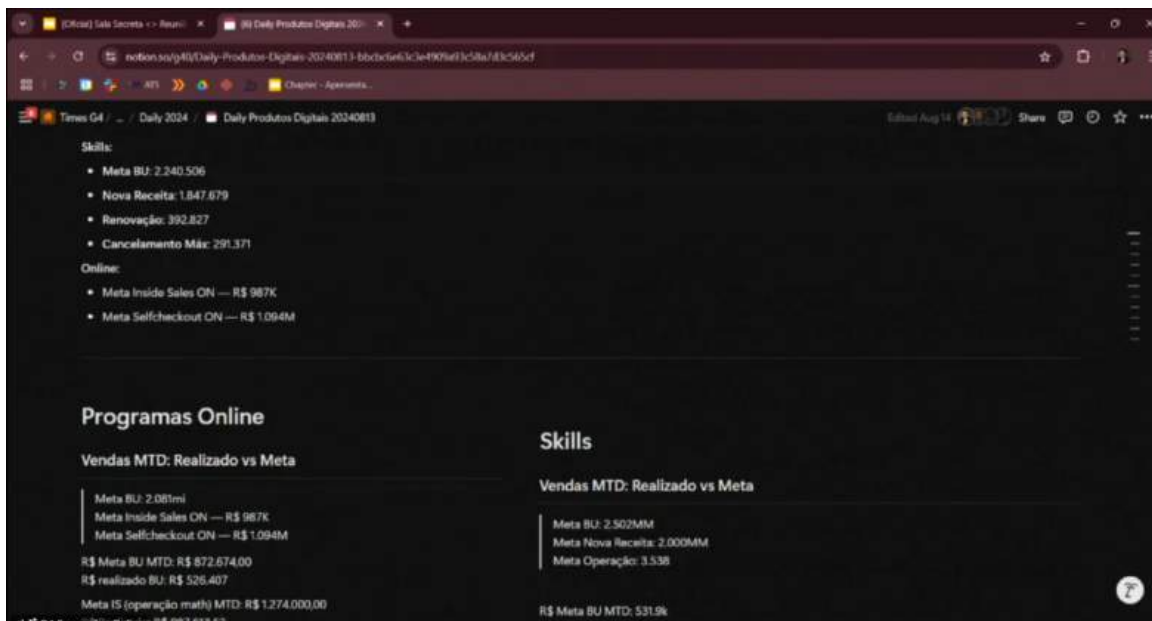
01:04:16 Speaker: Aí tem aqui, inclusive, os recursos para utilizar, né? Então, aqui tem em anexo uma apresentação que vai ser utilizada na reunião de alinhamento, que foi esse que eu abri agora o detalhe para vocês. Entenderam? A lógica existe, mas eu preciso entrar no detalhe para garantir que as pessoas consigam acionar de fato. Qual que é uma coisa muito importante aqui ao documentar nesse formato os processos? É que você garante, no fim, que você tem todos os modelos, inclusive quando uma pessoa nova entrar no time.

01:04:47 Speaker: Então, imagina que se você não tem os processos mapeados, ou se você tem, tão simples quanto a lógica do processo mapeado, quando uma pessoa nova entra, ela vai ter dificuldade de realizar de fato o processo no padrão de qualidade que você precisa. Se você tem tudo documentado, você agora tem uma forma de fazer um onboard mais rápido dessas pessoas no seu time e garantir que eles continuem replicando o mesmo padrão que você criou lá atrás, beleza? Então, documentar muito bem é um dos fatores importantes para manter o padrão do processo, tá? Então, quanto a processo, não tem mais detalhe do que isso, você garante que ele seja executado dando visibilidade de como ele deve ser feito, tá? Eu queria mostrar agora para vocês como que a gente utiliza os outputs dos processos, tá? Então, os outputs dos processos, basicamente, é para a gente utilizar nos rituais.



01:05:40 Speaker: Então, tem vários rituais de como que a gente faz. Então, para entender, os outputs são os indicadores, né? Cada etapa de processo, ele entrega um número. E esse número que ele entrega é um indicador que a gente pode ler para saber o quanto que ele está seguindo a qualidade que a gente precisa, tá? E é claro, nos indicadores tem que definir SLA, que é o que é esperado sobre o processo, né? Qual que é o nível de entrega de serviço. Esse ritual que eu estou abrindo para vocês é uma dele.

01:06:06 Speaker: É um ritual que a gente faz todo dia, como o nome já diz, e esse é um ritual que ele é mais no mico. Então, a gente traz alguns indicadores aqui nesse ritual para que eles possam ser auferidos, né? Acompanhados e a gente tomar decisões sobre ele. Essa é uma deles de produtos digitais nossos. E aqui ele tem... Os números de skills que eu acabei de falar para vocês nos processos.



01:06:26 Speaker: Então, aqui tem alguns primeiros números, são os nossos alvos nesse período aqui que a gente estava. E aqui fala sobre as metas que a gente estava, o que é de nova receita, o que é de renovação, quanto de cancelamento que a gente pode ter nesse mês, todos os números que setam o padrão que a gente espera de comportamento e alguns outros, tá? Aqui a gente abre vários números que são entregas desses processos. E aqui, nesse momento, a gente estava com um gap positivo. A gente estava com um

resultado bom nesse período. Nesse período do mês, que é uma daily.

01:06:54 Speaker: Então, nesse dia, a gente estava com esse resultado bom em cima do que era esperado em relação à receita e estava com alguns outros resultados não tão bons em relação a outros blocos de receita que a gente precisa acompanhar. Então, aqui a gente coloca todos os outputs dos processos. Os processos são as rotinas da empresa. Aqui estão os outputs, que são os números dos processos, como eles devem ser lidos. E depois que a gente tem esses outputs, a gente tem uma série de pautas.

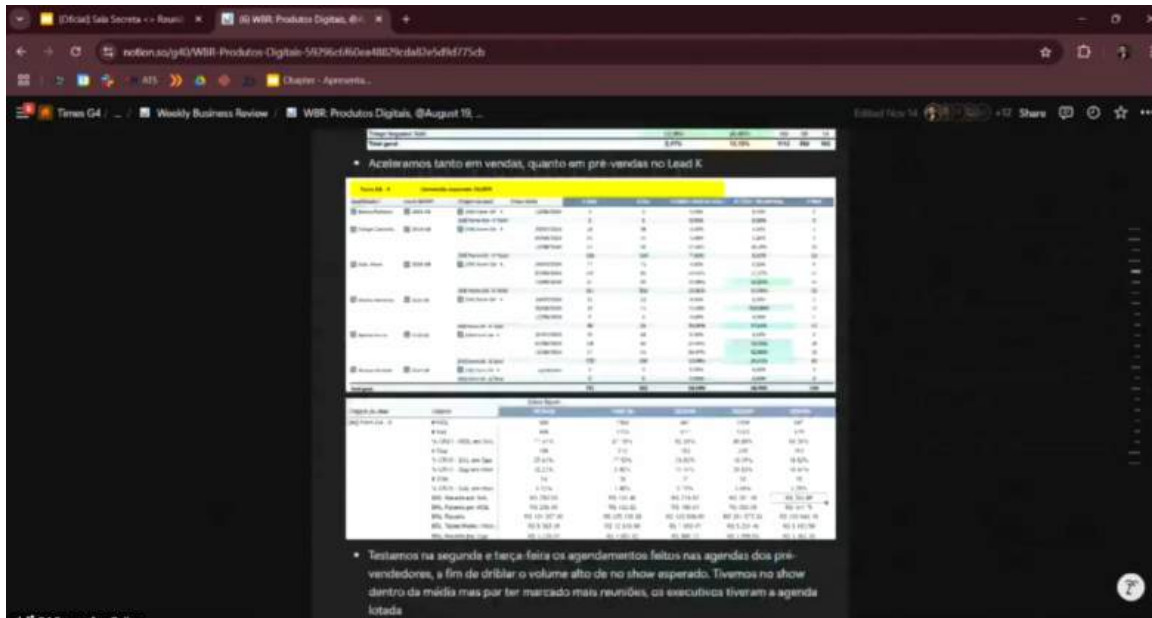
01:07:20 Speaker: Então, qual que é o funcionamento aqui para vocês entenderem como utilizar bem o ritual? Então, a gente coloca esses números lá no começo para dar contexto. Em que situação estamos? É a qualidade do que a gente vem entregando. Quais são as pautas importantes, então, que temos que ter para garantir tomar ação sobre essa situação que estamos agora? Então, aqui tem uma série de pautas colocadas.

01:07:42 Speaker: O Raulino, que é uma pessoa de vendas nossa, estava com uma dificuldade de atender a quantidade de leads que ele tinha na mão dele e ele ia passar parte desses leads para um outro time. Então, a gente olhou lá atrás que tinha um número positivo de receita. Essa aqui é uma forma que tínhamos para aproveitar mais ainda o momento que estávamos bons de geração de demanda. E aqui tem outros detalhes, outros números. E a função da pauta é tomar uma decisão sobre o que vamos fazer. Logo, se a gente está tomando uma decisão, saem algumas atividades.

01:08:12 Speaker: Então, a gente leu todos os outputs do processo, que são os indicadores que eles entregam, resultados de cada etapa. Depois desses resultados, a gente traz isso para uma reunião. Como contexto, utiliza as pautas para acionar sobre elas e as decisões que a gente tem nessas reuniões, a gente traz como atividades que serão desdobradas, feitas, para o time melhorar os nossos resultados.

01:08:35 Speaker: Beleza? Pegaram aí como que é o uso de ritual? Não é nada complexo, não é nada de outro mundo, mas é algo que precisa de constância, consistência, para garantir a melhora da sua empresa e garantir

que você está acionando as coisas certas. Beleza? Esse ritual que a gente realiza aqui no G4 chama WBR. Então, veja só, eu falei de daily, que é um ritual que todo dia a gente aciona indicadores específicos. Na WBR, ela é semanal, é uma weekly.



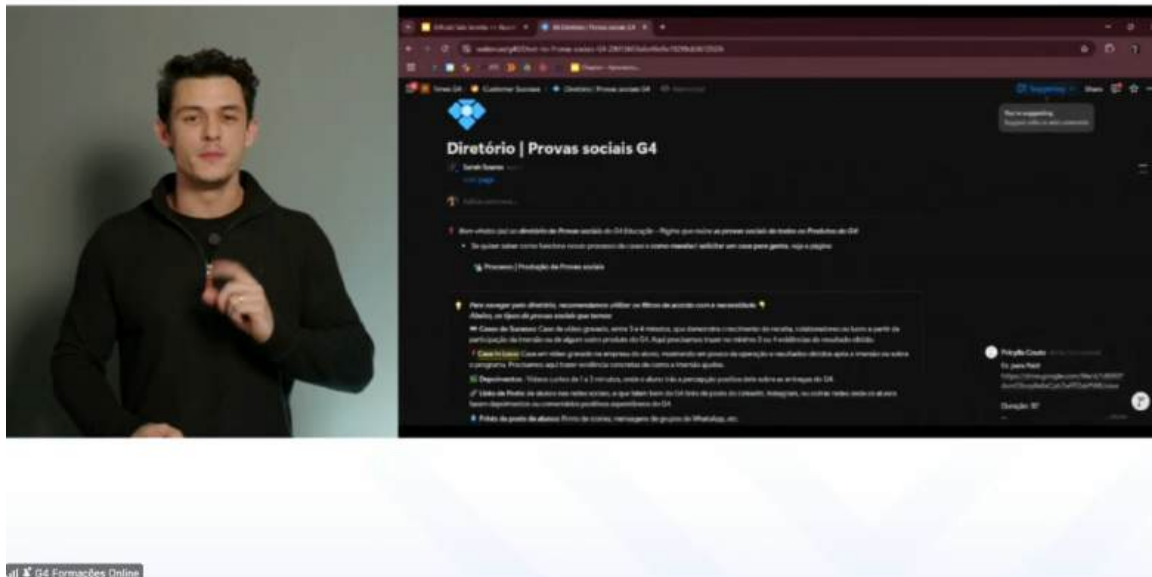
01:09:05 Speaker: Nessa WBR, ela já funciona um pouco diferente, é uma reunião um pouco maior, que traz mais pessoas da empresa para dar um contexto maior sobre o todo. Então, aqui tem uma série de pessoas envolvidas, tem as pautas também, não vou entrar nelas aqui, porque não é o interessante desse ritual. Também tem as atividades, então funciona análogo, mas aqui a gente já entra em um nível de detalhe maior, mais amplo sobre o negócio como um todo.

01:09:29 Speaker: Enquanto lá nós estávamos numa reunião que a gente chama de reunião de pulso, tocando o negócio a todo tempo, aqui a gente está numa reunião um pouco mais ampla para tomar decisões que têm impactos maiores. Novamente, tem uma série de números que a gente traz e o importante é vocês entenderem a função desses rituais. Então, tem um ritual para acompanhar o micro e um outro ritual para tomar uma decisão um pouco mais estratégica, digamos assim.

01:09:52 Speaker: Para vocês pensarem como adaptar para o negócio de vocês, o ritual que a gente faz mais micro, ele geralmente é um ritual de uma área específica ou de um squad específico. Então, tem um time que aciona um ou um conjunto de processos e eles diariamente ficam acompanhando isso conforme a necessidade, a quantidade de mudanças que acontecem naquele processo. E temos um ritual maior que é para a gente ter noção se o acúmulo de atividades está nos apoiando, se está contando um resultado bom.

01:10:21 Speaker: E aqui tem mais pessoas com mais contexto para realizar as decisões que a gente precisa. Então, tem uma série de detalhes aqui ao todo que fala não só sobre os resultados financeiros, mas a qualidade das nossas entregas, como que estão os nossos custos lá no final, que é todos esses processos que o Nardon falou até agora que são os mais importantes quando a gente dá dois passos atrás e olha o que é necessário para a empresa funcionar com qualidade.

01:10:47 Speaker: Tá bom? Eu vou mostrar para vocês agora um exemplo prático de como que a gente resolveu um problema de vendas com um processo que a gente criou aqui dentro, tá? Veja só. Todos vocês aí que precisam vender, oxigenar o negócio de vocês, vocês conhecem muito bem que existe objeção, certo? Que o cliente está lá falando com o vendedor seu ou está lá no seu balcão pensando em comprar alguma coisa e ele tem uma questão que ele fala e eu acho que eu não devo comprar por tal coisa. E aqui dentro do G4, obviamente, a gente passa por isso também.



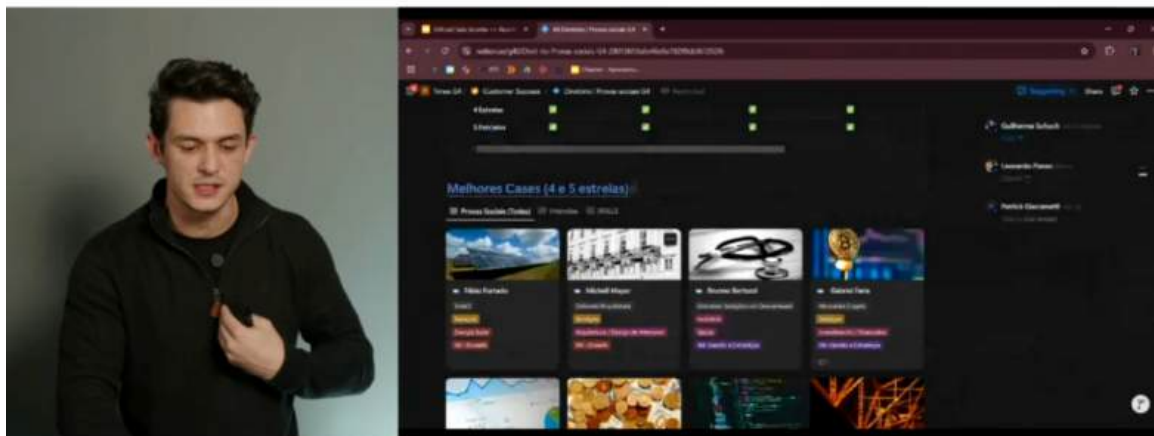
01:11:23 Speaker: E ao longo do tempo, nós mapeamos todas essas objeções que os nossos leads trazem na hora de fazer uma compra conosco. E para contornar essas objeções, ou seja, ajudar o time de vendas a ter insumo para provar para aquele lead que faz sentido para ele, nós criamos um diretório de provas sociais. E basicamente aqui nós temos uma sequência de pessoas que passaram por mais ou menos as mesmas objeções e eles entenderam que faz sentido e tiveram resultados no seu negócio, tá? Então aqui tem tudo que um processo bem construído precisa, que dá a conter sobre como as coisas funcionam. Aqui diz qual que é o nível de potência do case, para ficar mais claro. E traz aqui os cases no detalhe.

01:12:05 Speaker: E aí o que é interessante, que é o que eu quero abrir para vocês aqui. Se simplesmente a gente tivesse entregue esses cases para o time de vendas, isso não supriria a necessidade deles. Ah, tem uma biblioteca de cases que aqui vocês acham todos os cases do V4. Não serve, porque a gente queria que esses cases fossem utilizados para quebrar a objeção.

01:12:24 Speaker: Então aqui esse case do Fábio Furtado, por exemplo, que ele aumentou em 50% a base de clientes dele depois de passar em um programa nosso, existe uma classificação aqui nela, que fala todos os detalhes de região, estado, dá contexto desse cliente para falar funciona para mim, que sou aqui do Ceará, por exemplo. Que é esse cara da SolarZ. E aqui embaixo,

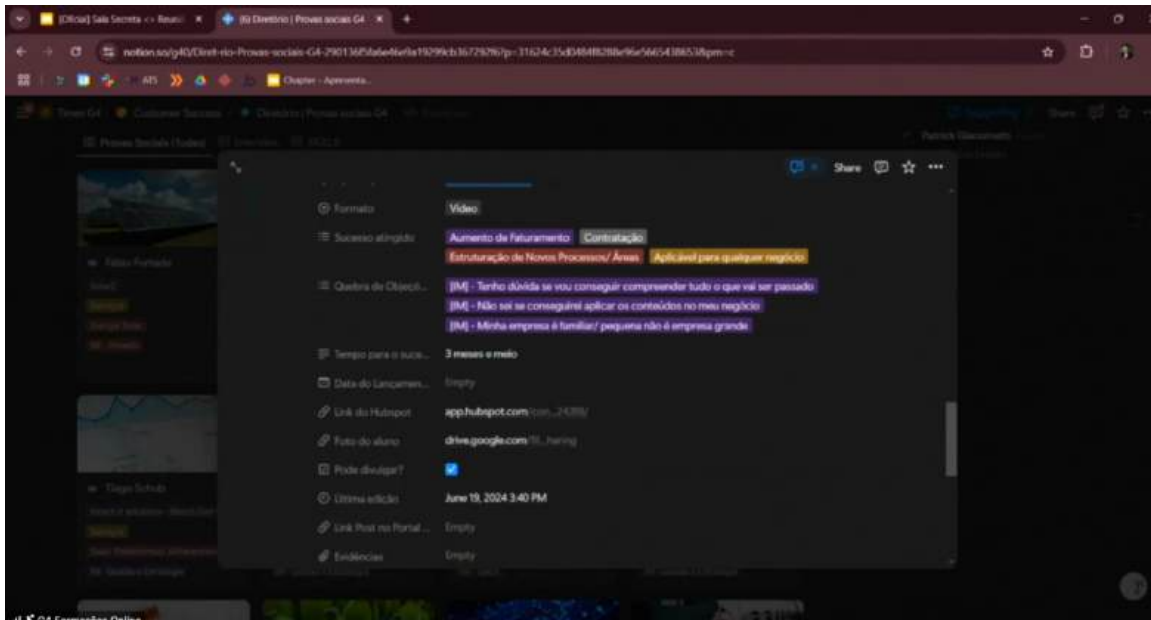
ele tem aqui quais são as objeções que esse case ajuda a quebrar. Então aqui está dizendo, eu tenho dúvida se não vou conseguir compreender todo o conteúdo. Aqui tem, o time de vendas vai e pesquisa por essa objeção.

01:12:59 Speaker: E vai aparecer uma série de cases que eles podem utilizar para fazer aquele FUP ali com o lead e falar, cara, veja só esse aluno, ele passou por aqui, eu acho que faz sentido para você entender o case dele. Isso ajuda eles a quebrar a objeção. Então tem outros cases aqui que a gente foi nutrindo ao longo do tempo, todos eles têm esse mesmo padrão.



01:13:19 Speaker: Eles trazem o contexto, eles trazem a história do cliente, de quais foram os resultados que ele teve, e quais que eram os receios dele quando ele foi adquirir um produto do G4. Então tem uma lista aqui, eu estou mostrando para vocês entenderem consistência, no final das contas, que a gente continuamente traz isso, não é apenas um ou dois, são diversas, centenas de cases aqui, para garantir que o time de vendas tenha esse input.





01:13:43 Speaker: E aí a gente melhorou consideravelmente ali a taxa de conversão das reuniões que o time faz para, de fato, uma venda concretizada. Beleza? Então entenderam aqui como que a gente, de fato, cria a lógica dos processos, não é nada, não é nenhum mistério, é uma ferramenta gráfica ali para criar a lógica. Depois a gente utiliza essa ferramenta para documentar tudo, utiliza o resultado dos processos em rituais para tomar decisões e melhorar o negócio, e no final das contas continuamente fica naquela roda que o Nardon mostrou, revisitando quais são as próximas necessidades, o que justifica criar um próximo processo para melhorar o resultado do negócio.

01:14:27 Speaker: Oi? Não entendi. Ah, pergunta? Boa! Galera, me deu input aqui, galera. Gabriel Reis perguntou, vocês conseguem seguir esse monte de processo dia após dia? Boa pergunta, Gabriel. Hoje, no nível que nós estamos de maturidade do G4, que é um pouco mais avançado, e eu vou até abrir para vocês aqui um pouco sobre isso, ele traz para a gente uma necessidade de entrar em mais processos.

01:14:56 Speaker: Lá no começo, logo quando eu cheguei no G4, por exemplo, nós tínhamos menos processos, processos concisos, mas poucos processos, e que funcionavam. Quando que bate o gatilho de que precisamos criar mais um processo? Primeiro, quando aparece uma dor clara, a gente vai lá e melhora o processo para resolver ela. Mas tem um segundo motivo muito forte, que é quando o nível de informação que o processo te entrega não te dá oportunidade

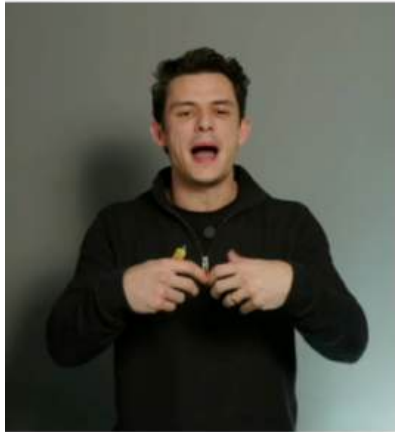
de melhorar.

01:15:23 Speaker: Então, você chegou em um nível que os indicadores que você está medindo, você não consegue melhorar. Então, você abre aquela caixinha que era um processo só e transforma ele em dois ou três processos para te entregar mais controle, para que você consiga acionar o negócio. E nesse caso, para cada processo, a gente define um dono. E aí tem um cara que é dono daquele processo para garantir que ele seja seguido e cumprido.

01:15:47 Speaker: Então, ao seguir o processo tendo um dono, a gente consegue sim acompanhar todos os processos, mas continuamente estamos lá revisitando se eles fazem sentido daquele jeito, se dá para simplificar, que é o grande objetivo dos negócios para funcionar e ter mais escala ou escalabilidade. Beleza? Bom, para ficar claro para vocês, ao final aqui a gente vai ter uma sessão de Q&A comigo e com o Nardon.

01:16:10 Speaker: Então, uma série de perguntas que vocês estão mandando, se a gente não está respondendo agora, a gente vai tratar no final com vocês. Agora, seguindo aqui adiante. O Nardon trouxe para vocês esse gráfico, que ele mostra, ele conta a história dos momentos que cada empresa passa. Todas as empresas passam pelos mesmos momentos. Tá? No começo o Nardon explicou sobre ideação, os desafios que você passa, o início da sua operação de sobrevivência, os seus desafios também, e aqui é quase que você precisa fazer mais e pensar em menos sobre o como, para depois você de fato construir processos que te leva ao estágio de tração.

01:16:46 Speaker: Nós entendemos que vários de vocês que estão aqui, todos vocês que estão aqui, dado o perfil de vocês, vocês estão nesse momento, que é o momento entre tração e escala e aceleração. Vocês estão entrando nesse momento, e os principais desafios desse momento, que o Nardon já trouxe diversas vezes aqui, é de fato organizar a empresa de vocês para que ela possa embalar, para que ela possa de fato ter mais velocidade, sem oscilar tanto naquele momento que o Nardon falou, que quando é só pessoas existe oscilação.



01:17:18 Speaker: Quando você coloca processo, começa a existir um pouco mais de padrão no funcionamento, e assim você consegue escalar a sua operação. Tá? Então, nesse detalhe aqui que eu vou mostrar para vocês, eu vou abrir algumas coisas que não é para todo mundo, é exatamente para vocês que estão nesses dois momentos ali, de tração e de escala do negócio, tá? Aqui no G4, dos diversos alunos que nós temos, já são mais de 19 alunos formados aqui, dentro dos nossos programas presenciais, e tem mais de 40 mil alunos que passaram por todos os outros diversos programas que nós temos, a gente fez pesquisa com eles ao longo do tempo, e entendeu que eles têm dores similares, de todos que estão nesse momento.

01:17:58 Speaker: A primeira dor, e aí eu estendo a vocês, para vocês entenderem se faz sentido para vocês, é que eles não conseguem sair do operacional. Eles se sentem vivendo na empresa, apagando incêndio todos os dias. Eles chegam lá, um processo ou um comando que deram para o time de como deveria funcionar não funcionou, e eles estão lá novamente no operacional, tomando a maioria das decisões que o time deveria tomar a partir de processo. O segundo ponto é que eles não possuem previsibilidade nos resultados. Claro que não.



No **G4** nós temos milhares de alunos que estão no momento de tração ou aceleração do negócio

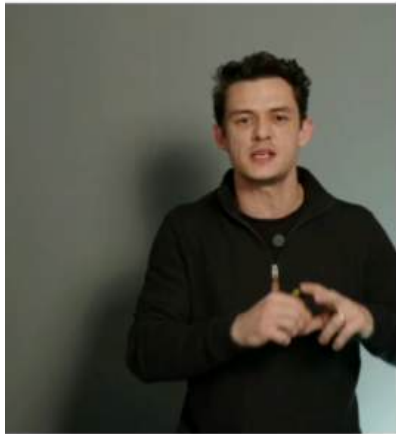
**São empresários que:**

- Não conseguem sair do operacional
- Não possuem previsibilidade de resultados
- Não conseguem manter a organização das suas empresas
- São ambiciosos e desejam crescer suas empresas

G4 Formações Online

01:18:28 Speaker: Se eles não têm processos bem definidos na empresa, são as pessoas que estão executando sem seguir um padrão, então causa aquela oscilação de resultados, eles não têm previsibilidade de como vai funcionar a empresa deles. Às vezes passa por um mês de receita baixa, outro mês de receita alta, e o grande problema é não saber o porquê. É natural que negócios passem por momentos diferentes, mas você precisa saber o porquê, e o que vai te dizer o porquê são os processos que você tem implementados, porque eles vão dar uma leitura de como a empresa funciona.

01:19:01 Speaker: O terceiro ponto é que eles não conseguem manter a organização, porque logo que não têm processos, são somente as pessoas que executam. Então, quando você perde uma pessoa, todo o domínio que aquela pessoa tinha de como executar, vai com ela, e você não padronizou esse funcionamento, isso te gera um problema de não manter a ordem de como a sua empresa funciona.



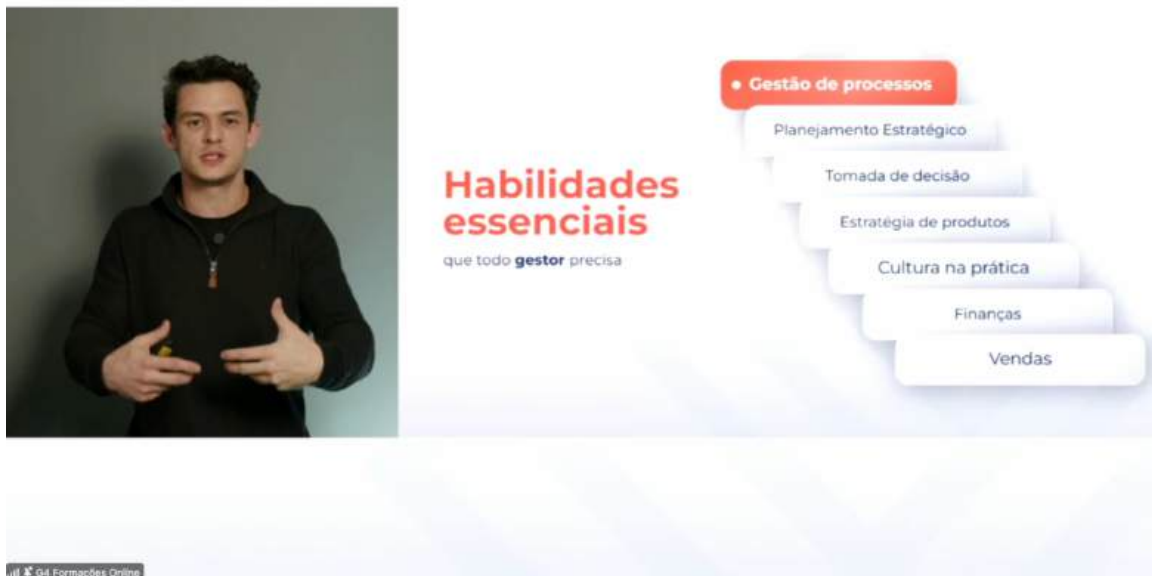
No fim do dia, todos eles possuem um **desafio** em comum:

**GESTÃO**

GG4 Formações Online

01:19:22 Speaker: E o quarto ponto aqui é que, apesar de todos esses desafios ser realizados, que eles têm, eles são extremamente ambiciosos e querem fazer os seus negócios darem certo, ir para frente, progredir no resultado da sua empresa. Esse nosso conjunto de alunos, no final do dia, eles têm um grande desafio, que é o que resume todas essas dores que eles têm.

01:19:42 Speaker: São pessoas que, em sua grande maioria, começaram a empreender e foram na força bruta, no go horse. A maioria dos empresários brasileiros tem esse perfil. Eles não se prepararam para empreender. Empreender é um ofício que você vai resolver o problema, e descobre como resolver de forma melhor ao longo do tempo. E para resolver de forma melhor, é você gerir.



01:20:02 Speaker: Basicamente, ao se tornar gestor, lidando com o time, a sua principal função é saber aonde alocar os recursos, é gerir esses recursos. E para você saber isso, você precisa de processos para te dar as informações necessárias para você tomar as decisões adequadas para aquele momento. E é sobre isso que gestão fala. Os desafios de gestão, no fim, eles passam por algumas habilidades essenciais para você ter domínio sobre como gerir esses processos e alocar no lugar correto a sua energia, o seu recurso financeiro ou as pessoas da sua empresa. O primeiro deles é você ter a gestão dos processos.

01:20:37 Speaker: É o que o Nardão falou aqui até agora, que você precisa dominar essa habilidade de evoluir a empresa a partir de processos e, lá na conta, a partir de tecnologia, automatizando, mas sabendo como os processos são. O segundo deles é você ter um planejamento. Um planejamento estratégico. Boa parte dos processos que você construiu agora, eles irão mudar, porque a fase do seu negócio vai mudar.

01:21:00 Speaker: E você precisa saber quando isso vai acontecer ou se preparar para isso, porque os recursos vão mudar também quando você precisar alterar esses processos. O terceiro ponto é tomar boas decisões. Então, aqui o Nardão fez vários cases com vocês que mostram como as decisões foram tomadas. Então, tomar decisão parece simples, porque é tão

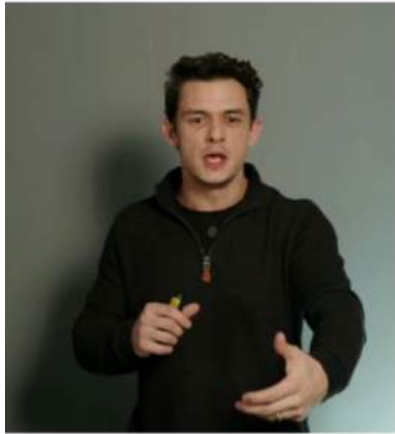
fácil quanto ter a informação e eu vou retornar uma decisão para ela. Mas você tem que ter capacidade de retirar o viés.

01:21:28 Speaker: Quando você vive no operacional, está vivendo como bombeiro, você tem os vieses de como o negócio está. Você tem algumas informações que você considera verdade, dado o quão imerso você está no negócio. Você precisa dar dois passos atrás e avaliar o todo. Afinal, você precisa criar um planejamento estratégico, julgar se o processo está como deveria estar, para tomar uma decisão melhor.

01:21:50 Speaker: Então, precisa aprender, tem framework para isso, tem de fato método para tomar boas decisões. Você precisa também ter uma estratégia de produto. Quando você faz um planejamento sobre o negócio, você está editando como você acredita que você vai ganhar o jogo. Só que você precisa aqui de um portfólio de produtos que conecta com o seu cliente, com quem você decidiu servir ao falar desse jogo que você vai ganhar. E você tem que atender às dores deles. E essas dores são atendidas através de produtos que você entrega.

01:22:20 Speaker: E, além disso, você precisa de cultura, que é estabelecer no seu time um engajamento, um envolvimento com o seu negócio, que isso replique a forma como você se comporta. Cultura, você tem que considerar colocar os seus valores no negócio, colocar a forma como você atende o cliente, que é a identidade da empresa. Não tem nada mais forte de barreira competitiva que você consegue criar diferenciação do que o seu time.

01:22:44 Speaker: Existem várias barreiras de entrada que você consegue criar na empresa, mas a forma como o seu time age, isso é o maior diferencial que você tem, é o que faz a sua empresa ser única. E aí você tem que entender de finanças para depois que você distribuir todos esses produtos, conectado com a estratégia que você tem, você deixar o máximo de resultado possível dentro do caixa da empresa.



G4 EDUCAÇÃO

G4 Formações Online

### Pitch de Vendas G4 Gestão Empresarial

01:23:05 Speaker: E, claro, você precisa de vendas para oxigenar tudo isso, para colocar a sua empresa adiante, porque sem vendas uma empresa não existe. Vender é o principal oxigênio, é o que faz você colocar o seu negócio para frente. Beleza? Todas essas habilidades que tem aqui, nós juntamos elas em um programa do G4, que é o programa G4 Gestão Empresarial.

01:23:28 Speaker: Ele foi formatado para esse momento que vocês estão vivendo, com pesquisas que nós fizemos com os nossos alunos, e ele foi otimizado já a partir de várias turmas que a gente entregou, e ele traz essa composição das habilidades essenciais para você se tornar um bom gestor e conseguir alocar recursos no lugar certo na sua empresa. Eu vou passar para vocês, como que esse programa funciona, tá? Ele é o primeiro programa híbrido do G4. O G4 tem programas presenciais e ele tem programas online.

01:23:57 Speaker: O G4 Gestão Empresarial, ele tem as duas entregas em um único programa. Então você passa por sete aulas online, ao vivo. Aulas como essa aqui, com esse nível de produção, para a gente entregar para vocês os conteúdos necessários em cada pilar daqueles. E depois você passa por dois dias presencial. Aqui em São Paulo, na nossa escola de negócios aqui, para



você ter acesso a compilar esses conhecimentos, contato conosco, que vamos estar mentorando vocês ali para vocês acionarem. Abrindo no detalhe aqui, o cronograma de aulas online. Então você vai passar primeiro por tomada de decisão.

01:24:34 Speaker: Você vai entender como que você tem que agir em cada situação dentro do seu negócio. Então aqui tem o processo, a tomada de decisão sem os vieses, como que você elimina os vieses na hora de tomar a decisão, e tem as técnicas. É como você vai, de fato, apurar as informações ali da maneira correta e tomar a melhor decisão. Na sequência, você passa por planejamento estratégico. Ele é alinhado desse jeito, de propósito.

01:24:58 Speaker: Porque você, ao planejar estrategicamente, tem que conseguir tomar boas decisões de como será o futuro do negócio. Depois do planejamento estratégico, você passa por finanças empresariais. Porque ao você planejar como vai ser o seu futuro de negócio, você precisa criar um plano financeiro também que vai suportar isso para o seu negócio avançar. Na sequência, você cria uma estratégia de como que as vendas devem ser para cumprir os objetivos do negócio.

01:25:26 Speaker: E aí sim, você olha a sustentação dos processos, cria, de fato, um detalhamento maior e visita em cada área da empresa como que os processos são. E aí constrói cultura e envelope tudo isso em uma estratégia de produtos para fazer sentido no seu ecossistema. O seu ecossistema de entregas. Beleza? Isso tudo aqui em aulas online. Você participa aí da sua casa, da sua empresa, já tendo esse conteúdo e acionando o seu negócio, já colocando a mão na massa, já retorno imediato sobre o que você pode investir nesse produto.

01:25:58 Speaker: Depois, você passa dois dias nos nossos programas, no nosso espaço aqui, na nossa escola de negócios. Você passa aqui, nos dias presenciais, por mentorias coletivas. Você está ali para falar sobre o seu case, para nos dar contexto sobre o seu negócio, para que nós possamos te ajudar como resolver. Então, aqui você vai ter já soluções práticas, de fato, para os seus problemas. Seu case acaba sendo estudado por nós aqui.

01:26:23 Speaker: Você vai ter o enriquecimento dos outros alunos que vão estar conosco. E isso significa uma personalização, uma adaptação conduzida por nós do conteúdo para você ali naquele momento. Você também tem o network, que todos vocês que participam de um programa como esse aqui, vocês têm contato ali em conjunto, e podem trocar figurinha para fazer os seus negócios funcionarem.

01:26:45 Speaker: Tem uma coisa interessante que eu escutei hoje, que um aluno nosso falou que não só teve retorno sobre o investimento dele a partir do que ele aprendeu e implementou, mas também dos networks que ele fez aqui na nossa comunidade do G4. Ele conseguiu criar parcerias de vender para esses alunos que estavam junto com ele, mas também de comprar de forma mais estratégica, de comprar mais barato, porque a relação era muito boa. Eles queriam construir um negócio juntos.

01:27:11 Speaker: Então, no network, você acaba tendo apoio dos outros alunos para tomada de decisão, você cria essas conexões e você tem acesso a nós, mentores, aqui para continuar a jornada trocando. E claro, você passa por três tópicos aqui de conteúdo também nos dias presenciais. O primeiro tópico é envelopar o planejamento estratégico. Você começou a construir ele ali depois da segunda aula. No dia presencial, você tem o momento de envelopar esse planejamento.

01:27:36 Speaker: Você vai passar por uma etapa de construção, uma etapa de construção de receita, que visita todos os pilares ali de como construir receita de maneira consistente e vai ter contato aqui com o desenvolvimento de cultura e entender como que a nossa cultura foi construída para que você possa adaptar e aplicar aí para o seu negócio. Beleza? Nós queremos, a partir da descrição desse programa aqui, que você tome uma decisão.

01:28:01 Speaker: E nós vamos dar incentivos para você tomar uma decisão aqui agora, para mudar de fato o futuro do seu negócio, para você entrar em 2025 preparado para fazer o negócio acontecer e transformar ele e crescer na taxa que os alunos que passam no G4 crescem, que é acima de 130%. Então, o primeiro bônus que vocês têm acesso ao adquirir esse programa é o G4 Pass.

01:28:23 Speaker: O G4 Pass é um pacote de conteúdos que nós temos organizado numa metodologia de implementação. Aqui é todos os conteúdos online do G4 Educação. São 35 mil reais em cursos que nós empacotamos nesse produto. E esse produto não está à venda. Esse produto, você só tem acesso a ele como bônus aqui nessa oferta. Se você entrar no nosso site agora, você não consegue ter acesso a esse produto.

01:28:47 Speaker: Você só consegue ter acesso aqui como bônus nessa oferta que eu vou fazer para vocês. Um segundo bônus exclusivo é mentorias do G4 durante 12 meses. Então, você passa ali pelo programa, melhora as suas habilidades como gestor, começa a implementar na sua empresa para os desafios que você foi encontrando todo mês. Todo mês, você tem acesso a uma mentoria online com os mentores aqui do G4 para você levantar a sua dúvida e ele te ajudar a resolver os seus problemas. Esse é um bônus exclusivo para você que pode adquirir essa oferta. Um outro bônus exclusivo é o G4 Valley.

01:29:22 Speaker: Se vocês acompanharam nas nossas redes sociais, a gente executou a terceira edição do G4 Valley esse ano. É o maior evento que existe de empreendedorismo no Brasil. É uma grande invenção. Mais de 9 mil pessoas participaram esse ano. E você terá acesso, você tem isso de bônus exclusivo ao adquirir essa oferta. E para os 30 primeiros? E aí, prepara aí para você já clicar assim que eu liberar a oferta para você.

01:29:47 Speaker: Para os 30 primeiros, você vai ter direito a visitar o nosso escritório, a conhecer como que a gente faz aqui, a conversar com o nosso time, a viver e experimentar um pouco da nossa cultura e levar isso para você, os insights que você pode tirar aqui de uma visita no nosso escritório. Você também vai ter acesso a uma imersão que nós criamos, a um momento em que nós vamos abrir as estratégias que nós utilizamos para construir o G4 Valley.

01:30:14 Speaker: Num ano que nós fizemos, num mês que nós fizemos, 63 milhões de reais com esse evento dentro desse mês. Então, tem uma imersão que nós estamos criando, que ela vai acontecer no início do ano que vem, que você vai ter acesso a ela. Esse aqui é um acesso restrito. A gente não abriu isso para ninguém. Isso vai estar disponível para os 30 primeiros que adquirir a oferta que eu vou liberar aqui agora.

01:30:38 Speaker: Pegaram aí, né? Então, eu vou dar um resumo para vocês aqui, galera. Vocês têm o G4 Gestão Empresarial, que é um programa que foi criado para o momento de tração e escala, que é o momento que nós acreditamos que vocês estão, porque nós entendemos a nossa base de alunos e selecionamos vocês para estar aqui conosco nessa aula especial. Dentro desse produto, tem essa série de entregas.

01:31:02 Speaker: São sete encontros online, os dois dias de evento presencial. É uma metodologia de aprendizado através de resolução de problemas que a gente trouxe de uma adaptação de Harvard, depois que o Nardon foi lá e fez um programa e entendeu como que eles adaptaram as soluções de case. E ele é cheio de ferramentas que vocês utilizam ao sair da aula.

01:31:22 Speaker: Você já tem valor na hora que você sai daquela aula e começa a resolver problema no seu negócio. Além do programa, o que eu falei para vocês aqui foi bônus do G4 Pass, que é 35 mil reais de custos do G4. Vocês terão acesso ao G4 Valley, que é o evento maior que exige empreendedorismo no Brasil. Vocês terão acesso a mentorias durante um ano do G4 Educação, o tipo de coisa que vocês não conseguem também comprar de maneira unitária, só através de ofertas como essa.

01:31:52 Speaker: Vocês terão acesso a uma emissão que a gente vai contar a estratégia por trás do G4 Valley. E você, para os 30 primeiros, você vai ter condições aqui de visitar o nosso escritório, que é super especial, que você fala com o nosso time. Isso tudo aqui, se eu for somar todos os valores que eu estou entregando para vocês, custa 45 mil reais.

01:32:14 Speaker: Os 35 mil reais ali dos programas online e 10 mil reais, 9.997, que é o valor de face. É o valor oficial do G4 Gestão Empresarial. Mas é claro, a gente não trouxe vocês aqui para esse momento para deixar nesse preço. É uma oferta especial, porque nós estamos comprometidos com você para o ano de 2025. Nós queremos que você venha para o G4, melhore as suas habilidades de gestão para acionar o seu negócio e nos ajudar no nosso propósito aqui, que é transformar a economia do país, porque nós não acreditamos que é governo que tem que fazer isso.

01:32:47 Speaker: Somos nós, empresários, produtores, que de fato construímos a sociedade e entregamos valor. O valor que vocês terão nessa oferta é de 6.900 reais. 6.997 reais. Eu saí aqui dos 45 mil reais de preço de face para 6.997 reais. Está aqui o QR Code aberto. Seja um dos 30 primeiros. Então, leia rápido aqui para você adquirir essa oferta que nós estamos entregando para vocês, exclusiva, para você ter acesso a ela hoje e garantir todos esses pontos.

01:33:19 Speaker: Beleza? Então, para você entender o que está sendo ofertado aqui, nós estamos em dezembro. Certeza que você está pensando, em como vai ser o seu próximo ano. A única coisa que te impede do próximo ano ser um dos melhores anos que você vai realizar no seu negócio é tomar essa decisão que está na sua frente agora. Você pode deixar ela de lado, entrar em 2025 e imaginar que ele vai ser como foi em 2024. E aí eu fico numa provocação com você aqui.

01:33:48 Speaker: Se você tiver que dobrar o faturamento da sua empresa, você sabe quais recursos você precisa? Você sabe qual tipo de processo você tem que mudar? Você sabe onde dói mais no seu negócio? Quais pessoas você precisa ter? Qual é a estratégia para o ano que vem? Quais são as principais decisões que estão na sua frente? Como que é o seu modelo financeiro? Quais que são os mix de produto que você precisa colocar e distribuir na rua? Se você não sabe, se você não tem agora a resposta na ponta da língua, se você não pensou sobre isso, é nesse programa que você vai ter acesso àquele conjunto de aulas, que vai te capacitar como gestor para você colocar o seu negócio em um outro patamar no ano que vem, de fato tracionar, escalar e entrar aí no nível de maturidade da sua empresa.

01:34:34 Speaker: Beleza? Eu vou deixar para vocês um vídeo aqui da última edição que a gente fez desse programa para vocês entenderem como que foi o momento presencial ali e depois eu volto aqui com o Q&A com o Nardon. Tá bom? Como você se prepara para o seu futuro ideal? No dia a dia, o futuro não espera agir. O que realmente define o seu negócio? Onde estão os limites da sua ambição? Você está realmente pronto para se destacar num jogo que muda a cada instante? Imagine um lugar onde os segredos para crescer são revelados.

01:35:23 Speaker: Bem-vindo ao Gestão Empresarial, um encontro de mentes inquietas, realizadoras, ousadas e questionadoras. Tudo aquilo que eu vi de conceitual foi muito legal. Façam, que é o melhor de tudo que vocês vão ter e o melhor de tudo aplicado por quem está fazendo, por quem está criando. A primeira coisa que eu vou fazer é analisar o que eu estou errando com base no que eu aprendi hoje e com base nas aulas que eu tive.

01:35:49 Speaker: Fortalecer a cultura e também fortalecer o networking que a gente fez aqui. Eu acho que, assim, um diferencial também muito bacana do curso é promover esse networking que a gente tem. Eu conheci pessoas incríveis aqui da minha área, de outras áreas. Eu estava querendo mais isso, né? Consumir um conteúdo de quem já vive aquilo que eu quero viver.

01:36:04 Speaker: Então, isso para mim trouxe muita razão, assim, para poder implementar. Boa. Voltamos aqui? Tudo certo o som? Por favor, dá um joinha aí, dá uma palminha para a gente entender que vocês estão nos ouvindo bem e aí começar a sessão de Q&A aqui com vocês para ajudar vocês a adaptar tudo o que nós falamos aqui para o seu negócio.

01:36:31 Speaker: Tá bom? Show de bola, João. Tá por aí. Legal, galera. Vamos lá. Primeiro, reforçar com vocês, tá? 6997 é o programa. O QR Code está na tela para vocês terem acesso a adquirir essa oferta. Se vocês fizerem as contas aí, equivale a menos de 600 reais por mês. Dá 583 reais. Parcelada em 12 vezes.

01:36:52 Speaker: Galera, isso para você mudar a realidade do seu negócio, para mim, parece uma decisão que não precisa nem pensar. É só agir e adquirir a oferta. Tá bom? Bom, vamos lá para perguntas e respostas aqui para a gente ajudar vocês. Beleza? Pode abrir para perguntas ali, galera. Não, pode seguir, pode seguir. Tá bom. Bora lá. Colocou ali. Vamos lá. Eu vou ler aqui para o Nardon e ele seguir.



## Sessão de Q&A com Bruno Nardon e Bruno Cunha

01:37:25 Speaker: Bom, empresa de prestação de serviço, tá? Indo do 1 ao 10, quais seriam os processos essenciais para estruturar? Vai cortar para mim aqui? Olha eu de novo aqui, galera. Tudo bem? Bora lá. Olha só. Quem que mandou essa pergunta? Chidi. Chidi. Chidi, olha só. Vamos lá. Quando eu trouxe lá os números de 0 para o 1, do 1 para o 10 e do 10 para o 100, tipicamente quando você está indo ali do 1 para o 10, provavelmente o teu time vai estar agora ali com, sei lá, saindo de 10 e indo para 50 pessoas.

01:38:03 Speaker: Nessa hora, o que você tem que ter atenção quando você está escalando nesse momento? Cara, a primeira coisa é financeiro. Você vai ter que olhar para o teu financeiro, principalmente pela tua dinâmica de geração de caixa. Por quê? Porque quando a gente está ali do 0 para o 1, que tem pouca gente, o teu custo é mais controlado. Você tem pouca gente, pouca gente para gastar dinheiro. Normalmente está tudo passando, sendo centralizado em você.

01:38:30 Speaker: E a tua dinâmica de dinheiro é mais fácil de controlar, porque vai cair ali o dinheiro que o teu cliente vai pagar. Você sabe mais ou menos na ponta do lápis o quanto de custo você tem por mês. Mas quando você está indo ali do 1 para o 10, você começa a ter mais cliente, você começa a ter mais gasto, você começa a ter as grandes primeiras demissões.

01:38:52 Speaker: E daí se você não está controlando e o financeiro não está muito bem azeitado, para você entender como a dinâmica do teu fluxo de caixa funciona, então o teu contas a receber e o teu contas a pagar, quanto tempo está demorando para o teu cliente te pagar? O quanto você tem que pagar os seus custos fixos e variáveis? Você começa a perder eficiência. Principalmente em prestação de serviços. Estou pensando aqui em uma empresa de consultoria.

01:39:20 Speaker: Então você tem ali uma consultoria, e daí você vai alocar aquele teu time para fazer um projeto. Na hora que você vai fazer o projeto, será que a eficiência daquelas pessoas que você tem está do melhor jeito? Por exemplo, quando você tem ali o salário de uma pessoa, será que você está cobrando a margem correta daquele produto, daquele serviço? Então, para mim, a primeira coisa é que você tem que tomar cuidado.

01:39:43 Speaker: E daí não é só para a empresa de serviços, mas é para qualquer empresa quando você está levando do 1 para o 10 para ter o financeiro mais bem estruturado, porque é aí que a tua empresa pode sobreviver ou morrer. Principalmente quando você está crescendo, dependendo da tua dinâmica de fluxo de caixa, mesmo crescendo e tendo lucro, você pode quebrar. Isso é muito normal para a empresa que vende produto, com varejo.

01:40:05 Speaker: Você tem ali uma dinâmica de estoque, que você paga o teu fornecedor e recebe o teu cliente, às vezes recebe parcelado. Quando você está crescendo, se você não tem isso muito bem dimensionado, pode dar ruim. Então, essa é a primeira coisa que você tem que prestar muita atenção. A segunda coisa que você tem que prestar atenção, que é um pouco mais específico para o negócio, é a área de operações, de fato, eficiência, de como você está entregando o projeto para ser eficiente, e a área de pessoas.



01:40:31 Speaker: Porque, normalmente, quando você tem negócios de prestação de serviço, o produto que você vende é time, é horas. E daí, você tem que entender em qual tipo de negócio de serviços você está. Tipo, onde você tem três grandes pilares. Por exemplo, se você vende uma franquia, no fim do dia, uma franquia é um negócio de serviço. Você vai ter ali procedures, processos, que é muito importante você escalar processo.

01:41:00 Speaker: Tem outro tipo de serviço que você vende, que é o serviço que eu chamo de gray hair, cabelo branco. Você vende a experiência do teu time de cabelo branco. E tem o terceiro pilar, que é o serviço que você vende, que é o serviço que eu chamo de gray hair, cabelo branco. E tem o terceiro pilar, que é o serviço que você vende, que é o serviço que eu chamo de gray hair, cabelo branco.

01:41:11 Speaker: E tem o terceiro pilar, que é o serviço que você vende, que é o serviço que você vende, que é o serviço que você vende. Então, esse segundo pilar é o negócio de serviços, que, normalmente, é o especialista. Você vende algo muito específico, aquele conhecimento especialista vai ajudar o teu cliente a mudar de patamar.

01:41:20 Speaker: Então, entendendo bem onde você está, você vai conseguir entender melhor qual o tipo de processo que você vai precisar criar para ganhar escala no seu negócio. Bora lá, próxima pergunta. Eu quero que você responda também. Vamos lá. escala no seu negócio. Bora lá, próxima pergunta. Eu quero que você responda também, tá? Vamos lá. A Marcela tá perguntando se esse programa é indicado pra microempresa, tá? E aí essa eu vou puxar aqui.

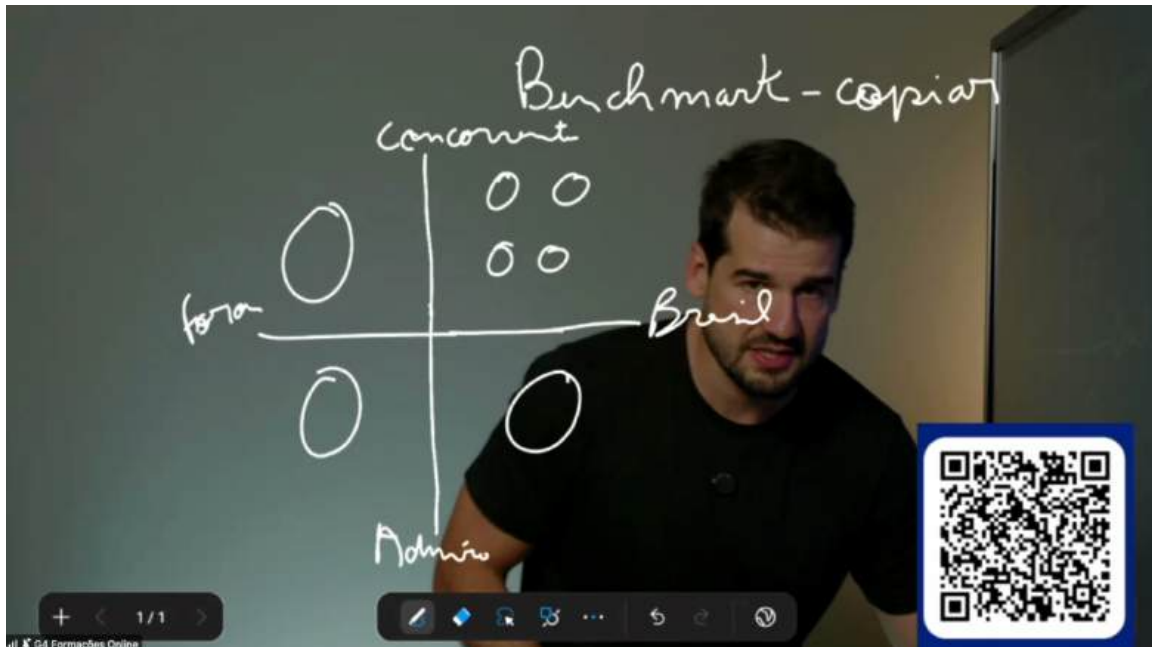
01:41:40 Speaker: Pensa o seguinte, galera, a gente preparou esse programa pra que vocês tenham acesso a todos os conhecimentos necessários pra planejar e colocar o negócio em tração. Então, se você, a microempresa, está num faturamento ali próximo de 500 mil reais por ano, significa que você fatura uns 40 mil por mês, isso significa que você já saiu da ideação, você já começou a colocar o pé na rua pra tracionar. Então esse programa foi feito pra vocês, foi feito pra esse momento seu, e ele vai colocar o seu negócio em outro patamar, catapultar os seus resultados assim que você implementar tudo que tá aqui, tá? Enquanto eu tava na resposta do Nardão aqui, eu recebi uma

mensagem do João Vitor, tá? O João Vitor, ele vai dar uma aula de AI.

01:42:21 Speaker: Ele preparou... O João Vitor é o nosso CIO aqui, tá? Sócio, começou no G4 quando tava lá no comecinho e ele que fez várias das coisas que nós implementamos aqui de AI. Um cara especialista, fez as parcerias com a Microsoft e ajuda no todo a construir, inclusive, esse mercado no Brasil. E ao ele implementar coisas no G4, ele preparou um momento pra ensinar alguns alunos sobre isso.

01:42:45 Speaker: E ele falou pra eu incluir isso como bônus pra vocês aqui, pra que vocês garantam essa oferta. Então se você tava esperando qualquer aquele último empurrão, você vai ter acesso a como que utiliza a inteligência artificial pra de fato resolver problema de negócio, tá? Então é isso aí que vocês precisam fazer e, Marcelo, o objetivo é pra você. Clica, entra aqui no QR Code e adquire esse programa agora, tá? Luís tá perguntando se a gente já tá plugado com AI pra melhorar a performance. Conta pra gente aí o que a gente já fez aí nesses últimos anos de AI, Nardão. Tá, meu...

01:43:20 Speaker: Essa, né, acabamos de responder aqui, que é meio óbvio, né? Então, é, o que que a gente vê, galera, né? Que pra você sempre estar à frente dos seus clientes, você sempre precisa estar inovando, né? E como que você inova? Depois eu volto pra essa pergunta aqui de AI. Então, time Flavião, meu querido, puxa aí pra minha tela aqui pra escrever, né? Então, o que que a gente tipicamente faz, né? Quando a gente quer inovar, normalmente a gente faz benchmark. O que que a gente faz? O que que quer dizer isso? O que que quer dizer benchmark? É a palavra bonita pra copiar. Copiar.



01:44:04 Speaker: O que que eu quero copiar? Eu quero copiar aquilo que os meus concorrentes ou empresas que eu admiro no Brasil ou fora do Brasil, né? Eu quero fazer o quê? Eu quero copiar o que eles fazem, né? Então, sempre aqui no G4, na Canoe, na Dafit, na Rappi, a gente sempre olhou pro cliente. Qual que é a dor do cliente? Qual que é a dúvida do cliente? Onde tá a atenção do cliente? O que que ele precisa pra gente criar, de fato, os melhores produtos, melhores soluções e assim por diante. Ao mesmo tempo, né? Então, isso fez com que a gente sempre estivesse na frente inovando. Ao mesmo tempo, a gente tá olhando o cliente de um ângulo, né? Eu tô olhando desse ângulo daqui pra vocês, né? Mas o meu concorrente, às vezes, tá olhando de um ângulo diferente pro cliente, vendo coisas, dores, dúvidas e desejos que o meu cliente tem que eu não tô vendo, né? Que ele tá olhando pro outro ângulo, aquele cliente resolvendo outras dores que ele tá vendo que aquele cliente tem. Então, normalmente, o que que a gente faz? A gente fica lá olhando o que que os concorrentes estão fazendo pra entender o que que eles estão fazendo, o que que eles estão fazendo, o momento de maturidade que eles estão fazendo e se aquilo faz sentido pra gente. E se não faz sentido, eu não vou fazer nada e, pô, pelo menos eu tô mapeando o que que eles estão fazendo. E eu olho também empresas que eu admiro no Brasil e fora do Brasil pra ver o que elas estão fazendo, né? Então, fora do Brasil empresas que eu admiro, empresas parecidas com a amiga fora do Brasil, o que que eles estão fazendo, né? Empresas que eu admiro no Brasil o que que eles estão fazendo. Então, como a gente tá sempre atento a isso, a gente vê grandes ondas de mudanças que

acontecem no mundo e tenta testar e aplicar aqui aquilo pro G4 num, tipo, como um teste num lugar pequeno aqui, num teste pequeno dentro da empresa. Então, quando a gente olha lá na Canui, lá na Canui, cara, a gente foi os primeiros a fazer influenciador quando ninguém fazia, foi os primeiros a fazer um site mobile, um aplicativo pra e-commerce quando ninguém fazia foi o primeiro a fazer propaganda no Facebook aqui no Brasil quando ninguém fazia a gente comprava fora do Brasil pra conseguir fazer propaganda aqui então a gente sempre foi inovador nesse tema. Quando começou surgiu toda essa história de cripto blockchain, a gente tentou entender se tinha alguma aplicabilidade pro nosso negócio a gente viu que não e com AI não foi diferente, né? AI, quando o AI surgiu, AI já é muito antigo inteligência artificial, né? Só não era popularizado. E há dois anos atrás, então, no fim de 2022, o chat GPT foi pro ar o chat GPT, através de uma plataforma conversacional trouxe inúmeras possibilidades e tangibilidades ou que é inteligência artificial para negócios. E a gente entendeu que inteligência artificial ajudaria muito a gente a o quê? A ganhar eficiência. Por quê? Lembra aquele slide que eu mostrei lá no começo da aula sobre pessoas, processos, tecnologia e escala? Tecnologia, depois de tecnologia a gente tem IA. IA é um tipo de tecnologia que faz a gente ter ainda mais escala. Então a gente olhou isso e começou a olhar da porta pra dentro e falou, onde que a gente pode aplicar? Aplicamos lá na área de pré-vendas.

01:47:23 Speaker: Aplicamos na área de vendas. Aplicamos pra quê? Pra analisar o tanto de dado que a gente tem nas mentorias que a gente dá. Nas diversas mentorias que a gente dá. Então, quando eu tô dando aula nos programas presenciais, tem um monte de aluno que tá me fazendo pergunta. Todas as aulas, a gente tá gravando elas. Todos esses áudios a gente faz o quê? Depois passa por inteligências artificiais pra identificar quais eram as perguntas, quais eram os setores como o jeito que eu respondi aquela pergunta, o jeito como o Thales respondeu.

01:47:53 Speaker: O jeito como o Alfredo respondeu, o jeito como vários outros mentores responderam aquele problema, pra gente conseguir ter um banco de dados de principais dores por setor, por momento de maturidade pra que a gente consiga mapear e utilizar isso pra gente fazer o quê? Melhorar os nossos programas. Então esse programa que a gente tá aqui, né, do gestão empresarial ele é montado em cima disso.

01:48:16 Speaker: Em cima de toda essa inteligência que a gente capturou ao longo desses últimos cinco anos os mais de cinquenta mil alunos que a gente teve presencialmente, uma enormidade de alunos que a gente teve nos nossos programas online pra construir exatamente o produto certo pra vocês, pra gente ir direto no ponto da dor. Então a gente usa pra performance de vendas pré-vendas, vendas. A gente usa pra melhorar os nossos produtos.

01:48:47 Speaker: A gente usa pra fazer análise interna, avaliação interna. Então o nosso time aqui passa por momentos de avaliação. Nesses momentos de avaliação, eles têm que escrever, né, avaliação de outra pessoa do time, do líder, o que seja, né, a gente faz essas avaliações 360. E é muita coisa escrita. E na hora que você tem escrito, o que a gente fazia antes? Tinha uma pessoa no RH que ficava ali, cara, tipo quase um mês pra ler tudo, clusterizar, entender ponto positivo, ponto negativo.

01:49:17 Speaker: Hoje, com uma AI, em menos de um dia ele faz o trabalho que essa pessoa fazia antes. Então a gente ganha muita produtividade. A gente faz o nosso processo melhorar ainda mais. Boa. A Débora tá perguntando qual ferramenta que a gente utiliza pra mapear os processos aqui no G4. Eu vou falar as que a gente utiliza aqui, mas o importante é você fazer a lógica dele, tá? As ferramentas que tem aqui são aquelas de fluxo. Tem o Miro, que é muito bom.

01:49:45 Speaker: Ele tem ali todos aqueles elementos que representam o que é a fase do processo. Tem o Figma também, que além das interfaces, ele criou o FigGen, que é uma forma de você fazer os fluxos ali funcionar também, tá? E de novo, galera, a primeira parte, assim, é você mapear. E o jeito de começar a mapear processo é pelo que já existe.

01:50:06 Speaker: E o que já existe é o que o seu time faz. Então o melhor método no fim de você entender os seus processos, como eles funcionam hoje na empresa, apesar de não mapeados, é você convidar o time, colocar eles em uma sala, usar um quadro e fazer o primeiro desenho. Porque lá o time, cada pessoa faz de um jeito, aí você já vai pegar as melhores formas que são feitas ali, entendendo como que funcionam os processos e deixar ele claro. Depois de deixar ele claro, você começa a medir e depois de medir, você começa a acionar através dos rituais, conforme a gente falou aqui, tá? Mas as

ferramentas é o Miro e o FigGen, que é os principais que a gente utiliza aqui e o Notion pra documentar os processos, tá? A gente utiliza mais pra, de fato, colocar ele em prática ali, né? O Pipefy, ele tem uma forma de você usar pra fazer a leitura se os processos estão seguidos.

01:50:56 Speaker: Então a gente constrói ali nos de desenho, documenta no Notion, uma ferramenta que nós utilizamos muito aqui, e tem o Pipefy que você consegue implementar uma leitura dos processos através dele, que ele tem aquele Kanban que você vai passando pro lado pra ver as atividades sendo progredidas, beleza? A Mariana, Nadon, tá perguntando o programa GEMP se encaixa para a gestão de uma indústria? Então, gente, ali, ó, se o GEMP se encaixa para a gestão de uma indústria, tá? Vamos lá, as habilidades que a gente passa pra vocês nesse programa, que ele passa ali sobre a gestão de processos, sobre o planejamento, sobre você tomar boas decisões, planejamento financeiro, sobre toda aquela composição ali, vender, criar uma estratégia de produto, aquilo ali são competências.

01:51:42 Speaker: Competências que quando você for lidar com uma situação, independente do contexto nesse caso de uma indústria, por exemplo, você vai ter a habilidade de resolver. Então nós vamos, garantir que vocês sejam gestores melhores, que vocês tenham condições de acionar os processos, de acionar as estratégias do negócio e colocar ele em outro patamar. Então serve pra indústria, serve pro varejo, serve pra empresa de serviço, serve pra quem tem produto digital, serve pra quem tem produto físico, porque ele fala sobre as habilidades, a competência que vocês precisam ter para fazer o negócio ser melhor.

01:52:17 Speaker: O contexto é um detalhe que você vai utilizar dessas habilidades pra acionar ele e, de fato, entregar valor lá dentro do negócio de vocês, beleza? Próximo aqui, a Jamila. Olha lá, foi que do 0 pro 10 e do 10 pro 100 envolve também o aumento de pessoas. Isso poderia também ser considerado pelo tempo de existência da empresa, pois temos uma equipe pequena, porém, com uma empresa de anos.

01:52:47 Speaker: E aí, Nardão? Bom, vamos lá, galera, é o seguinte, quando eu trago esses pontos do 0 pro 1, do 1 pro 10 e do 10 pro 100, dependendo do seu tipo de empresa, você pode crescer faturamento, crescer lucratividade

sem ter que crescer e melhorar processo, melhorar performance, tudo isso, sem ter que crescer time. Vai depender da dinâmica do seu tipo de negócio.

01:53:12 Speaker: Então, por exemplo, você vai ter negócios que precisam de muita mão de obra. Então, imagina que a gente já teve vários alunos aqui que tem empresa de facilities. Então, o produto dele é gente, né? Então, ele vai ter que ter gente prestando serviço na ponta. Pô, às vezes você vai ter uma empresa com 500 pessoas que tá numa maturidade do 1 pro 10 ainda. Então, número de gente é só um indicativo, né? Não quer dizer que é preto no branco isso. Então, o que você tem que se atentar mais, galera, né? E também acontece outra coisa, às vezes você tá com uma empresa com uma baixa maturidade que não aumenta a receita, que não evolui, que não cresce e você fica estagnado ali do 1 pro 10.

01:53:53 Speaker: Pro 10 você pode ter anos, né? Tipicamente que eu falo das empresas que crescem rápido, que ganham dinheiro, que mudam dessa etapa do 0 pro 1, do 1 pro 10 e do 10 pro 100, né? Que ali do 0 pro 1 você vai demorar entre 6 meses e 2 a 3 anos, né? Depende, de novo, do teu tipo de negócio, do dinheiro que você tem, do mercado que você tá e assim por diante.

01:54:15 Speaker: Do 1 pro 10 você vai demorar ali de 1, 2, 3, às vezes 4 anos, né? Pra sair daquela etapa. E do 10 pro 100 é infinito o tempo que você vai ter que trabalhar, né? Pra continuar crescendo, aumentando o faturamento e assim por diante. De novo, é uma forma figurativa de vocês entenderem um conceito pra entender que pra passar de fase, você vai ter também que mudar o que você faz, né? Não vai ser aquilo que te trouxe até aqui que vai te levar até o próximo nível. E é absolutamente natural, dependendo do seu tipo de empresa, você não queira crescer ela pra ter mais dor de cabeça, né? Você vai querer ficar num momento mais confortável, né? E tá tudo bem. Cada um sabe aí, né? O jogo que é jogar, né? Cada um tem um ciclo de vida diferente.

01:55:00 Speaker: E normalmente o que eu falo pra galera é uma frase que todo mundo aqui repete, que já é marca registrada minha, que não existe crescimento na zona de conforto. Não existe conforto na zona de crescimento. O que isso quer dizer? Que quando você tá crescendo, tá doendo. Se você não tiver toda hora doendo, né? Fora da tua zona de conforto, provavelmente, né? Você não tá crescendo o quanto você poderia. E tá tudo bem. São ciclos de

vida. Bora, próximo.

01:55:28 Speaker: Boa. O Iago Gama perguntou como calibrar o perfeccionismo, né? Na montagem inicial dos processos visando implementar ajustes de forma ágil, tá? E aí eu vou dar um ponto sobre. O que o Nardô mais reforçou na aula, e teve até uma pergunta sobre isso, né? Se criar os processos toda hora é bom. Eu sei que a sua pergunta não foi sobre esse fato de criar toda hora. Só que é o mesmo sentimento.

01:55:56 Speaker: Pensa que quando você está criando o processo, você não está querendo deixar ele perfeito. Você está querendo resolver um problema. Então, o primeiro, a forma de balancear é saber qual que é o objetivo que você está detalhando aquele processo, tá? Então, imagina que você está na sua empresa e você não tem nenhum processo criado ou não tem nenhum processo visível, né? Definido de forma formal pra empresa toda conhecer ele.

01:56:24 Speaker: Você vai primeiro no que mais está doendo na empresa. Então, se você não está conseguindo vender, por exemplo, que deixar de vender vai matar o seu negócio, você vai mapear somente os processos de venda. E a forma que você vai mapear é colocando o time dentro de uma sala e perguntar tá legal, quando uma pessoa pede pra falar conosco, se você tem uma operação que o lead vem até você, o que vocês fazem primeiro? E você vai desenhando tudo isso, tá? E aí você vai entender, você faz a pergunta pra primeira pessoa, ela te fala uma forma. Pra segunda pessoa, ela te fala outra forma e etc.

01:56:58 Speaker: Logo que você tiver isso mapeado, a sua primeira reação, e está falando aqui alguém que tem exatamente essas reações, a sua primeira reação é ter uma série de opiniões de como o processo deveria ser. Só que entende que não é você que vai estar executando ele. Ou é, de repente, você que faz algumas vendas também. Mas, ao você mapear, você tem que deixar como ele é e fazer algumas pequenas mudanças no primeiro momento.

01:57:24 Speaker: Porque é a partir de um mapeamento dos processos é que você vai medir. Você só vai melhorar esse processo depois que você entender aonde está o gargalo na etapa toda. Que, às vezes, as pessoas tentam falar



com você, você acredita que seu time vende mal, mas, de repente, ao ter esse primeiro contato, o cliente já entende que não é pra ele. Ele não é o seu perfil ideal, ele não é o tipo de pessoa que compra o seu produto.

01:57:50 Speaker: E aí você vai entender que existe um outro, outro processo te atrapalhando. São os processos que estão lá em marketing, que você tem que resolver a entrada de lead, tá? Então, a obsessão por resolver o problema tem que ser maior do que a obsessão sobre o processo ser perfeito. O processo nunca será perfeito. É o fato dele não ser perfeito que você tem capacidade de otimizar o seu negócio e colocar ele em outro patamar, tá? Então, exclui isso da cabeça. Você tem que mirar ser melhor sempre, mas o perfeccionismo não é o jogo. O jogo é resolver os problemas pro negócio melhorar.

01:58:22 Speaker: Adiante. Beleza? Diogo Andrade, tá perguntando aqui quanto tempo de acesso ao realizar a compra do gestão empresarial, tá? Diogo, é o seguinte, ele tem os momentos de programa, de aulas ao vivo, certo? Eu falei que tem sete encontros ao vivo. Esses encontros, eles acontecem a cada semana. Então, você tem uma agenda ali que você vê do programa e toda semana você tem esses sete encontros.

01:58:49 Speaker: Logo na sequência, tem um momento de você vir no presencial com o negócio. E aí você passa por esses dois dias aqui, tendo um momento de network, organizando tudo para você sair com todos os outputs e ferramentas para realizar na sua empresa. Então, isso aqui é o momento que você tem acesso síncrono, né? Que você está acompanhando as nossas aulas ao vivo. Agora, você leva o G4PES. O G4PES é o nosso programa que tem um mecanismo de implementação para diversas áreas da empresa e diversos problemas que você vai conseguir mapear, lá, através de um diagnóstico que ele entende como a sua empresa está e te aponta o que você deveria fazer. Então, ele é muito mais problem solving, digamos assim. Ele te coloca a consumir os conteúdos que são os necessários naquele momento para melhorar a sua capacidade de solução. Esse programa, o G4PES, você tem acesso a ele durante 12 meses.

01:59:43 Speaker: Então, além de participar aqui das aulas síncronas, você depois tem 12 meses de acesso ao G4PES e aqueles 12 meses das mentorias

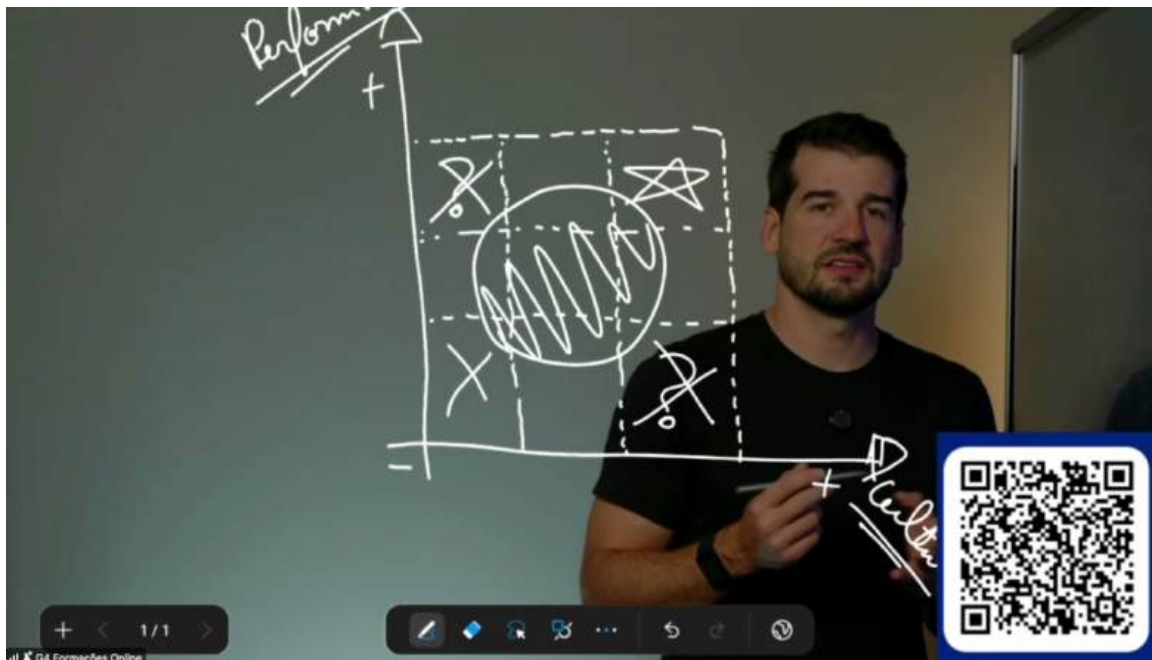
online que você tem ali todo mês para levantar a mão e pedir ajuda com os nossos mentores para resolver os problemas do seu negócio. Beleza? Então, 12 meses do G4PES nas mentorias e você tem os momentos síncronos. São sete aulas e dois dias presenciais aqui. Tá bom? O João Henrique Nardão perguntou como saber se é o momento de demitir pessoas? Existe algum processo que mapeie isso? Vai lá. Bora lá. Corta aqui para mim. Galera, seguinte, existe sim, que basicamente é um processo de avaliação de desempenho contínuo que você deveria ter na tua companhia, né? E daí, cada companhia tem um tipo de avaliação de desempenho dependendo do momento de maturidade que ela está. Mas, tipicamente, pelo menos uma vez por ano, você deveria fazer uma avaliação completa do seu time. Olhando o quê? Duas coisas principais. Um, performance, né? Então, puxa aqui, ó. E o outro, cultura. Então, você vai olhar aqui no eixo horizontal cultura, no eixo vertical performance. E daí tem um negócio que se chama nine box. O que é esse nine box, né? Nove caixas, né? O que é essas nove caixas? Quando o seu time, a pessoa do teu time está com uma cultura alta e uma performance alta, ela está aqui, né? Ela é uma estrela. O que você quer fazer com essa pessoa que é uma estrela? Você quer continuar dando desafio? Você quer continuar promovendo? Você quer continuar pagando bem essa pessoa, tá certo? E daí, o que que acontece com a pessoa que tem uma cultura baixa e uma performance baixa, né? Então, cultura baixa, performance baixa.

02:01:39 Speaker: Performance baixa. O que você quer? É fácil. Mandar embora, né? Tá fácil aqui esse. Daí, o que que você faz? Né? Você vai ter aqui, você vai ter aqui as dúvidas, né? De por dizer a pessoa que tem uma performance alta, quer dizer, uma performance baixa e uma cultura alta, né? Você tem, começa a ter dúvida aqui do que fazer com essa galera. Por quê? Porque a pessoa que tem uma cultura alta e uma performance baixa, você fala, pô, o cara tá alinhado com os valores, tá alinhado com aquilo que eu espero na empresa, mas a performance dele não tá acontecendo. Você vai treinar ele, você vai desenvolver ele, você vai tentar capacitar, entendeu? Por que essa pessoa não tá performando? Muitas vezes pode ser que a performance não tá, vindo porque ou ela tem um líder ruim que não tá conseguindo alinhar ela, ou porque a zona de potência dela, a zona de talento tá no lugar errado. E você mudando essa pessoa diária, pode ser que ela performa bem. Se não, mande embora também.

02:02:36 Speaker: E daí, você tem o caso onde você tem uma cultura baixa, opa, onde você tem uma cultura baixa com uma performance alta. Essa pessoa aqui, que eu chamo de cachorro louco, famoso cachorro louco, né? Que é o quê? É a pessoa que entrega muito, mas não tá alinhada com a tua cultura. Você vai tentar fazer a mesma coisa no começo. Alinhada, feedback, tenta desenvolver, tentar fazer essa pessoa tá mais alinhada com a tua cultura.

02:03:06 Speaker: Mas se isso não acontecer, o que que você faz? Você sacrifica em praça pública. O que que eu quero dizer com isso? Você manda essa pessoa embora, né? Manda essa pessoa embora, e explica pro time inteiro, por que que você mandou essa pessoa embora, né? Por que que ela não tava alinhada com a cultura da tua empresa, né? Então, também manda embora, né? Beleza.

02:03:31 Speaker: Agora, só um disclaimer antes disso sobre, né, o cachorro louco. Se você tem uma empresa menor, que você tem um vendedor que representa 40% das tuas vendas, e ele é o cachorro louco, você tem que pensar em como você vai fazer uma transição antes de mandar essa pessoa embora. Se você mandar essa pessoa embora, ela vai, né, você vai cair a tua receita muito rápido. Então, né, eu tô falando aqui, mas entenda também o caso que você tá passando aí. Daí, o que que acontece? Essa galera que tá aqui no meio da tua empresa, é quem carrega o piano nas costas, né? E essa galera aqui é a galera que você vai ter que tipicamente treinar, desenvolver, acompanhar, dar desafio, e assim por diante.



02:04:08 Speaker: Daí, uma vez por ano, pelo menos, o que que você deveria fazer? Você deveria subir a barra. O que que é subir a barra, né? Igual lá nas Olimpíadas, você sobe o sarrafo do salto em altura, né? Então, você sobe o seu sarrafo de cultura, então, a tua nova definição do que que é cultura aumenta, você aumenta a tua definição do que que é performance, e ela aumenta também. E daí, o que que você vai ter? Você vai ter aqui, né, pra pessoa ser uma estrela, né, o que que ela vai tá? Ela vai ter que melhorar a performance, melhorar a cultura dela também, né? O teu grupo aqui que carrega, né, a empresa nas costas, também vai precisar o quê? Mudar de patamar, né? E aquela pessoa que, né, não tá adepta à cultura, né, e nem à performance, quem tá abaixo da barra, você tira fora da companhia. Então, né, podemos tirar aqui esse desenho maluco que eu fiz aqui na tela. Pronto, olha só eu de novo aqui, que maravilhoso.

02:05:13 Speaker: Então, é assim que você sabe quando mandar as pessoas embora da tua companhia no momento certo, tá bom? Bora pra próxima. Pra quem achou aí que era quando estressava, o Nardão acabou de explicar que tem um método quase na matemática, galera. Vamos lá. Duas perguntas aqui que eu vou juntar pra vocês, tá? Primeiro, o Paulo da empresa Examina Car, ele tá perguntando quais são os cursos que tem disponível, né? A gente falou do G4PES, que tem uma série de cursos online, e falou do gestão empresarial, e o Pedro também perguntou sobre acesso à emenda, se dá pra ter acesso à

emenda dos cursos nesse pacote e tudo. Galera, eu poderia ir listando pra vocês aqui, mas é uma série de conteúdos que tem, o que vocês têm que fazer pra descobrir, inclusive, se no detalhe tá fazendo sentido pro negócio de vocês é acessar o QR Code aqui. Tem um time esperando vocês ali pra falar e entrar no detalhe de como que vai funcionar o programa, inclusive discutir o seu negócio. Todos esses nossos executivos de vendas que estão ali, né, eles participam dos nossos programas, eles entendem como que eles funcionam, e eles são, inclusive, capacitados a entregar valor, pra vocês, já nessa primeira ligação.

02:06:24 Speaker: Então, fala com o nosso time aí, pra entender, beleza? Então, tem os especialistas ali de plantão que participam desse programa, e sabem tirar todas as dúvidas de vocês e já agregar valor ali na hora do Vamos Ver, beleza? Bom, a Luana perguntando aqui, qual é... A Luana perguntando, qual ferramenta indicam pra uma empresa de 20 pessoas pra mapear processo? Bom, eu já respondi, ela tá, então o design do processo não é o mais importante, o mais importante é você desenhar ele, no começo você usa o time, eu oriento, inclusive, Lousa, tá? Pra você não viajar ali na maionese tentando desenhar um negócio muito bonito, tem que ser básico pra você entender o processo funcionando, depois você transforma isso em texto, pra ficar claro a documentação, e utiliza uma ferramenta pra acompanhar, por exemplo, o PipeFive que a gente mencionou aqui, show de bola? Então, é importante você ficar obcecado em ter ele, a ferramenta não é o mais importante, tá? Mas é Miro, Sigma, e PipeFive ali pra acompanhar a execução do processo, tá? O Tiago Nardão tá perguntando aqui, como conseguir melhorar a venda de uma empresa prestadora de serviços de engenharia? Ele faz construções ali, projetos estruturais.

02:07:36 Speaker: Bom, vamos lá, a primeira coisa que você tem que entender é o seguinte, é mapear como você faz isso hoje, né? E como você trouxe atualmente os clientes que você tem. Então, tendo noção de como eles estão vindo, vai ser muito mais fácil você ser intencional pra replicar isso de uma maneira maior. Tipicamente, você sabe, e daí depende do tipo de cliente que você atende, por exemplo, é um tipo de cliente alto padrão, médio padrão ou baixo padrão, né? Mas, tipicamente, quem é um bom canal de vendas é o arquiteto, né? Não vou reinventar aqui a roda, teria que fazer várias perguntas pra você, pra conseguir te dar aqui a melhor mentoria, mas eu vou partir aqui de posições que eu vou fazer, né? Então, tipicamente, um canal importante é

arquiteto.

02:08:28 Speaker: Por que que é arquiteto? Porque o arquiteto vai prospectar ali com uma, duas, três empresas pra pedir orçamento e se você, pelo menos, tiver na lista de pessoas que ela vai prospectar, você tem a chance de poder mostrar o teu trabalho e participar de um orçamento com ela. Então, arquiteto é um canal, sim, a se desenvolver. Outro canal são próprias outras empresas de gestão de obra.

02:08:51 Speaker: Por exemplo, eu tô fazendo agora a reforma, né, de um apartamento novo que eu comprei. E o que eu tô fazendo, eu tô pedindo recomendações pra amigos meus, recomendações pro cara que tá fazendo a gestão de obra e recomendações pras pessoas que eu conheço, de quem já prestou serviço pra eles, pra colocar lá pro meu gestor de obras, olhar todos e entender e me trazer uma recomendação dos melhores, né? Agora, dependendo do padrão que você tá trabalhando, né? E aqui eu tô falando dos canais, mais óbvios, mais fáceis que já são os que funcionam hoje.

02:09:26 Speaker: Você vai me falar, pô, Nardão, eu consigo fazer pela internet? Lógico que consegue. Como que você consegue fazer isso, né? Tem um aluno aqui no G4, que inclusive tá na nossa comunidade, no G4 Club, que chama Estevão. O que que o Estevão hoje tem, né? Ele tinha por muitos anos ali, por algumas... 20, 20 e tantos anos, ele teve uma empresa de engenharia onde ele fazia construção.

02:09:51 Speaker: De shopping, construção, cara, de grandes... de armazéns, né? De coisas de logística, galpões de logística. Grandes construções onde ele tinha ali, cara, na casa de milhares de pessoas trabalhando com ele, né? E teve um momento na vida dele que ele resolveu mudar, né? Que ele tava tendo muito trabalho, dando muita dor de cabeça o tanto de obra que ele tocava e o nível de maturidade, de complexidade, ele vendeu essa empresa e ele resolveu mudar a área de atuação dele pra cuidar de poucas obras com um ticket muito alto, né? Então, hoje ele faz ali obras acima de 30 milhões de reais pra pessoa física. Então, uma casa, assim, de 30 milhões, um apartamento e coisas do gênero.

02:10:41 Speaker: Mais casas mesmo que ele é especializado. E quando ele passou aqui pelo G4, né? Ele tem um time pequeno que ele vai montando pra cada obra, tipicamente ele consegue ali 5, 6 obras tocar em paralelo pra dar a qualidade que ele quer, mas ele é muito bem remunerado pra fazer isso. E a gente provocou ele, falou, pô, cara, pelas fotos que você tá mostrando, pelos vídeos que você tá mostrando, você tem um conteúdo muito rico pra mostrar isso online, né? No Instagram. Porque vai ter muita gente que tá interessado em olhar e ver o que você faz no Instagram, né? Eu vou até ver aqui o Instagram dele pra depois você acompanhar, pra você ver o trabalho que ele tá fazendo.

02:11:21 Speaker: Ele se chama Boutique... Cadê? Boutique... Boutique Construtora Oficial. Escreve aqui, ó. Boutique Construtora Oficial. Então dá uma olhada lá no Instagram dele, ele abriu em menos de um ano, já tá com o 115 mil seguidores, cara, você vê o conteúdo dele é muito legal. Então você fala, pô, não tem jeito de eu vender a obra desse jeito, não tem jeito de eu conseguir. Tem! Vê lá como ele tá fazendo o conteúdo dele, mas será que isso é adaptável a você? Será que isso faz sentido pra você? Talvez não faça tanto sentido, mas é um canal de aquisição que você pode testar, né? Então, eu diria o seguinte, primeiro mapeia, né? Retomando, mapeia aquilo que você já tem hoje pra tentar fazer mais, e aqui vão ser arquitetos, gestores de obra.

02:12:23 Speaker: Segunda coisa, faça bem os seus trabalhos e peça indicação pros clientes que você trabalha hoje pro futuro. Então tenha o contato do dono que fez aquilo, porque em algum momento, talvez não agora, mas daqui um ano, dois anos, alguém vai fazer uma obra e vai perguntar, cara, você tem alguma referência? Se você fez um bom trabalho pra ele, ele vai te recomendar, né? Terceiro é olhar outros canais de aquisição. Nesse caso aqui, desse cara que fez lá, consultor oficial, né? Que funcionou muito bem. Bora pra próxima? Bora. A Talita Vital tá perguntando o seguinte, quando está na etapa de tração, já identificando uma necessidade para padronizar o atendimento na entrega dos colaboradores, qual seria uma ferramenta de fácil aplicação pra formalizar os processos? Bom, se eu tô entendendo aqui, você tá basicamente perguntando como se garante que os produtos, né? Ou seja, as entregas são feitas de uma maneira padronizada, que você mantém o seu nível de qualidade, tá? De novo assim, galera, a gente se atém muito achando que tecnologia vai resolver.

02:13:32 Speaker: O que o Nardom mais ensinou aqui é que primeiro tem pessoas exclusivamente ali no início da empresa, depois você identifica os processos que serão, que devem ser seguidos e só depois você coloca tecnologia. Tecnologia é uma ferramenta que você implementa para ter performance, não para resolver os seus problemas. Se o seu problema é performance, ou seja, fazer de uma forma mais otimizada, mais escalável, é exatamente tecnologia que vai te ajudar.

02:14:01 Speaker: Agora, os seus problemas precisam ser resolvidos antes da tecnologia, tá? Inclusive, se tiver problema e você escalar, você escala o problema. Então, toma cuidado ao colocar tecnologia. Agora, a única grande diferença, assim, de que tipo de escolha você faz na hora de garantir entrega, na hora de formalizar esses processos, é primeiro, se você tem um negócio que as entregas são digitais, de alguma forma elas acontecem como se fosse uma prestação de serviço, vamos supor, você vai basicamente colocar em qualquer ferramenta que é digital. Pode ser até um documento mesmo, em PDF, que você deixa disponível sempre para o time consultar como que as entregas devem ser feitas, mas por ser digital você consegue sim colocar uma ferramenta ali, a exemplo do Pipefy que a gente falou, que garante uma lembrança de todas as atividades que precisam ser realizadas para padronizar.

02:14:49 Speaker: Tá? Agora, se você tem um tipo de entrega que é presencial física, né? Se você realiza uma entrega ali de qualidade física, por exemplo, um cabeleireiro ou alguma coisa assim, que você tem que garantir que os procedimentos são feitos numa sequência específica, tem uma experiência extra que você coloca, o ideal é que os processos estejam visíveis, formalizados fisicamente também.

02:15:13 Speaker: Então, imagina que o seu time, ao entregar o seu produto, se é físico, ele está ocupado entregando. Então, ele tem que ter acesso visível, a como os processos funcionam, a quais são as sequências que precisam ser realizadas, atividades específicas que precisam ser garantidas. Então, o jeito de formalizar no fim do dia é deixando em um ambiente disponível e de fácil acesso para o seu time, tá? Então, em um momento você para, formaliza para todo mundo, inclusive indica. Galera, aqui vocês têm acesso todas as vezes que vocês tiverem dúvida sobre o que realizar em cada momento da entrega, tá? É o fácil acesso do jeito que adere ao seu modelo de negócio, a como você entrega os seus resultados aí, tá bom? Olha lá, Nardão, o Felipe Trombetta



perguntou o seguinte, somos uma empresa de construção civil, incorporação e imobiliária, estamos em uma crescente nos últimos anos e praticamente todos os processos são executados pelos familiares.

02:16:08 Speaker: É uma empresa familiar ali, essencialmente. Como podemos conseguir criar e repassar os processos de forma clara aos colaboradores, definir a responsabilidade dos familiares, sem que isso atrapalhe o crescimento da empresa? Bom, vamos lá. Primeira coisa, né? É super natural que isso aconteça no momento que você está tirando a empresa do zero para o um. Você é muito centralizador e você acaba ficando o quê, né? Quando você começa a empresa? No operacional, né? Operacional.

02:16:38 Speaker: O que é estar no operacional? Toda hora, você está fazendo o quê? Resolvendo o problema do cliente, fazendo o processo, 80, 90% do teu tempo, você está, ali, na ponta, garantindo isso, né? Então, você está ali como líder, talvez, da área, mas você está executando junto com o teu time, né? Ali os processos e garantindo que tudo aconteça, né? Depois, quando você está tirando a empresa do um para o dez, o que você tem que fazer? Você tem que virar o líder, né? E ir para o que eu chamo de tático, né? O que é o tático? O tático, você vai estar, né? Em vez desse daqui que você está toda hora resolvendo o problema, você vai estar numa frequência menor resolvendo o problema. Você vai estar ali 30% do teu tempo, 20% a 30% do teu tempo descendo para o operacional, às vezes, para resolver o problema na ponta, apagando incêndio, mas 70% do teu tempo, você deveria estar o quê? Igual um técnico está liderando o time, né? Quando você está no operacional, você é o capitão dentro do time.

02:17:48 Speaker: Você está pegando bola atrás, cabeceando, tocando, marcando gol. Daí, quando você começa a ficar um pouquinho melhor, você faz o quê, né? Você começa a especializar as posições, você não precisa ir lá para trás e lá para frente. Especializar a posição quer dizer o quê? Quer dizer começar a criar processo. Criar processo é ter, claro, aquela pirâmide que a gente falou.

02:18:08 Speaker: Cara, qual a atividade que eu tenho que fazer? Quem que é o responsável por fazer? Qual que é o processo desenhado? Que dados eu vou acompanhar para garantir se eles estão sendo bem feitos ou não? E como

eu tenho uma melhoria contínua disso, né? Então, quando você vai para o tático, o teu papel é muito mais liderar esse time que está fazendo isso, né? E daí, uma atenção que a gente tem que ter é o quê? Que, tipicamente, quando a gente tem um time júnior, o que eu faço? O time júnior eu tenho que micro gerenciar. O que é micro gerenciar? É ir lá, pegar, explicar como se faz. Ó, faz desse jeito. Daí escreve o processo junto. Daí vai lá, vai lá e faz para eu ver. Daí a pessoa vai lá fazer para você ver. Isso aqui está certo, isso está errado. Faz de novo, fez de novo, fez de novo. Daí você vai sair e deixar a pessoa fazendo, né? E vai tentar acompanhar a distância, as métricas daquilo.

02:19:06 Speaker: Mas você vai ter que várias vezes voltar para ir corrigindo o time, né? Quando o time é pleno, você vai ter o quê? Que acompanhar, acompanhar acompanhar. Acompanhar o quê? É você foi lá, né? Essa pessoa montou um processo e você vai ter um rito e ritual semanal, diário, três vezes por semana, onde você vai acompanhar a evolução disso através das métricas.

02:19:36 Speaker: Mas mais dificilmente você vai ficar entrando ali no detalhe. Isso quer dizer o quê? Você já está com o time um pouco mais pleno, que você consegue delegar, mas ainda não delargar. E quando você traz alguém o quê? Sênior, né? Para o time, você vai direcionar, direcionar essa pessoa, né? Que aqui é o quê? Essa pessoa, tipicamente, né? Aqui é quando você vai para o estratégico, né? E daí você tem pessoas ali, né? Mais sênior, que são, você é o líder que está liderando os líderes, você vai estar no estratégico, né? E aqui no estratégico, normalmente quando você está levando do 10% ainda mais, você entra menos lá na operação da ponta, você está mais pensado no médio, pensando no médio e longo prazo da empresa, como a empresa vai ser daqui seis meses, um ano, dois.

02:20:32 Speaker: Quando os teus líderes que estão no tático, os teus líderes sênior que estão no tático, estão pensando no curto prazo, né? Como eu bato a meta que a gente já planejou no curto prazo e quem está ali no operacional está garantindo que a meta todo dia está sendo batida. Então, quando você é o líder dos líderes, né? Que você está aqui, ó, líder dos líderes, né? E que você traz gente mais sênior pra estar aqui, você também tem que fazer um papel de direcionar, né? É menos acompanhar, mas é mais direcionar, porque essa galera aqui não tem o que bola de cristal pra saber o que está se passando na sua cabeça, precisa de contexto também pra saber onde você quer ir, pra garantir que está todo mundo alinhado. Então, o jeito de você delegar isso pro

time é primeiro entender.

02:21:17 Speaker: Seu time hoje é sênior, pleno, desculpa, júnior, pleno ou sênior, né? Gente júnior vai dar muito trabalho. E gente júnior, mesmo com processos, né? Muitas vezes você não vai ter a facilidade de entregar e delegar aquilo pra turma. Então, você vai ter que trazer mais gente sênior ou subir essa galera pra ser responsável. Mas você precisa seguir aquela pirâmide de mapear a atividade, colocar o responsável, pegar os dados que você quer acompanhar e acompanhar um pouco mais a distância e delegar.

The image is a composite of two parts. On the left, a man is standing in front of a whiteboard, pointing at a hand-drawn pyramid diagram. The pyramid is divided into three horizontal levels. The top level is labeled 'SENIOR - DIRECIONAR' and contains one stick figure. The middle level is labeled 'Pleno - Acompanhar' and contains three stick figures. The bottom level is labeled 'JUNIOR - MICRO' and contains six stick figures. To the right of the pyramid, the words 'ESTRATEGIA', 'TÁTICA', and 'OPERACIONAL' are written vertically. On the right side of the image, there is a screenshot of a WhatsApp chat interface. The chat is with 'baia secreta\_uz'. The messages include: 'obrigada pela ajuda pessoal! Já mandei e-mail aqui.', 'Livia Vilela 20:00', 'Qual é o título desse email, pq recebi varios', 'Se puder me ajudar agradeço, nao localizei esse KIT de gestao essencial', 'iPhone de Camila left', 'Gunther left', 'Lucas Coelho left', and a red notification bar that says '+ 102 nova mensagem'. Below the chat, there is a QR code and a text input field that says 'Para: Chat em grupo da reunião' and 'Digite a mensagem aqui...'. At the bottom of the whiteboard, there is a navigation bar with a plus sign, a left arrow, '2/2', a right arrow, and several icons for editing and sharing.

02:21:46 Speaker: E, logicamente, a gente sempre vai fazer melhor do que o próprio time, né? Deixa eu contar aqui uma história pra vocês do meu filho de 6 anos, né? Meu filho de 6 anos teve uma época que, pô, vocês sabem, a gente trabalha muito, eu fico bastante tempo de manhã com os filhos, mas, tipicamente, eu chego mais tarde quando eles já estão dormindo. E fim de semana, às vezes eu tenho que resolver um negócio ou outro, eu tô muito cansado e, às vezes, eu dou uma chupeta eletrônica pra ele, que é o quê? Cara, brinca aí com o meu celular um pouquinho pra me dar um pouco de paz e meia horinha, né? Pra depois eu voltar e ficar aqui presente com você pra gente brincar e fazer alguma coisa, né? E quando eu dava o celular pra ele com algum joguinho, o que acontecia? Ele ia jogando um joguinho, ia aparecer uma propaganda, ele abaixava outro joguinho, abaixava outro joguinho, isso

começou a me incomodar, eu falei, cara, você não vai mais usar o celular e eu comprei pra ele um Nintendo Switch, né? Um Nintendo Switch. No Nintendo Switch eu instalei o Mario e o Mario, eu instalei o Mario lá do Mario 64, né? Do Nintendo 64.

02:22:46 Speaker: E o jogo, né? Esse jogo, quando eu era criança, eu não tinha ele, que eu só tinha o Nintendo, eu não tinha o Nintendo 64. Então, na verdade, quando eu instalei, eu comecei a jogar o joguinho com ele, né? Então, eu jogava o joguinho ali com ele e a gente fez um perfil pra passar de fase, né? E daí que aconteceu, meu filho começava a jogar e começava a ter dificuldade numa fase.

02:23:08 Speaker: E a dificuldade na fase é o quê? É o meu filho tendo que criar uma habilidade, criar uma habilidade pra conseguir passar daquela etapa, naquela fase, né? E o que que acontecia? Ele começava a ter dificuldade, dificuldade, dificuldade, passava pra mim o controle, que que eu fazia? Eu passava, né? Aquela parte da fase pro meu filho, né? E daí é pra segunda fase.

02:23:36 Speaker: E lá na segunda fase, aquela habilidade que ele tinha que ter aprendido na primeira fase, que ele não tinha aprendido direito, que acontecia, ele começava a travar, porque ele tinha que fazer aquilo pra passar naquela dificuldade daquela fase, e ainda aprender algo novo. E eu tava passando pra ele. Na hora que chegou na terceira, quarta fase, era impossível dele jogar. Porque todas as habilidades que ele tinha que ter aprendido, que que eu fiz? Eu fiz por ele.

02:24:00 Speaker: Ou seja, eu roubei o futuro do meu filho passando por ele. Na hora que eu percebi isso, depois que a gente tava jogando ali 45 minutos, uma hora junto, eu falei, filho, papai tá te ensinando errado, cara. Deixa eu abrir aqui um perfil pra você jogar e você vai passar sozinho. Eu vou te ensinar, eu vou te mostrar, eu vou te explicar quantas vezes for possível. Eu vou te acompanhar, tentar passar por essa dificuldade na fase.

02:24:26 Speaker: E depois que você conseguir, você vai ter que treinar um monte até conseguir. Mas você precisa passar por essa dificuldade na fase.

Você precisa aprender essa habilidade. E o que que aconteceu? Foi isso. Ele criou um perfil dele, onde hoje ele joga muito melhor do que eu. Muito melhor do que eu. Por quê? Porque ele criou habilidades no controle, entendeu como faz pra passar, que eu não criei. Mesmo porque eu não jogo tanto. Eu joguei um pouquinho ali e já perdi o interesse. Com os nossos colaboradores é a mesma coisa, galera.

02:24:56 Speaker: Se você tem gente júnior, assim como meu filho é júnior, você vai precisar acompanhar, vai precisar mostrar, vai precisar ensinar, vai precisar dedicar muito tempo pra isso. E a realidade é que às vezes a gente não quer dedicar esse tempo porque a gente consegue resolver rápido. Porque a gente quer resolver aquela coisa rápido pra já ter resultado. Só que cada vez que a gente faz isso, o que que acontece? A gente rouba o futuro do nosso colaborador. Nosso colaborador não aprende o que ele precisa aprender.

02:25:22 Speaker: E daí o que que acontece? Na hora que a empresa escala, ela trava, porque ela vai depender de você. Na hora que depende de você, o negócio não cresce. Porque você vai precisar estar executando lá na ponta. Então o negócio não escala, galera. Então você vai fazer melhor que o teu colaborador? Com certeza. Por quê? Porque você tem mais conhecimento do todo. Porque você já fez aquilo ali muitas vezes.

02:25:42 Speaker: Porque você é o dono, então você vai saber tomar decisão mais rápido. Do que importa, do que não importa. O teu colaborador às vezes vai ter mais reticência, vai precisar mais vezes, em vez de tomar aquele risco que pra você é fácil. É lógico, a gente como dono vai fazer muito melhor do que a pessoa que tá na ponta. Vai ter muito mais visibilidade.

02:26:00 Speaker: Mas se a gente fizer isso sempre pelas pessoas, a gente, cara, não tem tempo infinito na nossa vida, né? Então o que que acontece? Você precisa colocar o teu tempo naquilo que de fato adiciona valor. E naquilo que de fato você consegue mudar o jogo. Entendeu? Então assim, eu tô dando essa aula aqui pra vocês, porque isso adiciona muito valor. Mas é algo operacional.

02:26:20 Speaker: O valor que eu agrego na empresa aqui no G4 é, cara, tá conversando com os líderes, tá pensando na estratégia de médio e longo prazo, na estratégia como a gente vai bater um bi de faturamento. Mas isso daqui

adiciona tanto valor essa hora minha no operacional que vale a pena eu fazer. Então você como dono, você como familiar nessa empresa de construção, incorporação imobiliária, você tem que entender. Vai ter coisa operacional que você vai precisar fazer que adiciona muito valor? Vai. E tá tudo bem de você fazer.

02:26:46 Speaker: Mas você tem que empoderar teu time pra que eles façam tudo isso, a grande maioria das coisas sozinho. Eles vão fazer coisa errada? Vão, mas vão aprender. Vão aprender. E se você tiver o alinhamento certo, dá pra eles direcionamento, acompanhar, entender o momento que eles estão, vai ficar muito mais fácil de você escalar a tua companhia. Boa. Boa.

02:27:08 Speaker: Pô, o Pedro tá perguntando um detalhe sobre... Olha aqui, não, não, calma aí. Volta aqui pra mim. Volta aqui pra mim. Volta aqui pra mim. Ó, li aqui um comentário do Danilo. Cadê? Que eu tô meio cegueta. Lelis, tapa na cara essa parte aqui do exemplo do filho dele. Só essa parte já valeu investimento. Vi muita gente aí falando pô, que coloquei 50 reais aqui. Gente, vocês têm que entender o seguinte, a aula que eu dou no Gestão Estratégia, custa 40 mil reais.

02:27:36 Speaker: Pra você estar no Gestão Estratégia, tendo uma aula comigo, é 40 mil reais. A gente fez aqui 50 reais pra vocês terem um cheiro do que é isso. E logicamente, a gente vai fazer uma venda no final, turma. Vocês acham? 50 reais o produto do G4? Vocês estão malucos? Isso vai acontecer. Entendeu? Então, eu tô trazendo aqui, dedicando meu tempo. Espero que vocês tenham tido uma aula muito boa.

02:27:54 Speaker: Tamo aqui, ó. Vamos ficar muito mais tempo aqui pra vocês, pra ajudar vocês, galera. Eu quero que, mesmo que vocês não comprem o G4 Gestão Empresarial, que é o que paga o tempo aqui do time, e não só o tempo do time, que vai ajudar a tua empresa a mudar de patamar e pra outro patamar, que é o seu comprometimento.

02:28:10 Speaker: Porque o produto tem esse valor porque ele entrega valor. Se não tivesse valor, a gente não ia cobrar esse valor de vocês. Mas é principalmente o teu engajamento de ir lá, sentar a bunda na cadeira e estudar.

Né? A gente espera isso de vocês. Pra você ter o teu futuro melhor. Tá certo? Pra você fazer a tua empresa evoluir. Mas mesmo assim, se você não adquirir esse produto, tá tudo bem, galera. Continue acompanhando eu lá no @bruno.nardon.

02:28:36 Speaker: Ouve o nosso podcast, Papo de Gestão, Extremos. Cara, lê um monte de conteúdo e artigo que a gente solta, eu, direto lá no meu perfil. Tem muito conhecimento que você vai aprender e vai mudar de patamar. Né? Você vai fazer isso de uma forma gratuita, não tem problema. Mas a gente tá aqui pra facilitar a tua vida. Então espero, gente, que eu tenha conseguido, né, ajudar vocês, né, nesse pouco tempo que a gente tá aqui junto. Agora imagina se ter esse programa inteiro com a gente, né, o quanto mais você vai aprender.

02:29:08 Speaker: Eu não vou estar presente nesse programa, mas muita gente muito boa que eu garanto que esse programa aqui é o programa certo pra você que tem qualidade no conteúdo, se só aqui em duas horas você tem insight, imagina, né, tendo esse programa aqui, o quanto mais de insight você não vai ter. Tá bom, galera? Vai lá. Volta pra próxima pergunta.

02:29:26 Speaker: Vamos lá. Pedro tá perguntando um detalhe do programa, galera, e aí eu vou abrir pra ele aqui. No Gestão Empresarial, existe algum módulo que aprofunda a criação de processo de fato? Porque eu entendo a importância deles e gostaria de entrar com a mão na massa. Existe, sim. Existe um módulo que é só sobre criação de processo e além desse módulo, que é ali uma aula online que vocês conseguem entrar no micro como realizar os processos, existe uma trilha preparatória. Então, no programa existe um momento que tem uma trilha preparatória que você vai entender ali vários detalhes já, e na aula, que é uma resolução de cases, você mete muito mais a mão na massa pra como fazer o negócio acontecer, beleza? Na sequência aqui tem o Freitas.

02:30:08 Speaker: O Freitas tá perguntando o seguinte, Nardão, faturamento acima de 400 milhões, qual que é o programa que ele tem que ir? Gestão e Estratégia, meu amigo. 400 milhões, você tem que ter aula comigo, com o Tales, com o Alfredo, três dias, três dias não, são quatro dias com a gente, onde a gente coloca 50 empreendedores, empresários, que estão aí mais ou menos do seu tamanho, um pouquinho menor, um pouquinho maior, que são

três dias onde a gente vai falar sobre liderança, sobre gestão de pessoas, sobre vendas, sobre growth, sobre estruturação da empresa, sobre como pensar o futuro da tua companhia no Gestão e Estratégia.

02:30:46 Speaker: A gente chama de Gestão e Estratégia esse programa, tá? Você vai ter mentoria com a gente, vai ter mentoria com mentores convidados, a gente também tem aulas específicas de planejamento estratégico, aulas específicas também de marketing um pouco mais específico, onde você vai renovar a ambição do teu negócio e pode ter certeza que grande parte dos problemas que você tem escalando e levando agora tua empresa dos 400 pros 500, pros 600 e assim por diante, muitos dos alunos que estão lá, que são selecionados, que a gente tem uma barra de porte, né? A gente tem ali o nosso sarrafo, que não é todo mundo que pode fazer esse programa, a gente garante que a seleção de quem tá lá faz muito sentido, né? As perguntas de um e os problemas que uma pessoa passou de um negócio totalmente desconhecido ao teu, de outra indústria, às vezes teu negócio é B2B, o dele é B2C, às vezes o dele trabalha com um governo, cara, o outro trabalha com um franquia, um é varejo, um é indústria, serviu, cara, tem muito aprendizado, muita troca, você vai conhecer gente que tá no mesmo mood, no mesmo momento que você e você vai sair de lá, posso te falar? Com a cabeça em outra sintonia, tendo aprendido muita coisa e pronto pra aplicar no teu negócio e fazer ele continuar crescendo com eficiência.

02:31:56 Speaker: Então, faturamentos maiores, gestão e estratégia faz muito mais sentido. Bora, próxima pergunta. Pra ter acesso a esse produto que o Nardom falou, pode ler esse mesmo QR Code, tá? Quando o cara te ligar, você fala, o Nardom me falou para ir pra um programa que ele dá aula, o cara vai te atender e resolver pra você mais uma vez ter acesso aos nossos produtos, tá? Volta aqui pra mim, se você escanear aqui agora, isso daqui e conversar com o nosso time, nosso time ainda entra em contato hoje, a gente tá que horas são aqui, ó? 9h37, eu gostaria que o seu time tivesse o mesmo ímpeto que o nosso time aqui do G4 tem, galera, fim de ano, meu amigo.

02:32:36 Speaker: É porradaria na cara, pô. Ah, eu vi uma galera aqui que eu olhei no Instagram, que um monte de gente tava lá postando foto, me marcando, pô, legal pra caramba, um monte de gente marcou, quem mais quiser me marcar aí, eu vou ver, vou dar um joinha lá, coloquei no terceiro tempo, aqui, meu amigo, tem dia que é até o quarto tempo, até o quarto tempo,



porque se a gente tem que bater meta, tem que trabalhar, tem que fazer, de fato, um pouco a mais aquele extra mile, mas também vai ser recompensado por isso, né? Ninguém aqui é bobo, todo mundo tá aqui porque gosta do que tá fazendo, porque entende o impacto que isso tem, entende também que é colocar dinheiro no bolso, mas olha só, o impacto que isso tem pra gente, pra galera que tá aqui do nosso lado, tem um, dois, três, quatro, cinco pessoas aqui só nessa sala do nosso estúdio, mas um monte de gente lá, atendendo, conversando aqui com vocês no chat, falando direto ali, pra quem quer ter um atendimento mais personalizado, galera, olha só, eles sabem o impacto que tem dos cases dos alunos que já passaram aqui, e isso pra gente vale muito mais do que meta de faturamento, meta de lucro, é ajudar você, dono de negócio, a mudar a tua realidade, é continuar crescendo com eficiência, porque se você tá crescendo com eficiência, você não é bobo, pô, você não vai pegar todo o lucro e colocar no teu bolso, o que que você vai fazer? Você vai reinvestir na tua empresa, na hora que você reinveste na tua empresa, o que que acontece? Você gera mais emprego, antes de gerar emprego, o que que você vai fazer? Você vai demitir, né, que é aquilo que eu falei, você vai tirar dinheiro do lugar ruim pra colocar no lugar bom, mas depois que você deu essa arrumada, liberou dinheiro ruim pra colocar em dinheiro bom, você vai voltar a contratar, na hora que você volta a contratar, você vai gerar mais receita, você vai entregar mais valor pro teu cliente, com mais eficiência, isso vai virar uma espiral positiva que a gente muda o que? O Brasil, pô.

02:34:20 Speaker: O que a gente tá fazendo aqui no G4, de novo, eu já fiz muito negócio, já fiz a Canoe, já fiz a Dafit, já fiz a Rappi, já fiz a Suno Research, já fiz a LiberCapital, tenho meu fundo de investimento, vários outros negócios que eu sou sócio relevante, que eu ajudo a montar os negócios e fazer os negócios crescerem, vários projetos que eu tô envolvido, vou te falar, o G4 Educação é o que me dá mais tesão, porque isso daqui é um propósito muito fora do normal, conseguir ajudar vocês a ter uma sacada, conseguir ajudar vocês, cara, a conseguir enxergar o que antes vocês não enxergavam, a ver um gargalo e mudar esse gargalo de patamar e ver isso na realidade virando mais crescimento, mais lucro, evitando com que você caia nas cascas de banana, que no fim do dia você vai crescer, vai empregar mais gente, empregando mais gente, o que a gente tá fazendo, galera? Empoderando, empoderando as pessoas a não dependerem de serviços do governo, não dependerem do Brasil, não é porque o governo que tá aqui é bom ou ruim, o que passou é bom ou ruim, não quero entrar nessa polêmica, não quero entrar nisso, é que a gente não pode depender do Estado pra garantir o sustento das

nossas famílias e das pessoas que tão junto com a gente, a gente tem que pagar bem as pessoas que tão trabalhando com a gente pra eles conseguirem dar educação pros filhos, darem saúde pros filhos, se alimentarem, na hora que a gente faz isso, as pessoas ficam mais, né, sem necessidade disso, isso faz com que o Brasil cresça, e o Brasil é o lugar que eu cresci, o lugar que eu nasci, que minha família tá, que eu quero fazer prosperar, eu quero ajudar vocês, a gente aqui no G4, quero ajudar vocês a prosperarem, e não é do gogó pra fora, papo de vendedor, não é, porque a gente faz de fato, galera, eu tô nessa história aqui desde 2010, o Thales tá desde 2005 fazendo isso, o Alfredo também, entendeu, a gente ensina aqui o que a gente faz na realidade, aqui todo mundo que tá ensinando fez na prática, todo mundo tem case comprovado, todo mundo não tá contando aqui pra você historinha aqui de teoria, não, cara, é a prática, o que que a gente faz na prática, o que que deu certo, o que que deu errado, o momento que deu certo, o momento que deu errado, é isso que vai fazer a tua empresa mudar de patamar, aprender com quem tá fazendo a realidade, quem tá aqui, ó, pagando boleto, quem já quase quebrou, quem quebrou e se arrumou depois, se virou, quem tá fazendo venda, quem tá no, cara, fazendo benchmark de tudo que tá acontecendo no mercado, quem tá, cara, entendendo o que tá acontecendo com vários clientes pra poder te ajudar a mudar de patamar. Bora, próxima pergunta. Bizarro, né, bizarro, eu fico me perguntando o que que passa na cabeça de vocês, ao escutar o Nardon falar isso, é os motivadores lá, desde o começo de trazer o G4, o que que impede você de investir esse valor que se pensar em tudo que vai ser entregue aqui, é praticamente simbólico, é 10% de tudo que agrega na oferta, então eu no seu lugar, estaria lendo esse QR Code aí, se eu tivesse acesso a isso lá atrás, quando eu quebrei muito cabeça também, empreendendo no pouco que eu empreendi, eu teria criado rumos bem diferentes ali no começo do negócio, não teria passado por vários problemas que eu tive, tá? Rapidola, aqui uma pergunta do Felipe Trombetta, Felipe perguntou se, no caso dele estar começando o G4 Journey, vale a pena fazer o gestão empresarial. Na verdade, Felipe, você já tem acesso ao G4 Gestão Empresarial dentro da oferta que foi a do Journey ali, tá? Então fica tranquilo, isso não é a preocupação agora, tá? Eu queria reforçar uma coisa pra vocês aqui, galera, esse programa pensado pra vocês, esse momento aqui que a gente criou, que agrega valor e vocês teve esse valor agregado nesse pequeno momento que a gente entregou, tem tudo isso que o Nardon falou, de tanto valor que a gente já entrega pros nossos alunos, ele está disponível por esse preço exclusivo pra vocês, por esse conjunto de bônus, que vocês já tiveram acesso, tá na tela aí pra vocês verem no detalhe. Tudo isso pra vocês terem, de fato, isso na mão, vocês tem que ler esse QR Code aqui, porque é somente hoje. A gente vai sair

daqui, de repente, fechar essa call e você vai ficar com isso na cabeça, falando, puta, eu devia ter lido lá aquele QR Code, entrado em contato com o meu time e tentado resolver como que eu adquiri esse programa. Lê o QR Code agora, fala com o nosso time de especialista aqui, ele já vai te ajudar no seu problema que você tem hoje e você vai fechar, vai estar aqui com a gente e resolver os seus problemas de 2025 através desse programa. Beleza? Bom, o Yuri tem uma pergunta aqui, o Yuri Souza, me assusta um pouco o tamanho do desconto do curso, 45 mil por 7 mil, é normal o tamanho do desconto? Yuri, não é normal, não é normal.

02:38:44 Speaker: Esse desconto é comprometimento, tá? Então, nós entendemos que vocês precisam de insumos pra fazer 2025. De tudo que o Nardon falou aqui, nós temos um indicador que é o nosso principal indicador de sucesso. Além de tudo que tem financeiramente no negócio, é claro, pra fazer a coisa ir adiante, pra nos dar oxigênio pra cumprir o nosso propósito, tem um indicador, que o nosso be-hag é gerar um milhão de novos empregos através de vocês. E a gente sabe que vocês que estão nesse momento de tração, vocês têm que ponderar um pouco de risco pra fazer acontecer e que nesse momento do ano é quando você pensa em como vai ser o ano que vem.

02:39:20 Speaker: Então essa oferta é exclusiva, não é normal, ela foi preparada pra vocês de fato terem acesso ao que vai ajudar no ano que vem, tá bom? E aí, vai mais um aqui do Caio, e aí a gente vai fazer mais duas aqui, perguntas e respostas, e vai encerrar, tá galera? Mas vamos lá, bem detalhada essa. Caio Aguiar aqui. Como trabalhar a gestão de processos no lançamento de uma startup? E aí essa vai pro Nardão aqui. Nardão, como que você fez lá no começo? Bom, galera, primeiro faz, depois melhora. Primeiro faz, depois melhora. Não adianta você crescer processo que não tem necessidade, né? Eu falei aqui durante a aula. Espera a dor vir.

02:40:02 Speaker: Na hora que a dor vir, se arruma. Vou dar um exemplo aqui contando um pouco de história de rap lá no começo, né? Então, lá no começo, o que que a gente tinha, né? A gente tinha lá área de marketing, né? As principais áreas, tá? Área de tecnologia, área comercial, e a área de operações, né? E daí o nível de maturidade que a gente tinha, e aqui é uma maturidade direcional, tá? É só pra vocês entenderem o exemplo que eu tô dando, né? O nível de maturidade que a gente tinha, vou colocar aqui em cima 100%, né? Pra bater a minha primeira meta que eu queria, que era 100 mil

reais de venda, né? A primeira meta que eu queria. O nível de maturidade que eu precisava do marketing, cara, era passar essa linha aqui, né? Então eu precisava ter um site no ar pra... Quer dizer, eu precisava levar visitas pro meu site que tinha que tá no ar, né? Daí eu precisava ter produto pra vender. Eu precisava ter ali uma pessoa lá no meu centro de operações, lá no meu centro no meu warehouse, né? No meu armazém, pegar no produto, empacotando e colocando no correio. Então eu precisava ter uma maturidade muito baixa pra começar a fazer isso. Só que daí, pra passar de 100 mil pra 1 milhão, né? Opa, o meu marketing precisa tá numa maturidade maior.

02:41:30 Speaker: Minha TI não precisa tá numa maturidade tão alta. O meu comercial também não. E pô, minhas operações também não, né? Isso daqui, calma aí, pra bater, né? Calma aí. Pra bater aqui a minha meta de 1 milhão. Então o que que a gente fez? No começo a gente focou muito na dor. Quero que, olha, marketing é o meu gargalo.

02:41:58 Speaker: Se marketing é o meu gargalo, o que que eu preciso fazer? Preciso colocar pessoas melhores no marketing. Preciso colocar processos maiores no marketing. Preciso colocar mais tecnologia no marketing. O que fez com que meu marketing mudasse de patamar, né? E tivesse aqui num nível que já era suficiente pra eu bater essa meta. Só que daí o que começou a acontecer, né? Eu falei, opa, eu também preciso melhorar aqui. TI, comercial e operações um pouquinho.

02:42:24 Speaker: Então eu melhorei operações um pouquinho, mas se eu tivesse duas, três pessoas mesmo sem processo, demorar um dia a mais pra entregar o produto, vamos lembrar, era 2011, né? Se eu entregar em uma ou duas semanas o produto, tanto faz. Hoje, quando você compra no Mercado Livre aqui em São Paulo, dependendo do horário, tudo chega no mesmo dia. Então o nível de maturidade de logística hoje, o prazo de entrega é muito mais importante do que era há 13, 14 anos atrás, né? Então minhas operações precisavam de muita maturidade.

02:42:54 Speaker: Meu comercial a gente melhorou, né? Só que daí, o que aconteceu? Tecnologia a gente demorou pra melhorar. Porque meu marketing foi, eu jogava tantas visitas pra minha tecnologia que o meu site caía toda hora. Então eu investi muito dinheiro aqui no marketing, pessoas, processos,

tecnologia, mas o que aconteceu? O meu site toda hora caía. Toda hora caía. Eu jogava mais visitas, o site caía, o site caía, o site caía.

02:43:20 Speaker: O que que era o meu gargalo nesse momento de maturidade pra entregar a minha meta de um milhão de vendas? Era aqui, ó. Tecnologia. Adiantava eu fazer mais processos, quer dizer, adiantava trazer mais pessoas boas, colocar mais processos, colocar mais tecnologia aqui no marketing? Não adiantava. O que que a gente fez? Colocou um sucessor, um sucessor aqui no marketing, que liberou tempo pra mim pular pra TI.

02:43:46 Speaker: E daí, TI eu fiz a mesma coisa. Tem pessoas certas? Algumas sim, outras não. Tem processos certos? Putz, não tem. O que que eu preciso melhorar? Teste de tecnologias certas? Algumas sim, outras não. Arrumamos, site não caía mais. Na verdade, melhorou um pouco mais aqui. Site não caía mais. Site não cai mais, batia um milhão de vendas. Daí, o que que aconteceu? Eu precisava daí chegar lá, né, no meu 10 mil milhões de meta por mês.

02:44:18 Speaker: Putz, fui lá, continuei melhorando marketing, continuei melhorando tecnologia, continuei melhorando operações, só que daí, o que que aconteceu? Levava tanta visita pro site, que o site não caía mais, mas o site, né, não caía mais, só que daí, todos os meus melhores produtos acabavam super rápido. Nessa época, a gente tinha 100 mil SKUs diferentes no site. Essa camiseta preta, de todos os tamanhos, é uma SKU. A azul é outra, a vermelha é outra.

02:44:46 Speaker: 100 mil SKUs diferentes, 100 mil produtos diferentes no site. Que eu tinha 40 compradores comprando no Excel. Qual a chance de dar ruim? Toda, toda hora dava ruim. O que que a gente fez? Fez o mesmo processo aqui no comercial. Temos as pessoas certas, temos os processos certos, melhorou muito o processo. Temos as tecnologias certas? Hum, não tinha, porque eu tava comprando no Excel.

02:45:08 Speaker: O que que a gente pegou? O time de BI do marketing, de inteligência de negócios, o time de tecnologia, jogou pra dentro do comercial pra criar algoritmos de compra e facilitar a vida do comprador. E daí, bum, mudamos de patamar de novo até, a gente foi fazendo isso até a gente chegar lá no meio BI. Pode tirar isso daqui na minha frente? Isso, olha, tira, tira. Aí, olha que legal.



02:45:32 Speaker: E daí, até a gente chegar no meio BI, quase, de faturamento da companhia. O que que eu quero dizer disso pra você quando você tá começando? Você vai fazer o processo quando você precisar. E, de novo, quando a gente quer alocar recursos da maneira correta, primeiro você vai fazer desorganizado. Porque você vai testar o que funciona. Se você quiser organizar tudo antes, o que que vai acontecer? Você vai gastar dinheiro e tempo organizando coisa que não é importante. Então, começa a fazer. Progredir. Progrediu? Você vai ver onde tá doendo.

02:46:02 Speaker: Aí, você vai lá naquilo que tá doendo e coloca em ordem. Você vê o teu gargalo e foca no teu gargalo. E você resolveu um gargalo, vai aparecer outro gargalo. Foca no teu gargalo. Resolveu outro gargalo, vai aparecer outro gargalo. Foca no teu gargalo. Resolveu outro gargalo, vai aparecer outro gargalo. Foca no teu gargalo. E daí, algo que no começo nem era gargalo, vai virar gargalo. E esse ciclo de interação é infinito.

02:46:22 Speaker: E isso que vai fazer você ir mudando de maturidade. Boa. Próximo. Animal. Nossa. Isso aí equivale quase um MB, galera. Imagina quanto tempo você levaria pra entender e especialmente colocar naquela visão de falar, cara, qual que é a linha de maturidade que eu preciso em cada área da minha empresa para alcançar esse meu objetivo aqui que é a minha primeira

meta, segunda meta.

02:46:46 Speaker: Iradíssimo. Bom, o Yuri tá perguntando aqui, eu tenho uma indústria e estamos mudando o nosso modelo de vendas. Como que eu faço pra fazer essa mudança de forma estruturada, garantindo que não tenha uma queda ali no fluxo de caixa, não tenha um problema nessa transição. Qual que é a dica aí, Nardão? Bom, de novo uma pergunta aqui meio genérica que eu precisaria, Yuri, de fazer pelo menos umas 10 perguntas pra entender de fato onde tá a causa raiz do motivo que você tá mudando o seu modelo de vendas, tá? Então, eu vou falar aqui imaginando o que você tá passando hoje. Provavelmente você tenha representantes comerciais na tua companhia, esse teu representante. Depois me fala aí se é isso mesmo, tá? Escreve aí na mensagem.

02:47:34 Speaker: Provavelmente você tem esse representante comercial que ele ganhou um percentual da venda, né? E por ele já ter criado uma base de clientes, que no começo ele trabalhou muito pra prospectar, agora ele tá sentado em cima da base de clientes só tirando pedido no WhatsApp e ganhando uma baba de comissão, né? 100, 150, 200 mil reais, dependendo do tamanho do teu negócio, por mês sem fazer nada.

02:48:00 Speaker: Na verdade não tá fazendo nada, né? Ele tá colhendo os frutos daquilo que ele criou lá atrás. Na verdade o modelo que você tinha de vendas provavelmente tá errado. Daí provavelmente o que você tá querendo fazer é internalizar uma parte dessas vendas pra fazer insight sales pra você não precisar pagar tanta comissão pro teu cara da ponta. Só que daí o teu cara da ponta vai começar a fazer o quê? Te boicotar, né? Aí pergunta, e aí, como que eu faço essa mudança? Depende, né? Eu teria que fazer várias outras perguntas.

02:48:28 Speaker: Será que você tem regiões em vez de fazer pra todo mundo a mudança, você não pega uma parte, uma região que não conversa com a outra, que você sabe que não vai se comunicar tanto, né? Porque se é representante de cada um dos cantos, talvez eles nem se conversem. Não tem um grupo, né, que eles se conversem e trocam. Pega uma região, começa a mudança por aquela região, faz um teste menor e vai aprender muito nesse teste. O que deu certo, o que deu errado, como que eu faço pra fazer essa

passagem de bastão mais simples, como que eu faço pra fazer essa passagem de jeitos diferentes. Deu certo naquela região pequena, o que você faz? Expande pra próxima, expande pra próxima, expande pra próxima, expande pra próxima. Então, você começa a fazer a mudança mais gradual.

02:49:12 Speaker: Esse pode ser um tipo de problema que eu tô tirando aqui da minha cabeça, né, porque não tem tanto como... Porra, acertou na música! Acertei na música não, meu amigo. Isso é experiência. Fazendo isso, né, quase toda semana nos últimos cinco anos, o que que acontece, galera? A gente vê padrão. É todo o mesmo problema, independente do mercado que você tá. E se é o mesmo problema, a solução é parecida.

02:49:38 Speaker: Só tem que entender o teu momento de maturidade, a dor que você tá, né, e a gente tem modelos aqui, internamente, eu não sei se no gestão empresarial a gente ensina o OTE, On Target Earnings. Passa por ele também. Passa por ele. Eu não vou entrar aqui nesse detalhe, mas, cara, é um modelo muito legal, né, que chama On Target Earnings, que é um modelo que você pode fazer de bonificação, né, do teu time. É um comissionamento diferente, e é uma metodologia super legal. Inclusive, como eu sou bonzinho, né, aqui com vocês, vocês vão ter aqui, né, uma parte aqui, mas como eu sou bonzinho, e teve a galera lá que falou, ah, paguei 50 reais, não valeu a pena, meu amigo, para de ser chato, cara. Pelo amor de Deus, meu. Caramba. Eu vou te dar um presente, então. Não vou te dar mais desconto aqui, que já, né, a loucura que a gente tá fazendo aqui, mas vai lá no meu Instagram agora, digita OTE.

02:50:36 Speaker: Vai lá, no direct do meu Instagram. Me manda uma mensagem, escreve, OTE. Espero que o robôzinho esteja. Testa aí pra ver se ele tá ligado. Se não tiver, a gente liga ele agora, tá? Mas a gente tem um robôzinho que ele vai te mandar um vídeo do Jonathan, que é o nosso sócio, diretor de vendas, explicando essa metodologia de como você faz, né, pra comissionar o seu time de uma maneira que não seja percentual, porque o que que acontece normalmente ao longo da vida da empresa, né? Quando você tá tirando do zero, porque o teu produto ainda é ruim, você tem uma base de clientes que não é grande, o teu marketing não é bom, mas conforme você vai do 1 pro 10, do 10 pro 100, o que que acontece? A tua empresa amadurece, a tua marca fica relevante, o teu produto fica muito bom, você melhora o serviço, e daí o que que acontece? O que que acontece? É muito mais fácil do



vendedor fazer a venda. Só que antes, você dava uma bonificação pra ele em cima de uma meta de venda, ou um percentual da venda.

02:51:32 Speaker: Agora imagina, imagina o seguinte, imagina que você remunera um pedreiro pra bater prego numa tábua. Você dá 1 real pro prego que ele prega na tábua, né? Vamos falar que ele consegue pregar 100 pregos durante sei lá, meio período. Então você vai dar 100 reais naquele meio período pra ele pra ter prego aqueles 100 pregos. Ótimo.

02:51:56 Speaker: Agora imagina que você vai lá e compra um martelo pneumático. Martelo pneumático. O que que vai acontecer? Você acha que ele vai bater os 100 pregos mais rápido ou mais devagar? Né? Mais rápido ou mais devagar? Mais rápido, né? Ele não vai demorar meio período pra fazer isso. Ele vai fazer isso, cara, em 30 minutos. De quem, de fato, o que que mudou na vida dele de bater o martelo? Você que deu um martelo pra ele pneumático novo, pô. Então não adianta você querer remunerar pra ele cada um, por 1 real pra cada prego que ele vai. Não faz sentido. Não faz sentido isso. Por isso que essa metodologia OTE ajuda tanto.

02:52:36 Speaker: Porque você consegue fazer uma meta que conforme a sua empresa vai amadurecendo e vai ficando mais fácil bater aquela meta, você também vai mudando a meta, mas você não muda o benefício que você traz para o seu vendedor. Tá certo? Vamos lá. Você tem mais recado? Eu espero que vocês tenham gostado disso. OTE é lá um presente pra você que acha que os 50 reais não valeu essa aula. Meu amigo, me desculpe, eu te dou mais um presente aqui. Um beijo, um abraço e é isso aí. Boa.

02:53:04 Speaker: Bom demais. Galera, recado final aqui pra vocês, tá? É... Todos os bônus estão na tela pra vocês. É um reforço bem simples. Isso é válido até a meia-noite, tá? Nós deixamos um time de especialista, galera que participa desse programa, que está esperando vocês pra atender vocês da melhor forma e diagnosticar se isso de fato é o que vocês precisam nesse momento e eles vão adequar isso pra vocês. É válido até a meia-noite esse conjunto de bônus que a gente afirmou aqui, porque como o Nardão falou, que eu já falei também, esse tipo de condição não é normal. É pra agora e é pra vocês que participaram aqui. Então, de cara, já deixo aqui o meu muito obrigado por vocês acompanharem a gente nessas três horas de conteúdo que

a gente colocou pra vocês, tá? Eu vejo aqui que ainda tem cerca de 500 pessoas que estão até esse momento final. Isso é muito bom pra nós que temos o propósito de construir Brasil e de garantir que, de fato, as próximas gerações vão ter melhores condições lá no futuro.

02:54:02 Speaker: Até a próxima e eu aguardo vocês no G4 Gestão Empresarial aqui na próxima turma que a gente tem aberta. Valeu! Tchau, tchau!

**Clique na imagem abaixo para assistir a Aula Complementar.**

