

"Os corajosos podem não viver para sempre, mas os covardes não vivem nunca."
R. Branson



RICHARD BRANSON

Like A Virgin

Os segredos do empresário
mais excêntrico do mundo

 Editora
Saraiva

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

a

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: lelivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



LIKE A VIRGIN

RICHARD BRANSON

OS SEGREDOS DO
EMPRESÁRIO MAIS
EXCÊNTRICO DO MUNDO





Rua Henrique Schaumann, 270 – CEP: 05413-010
Pinheiros – Tel.: PABX (0XX11) 3613-3000
Fax: (11) 3611-3308 – Televendas: (0XX11) 3613-3344
Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 – São Paulo – SP
Endereço Internet: <http://www.saraivauni.com.br>

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 / 3234-7401 – Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUI/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha

Fone: (0XX31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos

Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho

Fone: (0XX41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBA/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista

Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro

Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel

Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos

Fone: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José

Fone: (0XX17) 3227-3819 / 3227-0982 / 3227-5249 – São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena

Fone: (0XX12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda

Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 – São Paulo

381.674.001.001

ISBN 9788502204430

**CIP-BRASIL. Catalogação na publicação Sindicato Nacional dos Editores de Livros,
RJ.**

B812L

Branson, Richard

Like a virgin : os segredos do empresário mais excêntrico do mundo / Richard Branson ; tradução Luiz Euclides T. Frazão Filho. – 1. ed. – São Paulo : Saraiva, 2013.

264 p. ; 23 cm

Tradução de: Like a virgin : secrets they won't teach you at business school

ISBN 9788502204430

1. Negócios. 2. Criatividade nos negócios. 3. Sucesso nos negócios. I. Título.

13-00420.

CDD: 658.4
CDU: 658.011.4

23/04/2013 24/04/2013

Traduzido de *Like a Virgin*, de Richard Branson.

Tradução autorizada da edição original em inglês publicada na Inglaterra pela Virgin Books Ltd., um membro do Random House Group Ltd.

Copyright © Sir Richard Branson, 2012 2013 Editora Saraiva Todos os direitos reservados.

Direção editorial Flávia Alves Bravin
Coordenação editorial Rita de Cássia da Silva
Editorial Aquisições Ana Paula Matos
Editorial Universitário Luciana Cruz
Patricia Quero
Editorial Técnico Alessandra Borges
Editorial de Negócios Gisele Folha Mós
Produção editorial Daniela Nogueira Secondo
Rosana Peroni Fazolari
Produção digital Nathalia Setrini Luiz
Suporte editorial Najla Cruz Silva
Tradução Luiz Euclides T. Frazão Filho
Arte e produção Crayon Editorial
Capa Guilherme P. Pinto

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br

1ª Edição



Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

SUMÁRIO

Introdução

Cinco segredos para abrir uma empresa

O poder das pessoas

Os bons moços podem chegar na frente

O elo mais fraco

Filosofia empresarial

Dane-se, Golias!

A importância de não ser sério

O discurso perfeito

A oportunidade do risco

Espaço privativo

Eles dizem

Um 10 perfeito

Se você nunca errar...

O cliente sempre tem razão

Consciência de marca

Steve Jobs

As primeiras impressões são imensas

Para vencer a guerra contra as drogas

Ciência: a última fronteira

Decolagem autorizada
Como um bom vinho
O que significa um nome?
Então você quer ser CEO?
O truque do prato chinês
Como preparar um empreendedor
Mudanças no ar
Não gostou da segunda opinião?
A separação
Se eu pudesse fazer tudo novamente
Mais interação presencial
Acidentes acontecem
Almeje as alturas
Energia sustentável
Novos empreendimentos
Cresça
Vender para clientes é fácil
O que é sucesso?
Ao circular
Como sobreviver a uma retração
Voando alto
A vida ao estilo Branson
Os esforços iniciais
Mudança é bom
A gestão do lançamento
Uma revelação chocante!

Com a corda no pescoço
O fracasso de hoje
Grandes mudanças para o bem?
Seja líder
Um ótimo serviço de atendimento ao cliente
Uma má notícia pode ser uma boa notícia?
Como escolher um parceiro
Invista nos seus funcionários
O dia em que a música não morreu
Um bom treinamento
Reformulação da marca
Redefinição dos serviços sociais
A-B-C-D
Autonomia e admiração
O lançamento de uma empresa
De olho nos detalhes
O empreendedor solitário?
Os problemas do planeta
“Vamos selar esse acordo com um aperto de mãos”
Relacionamentos no ambiente de trabalho
Conquiste a confiança de seus clientes
Para trabalhar melhor
Faça valer a marca
Compartilhe as lições da vida
Poder para as pessoas
Cuidados com a linha da cintura

O que é melhor do que uma caridade?

Casa e/ou escritório

Impulsione a economia

Regras do jogo

A escola da vida

Agradecimentos

INTRODUÇÃO

As escolas de negócios são lugares maravilhosos, mas, pensando bem, me dou por feliz por nunca ter frequentado uma – partindo do princípio de que alguma delas me quisesse ter como aluno.

Simplesmente, o fato é que a educação formal e eu, na verdade, nunca nos demos bem. Eu sofria de uma aguda combinação de dislexia e do que, suponho, hoje seja diagnosticado como distúrbio do déficit de atenção. No entanto, quando estudava na Stowe School na década de 1960, era considerado um aluno desatento e problemático apenas. Logo, acho que todos, do diretor ao funcionário menos graduado, provavelmente se sentiram um tanto aliviados quando resolvi abandonar os estudos e ir atrás do meu sonho (na época) de publicar minha própria revista.

Costumo me perguntar como teriam sido a minha vida e a minha carreira se tivesse seguido os estudos o suficiente para aprender todas as regras do que se deve e não deve fazer ao abrir um negócio.

Embora o termo tenha sido inventado no século XIX, quando criei a minha revista e, depois, as minhas empresas de venda de discos por correspondência, sem dúvida não tinha a menor ideia de que já manifestava alguns sintomas bastante evidentes de algo denominado “empreendedorismo”.

Apesar de não ter tido nenhum significado para mim na época, desde então o termo tornou-se grande parte da essência de tudo o que fiz nos últimos 40 anos. O Grupo Virgin de empresas cresceu de forma tão peculiar e maravilhosa que, às vezes, não consigo entender. De vez em quando me pergunto se, por nunca ter sido doutrinado a fazer algo da forma “correta”, raramente perco o sono à noite, aconteça o que acontecer.

Nos artigos que, espero, você está prestes a ler, falo muito sobre o que, para mim, é o importante papel dos empreendedores no mundo. O espírito criativo que os leva a abrir e ressuscitar empresas não apenas gera

empregos como ajuda a resolver alguns dos muitos desafios enfrentados por nossas comunidades, pela nossa sociedade e pelo nosso planeta.


Os empreendedores são pessoas curiosas por natureza. Talvez por isso eu receba toneladas de correspondências de pessoas do mundo inteiro com todo tipo de pergunta sobre como fazer negócios “Ao Estilo Virgin”. As páginas que se seguem são uma mistura de respostas ao que me perguntam e várias de minhas divagações escritas em diversas publicações pelo mundo afora.

Quem entra em contato comigo tende a buscar conselhos diversos, da criação de uma nova empresa ao fechamento de uma antiga, da contratação à demissão de pessoas e – o que é mais engraçado – tudo o que esteja entre esses dois extremos. Como sou conhecido pela maneira prazerosa e divertida de encarar os negócios, a fronteira entre o trabalho e a minha vida pessoal, às vezes, pode se confundir um pouco, assim como as perguntas que eu recebo!


Como nunca trabalhei para ninguém, este livro foi escrito pelas lentes de um fundador. Entretanto, os conselhos são pertinentes para qualquer pessoa que se veja diante dos desafios de trabalhar em algum tipo de estabelecimento comercial ou empresa.

Recentemente em Londres, um entrevistador britânico me fez algumas ótimas perguntas curtas sobre a minha vida profissional e pessoal. Então, como uma introdução ao que se segue, eis alguns dos trechos mais interessantes dessa conversa:


 **Qual a primeira coisa em que você pensa ao acordar?**

 *Como a maioria das pessoas, eu penso no horário! E em seguida, geralmente, “Em que país estou?”.*


 **Que palavra tira você da cama pela manhã?**

 *São quatro, na verdade. “Pare com isso, Richard!”, no sotaque escocês (de Glasgow) da minha mulher.*


 **Qual a sua banda favorita?**

 *Tudo bem, eu sou suspeito para falar, mas só podia ser Sex Pistols e Mike Oldfield, ambos a gênese da Virgin Records – ah, sim, e o Genesis também.*


 **Qual o primeiro disco que você comprou?**

 *Fico sem graça de dizer, acho que foi “Summer Holiday”, de Cliff Richard.*


 **Qual o melhor país que você já visitou?**

 *Pergunta difícil, mas provavelmente a Austrália. Eu simplesmente amo o gosto que os Aussies têm pela vida – um país maravilhoso e vibrante.*


 **Qual o seu país predileto?**


 *Por mais que eu more nas Ilhas Virgens Britânicas, não poderia ser outro que não o Reino Unido, que sempre foi muito generoso comigo ao longo de todos estes anos.*


 **Quais as três maiores aventuras que você realizou até agora?**

 *Corrida de lancha transatlântica, balonismo e kitesurfing. A aventura espacial ainda está por vir, embora, ironicamente, talvez seja a menos perigosa da lista.*


 **Se você pudesse ter um encontro com uma lenda, morta ou viva, quem seria?**

 *Supondo que você as trouxesse de volta à vida para o encontro? Nesse caso, seria Cristóvão Colombo, que, entre muitos outros lugares, foi o primeiro a avistar as Ilhas Virgens Britânicas, ou Sir Francis Drake. Eu adoraria ser um explorador desse quilate.*


 **Quem é o seu mentor?**

 *Os meus pais. Os dois sempre tiveram uma influência extremamente positiva na minha vida.*

 **Quais são as palavras mais sábias que você já ouviu?**


 *Procurar apenas o melhor nas pessoas. Eu diria também “Somente um tolo nunca muda de ideia”.*

 **Qual é sua música favorita?**


 *“My way”, de Frank Sinatra. Provavelmente essa não era a melhor resposta que você esperava, hein? Ainda mais vinda de alguém que um*

dia foi dono da maior gravadora independente do mundo.


 **Alguma vez você já foi confundido com outra pessoa?**

 *Isso é bastante comum. Certa vez, uma garotinha se aproximou de mim e disse: “Você é a cara daquele tal de Richard Branson”. Respondi com um aceno de cabeça e agradeci. Ela então continuou: “Você devia se cadastrar em uma dessas agências de sócias. Talvez você não ganhasse tanto dinheiro quanto ele, mas, ainda assim, ganharia uma fortuna!”. Também sou confundido o tempo todo com o Brad Pitt... brincadeira!*


 **Como você faria se recebesse 60 dólares para abrir um negócio?**

 *Se eu fosse conhecido, assinaria as cédulas e venderia cada uma por 20 dólares. Depois, assinaria os 20 dólares e os venderia por 50 dólares, e assim por diante. Como diz o ditado, dinheiro faz dinheiro!*


 **Existe alguma coisa que você gostaria de mudar em você?**

 *Só se fosse a minha idade. Nesse caso, eu gostaria de começar a retroagir em vez de progredir.*


 **O que você ama e odeia?**

 *Eu adoro a proximidade da minha família. E odeio não poder passar mais tempo com ela. Na verdade, eu odeio também a palavra “ódio”. Existe ódio demais neste mundo.*


 **O que faz você chorar?**

 *Eu choro de alegria e de tristeza. Meus filhos sempre levam uma caixa de lenços de papel para o cinema! Já vi também em lugares como a África, por exemplo, cenas de encher de lágrimas os olhos de qualquer pessoa.*

 **O que faz você rir?**

 *Eu sou uma pessoa de sorte. Estou sempre rindo. Amo a vida, amo as pessoas, adoro uma boa piada. Eu realmente sou adepto da teoria de que rir faz bem à alma.*


 **O que mais contribui para o seu sucesso?**

 *Todas as pessoas que têm suado a camisa na Virgin ao longo de todos estes anos, transformando-a no que a empresa é hoje. Com certeza existe uma dose de sorte aí, mas eu acho que a sorte não acontece por acaso: ela tem de ser trabalhada.*


 **Qual a chave para o sucesso em três palavras?**

 *Pessoas. Pessoas. Pessoas.*


 **Há algo que você ainda almeje?**

 *Eu gostaria de ter netos, e a minha mulher também. Estamos torcendo!*


 **O que o motiva a seguir em frente?**

 *Tudo! Eu amo o que faço, amo as pessoas, adoro fazer a diferença. Acho que só pararei quando morrer. Por que eu pararia? Estou me divertindo pra valer.*


 **O que o leva à loucura?**

 *A negatividade. Pessoas que só procuram o pior nos outros e aquelas que dizem que o “copo está meio vazio”. Não suporto fofocas!*


 **Você é estressado?**

 *Não muito. Eu procuro vencer os desafios e, quando fracasso, me recupero logo.*


 **O que lhe tira o sono?**

 *Costumavam ser as festas, mas isso hoje é uma raridade. Hoje, muito poucas coisas me tiram o sono. Normalmente, eu durmo como um bebê.*


 **Qual o seu maior medo?**

 *Como muita gente, eu temo a doença em nossa família ou envolvendo amigos. Ou seja, coisas sobre as quais eu não tenho controle.*


 **Você se melindra com facilidade?**


 *Eu sou a pessoa mais melindrosa que conheço, embora melindrar a si próprio ainda seja um dos maiores mistérios da vida.*


 **O que o satisfaz?**


 *Realizar algo de que eu possa me orgulhar, sobretudo quando dizem ser algo impossível.*


 **Qual dos sete anões você seria?**

 *Existe algum chamado Calejado? Não? Ok, então acho que optaria pelo Feliz.*


 **Já houve algum evento que tenha mudado a sua vida?**

 *Ter sobrevivido aos acidentes de balão e lancha de corrida, ou seja, eu estar vivo para conhecer Nelson Mandela. Ele é um homem absolutamente incrível; eu me sinto verdadeiramente privilegiado por conhecê-lo.*


 **Alguma vez você já pensou em se candidatar a algum cargo político?**

 *Não. Acho que não dá para misturar negócios com política. Eu teria de abrir mão da Virgin, e eu gosto demais dela. Posso fazer campanha em favor (e contra) de muitas causas políticas sem, na verdade, ser político.*


 **Qual a situação mais constrangedora pela qual você já passou?**

 *Bem, assim de bate-pronto, provavelmente quando o Ruby Wax e eu estávamos em Mallorca. Um jovem casal se aproximou de nós e perguntou algo sobre tirar uma foto. Então, passamos o braço em volta do ombro um do outro, abrimos um sorriso e o casal nos olhou confuso e disse: “Não, nós queremos que vocês tirem uma foto nossa”.*

 **Quem o interpretaria em um filme sobre a sua vida?**

 *Eu costumava responder a essa pergunta dizendo “eu mesmo”, mas nunca tive certeza se seria suficientemente boa-pinta para interpretar o papel. Brincadeira! Provavelmente Robert Pattinson, de Crepúsculo. Ele é inglês e jovem!*


 **Se você não fosse você, quem gostaria de ser e por quê?**

 *Eu adoraria começar tudo de novo e ser o(a) meu(minha) (ainda por vir) neto(a) quando ele(a) nascer.*


 **Por quem você tem profunda admiração?**

 *Não poderia ser outra pessoa que não o Arcebispo Tutu.*


 **Qual o seu esporte favorito?**

 *Eu adoro esquiar e jogo muito tênis, mas atualmente diria que é o kitesurfing. Não é algo comum, eu sei, mas nós temos as melhores condições para a prática desse esporte em Necker.*


 **A disputa da Maratona de Londres foi tão penosa para você quanto para mim?**

 *Não sei até que ponto foi difícil para você, mas para mim foi! Os últimos metros foram bastante difíceis, mas a multidão era surpreendente e, com o seu entusiasmo, impulsionava todos. Eu recomendo mesmo.*


 **Quais são as três palavras que descrevem a marca Virgin?**

 *Inovadora, divertida e serviço de qualidade por um ótimo preço. Trapaceei um pouco na última.*

 **Há algo que ainda falta realizar?**

 *Um dos projetos mais empolgantes em que estamos envolvidos é o Elders. Procurando garantir que os conflitos mundiais sejam resolvidos de forma mais eficaz ou, até mesmo, passem a ser coisa do passado, acredito que veremos o Elders realizar coisas fantásticas.*

 **Se pudesse, o que teria feito diferente?**

 *Em retrospectiva, é claro que existem muitas coisas que eu poderia ter feito de outro jeito, mas, como não foi possível, a resposta é “não”. Tenho vivido uma grande experiência e espero continuar assim por muito tempo ainda.*

CINCO SEGREDOS PARA ABRIR UMA EMPRESA

E FAZÊ-LA DAR CERTO

Existem duas perguntas que sempre me fazem. A mais popular é: “Como você chegou ao nome ‘Virgin’ para a empresa?”. A segunda é: “Qual o seu segredo para construir empresas de sucesso?”.

A primeira é fácil responder, mas a segunda sempre requer alguma reflexão. O fato é que não existe um único fator que caracterize os muitos empreendimentos bem-sucedidos da Virgin ou, por assim dizer, o que deu errado quando não acertamos. Refletindo sobre os 40 anos, no entanto, cheguei a cinco segredos para aumentar as chances de uma empresa sobreviver e, com sorte – algo de que todos nós precisamos – florescer.

1 Se você não gosta, não faça

Abrir uma empresa requer muito trabalho e tempo; portanto, é bom que você aprecie o que faz. Quando abri a Virgin em um porão na zona oeste de Londres, não existia nenhum grande plano ou estratégia. Não comecei com o propósito de construir um império empresarial. Eu queria apenas criar algo que as pessoas gostassem de usar e com que eu pudesse me divertir e, ao final do dia, rezava para que tivesse como pagar as contas.

Para mim, construir uma empresa é fazer algo de que você possa ter orgulho, é reunir profissionais talentosos e criar algo que faça a diferença na vida das pessoas.

Os executivos não são diferentes dos artistas. Ao iniciar uma empresa, você tem uma tela em branco que precisa ser preenchida. Assim como um bom artista tem de acertar cada detalhe nessa tela, os homens de negócios

têm de definir cada pormenor para ser bem-sucedidos ao montar uma empresa. Entretanto, ao contrário de uma obra de arte, a empresa nunca termina. Ela se desenvolve constantemente, além de não ser tão fácil assim pintar sobre os próprios erros.

Se um executivo se predispõe a fazer a diferença e alcançar esse objetivo, ele conseguirá pagar as contas e ter uma empresa bem-sucedida para “tocar”.

2 Seja inovador – crie algo diferente

Quer você tenha um produto, um serviço ou uma marca, não é fácil iniciar uma empresa e prosperar no mundo moderno. Aliás, hoje você tem de fazer algo radicalmente diferente para deixar a sua marca.

Veja as empresas mais bem-sucedidas dos últimos anos. A Microsoft, o Google, a Apple e o Facebook, por exemplo, revolucionaram o mundo com coisas até então nunca feitas, e depois foram inovando continuamente. Hoje essas empresas estão entre as forças dominantes.

Nem todo mundo pode aspirar a tais níveis. No entanto, caso você resolva entrar em um segmento já abarrotado, é bom estar preparado para oferecer ao cliente um serviço que detone a concorrência.

Quando fundamos a Virgin Atlantic, a propaganda positiva que criamos explorava o simples fato de que as nossas tripulações eram muito simpáticas com os nossos passageiros. Vá conferir – que ideia revolucionária para uma companhia aérea!

3 O orgulho da associação opera maravilhas

As empresas nada mais são do que um grupo de pessoas, que, por sua vez, constituem indiscutivelmente o seu maior patrimônio. Aliás, provavelmente, na maioria das empresas, as pessoas são o seu próprio produto.

Para mim, não há nada mais triste do que ouvir alguém se lamentando do lugar em que trabalha. Ter orgulho de sua associação com a sua empresa gera um nível especial de apoio e dedicação que constitui um enorme diferencial em um mundo cheio de mediocridade e indiferença.

4 Lidere ouvindo

Para ser um bom líder, você tem de ser um ótimo ouvinte. É claro que precisa saber o que quer, mas de nada adianta impor os seus pontos de vista aos outros sem que haja algum tipo de debate e certo grau de consenso. Ninguém tem o monopólio das boas ideias e dos bons conselhos. Vá até lá, ouça as pessoas, deixe-as à vontade e saiba o que elas têm a dizer. Como líder, você também precisa ser extremamente generoso nos elogios. Nunca critique abertamente as pessoas, nunca perca a paciência e seja rápido para aplaudir o trabalho benfeito.

As pessoas prosperam com os elogios. Normalmente, não precisamos lhes dizer quando elas erram porque, na maioria das vezes, elas sabem.

5 Seja visível

Um bom líder não fica sentado atrás de uma mesa. Eu nunca trabalhei em um escritório – sempre trabalhei em casa –, mas estou constantemente por aí, conhecendo pessoas. Parece que estou o tempo todo viajando, mas tenho sempre um bloco de papel à mão para anotar perguntas, preocupações e boas ideias.

Quando voou com quaisquer das empresas aéreas Virgin, sempre procuro conhecer o maior número possível de tripulantes de cabine e passageiros e sempre saio com uma dezena ou mais de boas sugestões ou ideias. Se não as anotasse, eu poderia me lembrar apenas de algumas, mas anotá-las no famoso bloquinho significa que eu me lembrarei de todas. Converse com os seus funcionários e clientes em todas as oportunidades, ouça o que eles têm a lhe dizer, de positivo ou negativo, e tome providências em relação ao que ouvir.

Há quem possa dizer: “Bem, tudo isso é muito fácil quando se tem uma empresa pequena”, mas na Virgin nós procuramos nomear para a companhia diretores que tenham a mesma filosofia. Desse modo, podemos dirigir um grande grupo de empresas da mesma maneira que um pequeno empresário dirige um negócio familiar – mantendo um serviço proativo, responsivo e simpático.

Ah, sim: eu ainda tenho de responder àquela primeira pergunta sobre a origem do nome “Virgin”. Infelizmente, não existe nenhuma grande história sexy para explicá-la, uma vez que foi algo decidido às pressas.

Certa noite, enquanto tomava um drinque, eu conversava com um grupo de meninas de 16 anos sobre um nome para a loja de discos. Surgiram várias ideias e, como éramos todos novatos no ramo, alguém sugeriu “Virgin” (virgem, em inglês). O nome dava a ideia de algo novo e original; ao mesmo tempo, era uma palavra ligeiramente picante, de modo que, pensando que pudesse ser um atrativo, acabamos ficando com ele.

No entanto, independentemente de ser um bom conceito e/ou nome fantasia, até mesmo os melhores nomes podem fracassar na primeira tentativa. Por exemplo, no início da década de 1960, outro grupo com um nome chamativo, os Beatles, foram rejeitados por nada menos do que sete gravadoras antes de encontrar uma disposta a apostar neles.

Portanto, se não sobreviver, lembre-se apenas de que a maioria das novas empresas não é bem-sucedida e de que algumas das melhores lições normalmente são aprendidas com o fracasso. E, como diz a velha canção, “Levanta, sacode a poeira e dá a volta por cima”.

O PODER DAS PESSOAS

A VERDADEIRA FORÇA MOTRIZ DE QUALQUER EMPRESA

Vamos direto ao ponto: pessoas competentes não são apenas elementos cruciais para uma empresa; elas são a própria empresa!

Encontrá-las, gerenciá-las, inspirá-las e depois mantê-las na empresa são os maiores desafios enfrentados por um líder empresarial e, em longo prazo, o seu sucesso ou a falta dele desempenha um papel vital no êxito e no crescimento da sua empresa.

O que é uma empresa se não um grupo de pessoas? Tomemos como exemplo uma companhia aérea. As aeronaves que ela opera são mais ou menos as mesmas de sua concorrente. O interior delas normalmente é muito parecido e, em geral, existe apenas uma ligeira diferença no entretenimento e na comida de bordo. O que distingue uma companhia aérea de suas concorrentes é o seu pessoal (também conhecido como tripulação de cabine) e a sua atitude em relação aos seus passageiros. As tripulações da Virgin estão sempre sorrindo, são animadas e têm prazer em servir, o que deixa os nossos passageiros com vontade de voar conosco novamente.

Não é de admirar que, assim como a Virgin Atlantic anteriormente, a Virgin America, que voa nos Estados Unidos, arremate constantemente os prêmios do setor nas categorias “serviço” e “qualidade”. Suas aeronaves são novas, com um ótimo interior e entretenimento, mas, acima de tudo, é o excelente serviço de suas tripulações que recebe tantos aplausos.

As pessoas são o seu principal patrimônio. Nas linhas de frente da empresa, elas podem fazer o sucesso ou o fracasso de uma companhia. Como sempre lembro aos nossos gerentes e outros colegas empresários, um verdadeiro sentido de orgulho da empresa faz toda a diferença.

Até mesmo as pessoas mais competentes precisam de uma grande liderança. Um bom líder deve conhecer a equipe, os seus pontos fortes e fracos; socializar-se e ouvir pessoalmente a equipe são fatores fundamentais. Não serem ouvidas é uma das razões mais comuns pelas quais as pessoas deixam um emprego. É mais por uma questão de frustração do que de dinheiro.

Como a famosa maçã podre, um mau líder pode destruir uma companhia com muita facilidade. Nas pequenas empresas, isso é muito evidente. Na minha ilha de Necker, no Caribe, tivemos um novo gerente-geral que tentou mudar a maneira como se faziam as coisas. Entre outras coisas, ele desestimulava a socialização, regada a um ocasional drinque (ou dois!), entre os funcionários e os nossos hóspedes, o que rapidamente azedou o tradicional clima de coleguismo da ilha. Tivemos de intervir e substituir o gerente, a fim de recuperar o moral dos funcionários e o sentido de confiança da gerência neles, que havia se perdido.

Além disso, abrimos algumas de nossas empresas mais bem-sucedidas depois do discurso convincente de nosso pessoal. A Virgin Blue, por exemplo, a nossa companhia aérea australiana (hoje conhecida como Virgin Australia), foi uma ideia genial do Brett Godfrey, um aussie que trabalhava na Virgin em Bruxelas.

Bem ao estilo australiano, ele me trouxe o seu plano de negócios rascunhado em um descanso de copo de cerveja – descrevendo a implantação de uma transportadora doméstica de baixo custo na Austrália para enfrentar a Qantas e a Ansett. Na década seguinte, Brett expandiu a Virgin Australia e suas empresas-irmãs para os Estados Unidos, a Nova Zelândia, a Tailândia e Bali.

Em outros casos, apoiamos uma equipe externa que nos impressionara o suficiente para que oferecêssemos suporte à sua marca e o espaço necessário para que construísse a nova empresa. A Virgin Active, a nossa rede de academias de ginástica, é um bom exemplo. Matthew Bucknall e Frank Reed me procuraram em 1999 com a ideia de abrir uma academia de ginástica voltada para a família. Eles haviam criado e vendido uma rede no Reino Unido na década de 1990 e queriam repetir o feito exibindo a marca Virgin na porta.

Como a ideia e a equipe gerencial nos agradaram, apoiamos o lançamento no Reino Unido e, em dois anos, tivemos a oportunidade

(oferecida pelo próprio Nelson Mandela) de resgatar uma rede na África do Sul. A equipe da Active aproveitou a chance e tem obtido crescente êxito desde então. Hoje temos mais de cem academias na África do Sul e outras 160 no Reino Unido, na Austrália, na Itália, na Espanha e em Portugal.

A confiança é um aspecto fundamental de qualquer empresa, mas a maneira como você lida com as pessoas quando elas o deixam na mão também pode contribuir para o sucesso. Você está disposto a dar uma segunda chance às pessoas?

Quando estava à frente da Virgin Records, um membro da equipe caçatalentos estava furtando e vendendo caixas de discos a brechós. Alertado, eu o chamei para conversar. Ele admitiu tudo. Em vez de demiti-lo, eu lhe dei uma severa advertência e uma segunda chance. Todo mundo às vezes mete os pés pelas mãos, eu disse a ele, e deixei claro que esperava que aprendesse com o erro e voltasse a fazer o que fazia de melhor: procurar artistas. Ele, então, descobriu o Culture Club, um dos artistas mais requisitados da década de 1980.

Todos nós cometemos deslizes em algum momento de nossa carreira. Eu cometi. Quando era adolescente, me meti em encrenca com a alfândega britânica por tentar embarcar discos isentos de impostos por debaixo dos panos a partir do Reino Unido. Escapei de ser fichado criminalmente pagando uma multa e me foi dada uma segunda chance. Acho que isso fez com que eu me tornasse mais tolerante e condescendente com os erros das pessoas.

Tantas empresas se comparam a unidades familiares que a palavra “família” parece ser usada de forma extremamente exagerada nos círculos empresariais modernos. Entretanto, realmente acredito que o espírito de família da Virgin é o que sustenta a prosperidade da empresa há mais de 40 anos.

Quando a empresa era menor, fazíamos festas lendárias em minha casa perto de Oxford. Montávamos um espaço em estilo feira, com barracas repletas de atrações para os funcionários e suas famílias. À medida que crescemos, a festa se transformou em duas festas que, em pouco tempo, passaram a ser festas de duas semanas para 80 mil pessoas, assim tínhamos certeza de que não havíamos deixado ninguém de fora. No fim, já eram festas de três semanas e, a essa altura, os vizinhos já estavam gritando

“Basta!” (enquanto as minhas mãos também gritavam “Basta!”) e tivemos de parar.

Porém, estabelecemos uma cultura – uma cultura construída em torno das pessoas. As pessoas são o sangue de qualquer empresa e, quer os vizinhos gostem ou não, elas precisam ser constantemente assistidas e celebradas.

OS BONS MOÇOS PODEM CHEGAR NA FRENTE

A AGREGAÇÃO VENCE A AGRESSIVIDADE

Talvez eu dê a impressão de ser um “bom moço”, mas, de uma maneira ou de outra, uma pergunta filosófica que me fazem com frequência é se os bons moços têm como pegar alguma posição no competitivo mundo dos negócios.

A pergunta normalmente é mais ou menos assim: “Eu tenho tentado fazer os meus negócios deslancharem e, muitas vezes, sinto que preciso ser agressivo com os fornecedores e prestadores de serviço. Eu detesto ser agressivo, mas passei a acreditar que somente as pessoas com esse perfil progridem. E detesto mais ainda quando o meu sucesso (e a minha sobrevivência) é atrapalhado por aqueles que não apresentam o desempenho esperado. Como você lida com isso na Virgin?”.

Vejam os a questão da agressão. Existem muitas maneiras de expor a sua opinião e ser bem-sucedido nos negócios sem ser agressivo. Lembre-se sempre de que você gosta do que faz e de que o seu papel é persuadir os outros a também gostar da sua empresa e, conseqüentemente, a querer trabalhar com você.

Prefiro pensar que, na Virgin, somos bem-sucedidos porque envolvemos todos de forma positiva e inclusiva, e não de forma agressiva, combativa e negativa.

Se as empresas ou as pessoas com as quais você lida não respondem a uma abordagem positiva, pergunte-se se elas são as empresas com as quais você deveria trabalhar. Para cada fornecedor agressivo que existe por aí,

existem outros cinco querendo trabalhar com você – assim você e a sua empresa podem ser fiéis a uma parceria mais inclusiva e positiva.

Eu concordo que uma personalidade forte é um ótimo ativo para iniciar ou dirigir uma empresa, mas “forte” não significa necessariamente “agressiva”. As principais habilidades são a confiança na sua capacidade de seguir a sua visão, a capacidade de ouvir os outros e a arte de delegar.

Em geral, é difícil superar os próprios sentimentos de frustração ao lidar com os outros. Delegar a um membro da equipe gera um par de olhos e ouvidos novos e, quase sempre, uma abordagem e uma perspectiva diferentes.

Uma das principais lições que aprendi ao longo dos anos foi me cercar de grandes equipes gerenciais que me complementem e nos permitam ter as habilidades globais necessárias para o sucesso de nossas empresas. Os nossos diretores no Grupo Virgin e em empresas como a Virgin Active, America, Atlantic, Trains e Money construíram empresas fortes mesclando suas personalidades e habilidades em cima da cultura Virgin que eu ajudei a criar.

Quanto à negociação, a chave é manter a calma e a compostura. Se começar a se irritar, respire fundo, perceba que está levando a questão para o âmbito pessoal e dê um passo atrás. Confie na ajuda daqueles à sua volta. O trabalho em equipe normalmente sai vencedor.

Você pode negociar de forma competitiva sem agressão. Saiba o que quer alcançar e conheça a alavancagem que possui para atingir os seus objetivos. O que você precisa é de menos agressão e mais determinação.

Depois de uma difícil rodada de negociações, muitas vezes acho bom sair para tomar um drinque e espairecer! Você pode acordar com dor de cabeça no dia seguinte, mas a confiança na sua equipe o ajudará a colocar tudo em uma perspectiva mais clara.

Os empreendedores têm de fazer opções difíceis. Isso requer um traço de crueldade? Eu não me acho cruel (embora algumas pessoas que não me conhecem tenham essa imagem de mim!). Na realidade, é contraproducente ser cruel. As pessoas tendem a voltar e fazer novas transações quando sentem que se deram bem com você. Ao longo dos anos, essa atitude me ajudou a atrair e manter bons parceiros e funcionários.

A minha disposição para ouvir os outros e aceitar quando suas sugestões são melhores do que as minhas tem me ajudado muito nesses

meus 40 anos no ramo dos negócios. Eu nunca sou orgulhoso demais para admitir que estou errado ou tomar providências quando as sugestões dos outros são melhores.

Lembre-se de se divertir. De nada adianta atuar no ramo se não for divertido. Divirta-se com a sua equipe, os seus fornecedores e as empresas com os quais você trabalha. É muito mais gratificante estabelecer uma relação saudável do que viver envolvido em uma constante batalha. Não leve tudo para o lado pessoal. Relaxe de vez em quando.

E quanto a terminar em primeiro ou último lugar, isso realmente tem alguma importância? Eu, particularmente, preferiria muito mais ser um bom moço trabalhando com ótimas pessoas e me divertindo com uma pequena empresa bem-sucedida a ser um cara infeliz dirigindo uma megamultinacional altamente lucrativa.

Mas a escolha é sua.

O ELO MAIS FRACO

UM EXCELENTE SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE É UMA CORRENTE

Eu sempre gostei da antiga canção de Sam Cooke “Chain gang”, que realmente vem a calhar quando falo de serviço de atendimento ao cliente.

Isso porque prestar um bom serviço ao cliente exige que um funcionário da linha de frente receba suporte de toda uma rede de funcionários. Trata-se, na realidade, de uma reação em cadeia do trabalho em equipe; uma reação uniforme do início ao fim. E, quando se trata de atendimento ao cliente, a cadeia de assistência é tão forte quanto o seu elo mais fraco.

Adoro ouvir relatos de bons serviços, especialmente quando compartilhados por um cliente da Virgin. No entanto, qualquer que seja a fonte, normalmente existe uma lição a ser aprendida.

Apenas para provar que não estou sempre malhando a nossa principal concorrente, a British Airways, vou contar uma história famosa (verídica) com um cliente envolvendo essa outra companhia aérea britânica.

Um passageiro associado do programa de fidelidade Executive Club já devidamente instalado a bordo de um jumbo prestes a partir de Londres com destino a Nova York, de repente, percebeu que havia deixado o seu amado casaco de couro na sala de embarque do aeroporto. Ele correu até a parte dianteira da aeronave e perguntou se haveria tempo de ir buscá-lo: “Desculpe, senhor, tarde demais”, respondeu um membro da tripulação de cabine. “Mas não se preocupe. Vou avisar a tripulação de terra e eles o enviarão para o senhor.” O passageiro retornou ao seu assento, certo de que nunca mais voltaria a ver o seu casaco favorito.

Sete horas e meia depois, quando o voo chegou ao Aeroporto Internacional JFK, o passageiro foi surpreendido por um funcionário da empresa que o recebeu na porta do avião e lhe entregou o casaco. Eles o haviam mandado por um voo do Concorde, que “batera” o 747, mais lento, na travessia do Atlântico!

(Naturalmente, sou obrigado a ressaltar que a British Airways não tem mais como fazer esse truque, uma vez que, infelizmente, o veloz Concorde hoje é peça de museu. Entretanto, a esperança é de que a Virgin Galactic um dia preencha essa lacuna.)

É verdade que a companhia aérea poderia ter mandado o casaco em um voo mais tarde e o cliente teria ficado igualmente agradecido ao recebê-lo. No entanto, o toque extra é o que gera uma sólida fidelidade do cliente e benefícios que só tendem a melhorar a marca. Você pode ter certeza de que esse passageiro falou sobre a companhia aérea por anos, e, agora, até mesmo o fundador de uma empresa concorrente está lhe contando a história. Isso não é ótimo?

Vejamos outra história que demonstra claramente a importância de cada elo da cadeia de serviço – dessa vez, envolvendo a Virgin Atlantic. A limusine gratuita de um cliente da classe executiva não conseguiu localizá-lo em seu hotel em Nova York. (O cliente aguardara na porta errada.) O cliente, então, pegou um táxi para o Aeroporto de Newark, situado a relativa distância do centro da cidade. O trânsito na hora do *rush* estava ruim, de modo que, ao chegar ao aeroporto, ele estava muito irritado, atrasado e em pânico diante da possibilidade de perder o voo.

A primeira funcionária da Virgin que ele localizou assumiu imediatamente o controle da situação. Ela acalmou o cliente enfurecido, desculpando-se profusamente e garantindo que ele não perderia o voo. Do próprio bolso, ela lhe reembolsou o táxi e, em seguida, despachou o passageiro às pressas por uma via de acesso de funcionários, fazendo-o chegar ao portão com dez minutos de folga.

Um trabalho realmente benfeito! Como no incidente do casaco de couro, esse caso mostra como um ótimo serviço de atendimento ao cliente pode transformar uma experiência negativa em algo positivo.

Agora chegamos à parte da história em que a corrente se parte. Durante o *debriefing* pós-voo, a funcionária contou ao seu supervisor o que acontecera e pediu o reembolso dos 70 dólares que dera para o táxi. Em vez

de parabenizá-la por ter salvado o dia do cliente, ele lhe perguntou se havia pegado do pagamento. Diante da resposta “Bem, não, não houve tempo para isso”, o irado supervisor a castigou dizendo: “Sem recibo, não há reembolso. Seria bom você ser mais cuidadosa na próxima vez”.

Obviamente, o mal orientado supervisor estava mais interessado no rígido cumprimento das práticas contábeis do que na iniciativa da funcionária. Embora a contabilidade fiscal seja importante, especialmente quando se trata de desembolso de valores, sempre haverá ocasiões em que precisaremos assinalar o balancete com um asterisco.

Uma coisa é certa: qualquer funcionário da Virgin que assistisse à reação de desprezo de seu supervisor pela exemplar atitude de sua colega provavelmente não demonstraria a mesma desenvoltura. E quem perde é o cliente – assim como toda a empresa.

Felizmente, o caso foi levado ao gerente do aeroporto, que rapidamente tomou providências a fim de corrigir o desequilíbrio entre o procedimento da empresa e o serviço de atendimento ao cliente. Ele comunicou à contabilidade que havia aprovado o desfalque de caixa, o que serviu como um pequeno lembrete para o supervisor da importância de “flagrar as pessoas fazendo algo corretamente”.

No fim das contas, eu ouvi essa história, que me impressionou muito. Na vez seguinte que passei por Newark, então, fiz questão de procurar a funcionária que nos fora motivo de orgulho. Eu observei: “Não tenho um recibo de táxi, portanto você provavelmente não poderá me ajudar”. O sorriso de espanto dela disse tudo.

Nenhuma empresa tem como treinar os seus funcionários da linha de frente para lidar com cada situação, mas você pode se esforçar para criar um ambiente em que eles se sintam à vontade para “fazer como eles gostariam que fizessem com eles”.

O bom serviço de atendimento ao cliente no “chão de fábrica” começa pelo topo. Se o seu pessoal sênior não entende isso, até mesmo os seus elos mais fortes ao longo da cadeia de serviço podem ficar comprometidos.

E, para concluir, um mau serviço de atendimento ao cliente também pode ser motivo de satisfação... quando prestado por um concorrente! Nesses momentos, você poderá me pegar cantarolando outra velha canção favorita: “Chain of fools”, de Aretha Franklin.

FILOSOFIA EMPRESARIAL

CINCO PERGUNTAS RÁPIDAS

Achei que seria útil responder a mais algumas perguntas interessantes que me fazem em minhas viagens.

1 Qual o melhor conselho que você já ouviu?

Três “joias” me vêm à mente. Primeira, uma de efeito duradouro de minha mãe, Eve, que sempre me ensinou a nunca olhar para trás e lamentar, mas a seguir em frente em busca da próxima conquista. O tempo que as pessoas perdem remoendo os fracassos em vez de canalizarem essa energia para outro projeto sempre me surpreende. Minha mãe me dizia também para não criticar abertamente as pessoas. Se me ouvisse falando mal de alguém, ela me fazia ficar em pé diante do espelho por cinco minutos e olhar bem para mim. A teoria dela? Todo o meu discurso crítico era um mau reflexo de meu próprio caráter.

Na década de 1980, *Sir Freddie Laker*, o magnata da companhia aérea britânica homônima, me deu um ótimo conselho sobre a criação de minha companhia aérea. Ele me disse duas coisas fundamentais: “Você jamais terá o poder publicitário necessário para desbancar a British Airways. Você terá de sair por aí vendendo pessoalmente o seu produto. Pague mico, enfim, o que for necessário. Do contrário, você não sobreviverá”. Com muita sabedoria, ele acrescentou: “Trate de aparecer sempre nas primeiras páginas, não nas últimas”. Desde então, passei a seguir esses conselhos. Por diversas vezes, eu já me fiz visível e paguei mico!

2 E o pior conselho?

Eu jamais constrangeria a pessoa que me deu esse conselho revelando-o, mas ela sabe que estou falando dela! Veja bem, o conselho vem de muitas formas. Acho que nunca devemos perguntar a uma única pessoa, mas buscar o *feedback* do maior número de pessoas possível. As opiniões sempre variam. Perguntando a muitas pessoas o que elas pensam, você tem como obter diversos ângulos e avaliá-los. Assim, você nunca estará considerando a opinião de apenas uma pessoa, de modo que nenhum conselho jamais é de todo negativo.

3 Que conselho você daria aos jovens empreendedores sobre a melhor forma de começar?

Que se lembrem de que é impossível dirigir uma empresa sem correr riscos. A Virgin não seria o que é hoje se não tivéssemos arriscado ao longo de nossa trajetória. Você realmente tem de acreditar no que está fazendo. Dedique-se 100% ao seu empreendimento e esteja preparado para levar alguns tombos pelo caminho. Se você começar algo esperando fracassar, as suas chances de fracasso serão de nove em dez.

Acima de tudo, lembrem-se de se divertir com seus empreendimentos. Isso serve para alimentar o entusiasmo e a motivação de vocês e de seus colegas. Um de meus ditados favoritos (que, por acaso, eu acredito ser de minha própria autoria!) resume esse pensamento: “Os intrépidos podem não viver para sempre, mas os cautelosos não vivem jamais!”.

4 Você teve muitos sucessos na sua carreira, mas também fracassou em algumas empreitadas. O que você aprendeu com essas experiências?

Uma das primeiras vezes em que coloquei um par de esquis nos pés o instrutor me disse: “Se não estiver preparado para cair muito, você nunca aprenderá a ser um bom esquiador”. A mesma regra vale para o empreendedor. Você tem de aprender de antemão que não existe fracasso total.

Refletindo sobre a história da Virgin, a nossa capacidade de rápida adaptação às mudanças me ajudou a amenizar os reveses. Você não deve perder tempo em admitir as evidências de que algo não vai dar certo e, das duas uma: ou você muda os seus métodos ou fecha as portas.

Administramos as nossas empresas de maneira bastante “enxuta”, com muito pouca formalidade e, certamente, sem nenhuma burocracia. Invariavelmente, usando o nosso mantra “Dane-se, vamos fazer”, tomamos e implementamos decisões rapidamente – em geral antes que os nossos concorrentes tivessem realizado sua quinta reunião sobre a mesma questão.

Embora seja adepto de correr riscos, também acredito na hipótese de “proteger as vulnerabilidades”. Isso significa planejar antes tudo o que pode dar errado e tentar prevenir todas essas eventualidades. Chegamos à beira do fracasso muitas vezes e a maioria dos verdadeiros empreendedores passa bem perto dele. Quase fracassamos no começo da Virgin e, novamente, no início da década de 1980. Da mesma forma, mais de uma vez quase morri em tentativas fracassadas de conquistar recordes mundiais de corrida de lancha e balonagem. Porém, por uma combinação de sorte e planejamento, tanto a Virgin quanto eu continuamos aqui.

5 Você tem algum arrependimento?

Sempre existem coisas das quais podemos nos arrepender, e provavelmente há muitas decisões de negócios das quais eu me arrependo. Porém, tento não remoer os fatos e sigo em busca de algo mais positivo.

Uma oportunidade perdida da qual ainda me ressinto foi o nosso fracasso em conseguir os direitos de operar a loteria nacional do Reino Unido. A nossa proposta era administrar um jogo sem fins lucrativos, com 100% do dinheiro destinado ao patrocínio de boas causas. Embora tenhamos obtido a concessão, o Camelot, até então beneficiado astutamente, recorreu à justiça para retardar o processo e a Comissão preferiu lhe devolver as chaves a enfrentar a possibilidade de não haver loteria nas poucas semanas que a justiça levaria para solucionar a questão.

A partir de então, tomamos a iniciativa de criar a Virgin Unite, a nossa fundação, para atuar como um catalisador de auxílio às pessoas e estimular nossas empresas a agir. A Unite foi fundamental para o lançamento das iniciativas Elders e Carbon War Room, destinadas a auxiliar na solução de conflitos e no combate às mudanças climáticas.

E, por fim, uma pergunta que me fazem com frequência: você é um homem de hábitos?

Bem, sim, existem alguns, mas certamente não os citarei aqui. No entanto, acredito que ser um empreendedor em série pode ser considerado um hábito bastante significativo!

DANE-SE, GOLIAS!

GUERRA AOS GRANDES

Para cada Davi empreendedor que tem a coragem de enfrentar um Golias com o equivalente a um estilingue e duas pedras, existem centenas de outras pessoas que dirão: “Você só pode estar brincando! Não há como competir com esse monstro!”.

Durante grande parte de minha carreira, eu fiz o papel de Davi – e “curti” cada minuto. Sabe, sempre acreditei na teoria de que os melhores perfumes estão nos menores frascos. As empresas jovens e cheias de energia levam surpreendente vantagem ao enfrentar concorrentes grandes e desajeitados. Tudo o que elas têm a fazer é descobrir os pontos fracos do gigante e a melhor maneira de alavancá-los.

Por exemplo, em 1984, quando uma emergente Virgin Atlantic Airways puxou uma briga com a poderosa British Airways, as chances certamente eram desfavoráveis para nós. Aliás, os bancos com os quais trabalhávamos estavam tão desanimados com as nossas perspectivas que ameaçaram puxar o nosso tapete!

No entanto, o nosso econômico arsenal estava abarrotado de armas bastante surpreendentes e altamente anticonvencionais. Talvez a mais eficaz fosse a nossa agilidade, que integrava a nossa cultura, em grande parte devido ao nosso pequeno porte. A British Airways estava sobrecarregada de processos decisórios massudos e hierarquizados que dificultavam muito quaisquer correções de curso, enquanto nós conseguíamos mudar de direção ou parar rapidamente.

Sir Freddie Laker certa vez me disse: “Richard, não se esqueça de que somente um tolo nunca muda de ideia”. Como não queria ser tolo, segui o conselho. Na Virgin, quando os nossos clientes ou tripulações nos dizem

que não gostam de algo, abandonamos aquela ideia e rapidamente partimos para outra.

Como éramos pequenos – tínhamos apenas algumas aeronaves –, conseguíamos proporcionar aos clientes uma experiência que concorrentes maiores simplesmente não tinham como igualar com suas numerosas frotas. Por exemplo, aos nossos passageiros da Upper Class (anunciada como classe executiva, mas, na verdade, primeira classe em tudo, exceto no nome) oferecemos um serviço de limusine gratuito porta a porta para transporte de/para o aeroporto. Os nossos concorrentes teriam de oferecer esse serviço em toda rota global, não apenas nas poucas rotas em que concorrem com a Virgin – uma proposta muito mais cara para eles.

E consideremos o seguinte: se oferecemos limusines aos nossos clientes da classe executiva, o que os nossos concorrentes deveriam fazer pelos seus clientes de primeira classe – lhes mandar um Rolls-Royce? Não demorou para que eles decidissem que não tentariam se igualar ao nosso serviço de limusines, que, quase 30 anos depois, ainda é um argumento de venda único para a Virgin.

Isso pode parecer uma ostentação bastante peculiar para um diretor executivo, mas não acredito que alguma das empresas Virgin seja a maior protagonista de qualquer setor em que atuamos (embora a Active esteja quase lá).

Na década de 1980, a Virgin Records certamente era a maior gravadora de discos independente do setor, mas estava longe de ser a maior em termos globais. Eu vivia dividindo a empresa em outras menores, para assegurar o nosso sentido de competição e urgência.

A tática parecia funcionar. Éramos suficientemente grandes para atrair nomes importantes, como os Rolling Stones, que sabiam que, com a Virgin, eles jamais seriam apenas mais uma superbanda em uma lista repleta delas. Ao mesmo tempo, continuávamos suficientemente pequenos para nos manter totalmente “antenados” em nível de rua e altamente especializados em descobrir novos artistas interessantes.

Agora, pensando bem, provavelmente somos os maiores do setor de viagens espaciais comerciais. A Virgin Galactic, no entanto, não se enquadra totalmente no padrão. A nossa opção de ir “Para o infinito e além”, como diria Buzz Lightyear, de *Toy story*, é mais uma questão de ser bastante corajoso, visionário ou talvez louco o bastante para criar um setor

comercial inteiramente novo. Aliás, essa atitude sintetiza o nosso nome fantasia.

Embora acredite que os melhores perfumes estejam nos menores frascos, não quero dizer que não existam empresas de grande porte muito boas. Entretanto, analisando bem, algumas das melhores, como a Apple, por exemplo, chegaram aonde estão concentrando-se em excelentes produtos, atuando com agilidade e competindo com concorrentes muito maiores. O que Steve Jobs conseguiu alcançar com o espantoso sucesso da Apple resultou em um enorme crescimento para a empresa – hoje, essas batalhas pela sobrevivência parecem uma distante lembrança. A Apple, assim como a Virgin, precisa continuar lutando para preservar todos os elementos culturais que a manterão tão ágil quanto os seus concorrentes e não se transformar em um dos gigantes desajeitados que ela conseguiu superar.

Mas onde eu deixei o meu estilingue, mesmo?

A IMPORTÂNCIA DE NÃO SER SÉRIO

A DIVERSÃO É UMA SÉRIA FERRAMENTA EMPRESARIAL

Os quatro Ps – pessoas, produto, preço e promoção – geralmente são citados como as chaves para uma empresa bem-sucedida. Entretanto, essa lista omite um ingrediente vital que sempre caracterizou as empresas Virgin em seus 40 anos de existência: a Diversão, com D maiúsculo!

Quando fundamos a Virgin Atlantic em 1984, contávamos com alguns excelentes profissionais e tínhamos muitas ideias boas sobre como fazer as coisas de forma diferenciada. Infelizmente, não tínhamos “cacife” para lançá-la no mercado. Comparada aos gigantes consagrados da época – TWA, Pan Am e British Airways –, possuíamos uma frota minúscula, se é que uma única aeronave pode ser chamada de frota, e um orçamento publicitário irrisório. O autor Anthony Sampson ressaltou que com apenas uma aeronave “só poderíamos ter o melhor ou o pior índice de segurança do mundo”.

Quanto à única aeronave – arrendada com um sujeito de grande confiança da Boeing –, não podíamos fazer muita coisa. Tínhamos de usar nossa escassa verba de marketing da melhor forma possível. Incentivado por *Sir Freddie Laker*, que fez da sua façanha de atrair as atenções para a sua companhia aérea uma expressão de arte, rapidamente me tornei uma vítima voluntária de todo tipo de aventura radical e maluca para promover a novata Virgin Atlantic. Não era possível comprar um quarto de página para publicar um anúncio na primeira página do *New York Times*, mas, quando a minha lancha de corrida naufragou ou meu balão de ar quente caiu, por acaso o característico logotipo da Virgin foi exibido, lá estávamos nós!

Começamos também a publicar alguns anúncios engraçados, bastante diretos e normalmente de grande interesse para atrair a atenção do público – acho que isso se chama “marketing jugular”. Esses anúncios chamativos eram amplamente desconhecidos no antiquado mundo das companhias aéreas, de modo que a nossa abordagem rapidamente nos rendeu notoriedade, cobertura da mídia e, acima de tudo, visibilidade. O humor sobressaía em comparação aos nossos moribundos concorrentes, e logo a própria Virgin Atlantic – não apenas os anúncios – passou a ser sinônimo de uma personalidade ousada e presunçosa e, o que é mais importante, de uma abordagem diferente e inovadora à aviação comercial.

As equipes de marketing em Londres e Nova York costumavam reagir instantaneamente às manchetes do dia e, em 24 horas, colocar anúncios de resposta tática em mercados-chave. No dia seguinte ao que John Sununu, então chefe de gabinete da Casa Branca, foi punido por usar dinheiro público ao contratar uma limusine para viagens pessoais, a Virgin publicou um anúncio isolado dizendo que, se ao menos ele tivesse reserva com a Virgin Atlantic, a limusine teria saído de graça!

Quando o general Manuel Noriega, ex-líder do Panamá, foi extraditado pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos para ser julgado em Miami, publicamos uma foto enorme dele com a legenda: “Somente uma pessoa voou para Miami mais barato do que com a Virgin Atlantic!”.

Às vezes, os anúncios eram mordazes, principalmente quando alfinetavam nossos adversários favoritos, sobretudo a British Airways. Sempre irreverentes e ousados, os anúncios conferiram muita personalidade à Virgin Atlantic em seus primeiros anos de existência, um fator fundamental para o seu sucesso e crescimento.

Os nossos funcionários também apreciavam o senso de humor e diversão. Eles tinham orgulho de estar associados a uma empresa que fazia as pessoas sorrirem e era vista como um bom lugar para trabalhar. O nosso objetivo era de que esse mesmo espírito permeasse tudo o que fizéssemos, não se limitando apenas aos anúncios bacanas. Era fundamental que criássemos uma atmosfera agradável para tripulantes e passageiros a mais de 9 mil metros de altitude.

Pequenos detalhes significavam que você estava em um voo da Virgin. No fundo dos saleiros e pimenteiros, em forma de miniaeronaves, estava gravado: “Surrupiado da Virgin Atlantic”. A faquinha para manteiga era

gravada com os dizeres: “Furto inoxidável”. Instalamos um bar na cabine da classe executiva para que as pessoas pudessem bater papo e se socializar – afinal, uma viagem deveria ser algo divertido! Para entreter nossos passageiros, fomos os primeiros a instalar telas individuais de vídeo nos encostos das poltronas. Servíamos sorvete em pleno voo. Enfim, fazíamos de tudo para animar o humor e a experiência. E, passados mais de 25 anos, a empresa conserva esse mesmo senso de diversão e a capacidade de surpreender e fazer as pessoas sorrirem.

Ao patrocinar a Roda do Milênio de Londres, no final da década de 1990, a British Airways pretendia fazer da inauguração oficial um grande evento, e a imprensa internacional estava lá para vê-la se erguer. No dia em que a roda-gigante deveria ter sido erguida, os engenheiros tiveram grande dificuldade em elevá-la. Aproveitamos o ensejo para causar comoção. Providenciamos às pressas um dirigível – ter uma empresa de dirigíveis ajudou – para puxar uma faixa sob os céus londrinos com a frase: “A BA não está conseguindo fazer o negócio subir”. Foi uma atitude ousada, convenhamos, e nós, não a BA, nos tornamos manchete naquela noite.

Esse senso de humor e a tendência de assumir riscos foram incutidos em muitas de nossas outras empresas. A Virgin Mobile Canada produziu uma série de anúncios memoráveis zombando de celebridades. Quando Eliot Spitzer, ex-governador de Nova York, renunciou motivado por um escândalo sexual em que ele foi identificado como “cliente nº 9”, os nossos anúncios naquela semana publicaram uma foto de Spitzer com um balão de pensamento declarando: “Estou cansado de ser tratado como um número”. Outro anúncio da série mostrou Hillary Clinton com um balão de pensamento dizendo: “I wish my bill wasn’t so out of control”. Embora publicados por breves períodos, esses anúncios conquistaram espaço na mídia e promoveram o perfil da empresa e seus serviços.

Ao longo dos anos, lancei as nossas empresas vestindo alguns trajes ridículos para divertir nossos funcionários, nossos parceiros e a imprensa. Eu me atirei do alto de prédios, fiquei dependurado em pontes, tomei chá no topo de um balão de ar, adentrei a Times Square dirigindo tanques de guerra e mergulhei (na maioria das vezes involuntariamente) nos oceanos da Terra – tudo para chamar a atenção e reforçar o senso de diversão.

Tudo isso, sem dúvida, causou impacto e incutiu essa “diversão ao estilo Virgin” em nossos novos empreendimentos. Como não bastasse ser

apenas o curinga do baralho, se o seu serviço e produto forem de qualidade excepcional, fazer as pessoas sorrirem é uma forma de ajudá-lo a conquistar um lugar no coração e na mente delas.

Portanto, procure levar a si mesmo e a sua empresa menos a sério. Você poderá se surpreender como muitas pessoas o levarão mais a sério.

O DISCURSO PERFEITO

“TENHO UM PLANO, PRECISO DE DINHEIRO!”

O setor bancário é um dos muitos setores em que, em muitos casos, qualquer indício de bom serviço de atendimento ao cliente é algo totalmente arcaico. Como tal, é um setor que precisa ser revitalizado por uma empresa disposta a adotar uma abordagem nova e ousada.

Não foi coincidência, portanto, que tenhamos comprado recentemente o banco inglês Northern Rock, agora rebatizado Virgin Money. O nosso objetivo não é apenas oferecer um serviço melhor ao cliente, mas também restituir à atividade bancária o seu lugar no âmago de uma comunidade e a sua qualidade de máquina propulsora da economia local.

Mal administrados, os bancos têm um impacto negativo no crescimento e desenvolvimento comercial. Em 1984, lembro-me de ter chegado do voo inaugural da Virgin Atlantic de Londres para Newark e encontrado o gerente do nosso banco sentado à minha porta, esperando para me dizer que o banco pretendia encerrar a nossa conta após o fim de semana. Era uma sexta-feira. Felizmente, ligamos para todos os nossos fornecedores e conseguimos depositar, na segunda-feira pela manhã, uma quantia suficiente para evitar a crise. Na quarta-feira, mudamos de banco.

Avancemos agora para o presente e o que parece ser uma situação econômica de dificuldades permanentes. Os empresários que pretendem levantar fundos – sejam bancos, investidores-anjos ou capitalistas de risco – enfrentam condições difíceis. O melhor que você tem a fazer é simplificar as coisas e agir no sentido de que a apresentação do seu novo empreendimento aborde os seguintes pontos-chave:

1. O que eles ganharão em troca?

Ocasionalmente, um empreendedor que pretende abrir a sua primeira empresa dá tanta atenção ao conceito que negligencia o plano financeiro e legal – e, infelizmente, isso quase sempre se torna aparente logo de cara em uma reunião, quando pode faltar clareza para um investidor de como será exatamente o negócio proposto.

Antes de organizar quaisquer reuniões, reúna a sua equipe e defina as metas para a sua empresa e o capital que você precisa injetar para alcançá-las.

Você aceitará dinheiro em troca de uma participação na empresa ou faz mais sentido conseguir um empréstimo? Que condições você está disposto a atrelar a esses investimentos? Quanto em termos de ações da empresa ou de seus lucros futuros você estaria disposto a renunciar em troca de um financiamento inicial? Os seus possíveis financiadores provavelmente lhe farão essas perguntas, portanto esteja pronto para lhes dar respostas claras e bem fundamentadas.

E, ao preparar a sua apresentação, lembre-se de que os seus futuros patrocinadores vão querer saber qual é o prazo para um possível retorno sobre o investimento que fizeram, bem como possíveis “estratégias de saída”.

2. Seja concreto

Conquistar a confiança de um investidor significa demonstrar total conhecimento do seu conceito ou setor e apresentar o seu plano passo a passo oferecendo algo de novo, inovador e que gere um retorno saudável sobre o investimento dele – o chamado *return on investment* (ROI, na sigla em inglês).

Explique como você irá transformar a sua grande ideia em um magnífico serviço ou apresente os seus planos de produção em detalhe. Demonstre como a sua abordagem oferecerá esse benefício por menos do que as pessoas estão dispostas a pagar, cobrindo, desse modo, os seus custos e ainda contabilizando lucros.

Olhe nos olhos deles e injete uma boa dose de linguagem positiva do tipo “Cumpriremos o que prometemos” e evite frases insípidas como “Esperamos que”, “Com sorte, isso deve...” ou “Poderia resultar em...”.

3. Arrase descaradamente

Explique enfaticamente como a sua nova empresa oferecerá aos seus clientes algo melhor do que os seus concorrentes. E se você acha que não possui concorrente pense novamente. Se o seu conceito realmente tiver potencial, pode contar que logo aparecerão outros tentando explorar a mesma oportunidade.

Se um banco ou outro investidor estiver de olho na sua empresa, é quase certo que ele já tenha observado os seus concorrentes também. Na sua apresentação, portanto, é imperativo que você conheça a sua concorrência e explique de forma irreverente por que a sua empresa fará melhor. Detone-os! Evite ser excessivamente negativo. Na melhor das hipóteses, você parecerá uma pessoa sem senso de humor e arrogante; e, na pior, que você não leva os seus concorrentes suficientemente a sério.

4. Prove que o crescimento é sustentável

Há sempre novos mercados e setores surgindo à medida que as coisas mudam e velhos ramos de atividade chegam ao fim de seu ciclo de vida. Nada permanece imutável durante muito tempo, portanto explique como você pretende enfrentar as inevitáveis mudanças tecnológicas e mercadológicas que encontrar pelo caminho.

O crescimento infinito pode ser impossível em um mundo de recursos finitos. Por isso, discuta os seus desafios em termos de recursos e desperdício, e apresente um plano que inspire confiança na capacidade do seu novo empreendimento de sustentar a comunidade e o meio ambiente.

5. Demonstre a força do seu banco de reserva

Você possui a equipe necessária para levar a sua empresa em frente na próxima década, e os currículos de seus integrantes sugerem que eles estão à altura dessa missão? Mostre aos possíveis investidores que você encontrou as pessoas certas para trabalhar na sua nova empresa. Os seus patrocinadores gostarão de saber que o dinheiro deles está em boas mãos. É preciso mostrar também que existe alguém na equipe apto a assumir o seu lugar se você resolver partir para a sua próxima nova empreitada!

As perspectivas desanimadoras sobre a economia global significam que os seus concorrentes podem estar lutando para manter os clientes. Esse é

um ótimo momento para oferecer uma abordagem inovadora – na Virgin, vivenciamos uma crescente onda de inovação e novas ideias. Existem investidores e bancos que percebem isso e, se catequizados corretamente, continuam dispostos a assumir riscos.

Portanto, seja incisivo, mantenha a firmeza, a concisão e a clareza de seu discurso e logo você poderá ver aquele inesquecível cheque de investimento. Boa sorte!

A OPORTUNIDADE DO RISCO

E A IMPORTÂNCIA DE UMA VIA DE FUGA

Para muitas pessoas, o número e a variedade de empresas que o Grupo Virgin opera são incomuns: estamos envolvidos em todo tipo de atividade, de música a estradas de ferro, combustível alternativo e até mesmo viagens espaciais e submarinas. As pessoas geralmente me pedem para explicar o fundamento da abordagem adotada pelo nosso grupo, sobretudo como decidimos em que setores e países investir. A resposta se resume ao modo peculiar de como vemos o risco.

Na vida, sempre achei que é melhor aderir a alguns valores e objetivos simples, e o mesmo vale para os negócios. Somos da teoria de que, se um novo negócio tem o potencial de prejudicar a sua marca de algum modo, você não deve investir nele.

Na Virgin, quando avaliamos uma nova oportunidade de negócios, o nosso primeiro passo é submetê-la ao nosso “teste de marca”. Somos constantemente bombardeados com ideias novas e atraentes que “podem” gerar muito dinheiro, mas, se não forem aprovadas no teste de marca, gentilmente as recusamos e seguimos em frente. Por exemplo, não abriríamos uma fábrica de cigarros ou uma empresa de contratação de serviços de “defesa”. Afinal, a vida é curta e todos nós queremos aproveitar o passeio.

Existem duas teorias intimamente relacionadas. Acreditamos sinceramente que não faz muito sentido entrar em um novo mercado se não tivermos a chance de realmente reestruturar um setor. Quase todos os novos empreendimentos da Virgin são resultantes da nossa política de criar um produto ou serviço que – acreditamos – as pessoas realmente queiram. E

então, se o nosso ingresso no mercado tiver potencial para causar problemas, nós o examinaremos com mais cuidado.

Você irá notar que a contabilização de lucros ainda não entrou na história. Raramente, eu ou a minha equipe leva em conta apenas os ganhos financeiros. Acredito que de nada adianta pensar em termos de investimento com a pergunta “Como eu posso ganhar rios de dinheiro?”. Ninguém jamais chegará a um consenso sobre como ganhar dinheiro. Os consultores talvez dirão que a sua ideia dará certo, embora os camaradas responsáveis pelos números (também conhecidos como contadores) sempre encontrem inúmeras razões para pensar o contrário.

Na hora de decidir ir em frente ou não, sempre achei que as melhores decisões provêm do instinto ou da experiência. Quando você segue as suas paixões, as suas visões têm mais probabilidade de se tornar realidades bem-sucedidas.

Aprendi a seguir as minhas paixões no início de minha carreira, quando criei a revista *Student* para dar voz aos jovens que faziam campanha pelo fim da Guerra do Vietnã. Quanto aos aspectos comerciais propriamente ditos, como o pagamento de contas, por exemplo... bem, tivemos de resolver isso depois. Esperávamos apenas vender um número suficiente de exemplares para sobreviver e aprender o lado comercial do ofício à medida que progredíamos.

Como aconteceu com quase todas as empreitadas em que entramos desde então, tomamos a iniciativa depois de espionar uma brecha no mercado. As nossas atividades no ramo da aviação são um exemplo clássico: antes de ingressarmos no setor, eu viajava muito por causa da Virgin Music e em geral achava a experiência totalmente deficiente, se não absolutamente desanimadora. Acreditava que poderia melhorá-la concentrando-me no serviço, na qualidade da experiência de voo e acrescentando alguns toques divertidos. Deu certo!

Ao longo dos anos, meus colegas e eu criamos uma verdadeira fama como adeptos do risco. É verdade que nunca tivemos medo de assumir novas atividades, setores e desafios, mesmo quando os autointitulados especialistas nos diziam que não sabíamos onde estávamos nos metendo e estávamos sendo muito inocentes.

No entanto, embora, ao que parece, o nosso limiar de tolerância ao risco seja inusitadamente alto, as nossas ações sempre emanam de outro

princípio: de proteger o lado vulnerável. Aliás, acredito que isso deve servir de orientação para todo empreendedor – ou para qualquer pessoa envolvida em empreendimentos comerciais.

Por exemplo, quando decidimos ingressar no ramo da aviação, eu me impus uma condição: em nossas negociações com a Boeing, estipulei que poderíamos devolver a aeronave ao final dos primeiros 12 meses se o negócio não estivesse dando certo. Estava preparado para assumir o risco, mas, se falhasse, não deixaria que arruinasse o restante. Os meus colegas na Virgin Records continuariam com seus empregos e uma empresa para dirigir.

Fizemos outras incursões ousadas (para nós) em território desconhecido – telecomunicações móveis, serviços financeiros e academias de ginástica, em países do mundo inteiro. Apenas nos certificamos sempre de que temos uma saída, caso as coisas não deem certo. Você tem de proteger o seu pessoal. Afinal, é o seu pessoal que torna uma empresa excepcional ou mediana.

Portanto, se as coisas não derem certo, não hesite: siga essa rota de fuga. Desse modo, após queimar todos os cartuchos, você poderá reunir a sua equipe, discutir o que aconteceu ou deixou de acontecer, e então partirem juntos na próxima empreitada. Não com muito mais idade, mas com muito mais sabedoria.

ESPAÇO PRIVATIVO

UM NOVO TERRITÓRIO VIRGIN

Durante muito tempo, o tenebroso acidente envolvendo a nave espacial *Challenger* em 1986 pareceu pôr fim ao nosso sonho de expandir cada vez mais os voos espaciais além do fechado círculo das missões financiadas pelo governo e de alguns exploradores altamente treinados.

Embora as pessoas da minha geração, que cresceram na década de 1960, acreditassem que os pousos na Lua significavam o início de uma grande expansão das viagens espaciais – assim como os recordes transatlânticos estabelecidos por John Alcock, Arthur Whitten Brown e Charles Lindbergh marcaram o início da era das viagens aéreas –, esses sonhos foram destruídos pela morte dos seis membros da tripulação e de Christa McAuliffe, uma professora que foi a primeira pessoa não astronauta a participar de uma missão espacial.

Finalmente, no entanto, a tecnologia está a ponto de mudar toda essa situação. A Virgin Galactic e um pequeno grupo de concorrentes financiados por recursos privados estão prestes a inaugurar uma nova era espacial. Junto com a Scaled Composites, nossos parceiros de engenharia, estamos desenvolvendo um sistema de acesso de baixa energia que permitirá impulsionar as espaçonaves para o espaço por uma fração do custo atual. Lançando as espaçonaves da atmosfera, e não do solo, minimizaremos o impacto no meio ambiente e, algum dia, faremos das viagens espaciais algo tão comum quanto um voo transoceânico hoje.

A maioria dos setores de atividade passou por enormes mudanças nos últimos 40 anos, e as viagens espaciais já estão mais do que na hora de passar por uma renovação semelhante. O lançamento de uma única nave custa cerca de 1 bilhão de dólares. Até mesmo o lançamento de um pequeno satélite de 182 quilos (do tamanho de uma máquina de lavar

roupas) custa a incrível quantia de 30 milhões de dólares ou mais, o que inibe seriamente a nossa capacidade de acesso ao espaço para fins industriais.

A eliminação dessa barreira de custo para o desenvolvimento da indústria no espaço é fundamental na medida em que continuar as explorações espaciais e o desenvolvimento de tecnologias correlatas será uma das chaves para a sobrevivência da humanidade no próximo século. Os satélites que monitoram as mudanças dos padrões meteorológicos e seus efeitos nos ajudarão a lidar com os problemas causados pela superpopulação e pelas mudanças climáticas, como os racionamentos de alimentos – os alertas emitidos em tempo hábil para os agricultores nas regiões afetadas ajudarão a salvar as lavouras e conservar os recursos disponíveis. Embora algumas medidas iniciais tenham sido tomadas nesse sentido, ainda há muito a ser feito.

Hoje, temos a capacidade de usar painéis solares orbitais para gerar energia, que pode ser utilizada na Terra e também para alimentar a indústria no espaço – “fazendas” de servidores, por exemplo, e algumas fábricas e unidades de produção. Uma segunda revolução industrial dessa natureza nos ajudará na batalha contra as mudanças climáticas, eliminando tanto a necessidade de gerar energia como algumas fontes significativas de calor e poluição. Infelizmente, esse avanço vem sendo retardado pela nossa dependência de dispendiosos sistemas de lançamento não reutilizáveis projetados há meio século.

É aí que entra em cena o chamado “turismo espacial”. Ainda em sua fase inicial, a nova corrida espacial se transformou no catalisador necessário para que o setor privado desenvolvesse novas tecnologias e veículos de transmissão. As espaçonaves da Virgin Galactic aumentarão a segurança das viagens ao espaço, reduzindo significativamente o custo e os impactos ambientais. Até o momento, 500 pretendidos astronautas já depositaram mais de 50 milhões de dólares, o que justifica parte de nosso investimento de mais de 450 milhões de dólares no desenvolvimento do exclusivo sistema da Galactic de aeronaves espaciais lançadas da atmosfera.

Nossos astronautas provêm de todos os setores, de artistas e cientistas a empresários e financistas. E todos compartilham um único sonho: ver o

planeta e experimentar a sensação da falta de gravidade, ajudando, ao mesmo tempo, a lançar uma nova abordagem às viagens espaciais.

Não é um projeto fácil. Como auxílio à iniciativa, em 2004 nos Estados Unidos, o governo Bush sancionou a legislação que rege a criação de uma estrutura reguladora para nos permitir desenvolver normas de segurança que inspirem a confiança do mundo. Com o tempo, outros governos farão o mesmo.

A Virgin Galactic não é a única empresa a projetar novos sistemas de lançamento. Elon Musk, CEO e diretor de tecnologia da Space X, atualmente está desenvolvendo um novo foguete com base no solo capaz de revolucionar a economia do transporte espacial para a Estação Espacial Internacional. Outras empresas poderão entrar no mercado para satisfazer à necessidade de proteção do meio ambiente com a transferência da indústria para o espaço.

Viagem espacial não é apenas matéria de ficção científica ou algo que possa acontecer em um futuro remoto. Trata-se de uma experiência que nos ajudará a desenvolver soluções práticas para alguns dos maiores problemas enfrentados pela humanidade, e, combinada à nossa curiosidade natural, servirá de inspiração para que todos nós literalmente almejemos alcançar as estrelas!

ELES DIZEM

PROBLEMAS COM A TERCEIRA PESSOA

Sempre achei que um termômetro instantâneo do estado das relações de qualquer empresa com seus funcionários é a maneira como estes usam as palavras “nós” e “eles”.

Você pede um produto a um vendedor e ele diz: “Desculpe, eles resolveram não trabalhar mais com essa marca”. Ou quando chega a sua vez de ser despachado na fila do *check-in* no aeroporto a funcionária lhe diz: “Desculpe, eles acabaram de cancelar esse voo”.

Essa misteriosa entidade anônima “eles” é responsável por problemas ilimitados. As más notícias tendem a ser dadas na terceira pessoa do plural, enquanto é muito mais provável que as boas sejam transmitidas na primeira pessoa do singular. Gostaria que o meu antigo professor de inglês pudesse ler isto, já que se dizia convencido de que eu nunca ouvi uma única palavra daquelas aulas!

Portanto, se houver em estoque o produto solicitado, o vendedor provavelmente responderá: “Sim, eu tenho”. Quando o voo estiver no horário, o funcionário dirá: “Eu gostaria de anunciar a partida, no horário, do voo 123”.

Os gerentes e líderes empresariais deveriam observar essa tendência. Uma empresa cujos funcionários abusam da palavra “eles” é uma empresa problemática. Se os funcionários não estão se associando à sua empresa por meio da palavra “nós”, é sinal de que não há comunicação entre as pessoas no topo e na base da cadeia de comando – e, nesse caso, você normalmente encontrará problemas secundários em toda a empresa, do departamento de desenvolvimento ao serviço de atendimento ao cliente.

Os funcionários de uma empresa são o seu maior patrimônio, especialmente nas operações de serviço, em que o seu pessoal é o seu produto. Quando uma empresa não assimila esse simples princípio comercial, o resultado é invariavelmente uma divisão antagônica do tipo “nós e eles” entre a gerência e os funcionários da linha de frente.

Você ouve reclamações da linha de frente como “Eles [a gerência] são um bando de idiotas que nunca pedem a nossa opinião sobre nada” ou “Se ao menos eles tivessem nos perguntado, nós lhes teríamos dito que o novo tarugo quadrado não encaixa no furo redondo com que operamos!”.

Enquanto isso, dos gerentes e executivos, você poderá ouvir: “Eles [os funcionários] simplesmente parecem não entender. Eles não sabem que tarugos quadrados são a última moda entre os nossos clientes hoje em dia?”.

Assim como dois erros nunca resultaram em um acerto, esses dois “eles” conflitantes jamais resultarão em um “nós”.

Resolver a questão subjacente não é tão difícil assim. Se os funcionários se sentem como se observassem de fora o que acontece do lado de dentro – tão excluídos a ponto de se referirem à empresa como “eles” –, de quem é a culpa então? É possível que os gerentes e executivos não estejam investindo esforço algum para que os funcionários se sintam participantes valorizados. Por exemplo, tente perguntar aos funcionários como eles tomam conhecimento de novos produtos e outras notícias importantes sobre a empresa. Se a resposta for “pelo jornal” ou “por meio de um vizinho”, é porque eles realmente estão empacados em um atoleiro do tipo “Dizem que...”.

Corrigir um ambiente do tipo “nós e eles” é um desafio cultural que normalmente requer maior envolvimento dos funcionários e melhor comunicação interna, das salas executivas ao chão de fábrica. A experiência me mostra que a média gerência é um bom lugar onde procurar a fonte do problema. O *feedback* dos dois extremos da cadeia de comando geralmente encontra uma barreira na pessoa do gerente de nível médio vitimado pela síndrome do “conhecimento é poder”. A identificação desses bloqueios e a desobstrução das artérias corporativas gerarão enormes recompensas.

Em todas as empresas aéreas Virgin, por exemplo, se estivermos criando uma nova cabine para as aeronaves, as equipes de marketing, projeto e gestão sempre estarão envolvidas desde o início do processo. Os

representantes do grupo de entrega do produto (também conhecidos como tripulantes de cabine) trabalharão junto com elas, visto que, em última análise, a tripulação será responsável pelo sucesso ou insucesso de seu novo ambiente de trabalho. Na falta dessa informação, você corre o risco de a tripulação entrar em sua nova cabine multimilionária pela primeira vez e dizer: “Hummm, legal, mas onde está o compactador de lixo?”. E esse tipo de adaptação pode ser muito caro!

A participação de todo grupo relevante de funcionários no processo de desenvolvimento não apenas gera um melhor projeto de produtos, como contribui, com um enorme fator de orgulho pela associação: “Criamos isso em equipe”. Todos ganham, inclusive os clientes e os acionistas.

Esse problema do “nós e eles” é endêmico à vida corporativa, e a Virgin não é uma exceção. Quando alguém em nossa equipe me diz “Desculpe, sr. Branson, mas eles não têm mais isso”, a minha resposta-padrão é (com um sorriso): “‘Eles’? Ah, desculpe, pensei que você trabalhasse aqui”. Corretivo duro, talvez, mas certamente passa o recado!

Esse problema é exacerbado pela nossa condição de dependência das impessoais tecnologias digitais de comunicação. Um dos maiores desafios de um líder nos dias de hoje é conseguir que as pessoas interajam efetivamente umas com as outras. As reuniões individuais e as sessões de *brainstorming* à moda antiga são vitais para o sucesso de qualquer empresa em fase de crescimento. Enviar um e-mail com uma apresentação em PowerPoint em anexo para uma centena de pessoas pode ser eficaz em algumas situações, mas, na maioria das vezes, não há nada como reunir todos os participantes de um projeto, solicitar as contribuições de todos e depois colocá-las em prática.

Portanto, em vez de enviar esse e-mail à equipe de produto, por que não ir até lá e conversar com seus membros? Tenho certeza de que “eles” agradecerão por isso!

UM 10 PERFEITO

ISSO NÃO EXISTE

Sei que levo as pessoas à loucura ao me recusar a atribuir um 10 perfeito ao trabalho delas ou às ideias de novos produtos que elas apresentam. Por mais brilhantemente que algo possa ser concebido, sempre achei que tudo pode ser melhorado. No “Bransômetro”, 9 é o máximo.

Existe um perigo natural em deixar que as pessoas pensem que conseguiram aperfeiçoar algo. Quando acredita ter “acertado”, a maioria das pessoas tende a se acomodar e repousar sobre os próprios louros, enquanto inúmeras outras continuam trabalhando freneticamente para melhorar o seu resultado!

Sempre fui um consumidor muito exigente. Ao contrário da maioria dos “consumidores problemáticos”, no entanto, eu simplesmente adoro estar do lado receptor de um serviço realmente ruim. Não, eu não sou nenhuma espécie de masoquista de mercado; apenas algumas de minhas melhores ideias comerciais surgiram da experiência de um mau serviço.

O meu primeiro negócio varejista nasceu em decorrência de eu ser constantemente enxotado de lojas de discos quando o meu único crime era tentar gastar o precioso dinheiro que eu tinha no bolso. Abrimos a primeira loja da Virgin Records em Londres determinados a criar um ambiente que as crianças (nossas clientes) quisessem frequentar.

Na época, os adolescentes passavam horas saboreando um expresso na cafeteria ao estilo pré-Starbucks. Isso nos inspirou a espalhar alguns almofadões pela loja da Virgin Records, aumentar o volume e transformar a experiência de compra de produtos musicais em um passeio divertido. O interessante é que as grandes redes de livrarias levaram 30 anos depois disso para aderir ao mesmo conceito!

O segredo é ver sempre a sua empresa ou marca de fora para dentro. Em vez de olhá-la estritamente pelo prisma dos últimos resultados financeiros do trimestre, procure se ver como os seus clientes o veem.

Comece de maneira simples: ligue para o seu próprio serviço de atendimento ao cliente. O simples fato de encontrar o número já é interessante. Veja quanto tempo você aguarda na linha e, caso esteja sujeitando os seus clientes a algum tipo de inferno eletrônico, reformule o sistema – imediatamente!

Os meus associados mais próximos sabem que dizer “Ah, qual é, Richard, isso nunca vai dar certo!” é como acenar o famoso pano vermelho na frente de um touro. Sabendo disso, eles certamente já usaram a psicologia contrária algumas vezes para me convencer a aderir a algumas ideias malucas. No entanto, se algo nunca foi feito não significa necessariamente que não possa ser feito. Em geral, significa que ninguém foi louco o suficiente para tentar – muitas vezes por medo de fracassar.

Nas empresas Virgin, realmente não existe esse negócio de ideia burra – pelo menos até que a tenhamos examinado para ver se, com algum jeitinho, pode ser algo factível. Para se manter na dianteira, talvez você precise improvisar com alternativas de curto prazo que ficam bem aquém daquela nota 9 quase perfeita. Na Virgin Atlantic, em meados da década de 1980, por exemplo, em vez de esperar que a tecnologia das telas individuais de vídeo fosse aperfeiçoada, resolvemos comprar centenas de Walkmans Vídeos da Sony. Você se lembra desses aparelhinhos? Abastecemos nossos aviões com os últimos filmes em DVD, os distribuímos aos nossos passageiros e, bingo!, fomos a primeira companhia aérea a oferecer cinema individual a bordo.

A nossa abordagem tinha as suas falhas. As baterias frequentemente expiravam antes que o filme terminasse, mas isso não era razão para que não fôssemos os primeiros no mercado. No prazo de um ano aproximadamente, quando a tecnologia das telas individuais atingiu um nível aceitável, fomos a primeira companhia aérea a oferecer telas individuais em todos os assentos. Ninguém mais se lembrava dos tropeços iniciais.

Aproveitar as tendências implica assumir riscos e confiar na própria intuição. Por exemplo, quando anunciamos que a nossa primeira Virgin

Megastore nos Estados Unidos seria aberta na Times Square, em Nova York, até mesmo os nova-iorquinos pensaram que havíamos enlouquecido.

Lembro-me de um amigo americano dizendo: “Richard, você vai perder tudo. Ninguém, em sã consciência, jamais vai para lá”. E lá estava aquele pano vermelho – outra vez!

De acordo com a sabedoria convencional, é claro que ele estava absolutamente certo. Comparado a outras localidades mais sofisticadas, Times Square não alcançava nem nota 4. Porém, tínhamos um bom pressentimento do local, e a sua reputação não tão saudável significava também que o preço era altamente interessante. Arriscados a cometer um erro público e constrangedor, metemos a cara.

Quando finalmente inaugurada, a nossa grande e bonita Virgin Megastore era diferente de qualquer loja de música que Nova York jamais havia visto. A loja imediatamente passou a ser assunto na cidade e, como a sua loja-irmã localizada na Champs Elysées, em Paris, uma das maiores atrações turísticas de Nova York. Era exatamente o tipo de catalisador do varejo de que o bairro tanto precisava, e Times Square rapidamente passou de “mal-afamada” a “elegante” à medida que outros comércios começaram a ir para lá.

Se tivéssemos optado pela abordagem segura e esperado que a área se reinventasse, nunca teríamos nos tornado a peça central dos 8 mil metros quadrados mais movimentados de Manhattan.

Estar na Times Square fortaleceu a nossa consciência de marca muito além da loja propriamente dita. O gigantesco logotipo da Virgin, piscando 24 horas do dia, sete dias na semana, no alto da fachada da loja, passou a ser o imperdível pano de fundo para inúmeros filmes e programas de TV – para não dizer de milhões de fotos turísticas.

Foi um grande risco, mas com um retorno ainda maior.

Não tema assumir riscos calculados. Às vezes, eles se mostram menos perigosos do que algo certo. Encare o fato de que a nota 10 perfeita simplesmente não existe e, quando alcançar a marca dos 9, não recue para admirar a sua obra. Comece a trabalhar na sua próxima criação a fim de fazer ainda melhor.

Nesse caso também, refletindo no filme *Mulher nota 10*, Bo Derek prova que toda regra tem exceção!

SE VOCÊ NUNCA ERRAR...

NUNCA FARÁ NADA

Não existe melhor maneira de aprender a ser bem-sucedido nos negócios do que por meio dos erros – seus ou dos outros. Geralmente me deparo com estudos de caso examinando como e por que determinadas empresas arrebataram a boca do balão, estouraram orçamentos e alcançaram níveis de sucesso inimagináveis. Esses estudos têm a sua utilidade, é claro, mas são principalmente as histórias de empresas que não se deram tão bem que despertam o meu interesse. Eu aprendo muito mais com elas.

Um das razões pelas quais as empresas Virgin têm logrado êxito ao longo dos anos é que delegamos poderes aos nossos funcionários para que eles cometam erros – e aprendam com eles. Como a nossa estrutura gerencial é totalmente descentralizada, as nossas equipes são desafiadas a dirigir as empresas como se fossem seus próprios donos. Descobri que essa tática gera altos níveis de fidelidade, dedicação e inovação. Quando algo dá errado, os membros da equipe têm um sentido tão grande de titularidade da empresa que normalmente arregaçam as mangas e reverterem a situação.

Provavelmente, essa capacidade de recuperação após um revés é a característica mais importante de uma empreitada empresarial. Se a inovação tem um papel vital na empresa, os obstáculos são uma decorrência do território. A maneira como você reage e supera esses obstáculos fará a diferença entre o fracasso e o sucesso.

Tenho bastante sorte de estar no comando de muitas empresas bem-sucedidas, mas também sou o primeiro a admitir que já dirigi algumas que fracassaram. É possível que você tenha ouvido falar da Virgin Cola, uma empresa criada na década de 1990 para enfrentar as marcas mais icônicas do mundo: a Coca-Cola e a Pepsi. Tentamos revolucionar o mercado ao

verdadeiro estilo Virgin, mas não deu certo. O seu sucesso inicial foi tão avassalador que despertamos os dois gigantes do setor e eles fizeram de tudo para nos aniquilar.

Não nos faltou entusiasmo, mas, diferentemente da nossa batalha com a BA, não tínhamos um produto esmagadoramente melhor do que os deles. Enfrentar esses dois Golias que provaram ser qualquer coisa, menos acomodados, foi uma tremenda lição para todos nós. Ainda assim, uma de minhas lembranças mais ternas é a de nossa divulgação do ataque da Virgin dirigindo um enorme tanque do Exército expelindo tufos de fumaça e mirando o *outdoor* da Coca-Cola!

Um exemplo mais recente envolve a Virgin Money (o nosso segmento de serviços financeiros) na Austrália, onde lançamos o nosso primeiro cartão de crédito com a marca Virgin, em 2003. O setor bancário australiano é monopolizado por quatro grandes empresas: ANZ Bank, Commonwealth Bank of Australia, National Australia Bank e Westpac Banking Corporation. Juntas, essas empresas movimentam 80% das transações bancárias do país. Embora tenhamos entrado no mercado pelas razões certas, porque tínhamos um produto formidável e éramos um grande sucesso junto ao público, formamos uma má parceria com o banco emissor de nosso cartão, que acabou levando a empresa à bancarrota.

Muitos clientes ficaram tristes ao perder a marca estampada em seus cartões. Na verdade, quando estou na Austrália, ainda encontro pessoas que carregam seus antigos cartões Virgin na carteira!

O que me leva ao próximo estágio: a recuperação. Quase três anos após o fracasso do cartão de crédito Virgin original, retornamos a Sydney para relançar uma linha de cartões e inaugurar a poupança on-line Virgin Saver. A diferença é que, dessa vez, com as pessoas certas e o parceiro ideal (Citibank) para alcançar o sucesso em longo prazo.

Acho que o segredo para a recuperação não está apenas em não temer os fracassos, mas em utilizá-los como ferramentas de motivação e aprendizado. Os reveses são desanimadores, mas você deve sempre procurar canalizar esse sentimento para ações positivas. A chave para o sucesso contínuo da Virgin é uma ideia muito simples: quando erramos, procuramos entender a razão do erro e fazer rapidamente as mudanças necessárias. Em seguida, nos concentramos naquilo que funciona e o levamos para o país, setor ou segmento seguinte.

Não há nada de errado em cometer erros, desde que você não os repita. Faça uma análise *post mortem* completa e use as descobertas em proveito próprio para acertar na próxima vez.

O CLIENTE SEMPRE TEM RAZÃO

EXCETO QUANDO ELE ESTÁ ERRADO

O que fazer quando um cliente aborrecido liga e pede, irracionalmente, que a sua empresa refaça a sua dispendiosa ordem de compra? Caso seja um empresário em seu primeiro empreendimento, talvez se sinta tentado a apelar para a errônea concepção de que “o cliente sempre tem razão” e tome uma decisão que irá desfalcar o seu fundo de emergência formado a tão duras penas.

No entanto, a experiência me mostra que seguir no rastro do povo raramente é uma boa opção. A expressão sobre a infalibilidade dos clientes foi inventada no início da década de 1900 por Henry Gordon Selfridge, fundador da loja de departamentos Selfridge, em Londres. A teoria subsiste porque parece maravilhosa para os profissionais de marketing, mas a maioria das empresas consagradas aprendeu, por experiência própria, que também é demasiadamente abrangente para ser aplicada nas atividades do dia a dia. Na realidade, o cliente só tem razão na maioria das vezes – afinal, ele é apenas um ser humano.

Certa vez escrevi: “Como os seus funcionários são os melhores embaixadores da sua marca, as necessidades deles devem ter prioridade sobre as de seus clientes”. Isso não significa que as opiniões dos seus clientes não sejam importantes, mas simplesmente que você não deve construir o seu sistema de serviço de atendimento ao cliente sobre a premissa de que a sua empresa jamais poderá questionar os caprichos dos seus clientes.

Independentemente da competência com que você dirija a sua empresa, sempre haverá alguns clientes cronicamente insatisfeitos que são mais caros

de manter do que se os perdêssemos. Um de meus heróis no setor de aviação é Herb Kelleher, o legendário fundador da Southwest Airlines. Existem muitas histórias maravilhosas sobre Herb, mas sempre gostei daquela sobre uma das passageiras mais frequentes da operadora de baixo custo – embora reclamasse constantemente do serviço. Quanto mais voava, mais ela reclamava, até que o diretor de relações públicas da Southwest enviou um dos desabafos da mulher para Herb, junto com um bilhete desesperador que dizia: “Essa é para você”.

A resposta de Herb para a cliente foi curta: “Cara sra. X, sentiremos a sua falta. Com carinho, Herb”.

Ninguém sabe ao certo se a mulher voltou a voar com a Southwest, mas ela nunca mais enviou nenhuma carta desaforada para a empresa. Além disso, em questão de poucas horas, essa história chegou ao conhecimento dos funcionários do serviço de atendimento ao cliente; portanto, você pode imaginar que o moral deles foi às alturas.

A ironia é que muitos empresários acham que estão elevando o nível do serviço de atendimento ao cliente de suas empresas seguindo a abordagem de que “o cliente sempre tem razão”, quando, na realidade, fazem exatamente o contrário, prejudicando as relações entre clientes e funcionários. Se você tirar a capacidade de seus funcionários de negociar em favor da empresa, alguns ficarão à mercê de seus clientes – mesmo que eles conheçam uma maneira melhor de resolver o conflito.

Essa é uma questão especialmente importante para os empresários que pretendem lançar no mercado um produto ou serviço inovador. Como a criatividade e a inovação responsável pela mudança do jogo são dois dos valores de marca mais importantes da Virgin, temos consciência dos riscos envolvidos. Um deles é que, por mais insatisfeitas que algumas pessoas possam estar com o produto ou serviço que utilizam, a mudança é um verdadeiro anátema para elas. Se você estiver lançando algo muito diferente, é importante não confundir essas reações instintivamente negativas às mudanças com uma rejeição real.

Procure preparar os seus funcionários do serviço de atendimento ao cliente para o que vem pela frente examinando a sua oferta de produto pela perspectiva do cliente. Tenha em mente que as expectativas do consumidor são extremamente limitadas pelo alcance das experiências que tiveram – a maioria dos clientes não consegue lhe dizer exatamente o que querem.

Quando inauguramos a Virgin Atlantic, jamais um possível cliente disse que gostaria que uma nova companhia aérea oferecesse telas individuais de vídeo em cada poltrona ou mensagens de bordo. Por quê? Simplesmente porque nenhuma outra empresa jamais oferecera esse tipo de serviço! Será que os seus clientes terão dificuldade de reconhecer a vantagem do produto ou serviço incomum que você está oferecendo? Que problemas você pode prever?

Quando os clientes começarem a contatar a sua equipe do serviço de atendimento ao cliente, use o *feedback* deles e as informações da sua equipe para entender por que algumas pessoas sentem dificuldade de se adaptar às mudanças. Procure respostas e soluções criativas que possam envolver desde uma campanha informativa de marketing até um serviço de assistência técnica complementar.

A chave para prestar um ótimo serviço de atendimento ao cliente é o reconhecimento por parte da gerência do verdadeiro valor da equipe da linha de frente, cujos membros mais talentosos são negociadores especializados em relações interpessoais. Certifique-se de que eles possuem as ferramentas necessárias para exercer essas habilidades – de que todos eles possuem as informações de que necessitam e são capazes de trabalhar com real autonomia a fim de encontrar soluções justas para os eventuais problemas que surgirem. (Nada de *scripts* preestabelecidos!)

Nenhuma máxima sintetiza a nossa atitude em relação ao serviço de atendimento ao cliente tão bem quanto a da Selfridge. Em mais de 40 anos de lançamento de novos produtos e serviços, sempre nos esforçamos para ouvir com atenção o que os nossos clientes pensam que querem e depois lhes oferecer algo geralmente muito diferente, mas sempre um pouco melhor.

Se a sua proposta de negócio é inovadora, a sua principal meta tem de ser “O cliente sempre acha que **nós** temos razão”.

CONSCIÊNCIA DE MARCA

CONSTRUA-A, NÃO A ENFEITE

A sabedoria convencional nas escolas de negócios é de que você deve se ater àquilo que conhece. Das 20 maiores marcas do mundo, 19 se atêm a um setor bem definido. A Coca-Cola é especializada em refrigerantes; a Microsoft, em computadores; a Nike, em calçados e equipamentos esportivos.

Uma exceção gritante nessa lista é a Virgin – e o fato de valermos vários bilhões de dólares realmente incomoda aqueles que acreditam conhecer “as regras do mundo dos negócios” (quaisquer que sejam elas). Somos a única das 20 maiores que se diversificou, criando uma gama de atividades comerciais, entre as quais empresas aéreas, trens, lazer, telefonia celular, mídia, internet, serviços financeiros e assistência médica.

Tenho orgulho de poder dizer que criamos mais empresas bilionárias em diferentes setores do que qualquer outra empresa.

Entre 2000 e 2003, a Virgin criou três novas empresas bilionárias, todas a partir do zero e em três países diferentes. A Virgin Blue (hoje Virgin Australia) se apossou de 35% do mercado de aviação, reduzindo radicalmente as tarifas. A Virgin Mobile se tornou a rede de telecomunicações que mais cresce na Grã-Bretanha. Nos Estados Unidos, a Virgin Mobile foi uma das empresas que mais cresceu no país, seja no setor público ou privado.

Como resultado dessa diversificação, a Virgin conseguiu superar a tempestade da recessão global que começou em 2008. Os nossos riscos estão diluídos entre muitas empresas, setores e países, de modo que o eventual fracasso de um não será suficiente para derrubar o grupo inteiro.

Por que, então, os professores de negócios recomendam que os jovens empreendedores se atenham ao que conhecem, em vez de aconselhá-los a imitar uma empresa como a Virgin?

Porque é isso que têm a fazer. A marca Virgin surgiu gradativamente, refletindo cada passo o que me era de fundamental interesse. E, para a minha própria surpresa, esse interesse não estava na edição de revistas, como eu pensava inicialmente; tampouco na música. Hoje percebo que a minha força motriz consistia em descobrir novas maneiras de ajudar as pessoas a se divertirem – de preferência, nos lugares menos prováveis, como em aeroportos.

Ao contrário do que possa parecer, a Virgin é altamente focada: nossos clientes e investidores se relacionam conosco mais como uma ideia ou filosofia do que como uma empresa. É tudo uma questão da experiência Virgin, e o constante desafio está em manter a coerência dessa experiência com os seus níveis de expectativa em todos os setores. Tudo tem a ver com a marca.

Ao se lançar em uma nova empreitada, como você deve imaginar e desenvolver a sua marca? Vamos começar com um rápido esboço do que uma marca é capaz de fazer.

As marcas existem como um meio de comunicação das expectativas em relação a um produto ou serviço. Os assinantes de uma revista ou de um jornal esperam determinado enfoque e um tema; as famílias anseiam por levar seus filhos para assistir ao novo filme da Pixar, quer o tema verse sobre animais, brinquedos ou carros.

A marca Virgin lhe diz que utilizar este cartão de crédito é como utilizar esta companhia aérea, o que, por sua vez, é como utilizar esta academia, hospedar-se em nossos hotéis e contribuir para esse fundo de pensão. É uma garantia de que você será bem tratado, de que receberá um produto de alta qualidade que não o surpreenderá com nenhum rombo indesejado no seu saldo bancário e de que a sua aquisição provavelmente lhe proporcionará mais prazer do que você esperava.

Você deve seguir a fórmula da Virgin e concentrar a sua nova empresa no propósito de proporcionar determinada experiência ao cliente? Isso depende muito do ramo em que você atua. Nós atuamos em setores de atendimento direto ao consumidor, em que o serviço é fundamental. Você precisa avaliar o que é essencial para o seu setor de atividade.

Ao criar os seus primeiros anúncios, desenhar um logotipo e buscar possíveis clientes pela primeira vez, talvez se sinta tentado a criar uma marca muito corporativa e remota. Muitas empresas querem que suas marcas reflitam uma imagem própria idealizada e perfeita. Consequentemente, essas marcas não adquirem consistência, personalidade real nem confiança perante o público.

Em contrapartida, a Virgin usa como trunfo seu senso de humor geralmente autodepreciativo, uma atitude que tem a ver com o nosso desejo de ser honestos com os altos e baixos de nossa empresa e de compartilhar o que pensamos com aqueles que mais prezamos: os nossos clientes. As pessoas que veem os nossos anúncios são as mesmas que leem sobre as nossas lutas, os nossos reveses e os nossos erros. Então, por que fingir que o mundo real não nos afeta?

Não importa o que sua marca representa na sua visão e na de sua equipe, você deve cumprir essa promessa. Portanto, quando estiver envolvido nesse tipo de discussão, seja honesto com o que está oferecendo.

É muito melhor prometer de menos e oferecer a mais do que o inverso. Os anúncios carregados de superlativos para serviços e produtos medíocres são a norma em atividades comerciais. Prometa apenas o que puder cumprir, e depois cumpra tudo o que prometeu e mais alguma coisa. Essa é a única maneira de controlar a sua marca.

E cuidado: as marcas sempre querem dizer algo. Se você não definir o significado da sua marca, os seus concorrentes o farão. Os anúncios da Apple contrastando um Mac em boa forma, feliz e criativo com um PC gordo, desanimado e desinteressante lhe dizem tudo o que você precisa saber sobre como isso funciona.

Então, qual o próximo passo? Para qualquer empresa que esteja construindo uma marca de consumo, falar com os jornalistas faz parte do negócio. Esteja preparado! Saiba o que você representa e tenha certeza de que está cumprindo o que promete. Desse modo, conseguirá responder com abertura e franqueza a todo tipo de pergunta, construindo os seus relacionamentos com os seus clientes e a mídia.

STEVE JOBS

UM EMPRESÁRIO QUE PENSAVA DIFERENTE

Quando Steve Jobs morreu em outubro de 2011, muitos comentaristas se perguntaram se a Apple, a empresa que ele cocriou e liderou durante muitos empolgantes anos de lucro e inovação, prosperaria ainda sem ele.

Após lutar contra o câncer, Jobs renunciou ao seu cargo como CEO da Apple, embora tenha continuado a exercer profundo impacto na empresa. Afinal, as inovações da Apple – do microcomputador ao iPod, iPhone e iPad – mudaram radicalmente a maneira como o mundo se comunica e se diverte. Após a triste morte de Jobs aos 56 anos, muitos questionaram se o futuro da Apple agora poderia ser duvidoso.

Esse debate me levou a pensar em termos de liderança e se existe uma maneira certa de construir uma grande empresa. Comparar as minhas experiências na Virgin com as de Jobs na Apple foi algo esclarecedor, visto que nós dois construímos nossas empresas nas últimas cinco décadas, mas de formas muito diferentes.

As ideias de Jobs sobre como as pessoas deveriam interagir com a tecnologia e a sua determinada busca por essa visão o levaram a criar uma empresa com uma cultura que combinava uma atenção obsessiva ao *design* com uma tecnologia altamente inventiva. O uso do computador era limitado à indústria e ao comércio até que ele e sua equipe lançassem o Apple II em 1977, transformando a informática e o nosso cotidiano.

A Apple liderou também uma revolução no setor da música, quando a empresa lançou o iPod e o iTunes em 2001; enquanto a última versão do iPhone e do iPad alimentava a criação de toda uma indústria de

desenvolvedores de aplicativos. A paixão de Jobs por um excelente *design* era a base do que hoje é uma das marcas mais respeitadas do mundo.

Quando eu e meus amigos estávamos construindo a Virgin, tivemos de adotar uma abordagem muito diferente porque a nossa visão não era tanto baseada em um produto, mas em serviços. A nossa cultura provém do nosso constante compromisso com os nossos clientes e de uns com os outros, o que nos levou a construir uma empresa dedicada ao serviço de atendimento ao cliente e ao envolvimento de todos os níveis funcionais, a oferecer um excelente valor e a manter um senso de diversão em tudo o que fazemos – e, assim, a nossa empresa abriu centenas de estabelecimentos em diversos setores de atividade.

Steve Jobs tendia a ser autocrático, adotando uma abordagem verticalizada, enquanto eu sempre acreditei na arte da delegação – uma de minhas funções básicas consiste em procurar os melhores profissionais possíveis para a Virgin e lhes dar liberdade e incentivo para florescer. Quando criei a Virgin Records, cheguei até a sair do escritório e transferir a minha mesa de trabalho para um barco-casa. A minha concepção era – e ainda é – de que, quando você não está sempre disponível, obriga as pessoas a dar as cartas, o que, por sua vez, as ajuda a melhorar as próprias habilidades de liderança, adquirir confiança e fortalecer a sua empresa, dando-lhe mais tempo para inovar.

Como foi, então, que caminhos tão diferentes como os nossos resultaram na criação de empresas bem-sucedidas? Acredito que seja porque ambos perseguimos nossas paixões – nós dois “curtíamos” e acreditávamos verdadeiramente no que fazíamos. Porque você tem muito mais probabilidade de ser persistente, inspirado e dedicado quando gosta do que faz, e quando realiza algo que realmente lhe é motivo de orgulho, esse sentimento se transfere para os seus funcionários e clientes. Era o caso de Steve Jobs. Por essa razão, apesar de nossos estilos bastante diferentes, ele sempre foi o empreendedor que eu mais admirei.

Refletindo sobre a vida de Steve Jobs, ele nunca perdeu de vista o amor pela empresa que fundou, apesar de ter sido afastado da Apple em 1985. Depois de sair da companhia, ele transferiu essa energia ao investir e dirigir uma pequena empresa chamada Pixar, que realizou espantosas façanhas artísticas e tecnológicas, transformando o campo da animação computadorizada. Quando o chamaram de volta à Apple em 1997, Jobs

elevou a então decadente empresa a novos patamares e continuou a trabalhar durante toda a sua doença. Para mim, dirigir a Virgin é a minha grande aventura: desafiador, empolgante e criativo, é algo que eu faria mesmo que não houvesse dinheiro em jogo.

Às vezes, para seguir a sua visão, você tem de ignorar as advertências, e até mesmo as gozações, dos outros. Eu escrevi sobre a minha decisão de criar a Virgin Atlantic e depois a Virgin Australia: muitas de minhas decisões contrariaram os conselhos dos analistas do setor, dos gurus gerenciais e, às vezes, de meus assessores mais próximos.

No caso de Jobs, os produtos que ele e sua equipe imaginavam eram tão diferentes que o valor das ações normalmente caía depois que um produto Apple era lançado para o público, tão grande era a certeza dos acionistas e “especialistas” de que a empresa estava no caminho errado. Isso aconteceu mais recentemente com o lançamento do iPhone 4S e, novamente, foi uma aberração: desde então, as vendas do aparelho têm quebrado todos os recordes anteriores da empresa.

Ao buscar a sua visão empresarial, seja corajoso se, para construir a sua empresa, você tiver de vencer obstáculos e ignorar os críticos. Siga a sua paixão, admita-o ao se deparar com algo que você não domine muito bem e delegue a tarefa ou procure uma maneira de evitá-la (até mesmo Steve Jobs contratava grandes profissionais para liderar as iniciativas de relações públicas e era famoso por formar alianças com as concorrentes da Apple – a IBM e a Microsoft); e, quando algo der errado, levante a cabeça e siga em frente. Essa é uma aventura que requer coragem e convicção.

Durante toda a vida, Steve Jobs incentivou todos os que com ele trabalhavam, bem como os seus clientes, a “pensar diferente”. E esse é um conselho fundamental que todo empreendedor deveria levar a sério.

AS PRIMEIRAS IMPRESSÕES SÃO IMENSAS

MAS NÃO AS ESTRAGUE COM AS SEGUNDAS

Minha mãe costumava me mandar vestir meias e cuecas limpas todos os dias, lembrando-me: “Você nunca sabe se vai ser atropelado por um ônibus e vai parar num hospital”.

A implicação, evidentemente, era que ela não queria sofrer a humilhação de ouvir uma enfermeira da sala de emergência dizer: “Doutor, rápido, dê uma olhada nisto. Não sei quando foi a última vez que este moço trocou de cuecas!”.

Isso demonstra a importância de causar uma boa segunda impressão. Deixando de lado a “impressão” que o ônibus teria causado em mim, a equipe médica teria sua primeira impressão a meu respeito por ocasião de minha chegada ao hospital, e a segunda, durante o exame, ao se inteirar melhor de minha higiene pessoal.

Nos negócios, causar uma impressão favorável no primeiro contato com o cliente é um imperativo absoluto.

Apesar de todo mundo saber disso, muitas empresas conseguem, na melhor das hipóteses, fazer um trabalho medíocre.

No entanto, o que não é de conhecimento geral, obviamente, é que, em um mundo em que tantas transações são realizadas por meio virtual, a segunda impressão que o cliente tem da marca pode ser até mais importante do que a primeira.

A segunda interação que um cliente on-line tem com a sua empresa normalmente envolve algum tipo de problema – ele está com dificuldade

em utilizar o produto ou serviço. Bem conduzida, essa é uma situação em que uma empresa pode causar uma impressão muito positiva. Infelizmente, é aí que quase sempre dá tudo errado.

Um dos maiores erros que vejo com alarmante regularidade são os números de telefone dos departamentos de atendimento ao cliente das empresas enterrados nos recantos mais escuros e profundos dos sites na internet. Clicar na guia “Fale Conosco” é apenas o primeiro passo em um complicado jogo de “ache o nosso telefone se for capaz”. Obviamente, os clientes devem ter o seu momento de “descoberta” quando utilizam o seu produto, não quando finalmente conseguem “desenterrar” o telefone de contato da empresa!

A maioria das pessoas que liga para os telefones de atendimento ao cliente em todo o mundo é saudada com alguma variação da afirmação mais absurda já gravada: “A sua ligação é muito importante para nós. Queira ‘continuar aguardando’”. Algumas empresas chegam a fazer pior, acrescentando simpáticas informações complementares como: “O tempo estimado de espera é de 23 minutos”. Porém, a intenção subliminar dessa mensagem é: “Na verdade, não estamos interessados na sua preferência se isso significar que temos de contratar funcionários para atender pessoas como você. Portanto, faça o favor de usar o nosso site”.

Para aqueles que tiverem a paciência de esperar até que uma pessoa de verdade atenda ao telefone, a aporrinhção está longe de terminar. Antes de ser atendido por uma pessoa de verdade, o cliente tem de digitar o número de sua conta pelo menos uma vez. No entanto, quando um operador finalmente atende ao telefone, a saudação mais comum é: “Por gentileza, informe o seu nome completo e o número de sua conta com 37 dígitos”.

Os sites também não são projetados para evitar esse tipo de irritação e geralmente causam segundas impressões negativas. Tomemos como exemplo o processo de cadastramento de conta. É sensato um serviço bancário on-line exigir que os usuários escolham uma senha segura e um nome de usuário, mas esse procedimento parece ridículo para alguém que está tentando comprar um par de meias. Embora o processo de cadastramento de conta seja uma ferramenta importante para a criação de malas diretas, a partir do momento que passa a frustrar os seus clientes, qual a sua finalidade?

A maioria das empresas aéreas (inclusive a Virgin) oferece aos passageiros a opção de *check-in* por meio de um quiosque de autoatendimento – a chance de causar uma boa segunda impressão, visto que o primeiro contato normalmente é o processo de reserva on-line. Esse dispositivo verifica passaportes, emite passes de embarque e, em alguns casos, chega até a imprimir etiquetas de bagagem. Funcionando bem, o processo causa uma impressão relativamente boa; esses dispositivos não apenas saúdam (por meio digital) os clientes pelo nome, como raramente demonstram impaciência ou grosseria. Porém, ainda assim, sempre é melhor uma ajuda humana a postos para prestar assistência aos clientes quando o processo não vai bem. E, com todas as complexidades dos voos nacionais e internacionais, você pode ter certeza de que isso acontecerá!

No setor hoteleiro, o processo de *check-in* ainda é domínio exclusivo dos seres humanos, com recepcionistas desinformados responsáveis pela segunda impressão que o cliente tem da marca. Nunca entendi ao certo por quê, mas a maioria das redes de hotéis de luxo consegue fazer isso melhor do que o setor da aviação. Não é nenhuma coincidência que o termo “setor de hospitalidade” englobe hotéis e restaurantes, mas as empresas aéreas são visivelmente excluídas.

Os gerentes e executivos que querem causar uma primeira e segunda impressão positiva da empresa devem aprender a contrabalançar os recursos de economia de mão de obra da internet com seres humanos reais capazes de ajudar quando ocorre algum problema. Regularmente faço uma avaliação realista que consiste em testar os nossos sites na prática a fim de checar quanto tempo se leva para encontrar aquele evasivo telefone da assistência ao cliente. Experimente e, se tiver de escarafunchar mais de duas telas, talvez tenha de repensar o formato do site.

Pense no valor do relacionamento com o cliente ao colocar um enorme, simples e coerente número de telefone do tipo “Precisa de Ajuda?” na sua página principal. Dificultando demais a tarefa de encontrar assistência humana, para parafrasear o título de um de meus livros, você corre o risco de que o cliente possa dizer: “Dane-se, eu desisto!”.

PARA VENCER A GUERRA CONTRA AS DROGAS

PONHA UM FIM À GUERRA ÀS DROGAS

As pessoas parecem ter esquecido que, décadas atrás, o crime, de modo geral, não era um bom meio de vida. Somente após o início da guerra contra as drogas, a cultura popular começou a “pintar” o narcotráfico como um caminho da pobreza para a riqueza. No entanto, na verdade, apenas alguns ficam ricos, e, como os autores de *Freakonomics*, Stephen J. Dubner e Steven D. Levitt, mostram em seu livro de 2005, muitos traficantes moram com o pai ou a mãe e fazem bicos para sobreviver. Outros estudos já mostraram que muitos desses explorados trabalhadores são viciados inveterados.

Para cortar o fluxo de dinheiro para a cúpula do narcotráfico, temos de pôr um fim na guerra às drogas e descriminalizar o uso de substâncias ilegais.

A guerra contra as drogas canaliza dinheiro justamente para as pessoas erradas: quando as autoridades adotam uma postura de repressão ao crime, os traficantes lucram quando os preços das drogas sobem e a demanda permanece inalterada. Trata-se de um setor que movimenta a espantosa quantia de 300 bilhões de dólares por ano, e, com essa dinheirama em jogo, os criminosos fazem qualquer coisa para burlar a lei: transferem suas operações de produção de drogas para países onde as autoridades não conseguem persegui-los; compram armamento pesado (como no México); infiltram-se em órgãos do governo (como já aconteceu em muitas nações, do Peru e da Bolívia à parte da África Ocidental); sequestram e intimidam

policiais, políticos e civis. Os criminosos enriquecem enquanto os cidadãos comuns pagam o preço – tanto por meio de tributos mais altos quanto, às vezes, com a própria vida.

Em um mundo em que o problema das drogas só tende a piorar – uma estimativa da ONU mostra que o consumo de analgésicos *opioides* em todo o planeta, inclusive heroína, aumentou 35% entre 1998 e 2008 –, é difícil imaginar criminosos rebaixados para procurar empregos decentes. Em alguns países da América Latina, os cartéis do narcotráfico estão desafiando a autoridade do governo – algumas de suas milícias estão mais bem equipadas do que as forças militares, e as gangues são conhecidas por oferecer segurança e assistência social às comunidades. No Afeganistão, uma proporção razoável do dinheiro canalizado para o Talibã é proveniente da venda de narcóticos. Segundo a Agência Antidrogas dos Estados Unidos, agentes da al-Qaeda na África Setentrional, na África Ocidental e na Europa financiam suas operações por meio do narcotráfico.

Até recentemente, eu acreditava, assim como muitas pessoas, que a guerra contra as drogas era a melhor política para a nossa sociedade. Porém, mudei de ideia logo depois de ingressar na Comissão Global de Política sobre Drogas das Nações Unidas, junto com Kofi Annan, ex-secretário-geral da ONU; Javier Solana, ex-chefe de política externa da União Europeia; Fernando Henrique Cardoso, ex-presidente do Brasil, e muitos outros. Nossas constatações mostram claramente que a guerra global contra as drogas tem sido nada menos do que um erro bem-intencionado, porém incrivelmente dispendioso.

A nossa comissão descobriu que nos países onde o vício às drogas foi descriminalizado, passando a ser tratado como um problema de saúde pública, houve uma queda nos índices de criminalidade, uma redução no número de viciados e melhorias na saúde pública em geral.

Portugal, por exemplo, descriminalizou o uso e a posse de drogas em 2001 e não mandou uma única pessoa para a prisão nos últimos dez anos. Ao criar clínicas onde os usuários de heroína têm acesso a agulhas e oferecer tratamento médico contra a dependência química (que é muito mais barato e eficaz do que o cárcere), Portugal reduziu o número de usuários, especialmente entre os jovens e viciados. O número de novos casos de HIV (decorrentes do uso de agulhas infectadas) caiu 70% entre

2000 e 2009, e, como um interessante benefício adicional, os pesquisadores reportaram também uma redução significativa nos assaltos a residências.

Ao avaliar novas oportunidades de negócios, a nossa equipe na Virgin geralmente pesquisa o que funciona em diferentes países, estudando como podemos adaptar abordagens bem-sucedidas ao nosso mercado. No caso da guerra às drogas, nossa comissão mostrou que a chave é criar estratégias de “redução de danos”. Um dos estudos mais reveladores examinou a situação na Suíça, que, nas décadas de 1980 e 1990, abandonou a abordagem com base na lei e na ordem para adotar políticas focadas na saúde pública.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Universidade de Lausanne:

Altamente envolvidos tanto no tráfico de drogas quanto em outras formas de crime, [os problemáticos usuários inveterados] serviam de elo entre distribuidores e usuários. Ao encontrar um meio legal e estável de sustentar o vício, esses usuários em potencial reduziram o padrão de uso de drogas ilícitas, bem como a necessidade de traficar heroína. Com a diminuição dos viciados e traficantes locais, os usuários casuais do país passaram a ter dificuldade para fazer contato com os vendedores.

Os viciados, em geral usuários e também pequenos traficantes, cuja necessidade de drogas fora reduzida pelo uso de heroína sob prescrição médica, eram a ligação crucial entre fornecedores e usuários casuais.

Imagine que no seu país os viciados em drogas não sejam encarcerados, mas tratados em clínicas especializadas. Imagine também que o número de viciados esteja caindo. Que os departamentos de polícia tenham abandonado seus esforços para prender pequenos traficantes e alguns desses policiais agora visem ao crime organizado (e aleatório). Muitos são liberados para trabalhar no policiamento comunitário porque, até mesmo os pequenos delitos cometidos pelos viciados, estão diminuindo. Imagine que os recursos públicos adicionais sejam investidos em programas sociais e de saúde, e não em policiamento e penitenciárias. Que, exatamente como no fim da Lei Seca nos Estados Unidos, o mercado negro desapareceu e as gangues do narcotráfico sumiram. Imagine que o dinheiro e o poder não mais estejam associados às drogas e ao crime, e que, em resposta, a mídia e até mesmo a nossa cultura estejam mudando.

Como nos posicionamos contra o crime? Tratando o uso de drogas como um problema de saúde, não de criminalidade. Eliminando a ligação dos traficantes de drogas com os seus mercados. Portanto, vamos dar um

basta – e salvar vidas. Como executivos, se uma de nossas políticas não estiver dando certo, cortamos rapidamente as nossas perdas e mudamos de tática. É extraordinário que, década após década, os governos continuem a insistir nas mesmas políticas fracassadas, apesar de todo o descontentamento provocado por elas.

CIÊNCIA: A ÚLTIMA FRONTEIRA

UMA NINFA EM ATLÂNTIDA

Quando criança, li *Vinte mil léguas submarinas*, de Júlio Verne, e fiquei fascinado com o seu senso de aventura e mistério. Desde então, passo muito tempo nos oceanos – flutuando em sua superfície (e, às vezes, chocando-me contra eles) em balões, e acelerando em suas águas –, mas pouco tempo em suas profundezas.

Mais de dois terços da superfície da Terra são cobertos por água; no entanto, a humanidade explorou muito pouco da vastidão de água salgada que nos rodeia. As maravilhas do espaço já foram cartografadas em muito mais detalhes.

Países como os Estados Unidos investem trilhões de dólares explorando planetas e sistemas solares distantes. Podemos pousar na Lua e circundar o planeta em uma estação espacial, mas ainda não temos a capacidade de alcançar as partes mais profundas dos oceanos ou suportar a imensa pressão que esse tipo de mergulho implicaria. Não existe nenhum sinal de que as coisas mudem tão cedo, visto que os governos continuam relativamente desinteressados das explorações submarinas.

A maior profundidade que um submarino moderno consegue alcançar é de 6.600 metros abaixo da superfície; não obstante, no Oceano Pacífico, existem fossas com mais de 11 mil metros de profundidade. Para fazer essa viagem – descer a uma profundidade maior do que a altura do Monte Everest – precisamos de avanços tecnológicos significativos em termos de materiais e projetos. O cineasta James Cameron estabeleceu um novo recorde mundial em março de 2012 ao mergulhar 9.200 metros abaixo das ondas do oceano em seu submarino *Deepsea Challenger*.

Apenas duas empresas privadas estão pesquisando com seriedade esses submarinos futuristas: nós e James Cameron. A embarcação de James é muito pesada e pode subir e descer para capturar amostras. A nossa tem capacidade maior de manobra para explorar extensões de vários quilômetros. As duas embarcações se complementam perfeitamente, e estamos discutindo a hipótese de embarcarmos juntos em algumas aventuras. Trata-se de um clássico empreendimento Virgin, repleto de aventura, diversão e desejo de estabelecer um novo mercado.

Toda grande aventura começa com aquele primeiro passo, e a nossa assumiu a forma de Necker Nymph (Ninfa de Necker), um novo submarino tripulado por três homens com base em minha casa na Ilha de Necker, nas Ilhas Virgens Britânicas. O Nymph foi projetado especialmente para nós e “voará” 39 metros abaixo da superfície do oceano – executando curvas e desvios. Submarinos como o Nymph permitirão que um passageiro rastreie e aprecie as maravilhas do oceano sem precisar ser um mergulhador treinado.

Grande parte das melhores vistas do oceano está a 30 metros de profundidade. O surpreendente Nymph é capaz de mergulhar e executar *loops* como um avião, permitindo que nossos passageiros acompanhem tartarugas, golfinhos, baleias e gigantescas arraias-pintadas – como a que vi recentemente quando nadava em frente à praia em Necker.

Convenhamos, 39 metros é um pouquinho menos do que 10.800 metros, mas já é um começo que oferece a meros mortais, não a um cientista ou a um Navy Seal (a principal força de operações especiais da Marinha norte-americana), uma primeira chance de começar a explorar o mundo submarino. Com o tempo, o Nymph será seguido por novas gerações de submarinos capazes de submergir muito mais fundo, além de aonde jamais conseguimos chegar.

Conversando com muitos de nossos clientes do Virgin Galactic, que planejam ir ao espaço, descobri outro interesse em comum: explorar as águas oceânicas não cartografadas. A maioria se sente tão atraída quanto eu pelas profundezas escuras.

Acredito que podemos aprender muito com essas viagens. Descobriremos novas espécies e compreenderemos melhor a composição das águas profundas. Poderemos também monitorar e rastrear com mais precisão a destruição de determinadas áreas pelo homem. Para organizar

uma campanha eficaz de preservação do nosso planeta, devemos entender como as nossas ações afetam os oceanos e a rapidez com que os estamos destruindo.

Quando eu era criança, os oceanos eram ricos de vida, mas hoje, infelizmente, já não são tanto. Precisamos tratá-los com respeito e preservar a vida que os habita. Os bons agricultores compreendem a terra e a necessidade de deixar determinados campos ociosos para que possam se recompor. O mesmo vale para os oceanos e a vida marinha. Já me disseram que piratas na costa da Somália têm produzido um interessante impacto nas águas que eles chamam de lar. Não estou defendendo a pirataria como solução, mas esses “bucaneiros em botes de borracha” afugentaram os praticantes da pesca de alto-mar, permitindo a revitalização das águas da região com uma ampla variedade de vida marinha. Será interessante ver se o impacto da pesca abusiva pode ser detectado pela nossa frota de novos submarinos nas partes mais profundas do oceano.

Por que iniciar a nossa viagem partindo de Necker, a minha ilha caribenha? Não só porque é um belo lugar para começar a explorar a vida marinha e as formações de coral locais, mas porque fica a apenas alguns quilômetros da fossa mais profunda do Atlântico, a Fossa de Porto Rico. Essa extensão de água nunca foi explorada, e espero, em um ano, alcançar as profundezas mais escuras desse grande vale marinho, que tem uma profundidade muito maior do que a altura do Monte Everest.

Para mim, existem ecos dos grandes exploradores da época de *Sir Francis Drake* – os primeiros a descobrir as Ilhas Virgens. Estou ansioso para que os nossos submarinos imitem os feitos de Drake e cartografem cada hectare, cada fossa, cada vale das águas profundas da região.

Como um bônus adicional, podemos até encontrar tesouros. O Caribe está repleto de embarcações naufragadas, muitas carregadas de riquezas das Américas do Sul e Central. Há quem diga que há mais tesouros e ouro abaixo do nível do mar do que acima. Eu tenho um mapa que mostra mais de 200 embarcações naufragadas em um raio de 36 quilômetros de Necker. Algumas podem estar à espreita em águas relativamente rasas, ocultas pelo decurso do tempo; outras, em profundidades muito maiores. Nós as procuraremos, sobretudo agora que desenvolvemos os nossos submarinos para descer às profundezas.

Quando contemplo a superfície do oceano deitado em minha rede em Necker, sinto-me incrivelmente entusiasmado com a oportunidade futura de contemplá-lo por *baixo*. Além de descobrir novas espécies (80% delas estão por ser descobertas), cartografando as fossas e achando tesouros, poderemos até encontrar a cidade perdida de Atlântida... afinal, nunca se sabe!

P.S.: no livro de Júlio Verne, “vinte mil léguas submarinas” se refere à distância percorrida, não à profundidade. Ainda bem, considerando-se que 20 mil léguas equivale a mais de seis vezes o diâmetro da Terra!

DECOLAGEM AUTORIZADA

DEIXE QUE ELES SE SOLTEM!

Pode parecer óbvio, mas tem que ser dito: é preciso uma força de trabalho envolvida, motivada e comprometida para oferecer um produto ou serviço de primeira linha e construir uma empresa bem-sucedida e sustentável. Delegar poderes aos funcionários para que eles possam tomar boas decisões é uma das tarefas mais importantes de um empresário.

Isso significa que você deve construir uma zona de conforto corporativa em que os seus funcionários possam se expressar com segurança e demonstrar a coragem de suas próprias convicções. Desde o primeiro dia de empresa, garanta que eles não se limitem por uma estrutura demasiadamente rígida, pela microgestão ou por regulamentos excessivos. Embora as diretrizes sejam úteis para criar uma estrutura de cumprimento de tarefas, um sistema inflexível impede a criatividade e a disposição para assumir riscos, levando rapidamente à repetição inconsciente, à falta de motivação e à queda dos padrões.

Incentivando os seus funcionários a usar o bom-senso e confiando neles, com o tempo você vai perceber que as soluções dadas para os problemas serão mais – não menos – inovadoras. A experimentação tem de ser incentivada e os funcionários não precisam ter medo de errar. Aliás, o seu objetivo não deve se limitar apenas a incentivar os seus funcionários a usar o bom-senso. Em última análise, permita que a abordagem e as soluções deles sejam empreendedoras ou, mais precisamente, intraempreendedoras.

Uma das muitas equipes de intraempreendedores que compõem o nosso grupo é liderada por Les Payne, da equipe de engenharia e manutenção da Virgin Australia. Ele está de olho em todos os aspectos da segurança em solo, inclusive nos blocos de madeira utilizados para manter as rodas das

aeronaves imobilizadas quando estão estacionadas no portão. Há cerca de cinco anos, ele observou que, sob chuva forte, os blocos não permaneciam no lugar, e também que o equipamento se desgastava muito rápido.

Payne e seu colega Ian Scott resolveram reprojeter os blocos e logo encontraram um material mais durável e ambientalmente inofensivo: plástico reciclado no próprio local. O preço seria o mesmo do equipamento tradicional de madeira, mas os blocos durariam, pelo menos, seis vezes mais.

Com o tempo, estamos substituindo os mil blocos de madeira em uso em toda a frota da Virgin Australia pela versão em plástico reciclado. Ficamos tão satisfeitos com essa medida simples mas eficaz que a divulgamos em boletins informativos e elaboramos memorandos para ajudar a elevar o nível de conscientização. Além disso, homenageamos Payne e sua equipe no Jantar das Estrelas do Ano do Grupo Virgin pela bem-sucedida demonstração de que, ajudando o meio ambiente, contribuímos também com os resultados financeiros. Em 2006, tanto Payne quanto Ian receberam um prêmio do setor por essa realização.

Os passos para a construção de um ambiente de trabalho criativo em que haja liberdade de pensamento são bastante simples, mas é preciso começar de cima da hierarquia. Os CEOs precisam liderar pelo exemplo, mantendo-se visíveis e acessíveis em suas funções como principais agentes da solução criativa de problemas. Distribua o seu e-mail e telefone, ouça os funcionários com atenção (como sempre ressalto, em todas as ocasiões carregue um bloco de papel para fazer anotações), acompanhe a condução de todos os problemas, aproveite as melhores sugestões e comemore os feitos criativos e as realizações de intraempreendedorismo.

Quando a Virgin era pequena e ocupava alguns escritórios apertados, era muito mais fácil ficar em contato com os funcionários, mas hoje dependo de uma equipe de dezenas de diretores executivos que dirigem as diversas empresas do grupo como nossos embaixadores e defensores da cultura Virgin.

Quer você dirija uma pequena ou grande empresa, existem funcionários com os quais talvez não converse com frequência e, assim, dependa de terceiros para supervisioná-los. Características que você deve procurar nos seus gerentes: eles divulgam seus números de contato? Eles possuem uma agenda pessoal? Eles lhe falam das boas ideias dos funcionários e

comentam sobre as melhores que colocam em prática? Promovem o intraempreendedorismo em suas equipes? Eles próprios são intraempreendedores?


Essas mudanças são muito úteis para ampliar a experiência dos membros da equipe sênior e ajudá-los a ter em mente que fazer as coisas do modo convencional não é necessariamente a melhor maneira. Quando os seus gerentes seniores forem verdadeiros intraempreendedores, tenha certeza de que está no caminho certo para formar uma força de trabalho comprometida, envolvida e criativa norteadas pelo bom-senso e movida pelo espírito de aventura.

Decolagem autorizada!

COMO UM BOM VINHO

A IDADE TRAZ MUITOS BENEFÍCIOS


Como disse na Introdução, sou um grande fã da Austrália e dos australianos. Esse país sempre me chamou a atenção como uma nação jovem e cheia de vida, por isso é interessante que a seguinte pergunta tenha vindo de lá:

 **Na Austrália, geralmente existe um preconceito exagerado em relação à contratação de funcionários mais velhos. Em um artigo recentemente publicado em uma revista de negócios, um consultor de recrutamento declarou que não cogita de contratar ninguém acima de 35 anos.**

Eis alguns dos preconceitos que quase sempre vêm à tona: funcionários mais velhos não são capazes de mudar, não são tão criativos, não conseguem pensar lateralmente, não são abertos ao aprendizado, custam mais para contratar.

Qual a sua postura quanto à contratação de funcionários de mais idade? Se estivesse pleiteando um cargo, como procuraria vencer a barreira etária?

C. GOLDSWORTHY, AUSTRÁLIA

 *Quem quer que seja esse consultor, na verdade era ele quem merecia procurar emprego por fazer uma confissão tão ridícula. Esta é uma ocasião especialmente oportuna para abordar a questão da idade e a força de trabalho. Sei que poderá se surpreender (ele diz em tom de ironia), mas recentemente completei 60 anos.*

No mesmo ano em que emplaquei o grande “meia dúzia zero”, também corri a minha primeira maratona, e não só completei o percurso, como consegui fazê-lo em pouco menos de cinco horas. No mesmo ano, tentei estabelecer o recorde da pessoa mais velha a atravessar de kitesurf o Canal da Mancha; entretanto, os ventos (e ondas) fortes me obrigaram a abandonar a tentativa – mas vou voltar!

Antigamente, desafios desse tipo eram associados aos mais jovens, mas hoje as pessoas estão vivendo mais e têm uma vida muito mais ativa; por isso, não é mais necessário aposentar-se relativamente novo. Se as pessoas se cuidarem com exercícios físicos regulares e uma dieta saudável, não haverá nenhuma razão para que não vivam indefinidamente: a minha avó jogou golfe quase toda a vida e marcou um hole in one aos 90 anos!

Certamente pretendo trabalhar até sentir que já não presto uma real contribuição para a Virgin. Ainda vejo uns bons 30 anos de trabalho pela frente. É verdade que, aos 60 anos, algumas tarefas são mais adequadas para mim do que outras, mas vejo poucas limitações reais que me impeçam de continuar desempenhando a minha função atual.

No Reino Unido, o governo recomenda estender a idade de aposentadoria para 67 anos, e muitos países no restante da Europa estão cogitando de uma legislação semelhante. E não só os governos, mas as cúpulas empresariais no mundo inteiro hoje enfrentam os desafios de atender a populações que estão envelhecendo.

Portanto, é bem verdade que, embora alguns empregadores possam ter preconceções negativas relacionadas à contratação e retenção de funcionários mais velhos, eles estão apenas prestando um desserviço às suas empresas e a si mesmos. Empresários e gerentes que almejam o sucesso têm dado mais atenção aos candidatos de mais idade.

Estudos mostram que, contrariando as percepções populares, os trabalhadores mais velhos, na verdade, têm menos problemas de atrasos e faltas do que os funcionários mais jovens em uma empresa; e também que eles tendem a demonstrar níveis mais elevados de compromisso com suas funções e fidelidade aos empregadores, reduzindo a rotatividade de pessoal assim como os custos de recrutamento.

E existe um sólido estudo de caso para que as empresas diversifiquem os grupos etários que empregam. Em todos os nossos

empreendimentos, enfatizamos a prestação de ótimos serviços e, para sermos bem-sucedidos, devemos realmente compreender os nossos clientes e ver os nossos serviços pelos olhos deles. À medida que as nossas bases de clientes e de outras empresas envelhecem, os gerentes precisam de funcionários que reflitam esses fatores demográficos dinâmicos.

Esse cenário é um desafio para a Virgin, dada a nossa tendência a um espírito bastante jovem. Atualmente, a idade média do grupo ainda é relativamente baixa, com mais de um terço de nossos funcionários abaixo dos 35 anos e apenas cerca de 3% acima de 55.

Essa condição é amplamente determinada por alguns fatores, entre os quais os setores em que operamos e a qualidade de estreadores de algumas das empresas. Por exemplo, a Virgin Active, a nossa rede de academias de ginástica, atrai uma força de trabalho mais jovem em virtude da natureza física do trabalho. Como desafiadoras de marcas consagradas, as nossas empresas aéreas – Virgin America, Atlantic e Australia – tendem a atrair tripulações de cabine e pessoal de terra mais jovens. Esses grupos de funcionários consistem em contingentes tão numerosos que chegam a distorcer a idade média global do Grupo Virgin. Até mesmo a nossa empresa financeira conta com uma equipe mais jovem – nesse caso também, pessoas interessadas na condição de empresa desafiadora, bem como no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, à medida que nos preparamos para o futuro, esse é um fator que, obviamente, precisa mudar.

Como? Bem, muitas empresas aposentam os seus funcionários experientes tanto para cortar custos em tempos difíceis quanto em virtude da ordem natural das coisas. Contudo, essas empresas correm o risco de perder muitas qualificações essenciais quando funcionários com uma vasta gama de conhecimentos e experiência deixam a empresa.

Uma das soluções é adotar uma postura mais complacente em relação às opções de trabalho. A oferta de empregos em regime de meio expediente, funções compartilhadas, horários de trabalho flexíveis e funções em regime de tempo integral com férias mais longas podem atrair trabalhadores mais velhos. Isso permitiria que todos – e não apenas os funcionários mais velhos! – alcançassem mais equilíbrio entre

trabalho e vida pessoal e que as empresas retivessem suas qualificações, sua experiência e formassem uma equipe para as gerações mais novas.


Espero que, com essa abordagem, o nosso grupo mantenha uma política de recrutamento muito aberta e que o envelhecimento não seja problema. Contratar funcionários mais velhos não só é a atitude certa a tomar como faz muito sentido do ponto de vista empresarial.

O QUE SIGNIFICA UM NOME?

TALVEZ MAIS DO QUE VOCÊ IMAGINA

 **Por que os aviões da Virgin Blue eram pintados de vermelho?**

– DICK PERCS, AUSTRÁLIA

 *O nome e os característicos aviões vermelhos foram baseados em um jogo de palavras, mas o antigo nome Virgin Blue vai muito além da cor, portanto vamos começar essa história pelo início.*

Como expliquei antes, chegamos ao nome Virgin certa noite quando discutíamos a ideia para a nossa nova loja de discos.

O nome nos agradou instantaneamente por muitas razões, tanto que, mesmo depois dos eletrizantes anos 1960, ainda é um tanto picante.

A palavra “Virgin” tinha um apelo inovador e sexy; era uma declaração de que éramos novos no setor da música e no mundo dos negócios em geral. Empolgados, nós a escrevemos com um enorme “V” maiúsculo – esse garrancho serviu de base para o logotipo da Virgin.

O nome Virgin original acabou sendo bem-sucedido em muitos níveis: era peculiar, tanto que logo de cara reconhecido; era memorável, mas não específico de um único setor ou região; era compatível com a marca que acabaríamos por construir. Tivemos sorte. Hoje, alguns empresários pagam muito dinheiro a especialistas em criação de marca para criar, testar e aprimorar uma marca e um logotipo – o que não é nenhuma garantia de um resultado de sucesso. Qualquer empresário, ao escolher um nome para uma empresa, deve pensar cuidadosamente se o nome proposto é suficientemente versátil para se estender a produtos e

serviços futuros. A Virgin Records deu certo no setor de entretenimento; no entanto, em 1984 não tínhamos nenhuma certeza quando pintamos o logotipo da nossa empresa na gigantesca cauda do único Boeing 747 da Virgin Atlantic. O destaque foi bom – naquela ocasião, escolhemos o nosso característico tom de vermelho.

Nem todo mundo gostou. David Tait, um dos integrantes do grupo original que criou a companhia aérea, me criticou ao declarar: “Ninguém irá voar com uma empresa que não vai até o fim”. Mas finquei o pé e insisti que o nome era melhor do que “British Atlantic Airways” – o nome original de nossa nova empresa –, ressaltando que o mundo realmente não precisava de mais uma “BA”.

Essa nova companhia aérea passou a ser a base sobre a qual construímos os valores da marca Virgin e consolidamos a sua presença internacional. A Virgin Atlantic logo assumiu uma posição de liderança no mercado em virtude de sua abordagem inovadora e de que oferecíamos um excelente serviço ao cliente e um enorme custo-benefício. O nosso típico marketing sempre foi ousado, irreverente, autocrítico e divertido. Como dizíamos na época, “Com um nome como Virgin, você não tem como se levar muito a sério”! De qualquer modo, a fama rapidamente se espalhou e o sucesso da empresa facilitou o lançamento de uma grande família de outras empresas da marca Virgin em todo o mundo.

A peculiaridade de nosso nome e nossa marca, junto com uma operação consistente em todas as unidades comerciais, fizeram da empresa um sucesso. Com o lançamento das diversas empresas que se seguiram, garantimos que a Virgin sempre representasse um valor agregado, melhores serviços e uma abordagem inovadora, da Virgin Money à Virgin Galactic. Sabíamos, assim como os nossos clientes e concorrentes, exatamente o que representávamos.

Portanto, voltemos, finalmente, à história por trás do nome Virgin Blue. Na década de 1850, um grande fluxo de imigrantes chegou à Austrália, na esperança de fazer fortuna nos campos de ouro. Os irlandeses, muitos dos quais ruivos, logo ganharam a fama de beberrões e encenqueiros. Uma briga, na gíria local, era uma “blue”. Quando um irlandês ruivo passava, as pessoas diziam: “Lá vai um brigão”. E até hoje os australianos geralmente dão aos seus amigos ruivos o apelido de

“Bluey”, enquanto “blue” é o termo geral para designar “camarada”, “colega”, “companheiro”.

Em 2000, quando nos preparávamos para lançar a empresa na Austrália, um chef de cozinha australiano em Necker me disse: “Por que não chamá-la Virgin Blue?”. Ele sugeriu que os aussies associariam a nossa natureza pretensiosa e o tradicional logotipo vermelho ao nome Virgin Blue. Para realçar o jogo de palavras, pintamos os aviões de vermelho vivo. A Virgin Blue se tornou uma companhia aérea internacional, visto que hoje opera para o Oriente Médio, para muitas nações das Ilhas do Pacífico e para a América do Norte – países em que o jogo de palavras azul × vermelho não é entendido. Desse modo, em 2011, rebatizamos a Virgin Blue e as nossas outras empresas aéreas na região, unificando-as todas sob a bandeira Virgin Australia.

Caso esteja em um dilema por causa do nome da sua empresa – talvez porque ela tenha se expandido em direções diferentes do previsto –, não se apavore. Tente encontrar outras soluções; cogite de incorporar o seu nome antigo ao novo. Essa poderia ser uma oportunidade perfeita para relançar a sua empresa para a mídia – falando-lhes dos seus planos e dos valores essenciais da sua empresa rebatizada.

Em nosso caso, tivemos sorte. Embora “Slipped Disc” pudesse ser um nome divertido para a nossa gravadora de discos, não sei se teria dado certo também para as empresas aéreas ou para as academias de ginástica.

ENTÃO VOCÊ QUER SER CEO?

CUIDADO COM O QUE DESEJA

Nada se compara aos desvairados primeiros dias de operação de uma empresa nova e ambiciosa. É um ambiente de alta octanagem e alto risco; a experiência compartilhada gera um tremendo espírito de equipe e cooperação que ajudará o seu pessoal a superar alguns dos momentos mais difíceis da companhia. A sua equipe raramente trabalhará mais do que durante esse período.

A fase de lançamento também é uma ocasião ideal para se decidir se está apto a assumir o cargo de CEO. Embora os empresários tenham o dinamismo necessário para iniciar algo, e geralmente criar oportunidades onde até então não havia nenhuma, nem todos são bons para dirigir uma empresa. Reconhecer as suas deficiências é algo essencial para o futuro da empresa.

À medida que a sua empresa amadurece, é quase certo que ficará mais difícil manter o entusiasmo do áureo período de lançamento. Cabe a você e à sua equipe, portanto, trabalhar no sentido de manter a motivação dos funcionários. É nesse ponto que terá de decidir qual das funções lhe é mais adequada: empresário ou gerente?

Se espera continuar como CEO, você deve se inteirar das peculiaridades de cada área da empresa. Não existem atalhos nesse caso – para isso, é preciso paciência e muito trabalho. Quando Brett Godfrey era CEO da Virgin Blue (hoje Virgin Australia), ele insistia que todos os gerentes seniores aprendessem cada função da empresa, inclusive carregamento de bagagem. (Tive de passar por um *checkup* com um osteopata após a minha tarefa!) É uma forma de se preparar para delegar quando a empresa crescer. E quando recorrerem a você para resolver algum problema terá como lhes

fornecer orientações práticas com base nos seus conhecimentos em primeira mão sobre o funcionamento da empresa.

Além disso, você também deve assinar cada cheque e examinar cada fatura pelo menos a cada seis semanas; logo saberá para onde o dinheiro está indo, como ele circula dentro da empresa e em que é gasto. Uma vez familiarizado com os aspectos financeiros de rotina da empresa, você se perguntará: “Mas para que é este cheque?”. Talvez tenha como cortar radicalmente custos desnecessários. Mesmo no Grupo Virgin, continuei fazendo esse exercício por muitos anos, assinando cada cheque que saía no mês a cada seis meses, e peço aos nossos diretores-gerais que façam o mesmo.

O mais importante é que um gerente deve ter o aguçado conhecimento psicológico para organizar calmamente um grande grupo de pessoas e lidar com as pressões de uma constante empreitada. Use o período de lançamento para avaliar os seus pontos fortes e as suas deficiências como líder; peça a opinião honesta dos seus melhores assessores sobre o seu desempenho. Veja como você inspira e motiva as pessoas a cooperar e realizar suas tarefas.

É preciso certa generosidade de espírito para julgar com isenção os méritos e as limitações das pessoas, e para lhes confiar responsabilidades. O otimismo, a receptividade às possibilidades e a autoconfiança são qualidades de um bom gerente. Algumas pessoas são mais inclinadas a essas qualidades do que outras – como você se descreveria?

Você é o tipo de pessoa que explora o que os outros têm de melhor? Os grandes gerentes raramente criticam os membros de sua equipe. Assim como as plantas precisam ser regadas, as pessoas precisam ser incentivadas para que possam crescer e florescer. Um funcionário que comete um terrível erro de julgamento raramente precisa ser advertido sobre o que fez; em vez disso, portanto, o gerente desse funcionário deve procurar ajudá-lo a aprender com o próprio erro e recuperar a autoconfiança.

Você reconhece os seus próprios erros e se desculpa por eles? Você se surpreenderia se soubesse o quanto as pessoas apreciam essa qualidade em seus supervisores e podem aprender com as experiências de seus gerentes. A capacidade de reconhecer os seus deslizes e discuti-los é crucial e requer coragem. Se você promoveu um funcionário que não está se saindo bem, deve discutir o problema com ele, admitir o seu erro, oferecer-lhe de volta o

seu antigo cargo e acompanhá-lo durante a transição – uma conversa difícil e uma situação com a qual nem todo mundo está preparado para lidar.

Gestão subentende também clareza de comunicação, capacidade de explicar por que uma decisão foi tomada ou em que direção a empresa está caminhando. As suas comunicações devem conter autoridade sem ser intimidantes ou bombásticas, apresentando uma visão simples do que foi realizado. Ao mesmo tempo, os bons gerentes questionam continuamente a maneira como as pessoas atuam e incentivam os funcionários a fazer o mesmo – assegurando-se, assim, que eles estejam sempre prontos a se adaptarem a condições mutáveis.


Embora um talento natural para exercer o cargo de CEO realmente seja uma vantagem, muitas habilidades de liderança podem ser adquiridas. Se houver áreas que precisem ser trabalhadas, pergunte-se quem do seu círculo de amigos e colegas é um líder com o qual você possa aprender, e tenha uma conversa franca com essa pessoa sobre o que você deseja melhorar. A experiência de mentor pode ser altamente gratificante para ambos.

Ao final desse processo, se você e os seus assessores concordarem que está apto para o cargo, você pode decidir continuar como CEO e ajudar a sua empresa a crescer. Caso se saia melhor na função de empresário, por outro lado, precisará de um gerente sênior para assumir o seu lugar. Procure alguém com as qualidades citadas e, ao encontrar o seu substituto, ofereça-lhe uma participação adequada na empresa.


Agora está na hora de partir para o seu próximo empreendimento. Como será isso?

O TRUQUE DO PRATO CHINÊS

DIVIDA OS GIROS

 **A Virgin é uma empresa grande com muitas atividades diversificadas e uma cultura adepta da delegação de tarefas. Como você evita falhas de comunicação e garante que se tomem boas decisões? Outra pergunta que eu tenho a fazer é: como você lida com as centenas de e-mails que deve receber? Qual o segredo?**

– SHEZAD VIRJI, QUÊNIA

 *Lendo e-mails recentes, chamou-me a atenção a quantidade de leitores perguntando como poderiam gerenciar melhor o tempo enquanto administram suas complexas empresas (e vida pessoal).*

À medida que uma empresa amadurece e se expande, em geral a burocracia começa a se instalar e os membros da alta gerência podem facilmente se sentir sufocados com o imenso número de reuniões e o volume de correspondências. Nessa fase, o empresário enfrenta o desafio de como gerenciar efetivamente essa nova estrutura – é mais ou menos como dominar o truque dos pratos chineses –, e é uma transição responsável pela ruína de muitas empresas.

Primeiro, vejamos como gerenciar o seu tempo, o primeiro passo na administração das complexidades de uma empresa. Em média, recebo cerca de 400 mensagens por dia, de modo que um sistema eficaz de gestão do tempo é de suma importância para mim. Estou ciente de que alguns executivos seniores simplesmente apagam todos os e-mails recebidos de pessoas desconhecidas, alegando que essas mensagens só servem para provocar distrações indesejáveis. Para eles, não vale a pena o esforço de fazer uma triagem desses e-mails indesejados para ver

quais, se for o caso, merecem atenção. Considero esse tipo de abordagem indelicado e negativo para a empresa.

Lembrando-me da época em que estava apenas começando e precisava de orientação, procuro responder ao maior número possível de e-mails dos leitores. Quando não estou viajando, sempre tento arranjar tempo para ler a lista e ditar respostas rápidas aos meus assistentes, passo algumas das mensagens para os meus colegas e normalmente redijo eu mesmo duas respostas mais longas e detalhadas. Essa é a forma mais eficaz de lidar com a minha caixa de entrada e, nesse processo, tomar conhecimento das tendências que possam afetar as empresas Virgin ou de problemas que exijam minha atenção.

Você deve gerenciar o seu BlackBerry, e não se deixar gerenciar por ele! Muitos executivos verificam o smartphone em meio a reuniões e durante os horários de folga. Além de ser uma grosseria numa reunião, não é bom para a concentração de ninguém e tem um impacto negativo no processo decisório. Mostre ao aparelhinho quem é que manda na relação! Use-o apenas em períodos de intensa atividade: reserve cerca de uma hora para verificar e-mails e depois guarde para que consiga se concentrar na tarefa em questão.

Quando você pensa em termos de gerenciar não apenas o seu tempo, mas o de todos os seus funcionários, a chave é manter todos concentrados. Comecei a ter mais consciência disso nos últimos anos, quando passei a convidar grupos de empresários para reuniões na Ilha de Necker, onde palestrantes especializados discutem questões como mudanças climáticas, pobreza e paz. Em geral, reservo um tempo para falar sobre minhas experiências, na esperança de compartilhar lições que possam ajudar os meus convidados, muitos dos quais estão administrando a transição de uma empresa nova com recursos limitados para uma empresa consagrada.

O conselho que os empresários parecem considerar mais útil nessa fase é: dê espaço para a equipe trabalhar – em muitos casos, transferindo o seu escritório para outro local. Retire-se fisicamente das funções cotidianas da empresa e, se ainda não for o caso, procure alguém para substituí-lo como chefe de operações. Assim você terá bastante tempo livre para avaliar o cenário geral e traçar os rumos futuros do negócio. Se não dividir a carga de trabalho, você e a sua

equipe provavelmente se esforçarão muito para gerenciar as complexas responsabilidades concorrentes de dirigir a empresa hoje, em vez de determinar estratégias para amanhã.

Contrate ótimos profissionais aos quais possa confiar a administração da sua empresa. No entanto, lembre-se de que não existem duas pessoas que façam algo exatamente da mesma maneira, e os seus substitutos não farão tudo da mesma maneira que você faria. E todo mundo – inclusive você – eventualmente comete esse erro, mas resista ao ímpeto de retomar o controle. Essa é a única maneira de inculcar um verdadeiro sentido de responsabilidade nas pessoas; uma forma de estimular a sua gerência sênior a dirigir a empresa como se fossem os donos do negócio.

Costumo falar das vantagens de manter a empresa pequena, o que é um dos trunfos do Grupo Virgin em termos de comunicação. As nossas muitas pequenas empresas envolvem menos burocracia, de modo que é mais provável que o nosso pessoal saiba quem está fazendo o quê e por quê.

Você pode incorporar uma comunicação eficaz ao DNA da sua empresa garantindo que as discussões se baseiem em uma boa receptividade, em uma linguagem objetiva e em uma visível disposição de ouvir todos que tenham algo a dizer. E quando digo todos, são todos – do recepcionista a gerentes seniores. Certifique-se de que a curiosidade das pessoas é estimulada e observe-a crescer. Caso tenham feito boas sugestões e obtido resultados no passado, os seus funcionários farão perguntas e serão persistentes, o que os ajudará a solucionar quaisquer problemas que possam surgir.

Desse modo, você ficará livre para se concentrar no cenário geral: intervir ao perceber uma questão que exija a sua atenção, ajudar a gerência sênior a solucionar uma crise, emprestar os seus conhecimentos quando os executivos estiverem conduzindo uma transação e, o que é muito importante, lidar com aqueles e-mails de pessoas que buscam orientação ou desejam fazer alguma reclamação. Qualquer dos dois casos pode acabar se revelando uma fonte de inspiração!

COMO PREPARAR UM EMPREENDEDOR

PEGUE PRIMEIRO UM INTRAEMPREENDEDOR

Tenho a incrível sorte de poder morar nas Ilhas Virgens Britânicas, um dos lugares mais belos do planeta. A Ilha de Necker é o nosso lar, o meu escritório e um balneário de luxo, tudo reunido em um único pacote.

Uma surpreendente coincidência, eu sei, mas eu nada tive a ver com a questão do nome “Virgens”. Cristóvão Colombo se deparou com o lugar em 1493 e deu às ilhas o excêntrico nome de “Santa Úrsula y las Once Mil Vírgenes”. Por mais curioso que possa parecer, ainda bem que, com o passar do tempo, o nome foi condensado e anglicizado. Eu teria dificuldade em dizer às pressas que moro em um lugar chamado “Santa Úrsula e as Onze Mil Virgens”.

Um dos primeiros entre os muitos encantos que aqueles que visitam as Ilhas Virgens Britânicas terão oportunidade de ver é uma placa no saguão do serviço de imigração do aeroporto que, em vez do costumeiro “Residentes” e “Não Residentes”, diz “Pertencentes” e “Não Pertencentes”.

Acho o termo “pertencente” surpreendentemente forte. Uma nação que acolhe os seus como “pertencentes ao lugar”, e não apenas como moradores do lugar, gera uma forma de fidelidade completamente diferente, fazendo-nos lembrar de que aquele é o lugar ao qual pertencemos e de que, portanto, os nossos esforços não são apenas em benefício próprio, mas de toda a comunidade.

Isso me fez imaginar (algo que uma rede no escritório favorece muito mais do que uma cadeira de encosto reto) como esses pequenos detalhes,

aparentemente semânticos, se aplicam ao mundo dos negócios: e se as empresas tivessem pertencentes em vez de funcionários? A maneira como chamamos uns aos outros faz diferença em outros contextos?

Ao longo dos anos, já fui chamado de diversas coisas, até muitas que não convém repetir aqui! O nome (gentil) que recebo com mais frequência hoje é “empreendedor”. Lembro-me de ter procurado o termo no dicionário depois que um artigo de jornal sobre o meu primeiro empreendimento comercial, a revista *Student*, me descreveu como um “empreendedor emergente”. Na época, me pareceu bastante interessante – “aquele que inicia e organiza novos empreendimentos comerciais, normalmente envolvendo considerável risco”, de acordo com o meu dicionário.

Hoje, todo mundo se intitula “empreendedor”. Por outro lado, um título que está longe de receber a atenção que merece é o irmão mais novo do empreendedor, o “intraempreendedor”: “funcionário que tem a liberdade e o suporte financeiro necessários para criar novos produtos, serviços e sistemas sem ter de seguir as rotinas ou protocolos comuns da empresa”.

Embora seja verdade que toda empresa precisa de um empreendedor para dar o impulso inicial, um crescimento saudável e inovador requer alguns intraempreendedores que conduzam novos projetos e explorem direções novas e inesperadas para o desenvolvimento da empresa.

A Virgin jamais poderia ter crescido a partir da revista *Student* e chegado às centenas de empresas que é hoje se não fosse por um sólido grupo de intraempreendedores internos responsáveis por procurar e desenvolver oportunidades, geralmente liderando esforços que feriam susceptibilidades. Um exemplo que me vem à mente ocorreu na Virgin Atlantic, há 15 anos. Nenhuma das grandes e caras empresas especializadas em projeto de assentos parecia resolver os problemas de projeto impostos pelas nossas especificações para a nossa cabine da classe executiva, mas um jovem projetista interno, Joe Ferry, se ofereceu (insistentemente) para dar um “empurrão” no projeto.

Nós lhe demos carta branca, e as suítes privativas configuradas em formato espinha de peixe que resultaram de sua inusitada criatividade nos colocaram anos à frente da concorrência e geram milhões de passageiros muito satisfeitos por viajar na horizontal.

Como desencadear o poder de intraempreendedores como Joe? A chave é permitir que eles sigam a própria visão.

No entanto, as pessoas nem sempre pensam nos líderes de uma empresa – os gerentes, executivos e CEOs – como indivíduos aptos a capacitar outras pessoas. Como aprendi no início da revista *Student*, “o CEO de uma grande empresa consegue tomar apenas cerca de duas decisões importantes por ano, mas elas podem afetar a vida de milhões de pessoas”. Que maneira terrível de dirigir uma empresa!

Portanto, como esse parece ser o caso no mundo dos negócios em geral, obviamente está na hora de uma grande reformulação na nomenclatura empresarial. E se CEO significasse “chief enabling officer” (diretor-geral de capacitação)? E se esse CEO tivesse como função básica desenvolver uma geração de intraempreendedores que se transformassem nos empreendedores de amanhã?

Desenvolvemos inadvertidamente essa função na Virgin já que, ao ingressar em um ramo de atividade sobre o qual pouco ou nada conhecemos, temos de capacitar algumas pessoas criteriosamente selecionadas que conheçam o caminho das pedras. Quando entramos no setor de telefonia celular, não tínhamos nenhuma experiência, razão pela qual procuramos os melhores gerentes de nossos rivais, os contratamos, fizemos com que tirassem a gravata e lhes demos liberdade para montar suas próprias empresas dentro do Grupo Virgin.

Talvez o ponto mais importante nessa forma de empreendedorismo capacitado seja que, em geral, todos se tornam tão envolvidos no que fazem que se sentem donos das empresas. Eles não se sentem como funcionários trabalhando para alguém, mas muito mais como... bem, acho que a única palavra adequada para descrevê-los é “pertencentes”.


Isso nos leva de volta ao ponto de partida, as gloriosas Ilhas Virgens, onde retorno para a minha rede.

MUDANÇAS NO AR

VOANDO PARA A SUSTENTABILIDADE

 **Qual o seu próximo projeto envolvendo o desenvolvimento sustentável?**

– *EMILY LAU, EUA*

 *De fato, a resposta é uma série de projetos correndo em paralelo, mas, se eu tivesse de escolher um setor que precisasse de um “empurrão” no caminho da sustentabilidade, provavelmente seria a aviação.*

O setor de aviação tem enfrentado um duro e estimulante desafio: criar uma nova maneira de fazer negócios que utilize menos energia, dependa de fontes renováveis de energia e minimize ou elimine produtos de descarte nocivo – começando com uma alternativa comercial sustentável para o combustível de aviões a jato. Em terra firme, as pessoas podem optar por automóveis, ônibus e caminhões híbridos e elétricos, em vez de veículos movidos a gasolina, mas no ar os viajantes não têm as mesmas opções. Quer você embarque em um avião em Heathrow, JFK ou Narita, a aeronave sempre estará abastecida com querosene.

Isso precisa mudar. Desde janeiro de 2012, as companhias aéreas passaram a fazer parte do Sistema de Comércio de Emissões da União Europeia (ETS – um sistema de capitalização e comércio que permite às empresas comprar e vender créditos de emissões de carbono), o que elevará os custos para as empresas sediadas na Europa. A adesão das empresas aéreas aos combustíveis renováveis deve ser um dos objetivos

na luta global pela redução das emissões de carbono. Precisamos encontrar uma maneira de reduzir ao mesmo tempo a nossa produção de carbono e as nossas contas de combustível – imediatamente.

A maioria daqueles que atuam no setor hoje está ciente de que os aviões podem operar com combustíveis renováveis. Em fevereiro de 2008, uma de nossas aeronaves da Virgin Atlantic fez um voo de teste de Londres para Amsterdam utilizando um combustível que misturava 80% de querosene com 20% de biocombustível – um combustível derivado do óleo de babaçu e óleo de coco, ambos extraídos de árvores de plantações legalizadas. Na época, o então CEO da BA e atual CEO da empresa controladora da BA, o International Airlines Group, Willie Walsh, comentou: “Dizer que existe um biocombustível disponível é, na minha opinião, um pouco de campanha de relações públicas. Não digo que [os biocombustíveis sejam a solução] porque não acredito nisso”. Outras empresas aéreas, entre as quais a Air New Zealand, a Continental Airlines, a Japan Airlines, a KLM e a inglesa Thomson Airways, também têm realizado testes desde então. O verdadeiro desafio é escalonar a produção de um ou dois combustíveis viáveis e fazer com que as empresas aéreas do mundo inteiro o utilizem. Por que será que, nesse caso, as palavras “galinha e ovo” nos vêm à mente?

Como abordar a questão da inovação capaz de mudar o setor? Isso não acontece da noite para o dia. A Virgin se comprometeu a ser uma empresa “verde” há mais de cinco anos quando chegou a conclusão de que se tratava de uma medida benéfica para o planeta (que, esperávamos, pudesse pagar as contas). Por isso, mantivemos contato com empresas inovadoras em início nesse campo e ficamos a par dos últimos avanços. Mais ou menos na mesma época, a Virgin Atlantic prometeu reduzir em 30% as emissões de carbono por passageiro-quilômetro até 2020, comprometendo-nos também a desenvolver e adquirir combustíveis renováveis para as frotas de todas as nossas empresas aéreas.

Nos últimos cinco anos, a Virgin, o nosso Fundo Verde e eu, pessoalmente, investimos em uma série de iniciativas desse tipo, até em usinas de etanol nos Estados Unidos e empresas pioneiras na produção de biocombustíveis, como a Gevo e a Solazyme. O desenvolvimento é um processo longo e complicado, com muitos obstáculos a serem vencidos, como: encontrar matérias-primas sustentáveis, desenvolver um

combustível de alto desempenho, realizar os testes necessários e obter a certificação exigida para o uso do respectivo combustível em motores de avião.

Contudo, as descobertas revolucionárias às vezes acontecem, e no final de 2011 divulgamos o que acredito possa ser um dos maiores passos de minha vida para o desenvolvimento de um combustível de aviação escalonável e com baixo teor de carbono. Acreditamos que um combustível que estamos desenvolvendo com a neozelandesa LanzaTech possa reduzir pela metade a pegada carbônica da Virgin Atlantic. Em outras palavras, entramos no ramo da reciclagem, transformando grande parte dos resíduos lançados pelas chaminés das indústrias em combustível de aviação.

Esse revolucionário processo de produção de combustível recicla gases residuais, inclusive dióxido de carbono, que, do contrário, seria lançado na atmosfera. Visamos primeiro às indústrias de aço e alumínio, que possuem um plano para captar gases residuais de aproximadamente dois terços das usinas de aço e alumínio do mundo e convertê-los em combustível para aviões a jato.

Enquanto isso, nosso objetivo é de que muitas das aeronaves da Virgin Atlantic operem com o novo combustível com baixo teor de carbono em três a quatro anos, começando pela rotas Xangai-Londres e Nova Delhi-Londres antes de expandi-lo para todo o planeta.

Há anos as pessoas duvidam da praticidade do uso de combustíveis sustentáveis – seria ótimo conseguir provar que estavam enganadas. Nossa esperança é de que logo outras empresas aéreas sigam o exemplo da Virgin Atlantic e, assim, consigamos reduzir radicalmente a pegada carbônica do setor.

Temos outra iniciativa que parece promissora baseada na Austrália. A Virgin Australia assinou um memorando de entendimento com a Dynamotive Energy Systems e a Renewable Oil a fim de ajudar a desenvolver um biocombustível sustentável para aviação. O nosso consórcio pretende utilizar uma tecnologia de decomposição térmica acelerada para processar mallee, uma árvore de eucalipto cultivada de forma sustentável em muitas regiões da Austrália como um meio de auxiliar no controle da salinidade nos campos. Uma unidade de demonstração que produzirá biocombustíveis para fins de teste,

certificação e experimentos públicos deve entrar em operação ainda em 2013, e é possível que uma usina de produção em escala comercial comece a operar em 2014.

É fundamental que os planos de desenvolvimento de um biocombustível sustentável para aviação sejam realmente sustentáveis e tragam benefícios mais amplos; melhorando, nesse caso, as condições socioeconômicas para a comunidade agrícola australiana e ajudando o meio ambiente. Comprometemo-nos a desenvolver fontes de produção de combustível para aviões a jato de forma a minimizar os impactos da biodiversidade sem esgotar as fontes de alimento e água. Prometemos também nunca usar áreas de alto valor conservacionista ou ecossistemas nativos para o desenvolvimento de fontes de produção, bem como reduzir o ciclo de vida total das emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa.

Frequentemente, escrevo sobre a necessidade de procurarmos novas formas de fazer negócios, e, na Virgin, os nossos pequenos passos ao longo dos anos – buscando contato com pessoas com mentes revolucionárias, desenvolvendo nossas próprias ideias e vendo como as nossas empresas poderiam trabalhar juntas – estão começando a se transformar em inovações capazes de mudar o setor.

Muitos empresários dizem coisas como: “Eles realmente deveriam fazer algo no sentido de desenvolver combustíveis alternativos”. Bem, decidimos que simplesmente não poderíamos esperar por “eles” e resolvemos tomar a iniciativa. Se você espera trazer mudanças para o seu setor, em vez de esperar pelos outros, por que não fazer o mesmo?

NÃO GOSTOU DA SEGUNDA OPINIÃO?

OUÇA UMA TERCEIRA

Para ser bem-sucedido, é preciso ser um bom ouvinte. E, depois, ouvir a opinião de várias pessoas sobre cada uma de suas ideias antes de finalmente dizer: “Vamos evitar esta” ou “Vamos fazer isso”. Nos negócios, um dos resultados positivos de aprender a real importância de consultar e saber ouvir é o consequente benefício para muitos outros aspectos da vida.

Por exemplo, no caso de decisões médicas importantes. Quando tinha 23 anos, meu joelho dobrou enquanto brincava de rodopiar uma menina. Depois de dois dias de muletas, um cirurgião me disse que aquele fora o pior caso de ligamento rompido que ele já havia visto, e que era necessária uma delicada cirurgia imediatamente. Embora ainda jovem, já tinha sete anos de experiência no mundo dos negócios, então sabia que, no mínimo, deveria ouvir uma segunda opinião.

Tive o cuidado de não dizer ao segundo cirurgião o que o médico anterior havia indicado e recebi um conselho completamente diferente – mas que ainda envolvia uma operação. Resolvi, então, buscar uma terceira opinião. Procurei um grupo de pessoas certamente muito bem orientado: o time da delegação inglesa de futebol. Procurei o número deles no catálogo telefônico e pedi para falar com o fisioterapeuta do time, que, para a minha surpresa, concordou em me receber.

Ao contrário dos dois primeiros médicos, para ele não havia necessidade de cirurgia e, seguindo o programa correto de exercícios, eu voltaria a caminhar em três semanas. Na verdade, no prazo previsto, eu já estava esquiando! E quase 40 anos depois, aos 60 anos, participei da Maratona de Londres. Eu teria tido condições de participar dessa corrida se

tivesse ouvido o primeiro conselho que me deram e me submetido a uma operação séria? Acho pouco provável.

Não muito tempo atrás, minha esposa, Joan, acordou e viu que uma de suas pernas estava inchada e três vezes maior do que o normal. Para o médico de nossa família um grande coágulo de sangue havia se formado. Nós a levamos às pressas para o hospital, onde nos disseram que a formação de uma série de coágulos se estendia do tornozelo à virilha, e que aquele era o pior caso daquela natureza que já haviam visto. Ela corria grande perigo de embolia pulmonar, já que pedaços dos coágulos ameaçavam se desprender e atingir os pulmões. Os médicos lhe deram um medicamento chamado Warfarin, colocaram uma meia de compressão em sua perna e lhe disseram que, ao longo de vários anos, a perna melhoraria gradativamente, mas que, a qualquer momento, ela poderia sofrer uma grande embolia pulmonar e morrer.

Junto com os nossos dois filhos, Sam e Holly (Holly é médica e executiva), queria me certificar de que a orientação dos médicos havia sido a melhor possível. Sem dúvida, deveria existir outra solução melhor do que andar arrastando uma perna inchada e viver com todos os riscos inerentes ao caso. Ligamos para diversos médicos em nossa busca por uma solução e, devagar, como detetives, chegamos a uma conclusão muito melhor. Descobrimos um tratamento novo para Joan que, alguns anos antes, pareceria coisa de ficção científica, mas melhoraria radicalmente as chances de uma perfeita recuperação.

Os primeiros médicos de Joan não estavam muito a par desse método e nos disseram que era arriscado demais. No entanto, depois de falar com vários especialistas da área, logo percebemos que os riscos decorrentes do estado de saúde de Joan na ocasião eram muito maiores do que aqueles impostos pelo novo método. Por isso, optamos pela nova solução, que consistia em inserir um minúsculo guarda-chuva na perna dela, de modo que, se o coágulo se desprendesse, não entrasse nos pulmões – uma evolução potencialmente fatal. Durante esse tempo, também, os médicos injetariam os coágulos no intuito de destruí-los, recuperariam o fluxo sanguíneo e drenariam da perna dela qualquer resíduo de sangue que ainda permanecesse congelado.

Nós a levamos para outro hospital, que concordou em realizar esse procedimento. Apenas dois dias depois, Joan só faltou sair correndo do

hospital! A perna dela havia voltado completamente ao normal, os coágulos haviam desaparecido e, a não ser por ainda hoje tomar Warfarin, ela consegue levar uma vida praticamente normal e sem riscos. Esse procedimento só pode ser realizado nos primeiros dez dias, aproximadamente, após a formação do coágulo original. Além de questionar – fazer muitas perguntas e ouvir vários especialistas –, você geralmente precisa largar tudo e agir rapidamente.


Nos negócios, talvez os questionamentos não salvem vidas, mas podem poupar muito tempo e dinheiro. Não imponha o seu pensamento à conversa enquanto não tiver digerido todo o *feedback* e sentir que está prestes a tomar uma decisão. Não revele às pessoas as sugestões dos outros antes de ouvir o que elas têm a dizer. Ao final de tudo, você pode decidir que o melhor conselho é se retirar – e mais tarde descobrir que essa foi a melhor solução.

Você pode resolver ir em frente, e é provável que, depois de sondar e ouvir os conselhos dos outros, a sua ideia original tenha sido distorcida a ponto de se tornar irreconhecível, embora consideravelmente aprimorada.


Não importa o desenlace, você vai se divertir aprendendo com as pessoas, e o resultado final será muito melhor se mantiver a mente aberta e buscar o que é certo. Além disso, utilizar essa abordagem na vida pessoal pode ajudá-lo a manter um ente querido vivo e saudável por muitos anos – uma pessoa que, do contrário, você poderia ter perdido.

A SEPARAÇÃO

QUANDO É A COISA CERTA A SER FEITA?

 **O que fazer quando se tem uma sociedade 50/50 em uma empresa com um amigo, mas, depois de dez anos, não está mais dando certo? Não quero estragar a amizade, mas a empresa está sofrendo seriamente as consequências. Ele continua contando com a participação de 50%, mas a experiência me diz que ele não vai melhorar. Qual seria a sua opinião e solução nesse caso?**

– P., AUSTRÁLIA

 *Infelizmente, essa é uma situação comum e delicada sobre a qual eu recebo perguntas com frequência. Amigos abrem empresas juntos e, no princípio, o companheirismo e a confiança lhes são úteis. Entretanto, à medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, esses laços facilmente se desgastam, mas as limitações da amizade podem impedir que os donos do negócio enfrentem o problema e tomem uma ação decisiva.*

Conduzida de forma adequada, não há razão para que essa situação prejudique uma empresa ou uma amizade. Quando enfrentei uma situação semelhante em 1980, a recessão na Grã-Bretanha estava tendo um impacto negativo na Virgin Music. À medida que as vendas caíam e as perspectivas econômicas pioravam, as nossas previsões mostravam que a empresa perderia um milhão de libras naquele ano. A tensão era grande e o meu relacionamento com o meu melhor colega e parceiro, Nik Powell, estava sendo afetado.

Nik era um dos cofundadores da Virgin Records e, comigo e meu primo Simon Draper, tivera um papel crucial no sucesso inicial da empresa. Contudo, quando a situação financeira começou a exigir que tomássemos decisões difíceis, percebemos que as nossas divergências eram cada vez maiores em relação às questões de estratégia.

Nik queria consolidar a empresa, enquanto Simon – que, como diretor-geral, dirigia a gravadora – queria expandi-la como uma saída para os nossos problemas e assinou dois novos contratos. Duas possíveis hipóteses eram Phil Collins e a The Human League.

Eu havia contribuído para as nossas dificuldades ao decidir unilateralmente comprar duas boates. Acreditava que as transações eram simplesmente boas demais para ser recusadas, ainda que fossem somadas às nossas crescentes dívidas.

Embora Nik administrasse bem as nossas lojas de discos e tivesse gerado o caixa necessário para expandir a gravadora, para mim não sairíamos do buraco apenas com a expansão da margem de lucro sobre as vendas de nossas lojas. Precisávamos tomar alguma medida drástica e encontrar outra transação revolucionária.

Com a empresa capengando e os gerentes em conflito, tive de escolher entre as duas abordagens e decidi optar pela de Simon. Foi uma decisão difícil, mas acertada, embora significasse que teríamos de dissolver a nossa sociedade com Nik.

Assim que decidi, agimos rapidamente. Fiz um empréstimo para comprar a parte de Nik e ele levou duas das empresas que adorávamos – a de filmes foi uma delas. Quando tudo estava resolvido, fizemos a nossa “festa de divórcio” em uma das novas boates.

Desde então, já fiz transações de negócios com meus amigos em outras ocasiões, e, olhando 40 anos para trás, as lições são claras. Não há nada de errado em fazer negócios com amigos – aliás, incentivo essa possibilidade. É importante criar um ambiente em que amigos possam trabalhar juntos e as amizades, florescer. Todos nós passamos muito tempo da vida adulta no trabalho, portanto vamos aproveitar.

No entanto, a grande ressalva nesse caso é que eventuais problemas precisam ser rapidamente resolvidos. Ter um sócio amigo não pode servir de desculpa para fazer vista grossa.

No seu caso, P., enfrente objetivamente a questão. Seja honesto com o seu sócio em relação às falhas dele e às suas consequências, sob pena de esses problemas se agravarem. Os funcionários que percebem a tensão podem tomar partido e dar origem a rivalidades. Se isso acontecer, o seu relacionamento pessoal – e talvez a sua empresa também – pode se deteriorar de forma irremediável.


Se a questão for resolvida rápida, honesta e abertamente, você terá como esclarecer a si mesmo e aos seus funcionários para onde a empresa está caminhando e por quê. Quando decidir dissolver a sociedade, procure ser generoso nas suas convicções – compre a parte do seu sócio se puder. Se conseguir entrar em um acordo amigável e permitir que ele saia com dignidade, vocês conseguirão cultivar a amizade e se acertar nos próximos anos.

SE EU PUDESSE FAZER TUDO NOVAMENTE


EU O FARIA

Um de meus ditados favoritos é “Noventa por cento da vida é apenas uma questão de visibilidade”, porque encontrar coragem para seguir a própria visão e iniciar uma nova atividade quase sempre depende apenas desse primeiro passo.

Depois de detectar uma oportunidade em um setor, ter a confiança necessária para seguir o sonho e levantar aquele primeiro financiamento crucial geralmente é o maior problema que um empreendedor emergente enfrenta. As duas perguntas a seguir me fazem lembrar como criei algumas de minhas primeiras empresas, e como começaria tudo de novo se tivesse uma chance.

 **Se você tivesse 24 anos hoje e um orçamento de 3 mil dólares para iniciar um negócio, que tipo de negócio escolheria? E se o orçamento fosse de cerca de 25 mil dólares?**

– **ALEX BODISLAV, ROMÊNIA**

 *Essa é fácil. Sem dúvida, seria algum tipo de empresa baseada na internet, e não sei se faria alguma diferença ter 3 mil dólares ou 25 mil dólares para começar. Você pode construir um site bem decente com muito pouco dinheiro, e as ideias e a criatividade com as quais você contribui são de graça.*

Como disse antes, minha carreira começou no final da década de 1960 com o meu primeiro empreendimento comercial – a revista Student.

Comecei vendendo um exemplar de cada vez, e vendendo os anúncios pelo telefone público da minha escola. Depois parti para o ramo da música. Hoje, os setores editorial e musical enfrentam dificuldades por causa das mudanças trazidas pela internet – mas onde existe revolução existe oportunidade.

Veja como a Apple revolucionou o setor da música com o iTunes, a sua loja de música virtual, e o iPod.

Eu posso ter sido indiretamente responsável pelo iTunes e pelo iPod, os quais, ironicamente, aniquilaram nossas lojas de música. Em determinado Primeiro de Abril, zombei do setor da música. Eu fingi ter instalado um computador gigantesco no Reino Unido, onde havia armazenado cada faixa de música de cada gravadora, e que estava prestes a lançar um dispositivo chamado “Caixa de Música”, que poderia ser utilizado pelos amantes da música para baixar qualquer faixa, onde quer que eles estivessem. A revista Music Week, então, publicou a seguinte manchete: “A Bomba de Branson: O Fim do Setor”. Recebi telefonemas de magnatas da música – entre os quais, Chris Blackwell, da Island Records – me implorando para não fazer isso. Na hora do almoço, anunciei que era uma “pegadinha” de Primeiro de Abril. O interessante foi que a Warner Brothers não percebeu isso e passou seis meses tentando (sem conseguir) se equiparar a nós. Steve Jobs me disse que também havia lido a história e alguns anos mais tarde pensou: “Por que não experimentar?”. Moral da história: se você pretende pregar uma peça de Primeiro de Abril, trate de levá-la em frente você mesmo. De qualquer modo, os desenhos da Apple são tão engenhosos e têm tanta influência sobre o consumidor que a empresa pegou o mercado de telefonia celular de surpresa com os seus iPhones do tipo “Você tem de ter um desses” e depois enfrentou o mundo editorial com o iPad.

Um setor inteiro está crescendo em torno da criação de aplicativos – jogos, revistas e ferramentas de reservas on-line – para esses dispositivos. Projetistas e editores bem-sucedidos de aplicativos já fazem fortuna, a exemplo dos magnatas dos setores editorial e musical nas décadas de 1960 e 1970.


Sempre fui fascinado por todas essas formas de conteúdo – música, livros, televisão e filmes. A Virgin investiu em todos esses setores, com

níveis variados de sucesso. Se eu pudesse renascer como um jovem de 24 anos, procuraria uma “lacuna de aplicativos” nesse ramo – uma lacuna no mercado ou uma oportunidade para dar uma “sacudida” nos seus principais participantes.

E hoje também pensaria grande: atualmente um empreendedor enfrenta poucos limites geográficos para o sucesso. Quando fundei a Virgin, os nossos projetos eram limitados ao Reino Unido, mas o desenvolvimento da internet encolheu o mundo, transformando-o em um mercado mais cosmopolita, conectado e acessível.

 **Quais as três principais maneiras de conseguir financiamento para uma nova atividade?**

– **PAVLINA STOYANOVA, CANADÁ**

 *A primeira, e provavelmente mais óbvia, é pedir um empréstimo a familiares e amigos. É uma alternativa de alto risco, visto que, se as coisas derem errado, você pode perder não apenas uma empresa, mas também um amigo ou a amizade de um membro da família. Entretanto, para muitos empreendedores, essa é a maneira mais rápida – e a única – de levantar um financiamento inicial.*

No decorrer dos anos, tive a sorte de minha família ter tido condições de me proporcionar pequenas formas de ajuda em algumas ocasiões. Em 1966 eu estava morando no porão dos pais de meu amigo Jonny Gems, nas imediações da Edgware Road, em Londres. Estávamos “duros” e com dificuldade para fazer a revista Student deslançar.

Porém, um dia a minha mãe, Eve, nos trouxe cem libras em espécie. Ela havia achado um colar na sarjeta e o levado para a delegacia de polícia. Como ninguém fizera queixa da peça depois de três meses, a polícia lhe dissera que ela podia ficar com o colar. Ciente de que estávamos sem dinheiro, minha mãe vendeu o colar e nos deu o dinheiro. Aquelas cem libras pagaram as nossas contas e nos mantiveram por alguns meses. Aquele colar salvou o nosso pescoço da forca!

A segunda opção é tentar um empréstimo bancário. Desde o início, procurei construir as minhas empresas com meus próprios recursos e algum empréstimo bancário. Isso me permitiu controlar a maior parte dos ativos até que tivesse uma base estável para atrair investidores

externos. Nos primórdios da expansão da Virgin, era comum oscilarmos à beira da falência, dada a minha relutância em aceitar participação externa. Para mim, a limitação de nosso capital era motivo para nos manter de olho no próximo grande ato, um fator que acabou contribuindo muito para o nosso sucesso.

Por fim, se o banco não lhe emprestar o dinheiro apenas em função da sua ideia, você precisará ter a fé e a convicção necessárias para tomar o empréstimo oferecendo como garantia quaisquer bens de sua propriedade, como um apartamento, por exemplo – ou, se tiver a sorte que eu tive, um bem de um amigo ou parente.

No início da década de 1970, queria comprar O Casarão, a casa de campo em Oxfordshire que viria a ser o nosso primeiro estúdio de gravação. O preço era 30 mil libras e eu havia dado 2.500 libras adiantado, que era tudo o que eu tinha. Para a minha grande surpresa, consegui também convencer o banco a me emprestar 20 mil libras, faltando-me ainda 7.500 libras. Em outras palavras, até que a minha velha e querida tia Joyce interviesse.

Foi um gesto surpreendentemente generoso e arriscado que eu poderia ter recusado se soubesse que ela havia hipotecado a própria casa para me emprestar o capital. No entanto, com muita gratidão, aceitei e comprei O Casarão, que logo se tornou a sede de nosso primeiro sucesso, o brilhante instrumental de Mike Oldfield, “Tubular bells”. A Virgin cresceu rapidamente, deixando para trás aquela instável fase inicial para se tornar uma empresa de sucesso. E eu reembolsei à minha tia Joyce as suas 7.500 libras – com juros – assim que pude!

É claro que existe outro risco em aceitar favores de familiares e amigos, que é – como qualquer fã de O poderoso chefão sabe – o que eles podem pedir em troca. Em meu caso, se a minha tia realmente tivesse “pegado pesado”, as pessoas hoje talvez estivessem voando nas “Tia Joyce Linhas Aéreas”...

MAIS INTERAÇÃO PRESENCIAL

MENOS DIGITAÇÃO E RECLAMAÇÃO

Por que é tão difícil pegar o telefone? Os aparelhos atuais são muito menores do que os de antigamente e, hoje, até mesmo aqueles não tão letrados em tecnologia, como eu, conseguem facilmente fazer ligações, transmitir mensagens de texto e enviar e-mails com arquivos e fotos para o mundo inteiro. Apesar desses avanços, a qualidade das comunicações comerciais tem caído nos últimos anos à medida que as pessoas evitam as ligações telefônicas e as reuniões presenciais, eu suponho, em uma mal orientada busca por eficiência.

Recentemente ouvi um gerente sênior defender o próprio modo de lidar com uma situação dizendo: “Não sei por que eles não entenderam a questão. Devo ter enviado uma dúzia de extensos e-mails sobre o assunto na última semana”. Uma breve conversa seguida de um e-mail conciso para confirmar os passos seguintes provavelmente teria resolvido a questão em poucos minutos e lhe poupado o trabalho de escrever os tais extensos e-mails, além de evitar as consequentes complicações.

Outro executivo se queixava: “Já enviei um monte de mensagens para o camarada. Sei que ele está lá, então por que não responde?”. Obviamente, teria sido melhor pegar o telefone ou ir até a mesa da pessoa e discutir pessoalmente o assunto, uma atitude que teria resolvido a questão e eliminado logo a crescente tensão.

Enfim, se tivessem tentado interagir pessoalmente, em vez de se limitar a digitar e reclamar, esses gerentes teriam solucionado esses problemas de forma rápida e fácil, poupando tempo e esforço.

Por que não pegar o telefone? Com a evolução da tecnologia, a etiqueta comercial também evoluiu. Como são comunicações precisas e menos intrusivas, tendemos a confiar basicamente no e-mail e nas mensagens de texto, mas, hoje, um telefonema mostra que um assunto não pode ser resolvido pelas vias comuns. Porém, não há nada de eficiente em permitir que um pequeno problema se agrave.

Para derrubar essa nova barreira à eficácia das comunicações, faça dos contatos face a face com os funcionários parte do cotidiano no seu escritório. O termo australiano para isso é “circulação”; muitos consultores em administração de empresas o chamam de “gerenciar circulando”. Não importa a denominação, você está perdendo uma das ferramentas gerenciais mais baratas e eficazes que existem.

Sempre apreciei a oportunidade de conhecer as pessoas nas empresas Virgin. Acho uma maneira muito melhor de sentir o que realmente está acontecendo do que sentado em minha sala – tudo bem, deitado em minha rede em casa – lendo relatórios. Como nem todo mundo é extrovertido, eis algumas dicas:

Seja igualitário. Não circule apenas em sua área na empresa; procure conhecer colegas de (literalmente) todos os níveis hierárquicos – não apenas da cúpula! Circule em horários aleatórios – afinal, você não quer ver funcionários da linha de frente pensando: “São três horas de terça-feira. Ele deve passar por aqui a qualquer minuto”. Se os gerentes ou chefes de departamento pedirem para ir junto com você, explique educadamente que terá mais oportunidade de conhecer as pessoas se estiver sozinho.

No primeiro contato com um funcionário, troque um aperto de mãos e sempre se apresente pelo nome, independentemente da sua posição na empresa. Seja informal: “Oi, eu sou John Brown” é muito menos intimidador do que “Boa tarde, eu sou o diretor financeiro, o sr. Brown”.

Não restrinja a conversa a assuntos de trabalho. Se você observar uma foto de família sobre uma mesa, um comentário como “Vejo que você tem um(a) tenista na família. Meus filhos adoram me dar trabalho na quadra” ajudará a quebrar o gelo.

Relaxe e divirta-se, faça perguntas e ouça. Pergunte à sua colega o que ela vê como vantagens e dificuldades em sua área, e ouça o que ela tem a dizer dos desafios enfrentados pela empresa. Anote qualquer coisa que lhe chame a atenção como algo digno de ser explorado mais a fundo. (Quando

não tenho o meu bloco de anotações por perto, sou conhecido por escrever lembretes nas mãos e nos braços.) Se tiver quaisquer notícias a compartilhar, forneça uma visão balanceada – acontecimentos positivos e preocupações. É bem provável que os funcionários do chão de fábrica não estejam muito a par do cenário geral, talvez por isso precisem da sua ajuda para colocar as questões em perspectiva. No entanto, eles também têm ideias e opiniões que podem ser tão pertinentes quanto as suas; portanto, ouça e anote também.

Procure, acima de tudo, flagrar os funcionários fazendo algo de bom – reconheça e comemore no ato as virtudes e realizações das pessoas. Se, no entanto, deparar-se com algum problema, é melhor chamar a atenção da pessoa discretamente mais tarde, do que causar constrangimentos ao funcionário fazendo com que o chefe o repreenda na frente dos colegas.

Um chefe que não tinha esse tipo de escrúpulo era Robert Crandall, o legendário líder da American Airlines na década de 1990. Bob adorava usar a velha teoria dos trenós puxados por cães que dizia: “Se você não é o cão-guia, a paisagem nunca muda”. O temperamental sr. Crandall parecia incapaz de reconhecer que, no mundo dos negócios, a função do cão-guia é fazer de tudo para que o restante da equipe consiga enxergar o cenário mais amplo.

Nas empresas Virgin, descobrimos que, quando os gerentes seniores se esforçam por cultivar seus relacionamentos com funcionários e colegas, o resultado é um espírito de comunidade. Portanto, por favor, levante-se agora mesmo da cadeira de escritório ergonomicamente correta – não existe momento melhor do que o presente para uma circulada experimental. Com a prática, vai ficando mais fácil.

Se precisar explicar a sua repentina presença em território desconhecido, você pode simplesmente dizer: “Foi o Richard quem me mandou vir até aqui” – ou, por outro lado, talvez não!

ACIDENTES ACONTECEM

O PLANO DE EMERGÊNCIA NÃO PODE ESPERAR A EMERGÊNCIA

Se a morte e os impostos são as únicas certezas da vida, então a única certeza nos negócios é de que um dia as coisas darão errado. Se tiver sorte, não precisa ser uma catástrofe, mas, ao abrir uma empresa, uma de suas prioridades deve ser a criação de um plano de emergência.

Implemente um plano de recuperação de catástrofes adequado à sua situação: em caso de corte de suprimentos, da passagem de um furacão ou da ocorrência de qualquer outro desastre natural. Porque, se a catástrofe se abater, esteja certo de que muitas pessoas irão recorrer a você em busca de soluções.

Em 23 de fevereiro de 2007, por volta das 20h15, fomos vítimas da nossa primeira emergência real. Um dos novos trens pendulares do tipo Pendolino da Virgin Rail descarrilou no noroeste da Inglaterra, em um trecho remoto da Linha Principal da Costa Oeste. Margaret Masson, uma passageira idosa, foi violentamente arremessada de um lado para o outro no interior do vagão quando o trem deslizou pelo leito dos trilhos e, descontrolado, desceu barranco abaixo por uma íngreme encosta.

Durante dez anos, a Virgin Trains transportara com segurança milhões de passageiros por toda a Grã-Bretanha. Enquanto isso, a Virgin Atlantic transportara 10 milhões de clientes pelo mundo inteiro sem um único acidente. Naquela noite, no entanto, a vida mudou para todos nós na Virgin. Margaret Masson estava morta. Várias outras pessoas estavam gravemente feridas.

Eu estava esquiando com minha família em Zermatt, na Suíça, quando recebi uma mensagem de texto que dizia ter havido um acidente de trem.

Depois de falar com Tony Collins, o diretor executivo da Virgin Trains, aluguei um carro e dirigi toda a noite até Zurique, onde embarquei no primeiro voo, às 6h30.

Quando cheguei a Manchester naquela manhã, a BBC noticiava que o trem estava intacto, o que havia ajudado a salvar muitas vidas. Aquele era um fato animador: todos os nossos novos trens haviam sido construídos como verdadeiros tanques de guerra exatamente por essa razão. Uma notícia posterior, que foi confirmada, sugeriu que o acidente fora atribuído a uma falha nos trilhos. Vinte e quatro pessoas haviam sido levadas para o hospital.

Encontrei-me com a família de Margaret Masson na capela mortuária do Hospital Royal Preston, em Lancashire. Eles estavam nitidamente arrasados, e eu lhes apresentei as minhas condolências. Nós nos abraçamos.

Logo eu era metralhado pelas câmeras de televisão e por um grupo de jornalistas à procura de respostas. Pensei que fosse engasgar. Na verdade, isso quase chegou a acontecer, mas me controlei e procurei me ater aos fatos dos quais tínhamos conhecimento. Na ocasião, antes das constatações da investigação oficial do acidente, não havia muito o que eu pudesse dizer, além de lamentar e agradecer. Expressei minha gratidão ao condutor do trem, Iain Black, que permanecera em seu assento na parte dianteira do trem durante o choque, fazendo o possível para salvar seus passageiros, que, nesse processo, sofrera graves lesões. Nossos demais funcionários a bordo também haviam todos se comportado de maneira exemplar, ignorando os próprios ferimentos mais leves no afã de conduzir nossos clientes para uma condição de segurança.

Como conseguimos reagir com tanta rapidez? Quando a Virgin Trains estava implantando seus procedimentos de emergência, analisamos uma série de incidentes ferroviários graves e ficamos estarecidos com o tempo médio para que algum representante da empresa contatasse a imprensa. A confusão e a culpa, então, rapidamente se instalavam, na medida em que as pessoas, ansiosas, aguardavam para descobrir o que havia acontecido e por quê.

Portanto, o nosso planejamento para situações de emergência havia nos preparado para alcançar três objetivos principais: levar o pessoal experiente ao local o mais rápido possível; ser eficiente ao lidar com os passageiros, funcionários e a mídia, e ser honesto sobre o que havia acontecido.

Sabíamos que esses primeiros passos fariam com que todos – passageiros, funcionários e mídia – obtivessem as informações necessárias. Mesmo que não houvesse nada a dizer, alguém tinha de prestar essa informação!

Além dos desastres naturais e acidentes, ao trilhar um novo caminho, procurando áreas de crescimento e soluções inovadoras para os problemas dos clientes, é inevitável que você e a sua equipe cometam erros. É importante reconhecer isso e garantir que todos na empresa estejam preparados para o pior.

Essa é uma das razões pelas quais você deve manter a imprensa informada do que está fazendo. Além de manter a alta visibilidade de sua empresa, essa atitude pode, um dia, ajudar os jornalistas a contextualizar as más notícias.

Isso me leva ao difícil equilíbrio que todo empresário e CEO precisa aprender a manter: proteja sempre a sua reputação, mas não tema errar. Essas regras não devem ser mutuamente contraditórias, mas geralmente o são. Já conheci muitas pessoas talentosas e confiáveis cuja carreira foi prejudicada pela sombra de erros passados, e que, por conseguinte, foram afetadas profissionalmente. Se você ou alguém na sua empresa cometer um erro grave, não tenha medo de pedir conselho e ajuda às figuras mais experientes de seu círculo. As pessoas ilustres geralmente são generosas e compreensivas diante de uma falha. (Elas já tiveram experiências desagradáveis e sabem como é a vida.)

Investigue cuidadosamente o caso; se puder, procure identificar em que ponto os seus processos internos falharam. Durante esse período, não se deixe abater – isso não será nada bom para você. Ao contrário, comunique-se abertamente com a imprensa e mantenha-a informada.

Em seguida, desculpe-se. Explique o que aconteceu, expresse o seu pesar e descreva as providências tomadas para corrigir a situação. Mesmo que alguns exijam a cabeça do diretor executivo, não acredito que um CEO seja sempre obrigado a aceitar sua derrota na maioria dos casos desse tipo.

Como os escoteiros norte-americanos, o lema da sua empresa deve ser: “Esteja Preparado”.

ALMEJE AS ALTURAS

É MAIS PERTO DO QUE VOCÊ IMAGINA

Ao decidir enfrentar um desafio de engenharia ou explorar o desconhecido científico como empreendedor, você está embarcando em uma grande aventura – difícil, fascinante e, em geral, arriscada. Às vezes, você e sua equipe podem se sentir bastante sós, enquanto em outras poderão se associar a amigos ou até mesmo aos concorrentes. É importante lembrar que todos nós aprendemos e nos valem das realizações dos outros – como escrevi antes, um empreendedor não vence sozinho.

Essa ideia me serviu de exemplo uma vez quando meu editor me visitou para discutir o próximo livro. Para mim, tratava-se de mais um projeto com base em minhas experiências de negócios, mas ele me surpreendeu ao dizer:

– Existe uma excelente passagem na sua autobiografia em que você quase morreu.

– É mesmo? – respondi. – Qual delas? Já foram tantas!

Sem se deixar impressionar, ele prosseguiu.

– Você se recorda, em meados da década de 1970, quando um camarada chamado Richard Ellis fez você experimentar uma primitiva forma de asa-delta?

Eu lhe disse que me lembrava muito bem. A geringonça se chamava Pterodactyl. Eu decolei naquilo por engano e quase morri. Tragicamente, alguns dias depois, Richard de fato morreu, vítima daquela coisa.

– Exatamente – ele disse. – Ellis morreu e você escapou por um triz. Ficamos nos perguntando o que teria levado vocês dois a correr aquele tipo

de risco insano.

Por quê? Bem, para começar, não vamos esquecer que Richard Ellis foi um dos inventores da série de asas-deltas Pterodactyl Ascender. Alguns anos depois do acidente, Jack Peterson Jr. atravessou os Estados Unidos em uma Pterodactyl em saltos de 193 quilômetros. Sua máquina hoje está pendurada no Smithsonian ao lado da SpaceShipOne, o primeiro veículo espacial particular tripulado, projetado por Burt Rutan.

– Bem... – comecei com cautela, não exatamente satisfeito com o rumo que a conversa estava tomando –, havia a empolgação, obviamente. Parecia uma grande aventura. Além disso, havia também toda a questão do patrocínio. Ellis queria que eu patrocinasse essa nova forma de voar.

Além disso... Quanto mais eu falava, mais associações do tipo “além disso” eu revelava.

– Você sabia que as asas da asa-delta são baseadas em um projeto que deveria trazer as cápsulas Mercury da Nasa de volta à Terra? Isso, naturalmente, tem relação com o que estamos fazendo com Burt Rutan na Virgin Galactic. A reentrada na atmosfera é o maior desafio para qualquer veículo espacial, e...

Eu parei. O editor estava rindo.

Logo publicamos um livro, intitulado *Reach for the skies* [Ao alcance do céu] em homenagem ao meu herói de infância, o ás britânico da aviação Douglas Bader. Fala sobre a façanha de voar, mas principalmente sobre as pessoas que estão por trás das invenções e realizações.

Se estiver cogitando de um projeto que envolva desafios de ordem técnica, lembre-se de que, muito antes que os inovadores tenham os materiais certos em mãos, nós já sabemos como realizar nossos sonhos. Veja a história do voo: as operações das viagens aéreas intercontinentais estavam sendo discutidas pelos engenheiros têxteis John Stringfellow e William Henson cerca de 60 anos antes do primeiro voo de uma aeronave.

Além disso, o processo de engenharia desses materiais exigirá um trabalho em equipe, autoconfiança e toneladas de boa vontade. Para realizar um voo sem escalas entre Londres e Paris, a equipe de Charles Lindbergh adotou métodos de trabalho que não pareceriam inadequados em nossa fábrica de espaçonaves no Deserto de Mojave.

Durante toda a minha carreira, sempre estive profundamente envolvido em projetos que inovaram o conceito de voo tripulado. Embora seja

conhecido por chamar a atenção para a Virgin, nenhum de nossos experimentos foi mera “campanha” publicitária; todos foram avanços em nosso processo de pesquisa e desenvolvimento. O aeronauta sueco Per Lindstrand e eu atravessamos o Atlântico em um balão de ar em 1987 e o Pacífico em 1991, estabelecendo recordes ainda válidos. Os envelopes desses balões eram feitos de materiais incríveis de alta tecnologia, tão radicais na época quanto os compostos espaciais da Virgin Galactic são hoje.

Depois de solucionar todos esses desafios de engenharia, você terá de descobrir como transformar o seu árduo trabalho em dinheiro. Chamar a atenção para a sua nova ideia ou invenção ajuda, mas você precisará de um plano de negócios.

No entanto, esse método de trabalho, com os seus componentes de engenharia, aventura, fama e negócios, não foi inventado pela equipe da Virgin, embora tenha me levado de uma revista estudantil às margens do espaço sideral.

Essa abordagem foi objeto de admiração, críticas e incredulidade muito antes que o Parlamento da Rainha Vitória risse da ideia absurda de uma companhia aérea mundial; muito antes que camponeses assustados atacassem e destruíssem o balão de gás de Jacques Charles com forcados em 1783. Leva-se muito tempo para construir uma empresa. Na Virgin, minha equipe e eu construímos para o futuro. E o futuro é louco.

ENERGIA SUSTENTÁVEL

A PRÓXIMA CORRIDA DO OURO

As assombrosas imagens das usinas nucleares japonesas destruídas e a crescente preocupação com a elevação dos níveis de radiação, depois do devastador *tsunami* de março de 2011, me fizeram pensar: como o mundo irá se impulsionar de forma sustentável e segura no futuro, e de que maneira os empresários podem desenvolver soluções?

Para muitos envolvidos no processo, a construção de reatores nucleares modernos era um passo já definido no esforço de criar um novo sistema alimentado por energia sustentável. Novos reatores construídos no mundo todo forneceriam parte da energia necessária para atender às necessidades futuras de países em franco desenvolvimento, como a Índia e a China. Combinada aos avanços projetados para a tecnologia de exploração de energia solar, eólica e maremotriz, essa iniciativa constituía os estágios iniciais de um plano.

Um atraso na construção dessas usinas obrigaria muitas nações a aumentar o consumo de carvão até que fossem viabilizadas tecnologias de captação e armazenamento de carbono – um sério revés na batalha global para reduzir as emissões de carbono pela metade até 2050. Para alguns cientistas, esse é o objetivo que precisamos alcançar a fim de estabilizar o aquecimento global 2°C acima dos níveis pré-industriais.

A palavra “sustentável” está muito em evidência nos dias de hoje, mas qual o seu real significado? Eu a utilizo para descrever formas de fornecimento de energia que continuarão produtivas com o passar do tempo, protegendo a diversidade ecológica; tecnologias que podemos vislumbrar nossos netos e bisnetos utilizando. O termo “sustentável” descreve métodos de geração de energia que ajudam a preservar os sistemas naturais da Terra.

É aí que entram em cena os empreendedores – a maioria das tecnologias será criada por novos empreendimentos que se tornam pequenas empresas. Não quero usar uma linguagem empolada aqui; ninguém está pedindo que você salve o planeta. Basta ficar de olho nas oportunidades, bolar algumas ideias e trabalhá-las. O debate sobre as mudanças climáticas tem nos ensinado que ninguém vai resolver a questão do aquecimento global por meio de decreto, mas as soluções locais e as pequenas iniciativas tendem a ir muito além do que a se propõem. No ramo da energia sustentável, os melhores perfumes estão nos menores frascos.

As pesquisas da Virgin nesse campo mostram que vêm sendo desenvolvidas muitas tecnologias que aproveitam direta ou indiretamente a energia do sol e cujo potencial é ilimitado. O fato quase inacreditável é que, em apenas uma hora, a Terra recebe mais energia do sol do que a quantidade consumida por toda a nossa sociedade em um ano.

Desde dezembro de 2010, perto de Roma, a Estação de Energia Fotovoltaica de 84,2 megawatts de Montalto di Castro passou a ser a maior unidade captadora de energia solar da Europa. Na Espanha, a Planta Solar 20 concentra o calor do sol em uma torre de 165 metros de altura, transformando água em vapor, que alimenta uma turbina geradora de eletricidade produzindo 20 megawatts. As tecnologias de energia solar também estão avançando rapidamente, com empresas como a Odersun, que produz células solares de película fina – o nosso Virgin Green Fund é um dos investidores.

A energia eólica vem se desenvolvendo com rapidez nos Estados Unidos, onde a produção das unidades captadoras desse tipo de energia já começa a se equiparar à de algumas grandes estações de energia – a Roscoe Wind Farm, no Texas, produz 780 megawatts, superando os 550 megawatts gerados em uma usina comum movida a carvão. No Reino Unido, um consórcio de empresas está construindo a London Array, uma enorme unidade captadora de energia eólica no Estuário do Tâmis que irá gerar eletricidade suficiente para abastecer 750 mil residências.

Governos de todo o mundo devem apoiar melhorias à infraestrutura que permitirá distribuir energia em larga escala a partir de fontes renováveis. Somente então essas novas empresas se tornarão rentáveis e prósperas.

Se sua empresa e seus interesses como empresário não estão na área de energia sustentável, veja então o que a sua empresa pode fazer para reduzir

os níveis de emissão de poluentes. Examine cada aspecto de sua operação e procure formas de redução, reutilização e reciclagem. Garanto que existem muitas! Talvez não seja fácil mudar os seus processos, mas, como o setor empresarial foi, em parte, responsável pela criação do problema, devemos também participar da solução. Na Virgin, procuramos constantemente formas de minimizar o impacto de nossas empresas no meio ambiente.

Nos próximos dez anos, caminharemos para um território desconhecido na medida em que enfrentamos um amplo aumento da demanda por energia, mas ainda dependemos do petróleo de forma preocupante. Se os empresários ingressarem no campo da energia renovável pelas razões certas, sem dúvida criarão algumas novas tecnologias muito interessantes e novas empresas bem-sucedidas.


Muita gente vai ganhar bastante dinheiro, mas, como na corrida do ouro de Klondike no final da década de 1800, quem chegar primeiro será o mais beneficiado.

NOVOS EMPREENDIMENTOS

QUAL ESCOLHER?

 **Como você toma decisões em relação a novos empreendimentos e aos pontos de foco do Virgin Group?**

– ISAAC POLANCO, PANAMÁ

 *Não começamos com um plano diretor tradicional, com setores e novos territórios mapeados precisamente para a expansão. Aliás, ainda não temos esse tipo de plano ou organização pois acreditamos que a nossa constante flexibilidade empreendedora e independente constitui a essência do sucesso da Virgin. Essa abordagem tem tido um profundo impacto na maneira como desenvolvemos nossas novas empresas.*

À primeira vista, ao longo dos anos, talvez tenhamos aparentado ser oportunistas em nossas escolhas de ramos de atividade e setores para os quais nos expandimos. Inicialmente, entramos em áreas em que eu tinha interesse pessoal (como a música e a mídia); depois, quando começamos a conhecer melhor os pontos fortes da Virgin em termos de atendimento ao cliente, foi a vez dos setores que, para nós, estavam prontos para uma reformulação (empresas aéreas, academias de ginástica, telefonia celular); e, mais recentemente, foram aqueles para onde a minha paixão pela exploração nos levou (turismo espacial e submarinos). Nossas escolhas não foram aleatórias ou meramente reativas, mas orientadas pela nossa decisão de adotar uma abordagem empreendedora em relação à expansão.

Em vez de pressionar nossas equipes a fim de intensificar a análise para a escolha de nosso próximo empreendimento – um processo também conhecido como “paralisia pela análise”, que inevitavelmente emperra

todas as atividades da empresa –, estabeleci a nossa condição de receptividade a novas ideias como uma prioridade. Essa é uma das razões pelas quais sempre incentivo as pessoas a buscar seus próprios interesses fora do trabalho e tirar férias regulares. Exercitar a criatividade em outros cenários não apenas é relaxante como permite que nos mantenhamos informados sobre o que acontece em outras áreas e nos coloca em contato com um círculo de pessoas mais amplo do que no trabalho. Ampliando os seus horizontes, você mantém o frescor e a originalidade de suas ideias, o que faz total sentido no mundo dos negócios!

Por exemplo, sempre gostei de música. Em 1970, quando Mike Oldfield conseguiu nos vender o seu álbum Tubular Bells após a recusa de diversas gravadoras, eu reconheci o seu valor, assim como os meus amigos, e resolvemos criar uma empresa para ajudá-lo a angariar audiência. O álbum foi um sucesso tão grande que ajudou a criar a Virgin Records e financiou o lançamento da companhia, que se tornou a maior gravadora independente do mundo na década de 1990. Embora tenhamos vendido as nossas empresas de gravação e de varejo, a Virgin continua ligada à música por meio de festivais ao vivo.

Isso me leva ao próximo ponto: você sempre deve estar pronto para aproveitar as oportunidades que se apresentam e sem medo de agarrá-las. No final da década de 1990, empresas consagradas que ofereciam serviços de telefonia celular na Grã-Bretanha estavam com dificuldade para atrair o lucrativo mercado corporativo e o mercado jovem, em franco crescimento. Aproveitamos a brecha lançando a Virgin Mobile, que, utilizando a planta física e a rede da T-Mobile, oferecia um ótimo serviço por um preço mais baixo e não exigia que os clientes se vinculassem a um contrato complicado e caro. Vimos isso como uma clássica oportunidade para uma empresa de serviço voltada para o público jovem – a julgar pelas nossas ousadas campanhas de marketing.

Desse modo, conhecemos as vantagens do modelo de rede virtual da marca Virgin, que opera em parceria com uma operadora já existente. Logo lançamos empresas similares nos Estados Unidos, na Austrália, no Canadá e na França, e desde então temos nos expandido para a Índia e América Latina.

Você deve ser destemido ao se lançar em novas áreas – partindo do princípio, é claro, de que esteja absolutamente ciente dos riscos envolvidos. O lançamento de nossa empresa de turismo espacial, a Virgin Galactic, e as nossas recentes explorações nas profundezas dos oceanos são ótimos exemplos disso. Não nos impusemos esses desafios por impulso, mas após anos de trabalho e troca de ideias com especialistas nessas áreas. Estamos tomando por base a nossa experiência técnica em viagens aéreas, bem como o nosso histórico de aficionados de feitos difíceis, como as nossas recordistas travessias de balão do Pacífico e Atlântico, que exigiram a aquisição de conhecimentos técnicos em diversas áreas. Considere as lições do passado, mas também esteja pronto para aprender ao longo de sua trajetória. E, por comparação com outras empresas, não acho nenhum exagero dizer que, na Virgin, nós aprendemos rápido!

Por fim, você precisa buscar novas oportunidades e reagir às que encontrar. Atualmente, o crescimento e desenvolvimento da população estão relacionados ao maior consumo de recursos naturais e à crescente demanda por energia. Os empresários com tempo para se manter informados sobre os acontecimentos identificarão oportunidades de construir empresas novas e sustentáveis para mercados presentes e futuros. Criamos o Virgin Green Fund para liderar a nossa iniciativa e investir no setor de fontes de energia renovável. Essa provavelmente será uma das maiores áreas de investimento nos próximos 40 anos. Espero que, no futuro, a Virgin se torne tão conhecida por suas atividades nessas áreas quanto o é hoje por sua presença nos setores da música e aviação.

Não existe receita para alcançar a melhor maneira de abrir e expandir os seus negócios ou investir capital. As suas escolhas devem depender dos seus interesses e objetivos, do modo como uma nova empresa se encaixa com a sua e da sua tolerância ao risco. Essencialmente, você deve aprender a seguir os seus instintos. É preciso coragem, mas, ao longo dos anos, esses princípios me foram muito úteis. Boa sorte!

CRESCÇA

MAS CONTINUE PEQUENO

Em uma reunião com um grupo de pequenos empresários recentemente me perguntaram: “Como podemos estabelecer as bases para uma cultura corporativa como a da Virgin?”.

Não é uma resposta simples, mas quer você esteja lançando uma nova empresa ou expandindo uma já existente, é fundamental que se estabeleça uma base sólida para o futuro – captando investidores, firmando os contratos corretos, contratando os membros da sua equipe básica, escolhendo os fornecedores certos. Pensar nessa questão já demonstra que você tem uma noção de onde deve depositar as suas prioridades e está pronto para prosseguir com o processo.

Para ser honesto, quando meus amigos e eu criamos a primeira empresa Virgin há 40 anos, não possuíamos um plano diretor – sobretudo um plano para um grupo de empresas que, em 2011, contaria mais de 400 empresas em todo o mundo, empregando 50 mil pessoas. Se tivéssemos tentado nos planejar para esse futuro, certamente teríamos bagunçado tudo.

Se é que existe uma maneira “certa” de desenvolver a cultura de uma empresa, a experiência nos mostra que esse desenvolvimento deve ocorrer de forma orgânica. Em 1970, meus amigos e eu não planejávamos fazer nada além de nos divertir exercendo alguma atividade do nosso agrado que nos permitisse pagar as contas. Como adorávamos ouvir música, procuramos vender discos a outros jovens que quisessem um lugar divertido onde passar o tempo enquanto decidiam que discos comprar. Não tínhamos nenhum plano de marketing nem orçamento – nossas metas eram simplesmente ganhar dinheiro suficiente para pagar o aluguel e nossos fornecedores e ainda ter alguma quantia sobrando no fim do mês.

Na realidade, nosso lançamento não foi diferente daquele da maioria das pequenas empresas, visto que poucos empresários começam a pensar em sua cultura corporativa antes que ela esteja totalmente estabelecida. Se eu refletir sobre o que fizemos certo, diria que foi o nosso processo de planejamento, quando nos certificamos de que estávamos nos divertindo trabalhando juntos e de que todos que contribuíaam com uma boa ideia eram incluídos em nosso processo decisório. Deparamo-nos acidentalmente com os elementos essenciais de uma cultura dedicada a prestar um excelente serviço ao cliente! As pessoas que trabalham em um ambiente amistoso tolerante aos erros e têm autonomia para decidir como desempenhar suas funções chegam às melhores soluções possíveis para servir o cliente.

Ao selecionar as prioridades dos seus colegas da linha de frente, lembre-se de que a forma como eles tratam o cliente será a base da cultura corporativa. Coloque a sua equipe em primeiro lugar, ouça-a e examine melhor suas ideias e sugestões.

Desse modo, certifique-se de que cada membro da equipe já tem uma profunda percepção do que os seus clientes querem e do que os funcionários precisam para atendê-los. Eles devem se concentrar na oferta de soluções moldadas às necessidades de cada cliente? No estabelecimento de um relacionamento duradouro com os clientes? Ou na pronta entrega dos produtos ou serviços que a sua empresa oferece? Ouça atentamente e procure maneiras de delegar poderes para que cada um faça um excelente trabalho. *Sir Freddie Laker* era famoso por sua resposta-padrão para qualquer funcionário que o procurasse com alguma queixa: “Não me traga problemas, traga-me soluções!”. (Certamente jamais poderia ser acusado de administrar uma autocracia.)

Os pequenos empresários geralmente têm dificuldade em aprender a lidar com o sucesso. Quando uma empresa está indo bem, muitos proprietários/diretores executivos começam a se preocupar exclusivamente em aumentar os lucros a qualquer custo – deixando para trás tudo o que fez dela um empreendimento especial. O fundador normalmente se muda para uma sala grande no último andar e nunca mais volta a pôr os pés na fábrica. De repente, os funcionários que participaram do sucesso inicial da empresa percebem que são os últimos a saber das novidades e que suas opiniões não mais são valorizadas ou solicitadas.

Portanto, procure trabalhar para que a empresa cresça em um ritmo confortável e, sempre que possível, envolva os funcionários nessa evolução. Caso seja um pequeno empresário cogitando de se expandir, revele o seu plano a todos os funcionários – do motorista de caminhão à equipe sênior – e peça a opinião deles. Se possível, defina os detalhes do plano de expansão com eles, considerando os desafios enfrentados pelos funcionários e incorporando as melhorias que almejam. Os maiores beneficiados serão os seus clientes e os resultados financeiros da empresa.

Na Virgin, nunca tivemos de enfrentar os problemas típicos das grandes empresas, provavelmente porque, na realidade, nunca crescemos – apenas nos diversificamos. O nosso crescimento já foi descrito como “desintegração vertical” porque nossas empresas geralmente parecem ser tangenciais ou até mesmo completamente dissociadas de nossa missão básica. Quando a Virgin era conhecida por produzir e vender discos, fundamos uma companhia aérea, por exemplo.

A resposta corporativa tradicional para o nosso plano característico a fim de ingressar em um novo ramo de atividade seria “Desculpe, mas somos uma empresa do tipo XYZ. Essa atividade não está dentro da nossa esfera de competência básica”. Todavia, vemos um fator unificador em nossa dedicação ao serviço de atendimento ao cliente. Em vez de nos tornarmos uma entidade enorme e inchada restrita a um único setor, essas incursões tangenciais ajudaram a manter o caráter inovador e diferente de nossa empresa – estamos sempre aprendendo novos ofícios e recrutando pessoas novas e inteligentes. Cada empresa Virgin é dirigida por sua própria gerência amplamente autônoma que segue os mesmos princípios da pequena empresa que aplicamos desde o início.

Não importa o caminho que decida seguir no processo de expansão da sua empresa, você deve se basear nos sucessos passados da companhia, na cultura corporativa e na visão de futuro que você e a sua equipe criaram.

E, quando algum crítico disser “Uma grande empresa não deveria funcionar assim”, aceite o comentário como um enorme elogio!

VENDER PARA CLIENTES É FÁCIL

PARA INVESTIDORES NÃO É

Tudo bem, você tem essa ideia arrebatadora para uma nova empresa da qual está convencido de que irá revolucionar o mercado, fazer picadinho da concorrência e ajudá-lo a fazer fortuna nessa trajetória.

Você estudou e reestudou a concorrência, ouviu as opiniões de todos os seus amigos e familiares sobre o assunto, elaborou um plano de negócios e formou uma equipe. É isso aí, você está pronto para dar a partida.

Agora vem a parte mais difícil.

Conseguir investimentos para um empreendimento é um obstáculo que quase todo empreendedor tem de enfrentar, e a maioria o faz com extrema apreensão. O processo envolve a divulgação de sua ideia, a captação de possíveis investidores e, por fim, a defesa de sua tese – em geral, diante de pessoas com muito mais experiência no setor ou, quase igualmente desagradável, com idiotas de terno e gravata que simplesmente não entendem nada do assunto.

Essa é uma das fases mais desafiadoras para qualquer empreendedor. Rola tanta coisa nessas reuniões... – como tomar a atitude certa? Infelizmente, não existe uma fórmula do tipo “receita de bolo” quando se trata de preparar um discurso de venda para possíveis investidores, mas existem algumas dicas que aprendi no decorrer dos anos.

Uma de minhas primeiras apresentações não foi nada boa. Os investidores pediram para conversar comigo sobre a revista *Student*, que lancei com meus amigos quando éramos adolescentes. Empolgado com o nosso sucesso inicial, falei (não conversei) com os nossos possíveis patrocinadores sobre as minhas ideias de expansão da marca *Student*. Surpreenderíamos o mundo passando do ramo de publicações para turismo,

hotelaria e música. Acho que eles ficaram aterrorizados com essa juventude precoce... mas, de qualquer modo, não investiram em nossa revista.

Vinte anos depois, quando tentava lançar a Virgin Atlantic Airways, estava muito mais sintonizado com o meu público ao “vender” a ideia aos meus colegas diretores da Virgin, e depois a um executivo da Boeing. Embora nosso grupo não tivesse nenhuma experiência no ramo da aviação, àquela altura eu já havia aprendido a valiosa estratégia “KISS” (“Keep it simple, stupid” – “Não complique as coisas, seu bobo”). É muito importante que se apresente um plano claro e conciso que os investidores compreendam facilmente e transmitam para o seu pessoal. Na primeira reunião, evite apresentações muito complicadas, carregadas de números. Venda o seu peixe com base na viabilidade do conceito. A segunda reunião, em contrapartida, pode ser repleta de pormenores básicos. Eu descrevi o nosso plano como uma forma de roubar participação de mercado das empresas aéreas consagradas com voos específicos para atender às necessidades dos passageiros da classe executiva, oferecendo, ao mesmo tempo, um serviço acessível que atraísse turistas também. O nosso intuito de melhorar o serviço, devolver a graça e o *glamour* às viagens aéreas e o nosso histórico de sucesso no setor da música devem ter impressionado o executivo da Boeing, que logo concordou em nos arrendar um 747 usado. E, àquela altura, os meus colegas um tanto cautelosos também já estavam entusiasmados.

A maior diferença entre essas duas apresentações foi que, na segunda, eu me coloquei no lugar do público. Antes de se reunir com um investidor, faça algumas pesquisas: a empresa já fez investimentos semelhantes? Eles conhecem o seu setor ou têm experiência com atividades similares? Preparando a sua apresentação de acordo com os conhecimentos sobre o setor da pessoa com quem vai lidar, você a manterá interessada.

Muita atenção aos detalhes é fundamental. Bem antes da apresentação, reveja cada asserção, estatística e projeção do seu plano de negócios, confira tudo com cuidado e, depois, confira novamente antes de memorizá-las. Conheça os seus mercados-alvo e a sua concorrência, descubra como pretende deixar a sua marca e esteja preparado para defender o seu argumento. Quais as desvantagens do seu plano e como superá-las?

Antes de dar o seu recado, ensaie com colegas e assessores em quem confie. Faça com que cada um deles interprete o advogado do diabo e

ressalte as imperfeições que você não consegue enxergar já que está muito próximo do projeto, ou ainda não detectou. Diga-lhes que nessa hora vale tudo, sem restrições, e que eles não estão ali para lhe dizer o que você quer ouvir, mas o que você precisa saber. Os seus ouvintes se convenceram? O que eles acharam memorável? Eles seriam capazes de repetir a sua mensagem a você? Faça anotações e coloque-as em prática – a próxima plateia não será tão boazinha!

Se estiver preparando uma reunião curta, escolha três pontos-chave que interessem aos investidores. Pode ser algo como: o que diferencia o seu produto ou serviço? O seu produto ou serviço vai mudar a vida dos seus clientes? Por que as pessoas o comprariam? Escreva esses pontos em um pedaço de papel do tamanho de um cartão-postal, ou até mesmo no punho de sua camisa, e mantenha a mensagem em perspectiva. Com sorte, o seu possível patrocinador ficará impressionado o suficiente para pedir uma segunda reunião com você.

Vista-se para causar uma boa primeira impressão. O sucesso de empresas como Google, Facebook e Twitter mostra que nem todo possível investidor espera ver – ou se deixa impressionar por – um terno e uma gravata. Entretanto, apresentar-se pontualmente no horário marcado e bem-vestido ajuda a construir um *rapport* inicial.

Durante a sua apresentação, a maneira como você ouve os outros pode ser tão importante quanto o que você diz. Observe as reações das pessoas da plateia e reserve tempo para perguntar se têm dúvidas. Caso ache que não está conseguindo se fazer entender, procure adaptar o seu discurso, concentrando-se nas áreas de interesse dos ouvintes. E não cometa o erro comum de falar quase exclusivamente para quem mais acena com a cabeça – Pode ser sono!

Se a sua proposta for rejeitada, não será o fim do mundo. Peça um *feedback*. Os investidores realmente entenderam a ideia? Eles têm sugestões para melhorar o seu produto ou serviço? Embora os comentários possam ser negativos, é importante ter em mente que essas críticas não são um sinal das suas chances de sucesso futuro.

Encontrar investidores dispostos a fornecer o capital de que você necessita para o lançamento da sua empresa pode ser um processo longo e quase sempre intimidante. Portanto, continue ajustando o seu discurso e parta para a próxima reunião.

Acima de tudo, nunca se esqueça de que a superação das adversidades é a marca característica de um verdadeiro empreendedor.

O QUE É SUCESSO?

ALGUNS PENSAMENTOS POSITIVOS

Entre os inúmeros e-mails que recebo pedindo conselho, muitos são de estudantes universitários. Normalmente, eles me dizem que querem se tornar líderes empresariais e empresários e buscam orientação sobre tudo, desde “Devo simplesmente decolar e correr o mundo?” até como ganhar muito dinheiro e se a carreira de executivo é a escolha certa para eles. O tema mais comum, no entanto, é o “sucesso”. Como eu cheguei lá? Como eles podem ser bem-sucedidos no campo de atividade que escolherem?

Em vez de abordar aspectos específicos de uma pessoa, no entanto, vamos ver a pergunta subjacente: o que significa “sucesso” realmente?

Primeiro, o sucesso em qualquer carreira relaciona-se intimamente com fazer o que gosta e desenvolver os próprios talentos e habilidades. Se você cogita de fazer carreira como empreendedor, lembre-se de que os líderes nesse campo em geral são flexíveis e têm a mente aberta. Eles são capazes de se imaginar no lugar de seus clientes e têm empatia não apenas por seus colegas e funcionários, mas também pelas pessoas afetadas pelas operações da empresa. O mundo dos negócios favorece aqueles que, quando veem um problema ou uma injustiça, procuram tomar alguma atitude. Essas características descrevem você?

Avaliar as suas próprias virtudes e defeitos pode ser uma tarefa difícil. Se você ainda não tem um mentor, seria bom contatar alguém com experiência na área em que está pensando ingressar. As entidades profissionais talvez possam colocá-lo em contato com alguém disposto a ajudá-lo a analisar as suas melhores opções.

Lembre-se de que um bom mentor não é necessariamente uma pessoa conhecida, mas alguém que leva uma vida rica e enriquecedora. Busque um

líder empresarial que tenha feito o tipo de diferença que você considera importante.

Nessa fase, muitos jovens estão interessados em desenvolver capacidades em áreas em que não tiveram êxito ou muita habilidade. Pouco tempo atrás, escrevi para uma pessoa que, como eu, é disléxica. Disse que é importante procurarmos nos superar naquilo que fazemos de melhor. Portanto, não permita que os seus limites afetem a sua autoconfiança. Ponha-os de lado.

Está na hora de concentrar-se nos pontos fortes, porque o sucesso de um empreendedor é uma questão de ideias e excelência. Não excelência medida em termos de prêmios, ou da aprovação das pessoas, mas aquela que se alcança explorando o que o mundo tem a oferecer. Portanto, em vez de procurar nos outros os seus referenciais de realização, pense no que significa “sucesso” para você. Refletir sobre questões pessoais, como o que você almeja para a sua família e a sua vida pessoal, pode ajudá-lo a colocar essa visão em perspectiva.

Você sonha com grandes riquezas? Sucesso nos negócios não tem nada a ver com lucros. Os lucros são necessários para fins de investimento no próximo projeto – para pagar as contas e os investidores, e recompensar as pessoas por se empenharem –, mas é só isso. A realidade é que, no mundo dos negócios, o dinheiro flui como um curso d’água. Dependendo da estação, pode ser uma torrente; mas você tem de investir para manter o curso das atividades, e o seu fluxo de caixa acaba secando da noite para o dia.

Parece que falar de riqueza é uma característica dos norte-americanos. Na Grã-Bretanha (e constatei isso no Canadá também), sentimo-nos ligeiramente constrangidos com isso, o que eu acho bom. Quando vou a uma festa, vejo pessoas, não extratos bancários, e gostaria de que os outros sentissem o mesmo em relação a mim. O dinheiro só é interessante por tudo o que nos permite fazer e criar.

Se o dinheiro, no entanto, é um mau parâmetro de orientação para a realização, a fama é pior ainda. A mídia tende a personalizar e simplificar as coisas, o que é compreensível. É muito mais fácil os repórteres falarem de Warren Buffett, Mark Zuckerberg, Bill Gates ou até mesmo de Richard Branson, mas isso não reflete a realidade de que uma legião de

profissionais seniores nessas empresas toma muitas decisões importantes todos os dias – apenas eles não falam sobre isso com a mídia.

Se nem o dinheiro nem a fama são medidas justas do sucesso, o que dizer, então, do poder pessoal? Bem, passei mais de 40 anos construindo a marca Virgin e, se morresse amanhã, a nossa equipe seguiria sem mim, exatamente como a Apple continuará sem Steve Jobs e como a Microsoft prosseguiu com a renúncia de Bill Gates como CEO em 2008.

A melhor medida do sucesso nos negócios está em você criar ou não algo de que realmente possa se orgulhar – e em fazer ou não a real diferença para as pessoas. É isso que me dá forças para levantar todas as manhãs. Por isso nunca quis dirigir uma empresa grande e tradicional, e tenho imensa satisfação em criar e cuidar de muitas empresas menores. A Virgin, relembrando as suas raízes como uma pequena empresa empreendedora, fez uma diferença positiva em diversos campos, e para muitas pessoas.

Quanto mais ativo e prático for o seu envolvimento, mais bem-sucedido você se sentirá. No momento, estou cada vez mais atuante no sentido de ajudar a proteger nosso futuro neste planeta. Isso me faz uma pessoa bem-sucedida? Não sei, mas certamente me faz feliz.

Quando precisar escolher o caminho para uma carreira profissional, e em todas as escolhas posteriores, concentre-se no que almeja e não se distraia com os objetivos dos outros. Considere as necessidades da sua comunidade e a maneira como melhor contribuir. Qual a sua visão de mudança? Comece trabalhando para esse fim. No negócios, assim como na vida, o que importa é que você faça algo de positivo.

AO CIRCULAR

NÃO TROPECE NAS PALAVRAS

Eu já falei antes sobre a importância de os executivos seniores circularem pela empresa – ou deixarem a sala de vez em quando para dar uma volta pelos diferentes setores da empresa, percorrendo do chão de fábrica ao departamento contábil, a fim de conhecer melhor os seus funcionários. Porém, recentemente um amigo me reprovou: “Você tem toda a razão, Richard, mas, francamente, existem pessoas que seria preferível que ficassem trancadas da sala”.

Esse amigo me falou de uma diretora executiva com a qual havia trabalhado que adorava circular pela empresa, mas normalmente com resultados desastrosos. Parece que essa CEO não conseguia expressar efetivamente sua apreciação pelos esforços dos funcionários. Por onde passava, deixava um rastro de empregados desestimulados e era sempre acusada de “tecer elogios indiferentes”. Como os italianos que costumavam declarar “Pelo menos Mussolini fazia os trens andarem no horário”, as relutantes tentativas dessa CEO de cumprimentar alguém eram tão ineficazes que seria melhor se não dissesse nada.

O interessante é que as famílias são peritas nessa arte. Depois que alguém se esmera para fazer um belo jantar familiar com a opção de quatro pratos, um adolescente se vira e diz algo como: “Hummm, essa sobremesa estava excelente!”, o que subentende: “mas o restante do jantar não estava tão bom”.

Da mesma forma, às vezes, os líderes empresariais não percebem os danos que uma distorção das palavras pode causar. Recentemente ouvi o presidente do conselho de administração de uma multinacional dizer a uma plateia: “Sou grato pelo que a nossa equipe sênior realizou durante o ano”. Desconfio de que o termo “grato” não tenha deixado os participantes

plenamente satisfeitos. Deveria ficar absolutamente claro para os funcionários que suas realizações são reconhecidas e comemoradas.

No ambiente de trabalho, os exemplos são muitos. Em geral, esse tipo de comunicação truncada é uma forma de camuflar as más notícias, mas que de nada adianta. Eu me arrepio quando os gerentes dizem: “O nosso desempenho não foi ruim”, o que não significa que tenha sido bom. Ou: “Nos saímos melhor do que no ano passado”, quando o ano passado foi um desastre. Quando perguntaram à CEO de que falei ainda há pouco como as coisas estavam indo na empresa, aparentemente, a sua resposta favorita era “Poderiam estar piores”.

Às vezes, a própria linguagem pode contribuir com os problemas de comunicação. No início da Virgin Records, quando um importante executivo americano do setor da música nos visitou em Londres, as suas conversas conosco nos fizeram suspeitar de que, de certa forma, ele reprovava os nossos artistas e o que fazíamos na gravadora. Somente após uma série de viagens aos Estados Unidos percebi que esses comentários não haviam sido absolutamente negativos. Aliás, muito pelo contrário!

Não importa a situação, como líder empresarial, você tem a função de dar o recado: falar de forma clara e objetiva. Não é fácil, mas é necessário.

Em muitos casos, é tudo uma questão de observar as reações ao seu redor. Um CEO, com dificuldade de se comunicar com as pessoas, ao circular pela empresa deve observar o desconforto delas. Em tais situações, é importante ouvir mais e falar menos. Quando um líder entende o ponto de vista de um funcionário, ele normalmente consegue encontrar as palavras certas para reagir a ele.

Falando sobre as preocupações do meu amigo com o impacto possivelmente negativo da tática de circular pela empresa: concordo que talvez não seja a melhor coisa a fazer se você não está nos seus melhores dias. Se esse for o caso, no entanto, fique de porta fechada e baixe o tom de voz. Porém, se tiver de arriscar sair da sala, evite afirmações como “Estamos tendo um ano satisfatório”.

Portanto, como dizia (a cada vez que tocava!) o disco da década de 1940 de Bing Crosby de que meu pai mais gostava: “Você deve enfatizar o positivo/eliminar o negativo/apegar-se ao afirmativo/e não mexer com o que há pelo meio”.

Se conseguir isso, você já está “muito” bem!

COMO SOBREVIVER A UMA RETRAÇÃO

E AINDA CONSEGUIR PROSPERAR

Tendo recentemente emplacado a minha sétima década de vida, tenho idade suficiente para não fazer pouco caso de uma recessão; por outro lado, como já vivenciei esse tipo de situação, consigo sentir os altos e baixos do mercado.

Cada geração de políticos e economistas tenta vencer o ciclo de sucessos e fracassos mas nenhuma consegue. Portanto, acredito que está na hora de adotar uma nova abordagem: estar ciente de que a economia tem os seus altos e baixos e de que, investindo com inteligência, você consegue reduzir os danos que uma retração pode causar à sua empresa ou carreira.

Sabendo o que sei hoje, se pudesse voltar para o começo (e estivesse interessado exclusivamente em maximizar meus investimentos, o que não é o caso), eu investiria somente em períodos de recessão, quando quase tudo custa de 50% a 90% menos do que em tempos de prosperidade. Isso seria bom para mim como investidor, enquanto a economia, por sua vez, se beneficiaria dos investimentos.

No entanto, é difícil fazer isso por duas razões. Primeira, porque o ciclo econômico é lento – para ir do sucesso ao fracasso pode se levar uma década ou mais. Teríamos de aprender a ser pacientes. E a segunda razão é ainda mais desafiadora: os empresários têm de responder a ideias e ao mercado.

Há vezes em que a ideia é oportuna, mas o mercado não está propício – situação de muitos empresários no momento. O que eles deveriam fazer? Dar de ombros e desistir? Claro que não. Não podemos simplesmente anular o nosso entusiasmo de empreendedor com o toque de um botão.

A resposta é: pense grande, mas comece pequeno.

Crie algo de que você possa se orgulhar, mas não se deixe engolir financeiramente. Você não precisa cobrir uma boa ideia de dinheiro. Uma boa ideia se desenvolve por si só. Há anos, os programas espaciais consistiam em engenheiros ousados no meio do deserto tentando lançar um foguete após o outro. Hoje, graças ao brilhantismo do engenheiro aeroespacial Burt Rutan, a equipe da Virgin Galactic está trabalhando na primeira operação de turismo espacial do mundo considerada viável.

Apesar de todo o tormento que a atual recessão está causando, tenha certeza de que tem gente fazendo fortuna. Existem grandes oportunidades por aí. Mansões de 5 milhões de dólares têm sido vendidas pela metade do preço. Divida algumas casas grandes e elegantes situadas em cidades universitárias em acomodações estudantis de boa qualidade e – quem sabe? – logo você conseguirá comprar aquela casa de campo que sempre desejou. A qual, a propósito, hoje também é oferecida por uma fração de seu preço máximo.

A ideia deve ser simples – suficientemente simples para que um indivíduo possa transformá-la em realidade. As empresas pequenas, enxutas e empreendedoras são o futuro dos negócios.

Nem todo mundo é empreendedor. Caso queira saber se possui os atributos necessários, deixe os seus experimentos para as noites e os fins de semana. Se você tem um emprego seguro, certamente não é o momento de dar o aviso prévio, a menos que esteja absolutamente certo de que tem uma ideia brilhante. Os assalariados sofrem relativamente pouco os efeitos de uma retração. Os salários podem até ser congelados, ou mesmo reduzidos, mas, como o preço das coisas está baixando, não são tão afetados.

As perspectivas para quem perde o seu emprego, obviamente, são muito piores.

Se você é patrão, saiba que as demissões têm um efeito negativo sobre os negócios. A essência de uma empresa é o seu talento, a sua qualificação e os seus relacionamentos. Deixar que os funcionários se vão deve ser um último recurso. No início da recessão, pedimos aos diretores executivos do Grupo Virgin que explorassem todas as alternativas – de funções compartilhadas e redução das cargas semanais a congelamentos de salários e licenças sem vencimentos – antes de demitirem funcionários.

E se você perdesse o seu emprego? Não faz muito tempo que um jornalista me perguntou qual seria o meu conselho aos recém-desempregados. Ressaltei, da forma mais gentil possível, que havia pessoas muito mais qualificadas do que eu para responder a essa pergunta. Mas vou compartilhar um pensamento.

Se uma empresa tivesse acabado de me demitir, eu procuraria maneiras para que ela economizasse custos. Toda empresa – bem-sucedida ou não, nova ou antiga, grande ou pequena – precisa economizar. Se a sua empresa tem conta-corrente com uma cooperativa de táxi cara, então procure uma concorrente que lhe faça preços melhores. As lâmpadas queimam com frequência? Durante aquela lenta caminhada até o elevador, conte as lâmpadas. Faça as contas. Mostre a economia que a empresa poderia fazer instalando lâmpadas de baixo consumo, ofereça-se para tomar as providências necessárias e peça uma redução salarial.

Muitas pequenas oportunidades de empreendedorismo estão aí para ser aproveitadas. A maioria está relacionada à economia energética. Uma coisa é certa: o combustível vai ficar mais caro, e provavelmente antes do que se imagina. Muitas empresas ainda precisam entender que um estabelecimento comercial em dificuldades pode se recuperar simplesmente reduzindo o desperdício e utilizando a energia de forma mais eficiente. A maioria das empresas não tem a menor ideia de quanto esbanjam com a impressão desnecessária de documentos, luzes acesas sem razão 24 horas do dia, sete dias na semana, janelas que poderiam ser limpas com menos frequência, maquinário de escritório de alto consumo energético e custos inúteis com viagens e remessas. Como quando as pessoas dizem “Estou mandando o mensageiro aí agora mesmo” e se trata de algo que não justifica, sequer, o custo de um fax.

Você trabalhou lá e, portanto, conhece os problemas. Você testemunhou o desperdício durante anos enquanto o dinheiro era jogado no lixo, mas não lhe competia fazer nada para mudar a cultura de custo. Agora é a sua chance de dar o recado – oferecendo-se para fazê-lo por uma fração da economia gerada, de modo que a empresa só terá a ganhar.


Nem tudo tem o seu lado positivo, mas algumas coisas certamente sim, e é preciso determinada atitude do tipo “fazer acontecer” para descobrir o que é o quê.

VOANDO ALTO

AVENTURAS GALÁCTICAS

 **Por que o espaço lhe desperta tanto fascínio?**

– IRIS BRUEGLER, EDITORA, NEWS.AT (ÁUSTRIA)

 *Sempre tive tendência à aventura. Quando menino, sonhava em ser atleta profissional, mas, depois que uma lesão no joelho pôs fim a esse sonho, continuei a explorar o mundo por outros meios. Embora a maioria das pessoas se concentre em meus empreendimentos comerciais, também estabeleci recordes de travessia do Atlântico em uma lancha de alta velocidade, viagens de balão, tanto transatlânticas quanto transpacíficas, e, em 2004, um recorde de travessia do Canal da Mancha no veículo anfíbio mais veloz que já existiu. As explorações espaciais pela Virgin Galactic são a minha mais recente e, sem dúvida, mais ousada aventura – uma aventura que impõe interessantes e complexos desafios técnicos.*


Assistir ao pouso da nave espacial Atlantis no Kennedy Space Center, na Flórida, no mês passado foi um momento emocionante para mim. Marcou o fim de uma viagem que começou com o lançamento do programa espacial da Nasa. Desde então, esses veículos reutilizáveis percorreram 872 milhões de quilômetros, levando ao espaço 355 pessoas de 16 países.

Até agora, o desenvolvimento de foguetes, espaçonaves e viagens espaciais esteve limitado à esfera de ação dos governos. Durante a Guerra Fria, vencer a corrida espacial era uma questão de orgulho nacional para os Estados Unidos e a URSS. Hoje, com o fim do programa espacial, o governo norte-americano quer que o setor privado

desenvolva a próxima geração de veículos e plataformas que permitam a exploração do espaço próximo e a realização de viagens espaciais.


Na Virgin Galactic, estamos assumindo esse desafio e planejamos oferecer viagens ao espaço suborbital a partir de nossa base no Novo México dentro de dois anos. A Nasa agora se concentrará no projeto e construção de uma nave espacial polivalente de longo alcance, a Orion, que eles esperam estar pronta para levar seres humanos até um asteroide em 2025 e a Marte em 2030. Longo alcance e também uma longa distância!


 **Você acha que o homem algum dia será capaz de deixar a Terra e habitar outros planetas?**

 *Há alguns anos, a Virgin e o Google planejaram uma pegadinha de Primeiro de Abril. Um dia, eu estava proferindo uma palestra em Las Vegas e, pouco antes de encerrar, disse à minha plateia que lhes daria uma notícia em primeira mão: anunciei o lançamento de um novo empreendimento chamado “Virgle”, cujo objetivo era colonizar Marte e construir uma cidade lá.*

Fornecendo poucos detalhes, mas com muito entusiasmo, expliquei que os fundadores do Google, Larry Page e Sergey Bryn, e eu estávamos procurando voluntários dispostos a participar da missão pioneira. Apesar de ter explicado que não haveria passagem de retorno, os ansiosos aventureiros encheram o palco, provando que muitas pessoas ainda se empolgam e têm a sede de exploração como nos nossos primeiros passos rumo ao espaço. Nem mesmo a exigência de que os participantes “deveriam apreciar alimentos à base de algas” pareceu diminuir o entusiasmo de ninguém!

Embora talvez ainda falte muito tempo para que uma empresa privada alcance e colonize outros planetas, as missões financiadas pelos governos provavelmente chegarão a Marte na geração de nossos netos.

 **Você está envolvido em muitas atividades filantrópicas, mas hoje milhares de pessoas estão morrendo de fome na África e em outros lugares. Não seria melhor destinar todo esse dinheiro investido no seu empreendimento espacial ao combate à fome?**

 *Acredito que devemos fazer as duas coisas, que não são mutuamente excludentes. Precisamos aproveitar o poder do governo, das ONGs e do mundo dos negócios para enfrentar os desafios da fome, da pobreza e das mudanças climáticas que enfrentamos hoje, como a recente e estarrecedora escassez de alimentos na Somália. Mas isso não deve ser feito à custa do esforço humano. A exploração do espaço tem um propósito mais amplo já que procuramos pistas sobre como abordar a questão das mudanças climáticas e minimizar seus efeitos.*

Levaremos para o espaço um mercado fundamentalmente novo: o público em geral. O lançamento dos primeiros voos comerciais há mais de cem anos (na Alemanha, pelo dirigível Zeppelin) resultou na aceleração do desenvolvimento da tecnologia aeronáutica, determinou a demanda e, com o passar do tempo, levou a uma redução dos preços para o benefício de todos. As viagens ao espaço orbital continuarão inacessíveis para o cidadão comum ainda por algum tempo, mas as viagens espaciais suborbitais estarão disponíveis para milhões de pessoas na próxima década.

A arquitetura da Virgin Galactic pode nos ajudar a ir além do patamar das viagens aéreas dos últimos 50 anos, servindo de base para a evolução do transporte ponto a ponto na Terra. Um dia, uma eventual inovação nas viagens suborbitais poderá reduzir radicalmente o tempo necessário para circundar o planeta. Talvez tenhamos condições de desenvolver aeronaves espaciais capazes de cumprir o percurso de Londres a Sydney em apenas algumas horas.

O nosso programa espacial foi projetado para ser o mais avançado possível: nossos veículos são quase completamente reutilizáveis, a inovação mais importante exigida para o transporte espacial de custo radicalmente mais baixo. E, além de nossos planos espaciais para o turismo, esperamos utilizar a tecnologia da Galactic a fim de desenvolver operações comerciais para lançar pequenos satélites e realizar pesquisas científicas no espaço.

As explorações espaciais são essenciais para o bem-estar futuro da humanidade. À medida que as agências governamentais redirecionam seus esforços, o fato de assumirmos a responsabilidade e embarcarmos na aventura de desenvolver tecnologias seguras, limpas e comercialmente viáveis para viagens espaciais é um enorme desafio que

fará alguma diferença para o planeta. Uma coisa é certa: o céu não será mais o limite!

A VIDA AO ESTILO BRANSON

A VISTA A PARTIR DA MINHA REDE

As pessoas geralmente me perguntam o que me move – o que me motiva a estar sempre buscando novos desafios. Elas querem saber também como cheguei aonde estou hoje e como gosto de passar o tempo quando não estou trabalhando. Eis alguns *flashes* sobre a minha vida e algumas possíveis dicas para a sua.

O que me motiva?

O que é descrito como uma curiosidade quase infantil de aprender coisas novas, tentar novos empreendimentos e conhecer novas pessoas. Eu tenho muita sorte de levar uma vida interessante. Parte disso se deve à minha disposição – e à disposição de todos os excelentes profissionais da Virgin – para continuar tentando novas empreitadas que, por vezes, chegam às raias da loucura.

Qual a importância do dinheiro para mim?

Busco apenas as coisas que despertam a minha paixão, seja para ganhar dinheiro ou não. Acho que, com paixão e compromisso, você só tende a fazer melhor – e tem mais chance de fazer a empreitada pagar as contas. O dinheiro me permitiu iniciar e apoiar diversas causas filantrópicas por meio da Virgin Unite. Espero que possamos contribuir para deixar o mundo em melhor forma do que o encontramos.

Quem eu admiro pessoal e profissionalmente?

Uma das melhores coisas em minha vida é a oportunidade de conhecer muitas pessoas incríveis em minhas viagens e por meio da empresa. Hoje empregamos 50 mil pessoas em todo o mundo e, sempre que posso, apareço nos escritórios para conhecer e conversar com os colaboradores. Eles não só se dedicam 150% e realmente acreditam no que fazem – o que me ajuda a “tocar o barco” – como também são muito divertidos e adoram uma festa, o que me mantém jovem. Bem, jovem de espírito, pelo menos.

Fora os meus amigos, familiares e funcionários, eis algumas pessoas que eu admiro: já citei a influência do falecido *Sir* Freddie Laker, o fundador da Laker Airways, a primeira companhia aérea “básica”, que foi um sábio e afável mentor para mim quando entrei no mundo da aviação; Nelson Mandela, o ativista anti-*apartheid* que passou 27 anos na prisão antes de ser presidente da África do Sul; Desmond Tutu, o primeiro negro a ocupar o cargo de arcebispo da Igreja Anglicana da Cidade do Cabo, África do Sul, e presidiu a Comissão da Verdade e Reconciliação do país; Peter Gabriel, o bem-sucedido músico e compositor inglês (ex-vocalista e flautista da banda de *rock* Genesis), que hoje é um inspirado produtor e promotor da música mundial e de causas humanitárias; a falecida Mo Mowlam, secretária de Estado da Irlanda do Norte à época da assinatura do histórico Acordo de Paz da Sexta-Feira Santa, em 1998; e o gênio da aviação, Burt Rutan, o engenheiro aeroespacial norte-americano responsável pelo projeto do Voyager, o primeiro avião a dar a volta ao mundo sem parar ou reabastecer, e da aeronave espacial suborbital SpaceShipOne, a primeira espaçonave construída com recursos privados a entrar no espaço duas vezes em um intervalo de duas semanas.

Todos demonstraram incrível coragem, talento e entusiasmo para fazer as coisas, por mais improváveis que fossem as suas chances, uma característica que admiro muito.

Quem ou o que me inspira na vida?

Sempre tive um grande apoio de minha família e amigos. Duas personalidades muito diferentes me vêm à mente: primeira, o falecido Steve Fossett, um querido amigo e companheiro de aventuras. Nós nos conhecemos quando competíamos para estabelecer recordes de balonismo. Acabamos conjugando esforços e o Steve deu uma volta ao mundo sem escalas no Global Flyer, da Virgin Atlantic, com um único tanque de combustível. Além disso, ele escalou o Matterhorn e o Monte Kilimanjaro, atravessou o Canal da Mancha a nado, ficou em 47º lugar na corrida de trenós puxados por cachorros de Iditarod e participou da corrida automobilística 24 Horas de Le Mans. Steve continuou perseverando e se impondo desafios, almejando o aparentemente impossível e quase sempre logrando êxito. Ele provavelmente realizou 90% das aventuras de sua “lista de desejos na vida”. De fato, um super-herói da vida real!

A vida e a história bastante documentadas de Nelson Mandela me servem de profunda inspiração. Ele passou por muitas dificuldades com inabalável dignidade e força, dedicando a vida a fazer de seu país e do nosso mundo um lugar melhor. Recentemente, trabalhamos com Peter Gabriel para formar o Elders, um grupo de ex-líderes mundiais que utilizam a sabedoria e experiência para resolver conflitos mundiais. É fascinante – aliás, absolutamente extraordinário – ouvir esse grupo de eminentes líderes globais e ver o que eles estão tentando fazer para amenizar as causas do sofrimento humano. Na próxima vez que estiver on-line, dê uma olhada em www.theelders.org.

Como é um dia comum na minha vida?

Acho que não tenho muitos dias que pudessem ser descritos como “comuns”. Um dia em casa na Ilha de Necker provavelmente é o que mais se aproxima disso. Realmente é o lugar perfeito para o trabalho, o lazer e a vida. Sempre acordo cedo – adoro aquele período de sossego da manhã. Convenhamos: tenho o escritório mais bonito do mundo – uma rede com vista para as Ilhas Virgens Britânicas! Fantástico para reflexão, é um lugar que me prepara para o dia que se inicia e as surpresas que estão para acontecer. Ocorrem-me mais ideias naquela rede do que se estivesse trancado em uma gaiola envidraçada... Desculpe, quero dizer, em uma sala. Além disso, Necker está bem localizada para lidar com todos os fusos horários em que a Virgin opera. Pelo menos, essa é a minha desculpa, e eu me apego a ela.

Gosto de começar o dia nadando um pouco e, após o café, vou para o telefone. Ainda prefiro muito mais falar com as pessoas a me relacionar por e-mail. Não tenho horário fixo para começar nem terminar. No fim do dia, gosto de jogar tênis para relaxar e depois apreciar um drinque ao pôr do sol.

Como eu relaxo?

Sei que há quem esteja pensando que esse dia “comum” parece bastante relaxante, mas, como passo a maior parte do tempo viajando, não há nada melhor do que passar o tempo em casa com a família e os amigos. Adoro surfar ou praticar *kitesurf* com o meu filho, Sam, e os meus sobrinhos; jogar uma partida de tênis com os amigos ou velejar no entorno das ilhas. Essas são todas boas maneiras de relaxar. Adoro estar 100% em forma e saudável e gosto muito de buscar maneiras de conseguir isso. Realmente não há nada mais importante. Você deve arranjar tempo para você e o seu corpo.


Como eu me mimo? Algum prazer com sentimento de culpa?

Bastante sem graça, na verdade. Às vezes, saboreio uma barra de chocolate – ou um dos surpreendentes sanduíches de ovo frito de minha esposa, Joan! Ah, e eu “curto” uma festa.

OS ESFORÇOS INICIAIS


PODEM RENDER LUCROS MAIS TARDE NA VIDA

Agora que os meus filhos já cresceram e estão se lançando por conta própria no mundo dos negócios, adoro receber perguntas como esta vinda do Texas:

 **Meu filho de 12 anos está sempre tentando iniciar pequenos negócios, mas fica frustrado quando fracassa. Ele tentou fazer e vender carteiras porta-cédulas, depois vender suas obras de arte. Além disso, ele criou um serviço de corte de grama, mas mamãe e papai eram seus únicos clientes.**

Quero que ele continue persistindo em suas ideias, mas não sei como ajudá-lo a ser bem-sucedido. Alguma sugestão?

– DEBBIE MITCHELL, EUA

 *Antes de qualquer coisa, o seu filho não deveria desanimar. Toda essa incansável atividade já é um bom começo. Na realidade, ele já alcançou o primeiro passo, que é justamente predispor-se a tentar. E ele está demonstrando bons instintos. Uma de minhas regras de ouro para o Grupo Virgin é que qualquer empresa que decidimos lançar deve trazer alguma melhoria para a vida dos clientes. O serviço de corte de grama de seu filho certamente passou no teste.*

Diga-lhe para não esmorecer. Todo bom empreendedor deve correr riscos ao iniciar novas empreitadas, e a maioria dos empreendimentos não dá certo logo na primeira tentativa. Agora ele precisa dar o segundo

passo, que é aprender com os próprios erros e não repeti-los na próxima vez.

As minhas primeiras tentativas de montar um negócio quando estudante foram muito semelhantes às de seu filho. Quando adolescente, eu tentava me lançar em todo tipo de empreitada na esperança de ganhar dinheiro. Duas foram notáveis, mas, infelizmente, pela forma brusca como desapareceram.

Aos 13 anos, tentei cultivar árvores de Natal no campo próximo à nossa casa em Sussex. Fiz isso com a ajuda de meu melhor amigo, Nik Powell, que mais tarde se tornaria meu sócio nos negócios. Achávamos que as árvores cresceriam rapidamente e estariam prontas para a colheita quatro anos depois. Durante a Páscoa, plantávamos diligentemente 400 mudas. Depois voltamos para o internato para esperar a nossa fortuna crescer. Calculávamos que, quando as árvores tivessem alcançado 1,80 metro de altura, poderíamos vendê-las por 2 libras cada uma, gerando 800 libras de lucro a partir de nosso “capital semente” de 5 libras (desculpe, não pude resistir!), mas, quando voltamos para casa no verão, descobrimos que os coelhos das redondezas haviam feito a festa com as mudas e os nossos planos haviam ido por água abaixo.

Meu empreendimento seguinte envolvia a criação de periquitos australianos, já que – pelo que sabia – eles se reproduziam rapidamente. Além disso, ao contrário das árvores, poderia vendê-los o ano inteiro, e não apenas antes do Natal. Calculei quanto gastaria para comprar as aves, o custo do alimento para elas e por quanto eu poderia vendê-las. Depois convenci meu pai a construir um enorme aviário. Os pássaros se multiplicaram rapidamente, e logo todos no vilarejo eram donos de, pelo menos, dois.

Voltei para a escola após as férias de verão, deixando meus resignados pais incumbidos de cuidar de meu estoque de pássaros, àquela altura, em franca expansão. Um dia, recebi uma carta de minha mãe dizendo que, tragicamente, os ratos haviam, de alguma forma, entrado no viveiro e comido todos os meus pássaros. Fiquei desolado. E somente muitos anos depois minha mãe confessou que, farta de limpar o enorme viveiro, havia deixado a porta aberta de propósito.

Hoje, essas histórias podem parecer cômicas. Mas, refletindo melhor, fica claro que eu aprendi muito com essas experiências. Quando criei a revista Student aos 15 anos, já estava muito mais versado nas armadilhas que exigiam atenção. A revista nunca teve problemas com ratos ou coelhos!

Portanto, é importante que o seu filho continue tentando. Ele está no caminho certo com o serviço de corte de grama. É um serviço de que muitas pessoas precisam e pagam com prazer.

Juntos, vocês dois devem examinar melhor alguns fatores-chave e ver se, com alguns ajustes, os Serviços de Jardinagem Mitchell não começam a funcionar.

1. O preço está correto?

Você está cobrando caro demais? Quanto outros meninos cobram? Caso não tenha certeza de quanto cobrar, tente uma abordagem radical: oferecer-se para cortar a grama das pessoas de graça, dizendo-lhes que, se ficarem satisfeitas com o seu trabalho, elas podem pagar o quanto julgarem justo. Quem sabe você pode acabar ganhando mais dinheiro do que espera?

2. O seu equipamento está atualizado?

Talvez você precise investir em um cortador de grama melhor para ajudar o seu filho a conquistar os clientes – é possível que no seu bairro haja quem queira ter a opção de aproveitar as aparas de grama para fazer compostagem. É incrível como um empréstimo concedido por um familiar é capaz de direcionar a mente de um empreendedor.

3. Pesquise para descobrir os seus clientes mais prováveis.

Quem sabe o velho sr. Smith, da casa ao lado que acabou de machucar o joelho, não adoraria ter alguém que cortasse a grama? Existem outras pessoas nas redondezas precisando de ajuda por qualquer razão? Um jovem casal com um bebê, ou alguém que esteja prestes a sair de férias?

4. Você conseguiria ampliar a sua oferta de serviços?

Há quem goste de cortar pessoalmente a grama. No entanto, talvez você também pudesse se oferecer para tirar ervas daninhas dos jardins, limpar carros ou remover o lixo. Se o seu filho demonstrar ser uma pessoa confiável e esforçada, as pessoas poderão contratar mais de um serviço.

5. Ofereça-se para doar parte de seus ganhos a alguma entidade filantrópica local.

Isso pode ajudá-lo a convencer as pessoas a experimentar os seus serviços, já que você também está fazendo um bem à comunidade.

Por fim, não se esqueça de adotar uma abordagem bem-humorada para vender os seus serviços. Ria muito, conte algumas piadas e, acima de tudo, sorria enquanto estiver trabalhando. É surpreendente o que você pode conseguir com um pouco de humor.

Talvez um lema como “Mitchell’s: o cortador de grama que valoriza o seu dinheiro”. Ou não!

MUDANÇA É BOM

DESDE QUE BEM ADMINISTRADA

A reestruturação é um processo difícil, não é? Mesmo que tenha feito tudo certo, às vezes você precisa conduzir a sua empresa em outra direção porque as circunstâncias e as oportunidades mudaram. As empresas não são à prova do futuro – nenhuma empresa dura para sempre.

No decorrer dos anos na Virgin, fechamos ou vendemos várias das cerca de 600 empresas que criamos – algo que os nossos críticos ressaltam regularmente. Mas que mal há nisso? Nossa estratégia sempre consistiu em montar uma empresa e, uma vez bem-sucedida, vender uma parte no intuito de liberar fundos para abrir várias outras. As empresas são ferramentas, cada uma destinada a cumprir determinado propósito. Mesmo que elas sejam suplantadas ou percam a finalidade, nós a vendemos ou fechamos. Procuramos ao máximo evitar a perda de pessoal ou conhecimento, mas não nos permitimos sentimentos nostálgicos em relação à empresa em si. Quando a Virgin se renova, os críticos que reprovam as folhas caídas costumam não prestar atenção na árvore propriamente dita.

Se você pretende conduzir a sua empresa por um processo de reestruturação, precisa, primeiro, analisar os negócios com frieza e objetividade. Você está realmente disposto a delegar poderes à sua equipe para fazer o que precisa ser feito? Mudar a cultura de uma empresa pode exigir um esforço sobre-humano. Esse também é um aspecto a ser considerado se estiver à frente de uma equipe que esteja cogitando adquirir uma empresa – muitas das quais se revelam verdadeiros desastres porque os executivos envolvidos desconhecem os muitos desafios em fazer com que os diferentes tipos de colaboradores trabalhem juntos e compartilhem os mesmos objetivos.

Enfrentamos uma situação desafiadora em 2007, quando relançamos como Virgin Media a empresa que reunia a NTL, a Telewest e a Virgin Mobile, criando a maior empresa Virgin do mundo, com 10 milhões de clientes e 13 mil colaboradores no Reino Unido.

Até então, sempre segui um plano de negócios do tipo “os melhores perfumes estão nos menores frascos”. Foi fácil manter o pequeno porte e a intimidade das empresas no setor de discos, no qual desmembrávamos regularmente novas gravadoras quando algum dos catálogos existentes estava crescendo demais. Mas, dessa vez, na Virgin Media, não se tratava nem de melhor perfume nem de menor frasco. A parte de nossa empresa correspondente à NTL, especificamente, estava em uma situação lamentável. Precisávamos fazer drásticas mudanças no serviço de atendimento ao cliente, já que os colaboradores que atendiam (numerosas) reclamações pareciam totalmente desmotivados e desinteressados. Logo descobrimos por quê: eles passavam o dia todo lendo *scripts*!

Isso me leva ao meu próximo conselho: a gerência responsável pela supervisão de qualquer reestruturação ou fusão deve buscar maneiras de inspirar todos os colaboradores a pensar como empresários. Independentemente do que você faça, trate-os como adultos. Em geral, a consciência de uma pessoa é o pior supervisor que existe, de modo que, quanto mais responsabilidade atribuir às pessoas, melhor elas se sairão.

Portanto, no caso da Virgin Media, os ofensivos *scripts* foram diretamente para a lata de lixo. Pedimos aos nossos funcionários do centro de atendimento que solucionassem os problemas com uma única ligação, se possível, e realocamos recursos de modo a permitir que a linha de frente corrigisse os problemas na fonte.

No início, a medida foi recebida com ceticismo pelos antigos funcionários da NTL. O que aconteceria se algum de nossos colaboradores do serviço de atendimento se excedesse? E se eles comessem a oferecer aos clientes uma quantidade muito grande de privilégios? A nossa resposta para essas perguntas era “vivendo e aprendendo”. Eu achava que ninguém deveria ser criticado por ser generoso demais no trato com um cliente descontente. Se um ou outro de nossos funcionários se metesse em confusão, significava simplesmente que ele se sairia melhor na próxima vez. E a Virgin Media acabou se tornando a maior prestadora de serviços de TV a cabo, internet e telefonia do Reino Unido.

Aprendi com essa e outras reestruturações ainda mais complexas a evitar assumir o legado dos outros. Se as pessoas não têm mais o entusiasmo e a determinação necessários para relançar a empresa, é melhor procurar uma nova equipe ou talvez seja preferível começar do zero.

E se não for viável continuar? Existe uma alternativa, um dos recursos mais difíceis da lista: reestruture a sua empresa para torná-la muito pequena, especializada e cara. Transforme-a em uma empresa do tipo “butique”. Trata-se de uma inovação do mais alto calibre que consiste em pegar uma operação de grande porte e procurar maneiras de reduzi-la, redirecioná-la e relançá-la no mercado, agregando, ao mesmo tempo, o tipo de valor que justifique a alta dos preços. É complicado, por isso que você tem tanta dificuldade com esse processo.


Por que enveredar por esse caminho? Se conseguir reestruturar a companhia com base no modelo de empresa pequena e especializada, talvez sua equipe se torne responsável por uma empresa menor, mas cada colaborador terá mais influência e foco. Eles poderão se orgulhar de seus sucessos e aprender bem e rápido com os fracassos.

Além disso, você conseguirá reunir as pessoas para que possam opinar sobre as ideias, cooperar entre si e cuidar umas das outras, e elas acabarão lhe trazendo soluções e ótimas ideias de volta.

Não seria maravilhoso se a empresa que você recria fosse repleta de pessoas motivadas, atenciosas e criativas? Pense no que poderia realizar e depois respire bem fundo.

A GESTÃO DO LANÇAMENTO


QUANDO OS VALENTES SEGUEM EM FRENTE

 **Por mais que eu concorde com você e o veja como um modelo, acho algumas de suas recomendações um tanto fora da realidade, especialmente para empresas que estão começando.**

Gostaria de manter meus funcionários satisfeitos, mas, para mim, isso é um grande desafio por causa da limitação de recursos. Não tenho como pagar bons salários aos meus funcionários, já que a minha prioridade é ganhar dinheiro e transformar essa empresa em uma realidade. Em contrapartida, os meus funcionários querem ser bem remunerados e trabalhar em um ambiente bacana.

Todas essas prioridades conflitantes me obrigam a microgerenciar minha equipe para obter resultados. Por favor, me aconselhe sobre o que deveria fazer para proporcionar satisfação aos meus funcionários.

– EMILY BOSCO, QUÊNIA

 *A Emily traz um dilema interessante e desafiador para os empresários: durante a precária fase de lançamento de uma empresa, a pessoa pode realmente se dar ao luxo de ser generosa, promover um clima divertido e solidário e dar liberdade aos funcionários?*

Isso não só é uma atitude realista como também vital para o sucesso de sua nova empresa em longo prazo.

Quando olho para trás, penso no começo da revista Student quando mal tinha dinheiro para pagar meus funcionários ou melhorar nossas

instalações. Aliás, trabalhávamos em um porão cuja mobília se resumia a alguns pufes, mesas de trabalho e telefones. Mas o entusiasmo e a promessa de possível sucesso nos mantinham unidos, permitindo que trabalhássemos longas horas em um espaço apertado. Apesar da baixa remuneração, ninguém reclamava – todos estavam no propósito de fazer a revista funcionar.

Foi assim também com as nossas primeiras empresas Virgin – uma empresa que vendia discos por correspondência e, posteriormente, algumas lojas de discos. Nesse caso também, procuramos manter um clima descontraído, com escritórios pequenos, descomplicados e simpáticos. Essa decisão compensou, captando excelentes profissionais atraídos pela flexibilidade das condições de trabalho e pela diversão com o que fazíamos.

Procuramos sempre criar um clima de espírito de equipe e admiração mútua. Na Student, fazíamos uma festa ou, pelo menos, oferecíamos alguns drinques todas as vezes que um membro da equipe captava uma nova conta de publicidade importante para a empresa, e comemorávamos a publicação de cada número. Procurávamos garantir que todos trabalhassem com satisfação, o que gerava uma grande fidelidade.

A minha filosofia não mudou desde então: quando você faz o que gosta, o seu entusiasmo contagia os outros, garantindo uma equipe comprometida e alto-astral. Aliás, há mais de 40 anos acho que uma de minhas principais funções é atrair e motivar grandes profissionais que realmente pareçam sentir que suas funções são mais importantes do que apenas o dinheiro.

As preocupações de Emily com a microgestão de sua equipe são válidas. Os funcionários não assumirão responsabilidade por suas ações se sentirem que o chefe os controla o tempo todo. Eles não tomarão a iniciativa de trabalhar aquela hora extra, fazer aquela ligação extra ou procurar extrair aquele pouquinho a mais de uma negociação.

O crédito pelo sucesso duradouro e variado da Virgin geralmente é atribuído a mim, mas, na realidade, ele se deve às pessoas que comandam essas empresas e aos próprios colaboradores. A minha maior contribuição sempre foi minha disposição para dar autonomia,

responsabilidade e incentivo às pessoas a fim de que assumissem riscos e fizessem o que deve ser feito.

E, quando a nossa empresa de música cresceu demais e estava gerencialmente inchada, nós a dividimos em duas a fim de garantir que todos se concentrassem na música, e não em questões de política interna. Fizemos isso até que tivéssemos nove ou dez empresas, cada uma em suas próprias instalações. Isso nos ajudou a assinar grandes contratos nas décadas de 1970 e 1980, com bandas como Sex Pistols e Culture Club.

Quando as coisas dão errado, você deve aprender a ouvir os seus funcionários e incentivá-los a buscar soluções. Se você está preocupado com as finanças da empresa, compartilhe as suas inquietações com a equipe e ouça as sugestões no sentido de melhorar a situação. Os seus colaboradores nunca devem se sentir como contratados, mas como colegas empreendedores.

Por fim, tenho a impressão de que alguns funcionários da empresa da Emily não estão se saindo bem. Se você está nessa situação, observe bem a sua conduta e a maneira como está tratando os seus colaboradores. Depois avalie a sua equipe sênior (as mazelas começam de cima) e veja se seus integrantes são líderes de equipe eficazes. Permitir que as pessoas deixem a empresa deve ser o seu último recurso, mas, se alguém estiver desmotivando a equipe, o jeito é encarar a situação.

Os gerentes nunca devem administrar pelo medo. Acredito que o entusiasmo, a receptividade genuína e o coleguismo funcionam muito melhor com as pessoas. Os empresários bem-sucedidos em geral possuem excelentes habilidades de relacionamento interpessoal que aumentam exponencialmente a capacidade de fazer as coisas acontecerem.

Portanto, lembre-se: incentive, cative, procure tornar o trabalho divertido. Pratique essas habilidades na sua pequena empresa, trabalhe-as todos os dias. Desse modo, talvez um dia tenha a oportunidade de continuar praticando – na sua grande empresa!

UMA REVELAÇÃO CHOCANTE!

ATÉ MESMO OS CEOS ERRAM

Tudo bem, admito que nem sempre estou certo. É isso aí, falei e disse com todas as letras! E com essa acabo de ganhar vários pontos.

Agora, falando sério, posso admitir isso sem constrangimentos, já que é algo comum a todo líder empresarial e empresário. Talvez seja difícil que um executivo ou gerente reconheça perante seus funcionários, mas erros de julgamento (também conhecidos como enganos) acontecem e qualquer pessoa em um cargo de liderança deve estar preparada para assumi-los.

Como líder, as suas decisões serão executadas, mas isso não significa que sejam sempre as melhores – ou que as mudanças de circunstâncias não possam transformar uma boa decisão em uma má decisão da noite para o dia.

Ao longo do tempo, 2003 não foi exatamente um ano de grandes realizações para o nosso grupo. Mais ou menos na época em que a Apple lançou o seu reprodutor de áudio portátil, o iPod, em 2001, duas pessoas muito inteligentes da Palm me convenceram dos benefícios de sua estilosa versão de MP3 e de uma gama de acessórios. A gerência da Virgin argumentou enfaticamente que a análise financeira não “batia” e que teríamos de vender um número muito grande de unidades para que o negócio desse certo. Insisti que levássemos a ideia adiante e lançássemos o nosso próprio MP3, o Virgin Pulse! Eu sentia que o produto combinava bem com a nossa marca, a nossa empresa de música e a nossa herança. E acredito que queria transformar a minha piada original do Primeiro de Abril em realidade.

Gastamos 20 milhões de dólares para projetar o nosso MP3 e colocá-lo no mercado. Embora o produto e seus sucessores fossem altamente

aclamados nos Estados Unidos, o Virgin Pulse foi um fracasso e tivemos de cancelar o nosso investimento.

Por que o nosso produto não deu certo? Simplesmente porque a Apple tinha uma estratégia brilhante e imbatível.

Para a Apple, 2003 foi notável porque foi o ano em que ela lançou a sua primeira iTunes Store – ao mesmo tempo reduzindo rapidamente os preços do iPod. Quando uma empresa reduz com muita rapidez o preço de um produto novo e inovador no varejo – ocupando esse produto ainda uma posição dominante no novo mercado –, ninguém mais consegue se equiparar a ela porque não é capaz de obter rentabilidade suficiente com seus novos produtos. Ao lançar o iPod “nano”, menor e mais barato, a Apple fechou as portas para qualquer outra empresa que tentasse conquistar uma participação de mercado significativa no ramo da música digital. E, é claro, eu admiti abertamente que estava errado, o que nos ajudou a bater em retirada o quanto antes do mercado, antes que perdêssemos mais dinheiro ainda.

Admitir os próprios erros pode ser muito difícil quando um grande investimento envolvido não tem como ser salvo – sobretudo quando se trata de uma causa patrocinada somente por você. O medo do constrangimento impede que muitos presidentes de conselho e executivos seniores desempenhem adequadamente suas funções e abordem a situação com a devida urgência. Se a empresa está sucumbindo, você deve enfrentar a sua equipe e começar a investigar o que está acontecendo – e quanto mais cedo melhor. Você só descobre o que deu errado e por quê se deixar a segurança da sua sala e experimentar pessoalmente o produto ou serviço, estudando as ofertas da concorrência e virando a empresa de cabeça para baixo.

Descoberto o problema, designe as pessoas certas para corrigi-lo. Nesse caso, a honestidade é a única política. Se falar franca e objetivamente sobre por que esperava que a estratégia funcionasse, por que tudo deu errado e sobre como você e a equipe chegaram à solução que deseja colocar em prática, o seu pessoal terá melhores condições de implementá-la. Essa não é a hora de sonegar informações ou delegar a culpa. Na verdade, esse pode ser um dos momentos mais difíceis da sua carreira, mas, se assumir a responsabilidade pelo problema e admitir os erros, você não perderá a confiança e o respeito dos colaboradores. As pessoas procuram líderes capazes de tomar decisões informadas, não infalíveis.

Caso descubra que o problema ocorreu na implementação de um serviço ou produto, não cometa o erro dos iniciantes de demitir os responsáveis. A culpa e as recriminações podem gerar uma forma maléfica de consolo de curto prazo, mas serão nocivas para a sua empresa e retardarão a sua recuperação ou o lançamento de empreendimentos futuros. É pouco provável que você sequer precise falar com esses funcionários para lhes fazer ver em que ponto falharam. Se fornecer todas as informações necessárias, eles saberão o que fizeram e se mostrarão ansiosos para provar que têm como corrigir seu erro. Mantendo a equipe unida, você fechará as portas para os rivais que possam se beneficiar dos seus erros ao contratar as mesmas pessoas que acabaram de aprender a lição a duras penas.

A verdadeira inovação subentende mudança – e quando os seus planos de lançar um novo produto ou serviço não dão certo, às vezes, é preciso se adaptar às circunstâncias mutáveis, em vez de obrigar os seus concorrentes a brincar de pega-pega. Como disse antes, levante a cabeça e prossiga. Se isso significar levar uma bordoadada, então aguente o tranco. E nem pense mais no caso. Simplesmente siga em frente.

Mas, agora, convenhamos: justiça seja feita sobre o Virgin Pulse. Não foi apenas uma velha e conhecida resposta competitiva qualquer – foi o iPod! Quer dizer, como eu ia saber?

COM A CORDA NO PESCOÇO

LAÇOS QUE NÃO SE UNEM

Ao caminhar por Londres recentemente, passei por um grupo de estudantes uniformizados que andavam ordenadamente, em fila indiana, acompanhados por professores à frente e atrás.

Nada de incomum, exceto por algo que me fez dar uma sonora gargalhada: as gravatas idênticas. Ou, mais precisamente, o que restava delas. Mais da metade das crianças havia cortado a gravata, deixando apenas de 7,5 a 10 centímetros abaixo do nó.

Intrigado, perguntei ao professor que estava no fim da fila:

– O que aconteceu com as gravatas?

Ele riu e disse:

– As crianças detestam usar gravata, mas o regulamento da escola obriga-as a usá-la. O que o regulamento não especifica, no entanto, é o comprimento da gravata; portanto, tesoura nela!

Como não me ocorreu uma solução maliciosamente inovadora como essa no meu tempo de escola?

Isso me chamou a atenção porque a Virgin acaba de entrar no segmento bancário com a aquisição do Northern Rock, um banco britânico cuja marca estamos gradativamente rebatizando como Virgin Money. No setor bancário britânico, poucas coisas aterrorizam tanto um cliente quanto a perspectiva de enfrentar um gerente de banco engravatado metido em um terno do outro lado de uma enorme mesa de mogno. Por isso, redesenhemos os bancos.

Uma de nossas primeiras mudanças foi a retirada dos balcões de madeira tradicionais, substituindo-os por áreas informais de espera com assentos. Acreditávamos também que o traje formal de trabalho dos funcionários era uma barreira tão sólida às experiências agradáveis dos

clientes quanto aqueles balcões. Quando dissemos (nada menos do que sob aplausos) ao nosso mais novo grupo de funcionários da Virgin que eles poderiam vestir o que quisessem (dentro dos limites do bom-senso), as gravatas foram a primeira peça a ser abolida.

Não costumo usar a palavra “ódio”, mas sempre odiei gravata. Talvez porque nunca tenha visto sua finalidade. São desconfortáveis e não têm nenhuma utilidade. Tenho a sorte de sempre ter trabalhado por conta própria e, por isso, nunca fui vítima dos trajes corporativos. Durante anos, um suéter e um *jeans* foram o meu traje de trabalho padrão. Alguém certa vez zombou: “No dia em que Richard aparecer no banco de terno e gravata, pode contar que boa coisa não vem por aí”.

Ultimamente, tenho usado um *blazer*, tanto pela praticidade quanto pela exposição a diversos tipos de clima e situações em minhas viagens de negócios, mas só uso gravata sob extrema coação, o que normalmente significa algum clube chato que não me deixe entrar sem ela!

Terno e gravata em um escritório são apenas mais um tipo de uniforme, mas em uma área em que os uniformes perderam totalmente a finalidade. Houve uma época em que o traje provavelmente demonstrava que quem o usava tinha, na pior das hipóteses, condições de comprar e manter um tipo de tecido relativamente caro. Hoje, no entanto, em uma cultura individualizada e interconectada, as suas realizações falam por si. O terno e a gravata são um anacronismo.

Antigamente, o único homem na sala com o colarinho aberto (que normalmente era eu) se sentia constrangido pela situação (que não era eu). Hoje, no entanto, adoro observar que quem provavelmente está destoando é o sujeito de gravata.

É provável que um dos maiores avanços no gradativo desaparecimento da convenção do terno e gravata tenha se originado, de forma um tanto surpreendente, de alguns pomposos círculos políticos. Tony Blair foi um dos primeiros entre os primeiros-ministros – à exceção de Maggie Thatcher – a aparecer frequentemente em público sem o acessório “adequado” no pescoço (para indignação do *Daily Mail*). Agora o presidente Obama aderiu ao estilo, tanto que parece estar sem gravata em quase 50% de suas aparições.

Sempre me orgulhei de descartar o manual de regras quando algo se revela uma barreira aos negócios – ou, simplesmente, absoluta bobagem. E


não existe nenhum argumento viável pelo qual os “cavalheiros” devam usar gravata. O máximo que podem alegar normalmente é: “É o que se espera” ou “Todos estarão de gravata”. Um dos sinais de que a cultura empresarial mudou é que, quando as pessoas chegam para uma reunião de negócios comigo, invariavelmente a primeira coisa que elas perguntam é: “Você se importa se tirarmos a gravata?”. Certamente elas nunca pensaram: “Se não estivermos de gravata, nossas chances de fechar o negócio serão menores”. Por que, então, estavam de gravata?

Portanto, em nome dos oprimidos usuários de gravata do mundo, deixo aqui o meu apelo àqueles déspotas corporativos que ainda obrigam seus colaboradores a colocar esses nós em volta do pescoço todos os dias: por favor, reconsiderem a situação.


O FRACASSO DE HOJE

PODE LEVAR AO SUCESSO DE AMANHÃ

Reconhecer os fracassos e se recuperar dos erros são habilidades essenciais para qualquer empreendedor. Quando recebi recentemente várias excelentes perguntas de leitores da revista *Entrepreneur* e do American Express Open Forum, prontamente comecei a refletir sobre como eu lido com os passos em falso em minha carreira.

 **Sou empresário há quatro anos e gostaria de saber: quando uma empresa não está indo bem, como saber se está na hora de parar de insistir e partir para outra? Você citou as suas dificuldades financeiras no início de sua carreira e quando a Virgin enveredou por todo tipo de atividade de mídia. O que ajudou você a decidir se queria persistir ou mudar de direção?**

– VICTOR TAN, EUA

 *O iminente fracasso de uma empresa é algo que você reconhece instintivamente no seu íntimo, mas a natureza humana pode cegar e impedir que isso aconteça. A maioria das novas empresas tem um caixa limitado nas fases iniciais de lançamento e depois, de crise em crise, luta para se manter de pé. Em tais situações, os empresários precisam ter força de vontade, autoconfiança sem arrogância e determinação para fazer as ideias funcionarem, em geral, contrariando todas as dificuldades aparentemente intransponíveis.*


Perdi a conta do número de vezes que rivais, repórteres, banqueiros e até mesmo meus próprios diretores financeiros me disseram que o nosso

reinado havia chegado ao fim – mas quase todas as vezes persisti e tentei um ângulo diferente, convencido de que a nossa situação não era tão tenebrosa quanto parecia. Vendemos casas, hotéis e até outras grandes empresas para levantar fundos. Às vezes, nós expandíamos para sair das enrascadas encomendando novas aeronaves, assinando contratos com novas bandas ou mesmo adquirindo novas boates.


Entretanto, você deve contrabalançar essa sorte danada com um senso de realismo. Haverá vezes que terá de admitir que, apesar de seus melhores esforços, é possível que uma ideia ou uma empresa não consiga se salvar. Como dizem, o primeiro corte é o mais suave – tanto para o empreendimento que está sendo dispensado quanto para a empresa controladora. De modo geral, parece-me que, se você luta regularmente com dificuldade para pagar as contas e os salários, se não consegue se firmar com os clientes, se não consegue aumentar a conscientização sobre o seu produto ou marca, então está na hora de parar.

Algumas das melhores decisões de nossa equipe na Virgin envolveram saídas prematuras dos mercados, quando vimos que o nosso produto, serviço ou marca não estava causando uma boa impressão nos clientes e não conseguiria vencer essa resistência e atrair grandes volumes de vendas.

Devo confessar também que, por vezes, estendemos demais a sobrevida de algumas empresas. Outro empreendimento afetado pela ascensão do MP3 foi a Virgin Megastores. Com novas tecnologias sufocando as vendas de CDs e lojistas fechando as portas em todo o mundo, a empresa estava perdendo muito dinheiro. Não tivemos pressa em sair do mercado em parte porque relutávamos em fechar a empresa. Preocupava-me perder a presença das lojas próprias em Times Square e na Oxford Street, considerando a grande importância delas para o reconhecimento da marca e a enorme ligação com o passado. Porém, a escala dos prejuízos significava que tínhamos de vender a empresa aos gerentes e nos concentrar naqueles mercados em que pudéssemos ser os demolidores, não os demolidos.

 **Como você se recompõe quando a decepção é avassaladora? Você faz um velório de três dias e depois parte para o projeto de um novo empreendimento?**

– DOUG WARREN, EUA

 Minha mãe incutiu em mim desde muito cedo que eu não deveria passar muito tempo chorando sobre o leite derramado. Sempre procurei trazer essa disciplina para a minha carreira profissional. Ao longo dos anos, minha equipe e eu nos esforçamos ao máximo no sentido de nunca nos deixar abater pelos erros, fracassos e infortúnios. Em vez disso, mesmo quando um empreendimento fracassa, buscamos novas oportunidades de ver se temos como aproveitar uma nova brecha no mercado.

É o caso da nossa tão alardeada tentativa de comprar o falido banco britânico Northern Rock em 2009. Depois de meses de muito trabalho, a Virgin Money formou o que considerávamos ser um sólido consórcio para a aquisição do banco e o refinanciamento de suas dívidas. O governo do então primeiro-ministro Gordon Brown pensava diferente e acabou nacionalizando o banco.

Fiquei atônito. Passei uma noite afogando minhas mágoas com alguns amigos na Ilha de Necker, mas, quando a ressaca passou, já estávamos firmes e fortes de volta ao trabalho, planejando como montar nosso próprio banco e enfrentar as maiores instituições financeiras da Grã-Bretanha. No fim de 2011, tivemos a oportunidade de entrar na licitação para a compra do Northern Rock e hoje tenho o prazer de dizer que, dessa vez, fomos bem-sucedidos. Nosso esforço compensou e hoje trabalhamos para rebatizar a marca como Virgin Money. A persistência compensa!

GRANDES MUDANÇAS PARA O BEM?

OS EMPRESÁRIOS DEVEM DAR O EXEMPLO

À medida que avançamos na segunda década do século XXI, é compreensível que as notícias financeiras desalentadoras da Europa e dos Estados Unidos, os protestos em Wall Street, em Londres e em todo o mundo, e o iminente colapso de várias economias europeias tenham levado muitas pessoas a questionar a maneira como fazemos negócios. Elas acreditam que a nossa sociedade perdeu o rumo, incentivando a ganância e o imediatismo em detrimento dos investimentos em nosso futuro.

Não devemos perder de vista que o capitalismo melhorou o nosso mundo trazendo empregos, estimulando a inovação e tirando muitas pessoas da pobreza. Entretanto, com o crescimento da população mundial, aumentou também a demanda por bens e serviços, levando a um esgotamento ainda maior dos recursos naturais. Ao mesmo tempo, a desigualdade econômica continua em alta.

As formas tradicionais de fazer negócios deixaram de ser uma opção. No mundo inteiro, as pessoas têm percebido que precisamos encontrar uma maneira de aproveitar o poder do livre mercado a fim de abordar diretamente as preocupações de nossa sociedade e do planeta.

A vantagem é que essa é uma grande oportunidade. A atividade empresarial pode mudar o mundo – pode ser uma força genuína para o bem. Hoje, existem ótimos exemplos por aí. Alguns são de entidades com fins lucrativos, como a Participant Media, uma empresa dedicada à produção de filmes que entretêm e inspiram o mundo, e a Barefoot Power, supostamente a primeira empresa a trazer eletricidade para milhões de pessoas por meio da energia solar. Em vez de gerar lucros para os acionistas, algumas dessas

empresas reinvestem os lucros no próprio crescimento. É o caso da Big Issue, uma editora de revistas do Reino Unido que oferece emprego aos sem-teto, e da Khan Academy, que usa as ferramentas de aprendizagem on-line para transformar o ensino da matemática em todo o mundo.

Na Virgin, nossos esforços emanam de nossa ligação com os clientes e de nosso foco no serviço de atendimento ao cliente, na medida em que procuramos combinar a criação de empresas lucrativas a iniciativas de suporte à nossa comunidade e ao meio ambiente. A segunda empresa Virgin que lançamos, depois da empresa de venda de discos por correspondência, foi um centro de orientação ao estudante que fornecia informações sobre questões relacionadas à saúde sexual. (Mais tarde, em 1987, criamos a Mates Condoms como parte de nossos trabalhos de auxílio ao combate à disseminação da aids.)

Esses esforços estão presentes em todo o Grupo Virgin. Além disso, há sete anos, criamos a nossa própria fundação sem fins lucrativos, a Virgin Unite, no intuito de aproveitar essa energia empreendedora. A Unite trabalha com todas as nossas empresas a fim de ajudá-las na condução de mudanças positivas. Mais recentemente, a Virgin Money fundou a Virgin Money Giving, um centro de doações on-line que gerou mais de 65 milhões de libras para obras filantrópicas no Reino Unido. Nos Estados Unidos, a Virgin Mobile buscou a ajuda de clientes e do público em geral na luta pelo fim da existência de jovens sem-teto. Essa campanha já produziu um impacto positivo na vida de mais de 35 mil jovens.

A Virgin Unite recorre também à formação de parcerias com o objetivo de lançar iniciativas independentes focadas em novas formas de abordagem à questão da liderança global, como a Carbon War Room, que trabalha para oferecer soluções direcionadas ao mercado para as mudanças climáticas. Uma ação revolucionária da Carbon War Room foi a liberação de cerca de 650 milhões de dólares em investimentos em obras de modernização no setor de eficiência energética na Flórida e na Califórnia, o que deverá gerar mais de 17 mil empregos.

Chamamos essa nova abordagem ao comércio de “Capitalism 24902” (esse número é uma referência à circunferência da Terra em milhas), e agora o nosso objetivo é fazer com que líderes de todo o mundo (40 mil quilômetros de circunferência) vejam como todos podemos fazer o que é certo para as pessoas e o planeta. Na realidade, não se trata de escolher

entre o bem social e os lucros, mas de transformar o bem social e ambiental nas forças motrizes do capitalismo.

Muitas novas empresas têm aderido a esses valores básicos desde o início, mas nós também estamos vendo muitas empresas já existentes modernizarem suas operações e colher os benefícios. A Interface Global, fábrica de carpetes, é um bom exemplo de como essa nova abordagem pode dar certo. Em um setor em que as empresas normalmente têm um grande e nocivo impacto ambiental, a Interface Global transformou a sua forma de aquisição de matérias-primas, produção de carpetes e disposição de seus rejeitos – criando uma empresa mais lucrativa.

Outras histórias de sucesso: no Reino Unido, a Marks & Spencer lançou o “Plan A” em 2007 e, como resultado, hoje a empresa divulga que recicla 94% do lixo gerado por suas lojas, reduziu em 13% as emissões de carbono e, em 2010, contabilizou uma economia de mais de 70 milhões de libras (mais de 100 milhões de dólares). A General Electric lançou o “Ecomagination” para criar novos produtos e serviços que ajudam a solucionar os desafios às questões de energia, eficiência e água. A GE investiu 5 bilhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento durante cinco anos e afirma ter gerado mais de 70 bilhões de dólares em receita. Como empresários e líderes empresariais, podemos seguir o exemplo dessas empresas e colher os frutos.

Como a sua empresa está posicionada para contribuir com sua comunidade? Para ter ideias, ouça, aprenda com as pessoas na empresa e conceda autonomia a todos para que façam o que é certo para as pessoas e o planeta. O Capitalism 24902 se resume a pessoas. Dê à sua equipe a chance de fazer a diferença e ela se engajará no projeto com entusiasmo e genuíno compromisso.

O meu outro livro, *Screw business as usual*, celebra histórias de pessoas que já demonstraram que os negócios podem ser uma força para o bem. Já estou ansioso para escrever a continuação com uma lista inteiramente nova de histórias de empresas que se concentraram no fato de que fazer o bem é benéfico para a comunidade e para os negócios.

Espero que a sua empresa seja uma delas!

SEJA LÍDER

NÃO CHEFE

Antigamente, havia uma escola de pais adepta da filosofia de que as crianças deveriam ser “vistas e não ouvidas”. Inúmeras gerações de crianças cresceram em lares em que a única justificativa dos pais em praticamente qualquer situação era: “Porque estou mandando!”.

Não surpreende que esse pensamento fosse levado para a sala de aula e o ambiente de trabalho, onde professores e chefes simplesmente substituíam os pais como figuras de autoridade cuja palavra era lei.

Felizmente, fui criado em uma casa onde o debate saudável era um estilo de vida e, embora a última palavra costumasse ser (e ainda seja) da minha mãe, Eve, minhas irmãs e eu éramos incentivados a expressar nossos pensamentos sobre todo e qualquer assunto.

A escola era outra história, no entanto, e a minha combinação de dislexia e rebeldia deve ter deixado absolutamente claro até mesmo para o observador mais casual que estava destinado a ser o meu próprio chefe. Ou, como o meu diretor na Stowe School certa vez disse, “Até os 21 anos, Branson, ou você estará milionário, ou na prisão”.

E o que aconteceu foi que, desde que abandonei a escola, sempre tive a sorte de ser o meu próprio patrão e nunca ter ido parar atrás das grades – bem, talvez uma vez, mas por muito pouco tempo! Talvez por essa razão, é curioso que, se existe uma frase que certamente me tira do sério, é quando alguém me diz: “Ok, tudo bem. Você manda!”. Na verdade, o que me irrita é que, em 90% dos casos, a pessoa está dizendo: “Tudo bem, então, não concordo com você, mas vou fazer vista grossa e fazer o que você está mandando. Mas, se não der certo, serei o primeiro a dizer a todo mundo que a ideia não partiu de mim”.

No mundo dos negócios de hoje, vejo a clássica imagem de “chefe” como um total anacronismo. Pode funcionar em determinadas conotações, como “chefe do crime organizado”, “chefe sindical” ou “chefe de equipe”, mas nunca vi que ser mandão seja um atributo desejável em um gerente ou em qualquer pessoa, por assim dizer.

Talvez digam que isso é apenas uma questão de semântica, mas realmente acredito que os ambientes de trabalho progressistas se beneficiam de uma pronunciada ausência dos sistemas tradicionais de rotulação hierárquica. Grande parte disso começa com a imagem do “camarada da sala lá do canto”, uma teoria perpetuada em grande parte do mundo corporativo pelas estruturas convencionais.

A configuração física da maioria dos prédios comerciais serve literalmente para reforçar uma estrutura gerencial, dos conjuntos de salas executivas no último andar aos funcionários de “nível mais baixo” no térreo ou em um porão sem janelas.

Na Virgin, temos o cuidado de evitar uma sede mundial de vidro e concreto com os chefes alojados em salas de canto nos andares mais altos. No meu caso, passei toda a carreira longe dos escritórios, trabalhando apenas em três lugares: em um barco-casa, em casa e em uma rede. Todas as nossas empresas também operam a partir de suas localidades individuais e a denominação que adotamos para designar aquilo que mais se aproxima da sede de um grupo diz tudo: “The Old School-house” (O Velho Prédio da Escola) é qualquer coisa, menos um templo corporativo.

Há muito tempo sou grande fã de escritórios de planta aberta, com muitos espaços coletivos para sessões de *brainstorming*, salões, áreas de lazer, mesas de sinuca e cozinha, onde os colegas de trabalho naturalmente se reúnem para bater papo. As paredes, portas, mesas e balcões do escritório nada mais são do que barreiras à comunicação.

Mas voltando ao problema do “chefe”: a velha imagem militarista do general comandando as suas tropas por trás da linha de frente, em vez de liderá-los em batalha, não difere muito da maneira como muitas empresas ainda são administradas hoje. Não se engane: um líder é uma figura muito diferente de um chefe.

Se você não estiver sempre lá fora, na linha de frente, liderando o grupo em sincronia com os seus funcionários, simplesmente não tem como manter contato com as realidades da empresa. Ficar sentado em uma sala de

diretoria, ainda que ouvindo os relatos mais abrangentes do *front*, jamais se compara ao fato de estar lá, vendo e ouvindo tudo em primeira mão.

Latim nunca foi a minha matéria favorita na escola – aliás, acho que nunca tive esse tipo de predileção –, mas uma palavra das aulas de latim que gravei foi o verbo “educere”. Lembro-me de minha surpresa ao aprender que a raiz da palavra “educação”, na verdade, significa “conduzir à frente”. Até aquele momento, via a educação como o ato de “enfiar goela abaixo”, quando, na realidade, deveria subentender “extrair”. Enquanto um mau professor, assim como um mau chefe, realmente ensina ou gerencia enfiando suas opiniões goela abaixo de seus comandados, um bom educador ou líder corporativo faz justamente o contrário, extraindo opiniões e ideias de seus alunos ou associados.


Portanto, na próxima vez que alguém lhe disser “Ok, você manda”, dirigindo-se para a porta da sua sala, interrompa-o dizendo: “Nada disso, estamos todos no mesmo barco. Então, volte aqui e me diga o que você faria, nesse caso, se estivesse no meu lugar.” Melhor ainda, na próxima vez, vá até a sala da pessoa para lhe fazer uma visita ou sente-se com ela na cantina e procure saber suas opiniões sobre como as coisas estão indo. Os bons exemplos de liderança podem contagiar.

Talvez o novo mantra corporativo devesse ser: “Os chefes devem ser vistos e não ouvidos”.

UM ÓTIMO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE


UMA QUESTÃO CULTURAL, NÃO OPCIONAL

Possivelmente recebo mais perguntas sobre a questão de pessoas que atendem pessoas (também conhecido como serviço de atendimento ao cliente) do que sobre qualquer outro assunto. Esta veio da Áustria:

 **Em toda empresa em que trabalhei, mais cedo ou mais tarde vinham à tona discussões sobre o valor do serviço de atendimento ao cliente: qual o retorno sobre o investimento? Estamos gastando dinheiro demais atendendo a reclamações? Como medir se os nossos investimentos em serviço estão afetando a nossa empresa?**

E, embora todos na empresa concordem que o serviço de atendimento é fundamental, ele não é visto como uma área de prestígio para trabalhar. Como uma empresa pode motivar o seu pessoal a prestar um ótimo serviço?

– CHRISTIAN SOJKA, ÁUSTRIA

 *Uma empresa bem-sucedida nunca deve perder de vista os seus clientes e a manutenção de seus padrões. Uma cultura de serviço começa de cima, de modo que a gerência deve estar constantemente atenta e pronta a responder rapidamente ao primeiro sinal de qualquer problema. Graças à internet, o vazamento de uma reclamação mal conduzida em Londres pode ser assunto na Austrália em questão de segundos. Quando*

surge um problema de serviço, a qualidade da resposta de uma empresa pode ter um enorme impacto na sua reputação e sucesso em longo prazo.

Todos na equipe precisam se preocupar com as questões dos clientes e, em algumas situações, o esforço pode até ser liderado pelo diretor executivo. Em 2010, condições climáticas extremas isolaram os passageiros de um avião lotado da Virgin America por várias horas em uma pista bloqueada pela neve no norte do estado de Nova York. A falta de equipamento e de pessoal do pequeno aeroporto regional foi agravada pelo número inusitadamente grande de aeronaves no solo, de modo que simplesmente não havia como tirar os passageiros do avião em segurança. De pronto, ao tomar conhecimento da situação, o CEO David Cush entrou em ação e começou a ligar para muitos dos passageiros envolvidos, desculpando-se e lhes oferecendo vouchers para novos voos. Sua intervenção pessoal causou uma impressão indelével nos clientes insatisfeitos e se tornou uma grande parte da história divulgada pela imprensa.

É claro que a excelência na comunicação e no serviço de atendimento ao cliente não deve ser reservada para emergências. Mantenha um diálogo regular com os seus clientes e funcionários da linha de frente, o que lhe servirá como um sistema de alerta precoce se a empresa estiver começando a descarrilar. Procuo ler o maior número possível de cartas – positivas, negativas e indiferentes –, para ter uma ideia dos aspectos em que as nossas empresas podem melhorar. Além disso, recebo muito feedback daqueles que me acompanham pelo Twitter, Google Plus e Facebook.

Embora alguns diretores financeiros não concordem, em vez de encarar um bom serviço de atendimento ao cliente apenas como um item da linha de custos, de certa forma, podemos considerá-lo uma falsa despesa de pseudomarketing. Afinal, é o elemento-chave para gerar uma boa propaganda boca a boca, e, como todo mundo sabe, o boca a boca é a melhor forma de propaganda que existe – porque, além de altamente digna de crédito, é gratuita!

Um bom primeiro passo para incrementar o seu serviço de atendimento ao cliente seria incentivar todos da equipe a assumir um papel ativo na tarefa de apresentar novas ideias e soluções a fim de aprimorar a forma como a empresa entrega seus produtos aos clientes.

Peça aos colaboradores que façam experiências e apresentem sugestões, e certifique-se de que não se preocupem em ser inoportunos ou se sentirem constrangidos na presença dos colegas – eles devem estar seguros de que os gerentes os ouvirão. Na Virgin, costumamos dizer que não existem ideias burras! Muitas delas podem simplesmente não funcionar, mas só descobriremos depois de lhes dar a devida atenção. Como gerente, preferiria muito mais ter a chance de garimpar algumas ideias anti-convencionais a lutar para manter o status quo.

A equipe da Virgin Active da África do Sul, a nossa rede de academias de ginástica, realmente leva essa abordagem a sério. Ela é desafiada a pensar em dez melhorias para cada nova academia que construímos. Uma das melhores sugestões apresentadas recentemente foi a instalação de escadas com seis degraus nas piscinas, em vez de quatro, facilitando muito mais o acesso e a segurança dos nadadores ao entrar e sair da água. Pode parecer um ajuste insignificante, mas o efeito combinado de várias pequenas mudanças desse tipo faz uma enorme diferença para a experiência do cliente com o seu produto ou serviço.

Com o tempo, a atenção sustentada ao serviço pode transformar a maneira como funcionários e clientes veem a sua empresa – não apenas como um local de trabalho ou um lugar a ser visitado, mas como uma comunidade. Há pouco tempo me contaram uma história sobre David Liebenberg, que trabalha em outra academia nossa na África do Sul. Parece que, quando um dos alunos da academia pegou o carro para ir embora, David notou que uma das luzes de freio do veículo estava apagada. Na vez seguinte que o cliente chegou para se exercitar, havia uma lâmpada nova esperando por ele. Isso é o que chamo (com licença do trocadilho) de serviço de atendimento iluminado!

Para incentivar e construir esse tipo de cultura corporativa, os gerentes devem recompensar os heróis do serviço de atendimento ao cliente comemorando suas realizações. Logo depois, David e sua esposa ganharam um fim de semana gratuito em uma pousada, e a gerência da Virgin Active então ressaltou o feito de David como um exemplo de programa de educação interno.

Os clientes não devem ver a sua empresa apenas como um lugar onde comprar um produto ou utilizar um serviço, mas como um espaço divertido aonde ir! Fazendo do serviço de atendimento um elemento

fundamental para a sua empresa, você manterá os seus funcionários motivados e os seus clientes satisfeitos, garantindo fidelidade permanente, sucesso nos negócios e, o mais importante, uma experiência gratificante e significativa para todos.

UMA MÁ NOTÍCIA PODE SER UMA BOA NOTÍCIA?

A COMUNICAÇÃO BILATERAL É VITAL

Depois que um empresário expande a sua nova e bem-sucedida empresa ou um executivo é promovido para uma sala de canto ainda maior, ele pode, mais cedo ou mais tarde, começar a perder contato com seus funcionários e clientes.

Isso acontece por diversas razões. A maioria dos gerentes tende a minimizar as más notícias na frente dos executivos seniores e a enfatizar apenas os acontecimentos positivos de sua área de operação. Por sua vez, isso faz com que a alta gerência tenha de ler sempre nas entrelinhas, o que pode impedir os colaboradores de tomar qualquer iniciativa em determinada questão – tudo por medo de que, ao admitir um problema, causem algum constrangimento a um gerente ou supervisor. Em vez disso, eles aprendem a não questionar e, sim, a contornar o problema, mas, como é compreensível, queixam-se da incapacidade da gerência de compreender os problemas deles.

Portanto, se você estiver perdendo contato, uma das melhores soluções é arranjar tempo para descobrir o que os funcionários realmente estão fazendo no dia a dia. Passe pelo menos algumas horas observando as operações e, se for devidamente qualificado na área, pegue um dispositivo ou outra ferramenta e ajude. Ou, se estiver visitando os funcionários do serviço de atendimento ao cliente, atenda você mesmo pelo menos algumas ligações dos clientes.

Enquanto observa e trabalha, pergunte-se: como me sentiria se esse fosse o meu ambiente de trabalho diário? As pessoas parecem dinâmicas e criativas? E pergunte aos funcionários: vocês dispõem dos recursos necessários para desempenhar bem suas funções? Se pudessem, que problemas corrigiriam? Vocês já tiveram alguma ideia que o gerente tenha colocado em prática? Teriam como trabalhar em casa? Gostariam disso?

Na maioria das empresas, todo supervisor, de líder de equipe a gerente sênior, precisa, vez por outra, ajudar e sujar as mãos. No nível executivo, a acessibilidade é fundamental. É preciso garantir que os funcionários sejam regularmente incentivados a fazer contato com você, levando-lhe ideias e problemas. Quando maior a empresa, mais importante o contato.

Caso esteja perdendo contato com os funcionários, talvez precise trabalhar também no sentido de manter a ligação com os clientes. A maioria dos executivos e gerentes resolve esse segundo desafio, em parte, com pesquisas de opinião e outras ferramentas de avaliação da experiência do cliente – como cartas de reclamação, por exemplo. Outros, inclusive eu, aderimos à mídia social, mantendo os clientes atualizados por meio de canais como Facebook, Twitter, YouTube e outros.

Escrever artigos ou colunas também é um novo canal que passei a utilizar. Para minha surpresa e deleite, descobri que não só os meus conselhos e a minha experiência estão alcançando aqueles que aspiram ser empresários, como eu também, por minha vez, tenho recebido diferentes opiniões sobre as nossas operações ao redor do mundo. As centenas de e-mails que recebo toda semana levantam muitas questões, sugerem novas ideias e contêm alguns comentários significativos de clientes – tanto positivos quanto negativos.

Um exemplo ressaltava o valor do *feedback* direto dos clientes. Um voo da Virgin Atlantic do Quênia para Londres foi desviado por causa de uma forte nevasca em Heathrow. A aeronave foi obrigada a pousar na França, onde, graças às rigorosas leis de imigração europeias, muitos de nossos passageiros quenianos foram impedidos de deixar o aeroporto e tiveram de dormir em camas de campanha.

Naturalmente, as condições desconfortáveis e a recepção hostil causaram constrangimentos a muitos de nossos passageiros e logo recebi diversos e-mails de protesto de leitores quenianos da minha coluna que estavam no voo ou souberam da angustiante experiência. Escrevi um

pedido de desculpas que foi publicado no *Nation*, no Quênia, prometendo tratar do caso com as autoridades francesas e garantindo que o fato não se repetiria.

O incidente ressaltou para mim a ideia de que, como e onde puder, você sempre deve procurar manter contato com os seus funcionários e clientes mais distantes. Aproveite toda oportunidade – nunca se sabe o que se pode aprender.

Lembre-se apenas de que, ao estabelecer ou restabelecer essas relações com os clientes – tanto internos quanto externos –, nem sempre ouvirá apenas notícias agradáveis. Porém, como já disse, os melhores gerentes procuram flagrar as pessoas fazendo algo corretamente: reenergize os seus funcionários mostrando-lhes que é possível mudar e que a ação é um atributo valorizado.

Caso a inércia tenha se instalado na sua empresa, está na hora de mostrar aos funcionários que contribuições são bem-vindas. Uma simples ideia pode ajudar muito. Quando os funcionários da Virgin Active demonstraram que queriam adquirir experiência em outras filiais, criamos um programa de intercâmbio entre eles. Sete colaboradores africanos trabalham hoje em nossas unidades europeias; e, como resultado de um projeto correlato, desenvolvemos um pacote ampliado de informações para os novos funcionários que ajudou a criar mais fidelidade desde o início.

COMO ESCOLHER UM PARCEIRO

NA TRILHA DOS INVESTIDORES

Uma das perguntas mais comuns que recebo sobre o processo de abertura de uma empresa é como buscar investidores e escolher os parceiros certos.

Os empresários geralmente têm dificuldade em encontrar alguém para financiar seus empreendimentos. Muitos não conseguem, mas partem para o lançamento e acabam ficando sem caixa. Outros procuram investidores provisórios que geralmente negam o financiamento prometido quando a situação se complica ou as coisas não acontecem com a rapidez esperada. Se você mesmo puder financiar o seu empreendimento, ótimo; do contrário, conseguir uma fonte confiável de capital inicial é fundamental para as chances de sucesso da sua empresa.

No início da carreira, fiz um esforço consciente para não ter parceiros financeiros, uma vez que queria deter a totalidade do capital acionário de minhas empresas. Meus amigos e eu trabalhamos muito para manter nossas empresas apenas com o caixa que elas geravam. No caso da primeira delas, a revista *Student*, fazíamos o possível para vender anúncios antecipadamente e pagar as contas e, quando criamos a Virgin Records, distribuíamos panfletos a fim de incentivar as pessoas a comprar discos.

Isso significava uma expansão um pouco mais lenta do que gostaríamos, mas também que eu poderia recompensar meus colegas com ações da empresa. Eu tinha liberdade para conduzir a empresa rapidamente em qualquer direção que quisesse sem perder tempo com distrações que me desviassem a atenção, como solicitando e aguardando a aprovação de acionistas, por exemplo.

As aventuras de nossos primeiros anos atraíram funcionários e parceiros em função de nosso espírito e senso de diversão. Refletindo sobre as minhas escolhas de parceiros no ramo da música, lembro-me de que eles foram escolhidos por razões muito práticas. Um tinha a maior coleção de discos que eu conhecia; outro sabia somar e subtrair melhor do que eu; havia outro, ainda, que parecia conseguir sempre responder à minha constante torrente de perguntas ingênuas.

Com o passar dos anos, minhas sociedades e empresas foram se tornando mais sofisticadas. Desde então, a Virgin se associou a diversos tipos de instituições, de grandes multinacionais a investidores profissionais e equipes de gestão empresarial, interessadas em ostentar a marca Virgin para enfrentar o mercado. A experiência nos mostra que, embora importante, a capacidade do seu possível parceiro de financiar o empreendimento não é a qualidade essencial que sustentará o relacionamento e a empresa em longo prazo.

Quando estiver avaliando um possível investidor/parceiro, não se concentre apenas no capital necessário para impulsionar a sua empresa. Pergunte: essa pessoa ou grupo nos dará o espaço e o tempo de que precisamos para construir uma grande companhia? Tenha em mente que um parceiro financeiro ditador pode sugar rapidamente o espírito e o entusiasmo de uma nova empresa, abafando a centelha que o levou a lançar o projeto – a centelha que provavelmente diferenciará a sua empresa das de seus concorrentes.

Descobri que as nossas parcerias na Virgin são melhores quando encontramos investidores que detêm uma participação minoritária em uma companhia, fornecendo capital e suporte, mas deixam a administração da empresa e a contratação dos gerentes-chave por nossa conta.

Formamos algumas ótimas parcerias por meio das empresas de telefonia celular da Virgin. Na maioria dos casos, encontramos uma operadora de telecomunicações móveis interessada em explorar o forte apelo da marca Virgin para alcançar um novo segmento do mercado. A operadora oferecia a rede de telefonia celular e, em certos casos, algum capital; nós entrávamos com a mão de obra especializada, a marca e o pessoal necessário para tornar a nova empresa uma realidade.

Quando a situação inverteu e a Virgin formou parceria com uma pequena equipe gerencial pronta para assumir um novo segmento de

mercado ou território, fico satisfeito de saber que nos mantivemos fiéis aos nossos princípios e demos aos nossos parceiros o tempo, o espaço e o capital de que eles necessitavam para construir suas empresas.

A Virgin Active, o nosso ramo de academias de ginástica, foi criada em parceria com a equipe gerencial fundadora de Frank Read e Matthew Bucknall. Nos últimos 12 anos, realizamos várias aquisições juntos, expandindo-nos para seis países. Hoje, a Virgin Active é uma empresa líder no setor, e Matthew é o diretor executivo. A Virgin contribuiu com o valor e a reputação da marca e, às vezes, com o capital de que a empresa necessitava; a equipe gerencial forneceu o conhecimento no setor, assessoria especializada local e, principalmente, a paixão e o compromisso necessários para fazer tudo funcionar.

De modo geral, você precisa garantir que o seu pessoal tenha inspiração e liberdade de criar. Afinal, o sucesso da sua nova empresa depende da sua parceria mais importante: aquela com os seus funcionários.

Formando as parcerias certas, as suas chances de sucesso são muito maiores. Assim, você precisará ter liberdade para construir a sua empresa de acordo com a sua visão e os seus parceiros precisarão ter liberdade para desenvolver suas respectivas áreas de acordo com as exigências dos seus clientes e dos demais funcionários. Se eles terão ou não essa independência, que é um elemento integrante do sucesso futuro da companhia, vai depender do tipo de parceiro financeiro que você escolher.

Portanto, lembre-se: um parceiro que fornece apenas o capital é bem útil, mas um parceiro estratégico que possa oferecer a você e à sua equipe o espaço, o tempo e a liberdade necessários para construir a empresa é um verdadeiro amigo – e tem muito mais probabilidade de resistir ao teste do tempo.

INVISTA NOS SEUS FUNCIONÁRIOS

E ELES INVESTIRÃO EM VOCÊ

A maneira como uma nova empresa trata os clientes geralmente é decisiva para o seu sucesso. As grandes empresas – aquelas que deram certo – são mestras em transformar clientes em patrocinadores de suas marcas. Isso significa que as iniciativas de marketing dessas empresas são apoiadas pela propaganda boca a boca do cliente e reforçadas por comentários positivos nos sites de depoimentos e canais de mídia social – duas das maiores influências nos hábitos de compra das pessoas hoje.

Muitas das empresas mais bem-sucedidas do mundo prestam um excelente serviço de atendimento ao cliente. A bajulação de alguns dos clientes tradicionais da Apple à sua marca e aos seus produtos é resultado não apenas das inovações revolucionárias da empresa; esses produtos contam com o suporte de um serviço de atendimento ao cliente de alto nível. O pessoal da linha de frente da Apple é conhecido por seu dinamismo e qualificação, garantindo poucos clientes com algum tipo de experiência negativa em uma loja Apple – e a maioria retorna para comprar o último lançamento.

A retenção de clientes é importante para qualquer empresa; afinal, faz mais sentido manter os bons clientes que você já tem do que buscar constantemente novos clientes. No setor de turismo, as empresas têm de levar o atendimento ao cliente a sério se quiserem ser bem-sucedidas, porque um voo maravilhoso, uma viagem de trem – ou em breve, esperamos, uma viagem espacial – começa e termina com um serviço excelente. Embora uma empresa possa buscar maneiras de melhorar o interior de suas aeronaves ou trens, talvez instalando assentos mais confortáveis e servindo refeições de melhor qualidade, essa tecnologia cara e esse projeto luxuoso de nada adiantarão se o serviço for ruim.

Pense em quantas vezes você já reclamou de ter sido maltratado por uma grande empresa quando, na realidade, estava se referindo a uma má experiência proporcionada por um único funcionário. Recentemente fui lembrado da importância do serviço de atendimento ao cliente para toda empresa, nova ou antiga, quando visitei a Virgin America na inauguração oficial do simulador de treinamento da companhia em Burlingame, nos arredores de San Francisco. Na Virgin, onde a marca baseia-se na promessa de oferecer um excelente serviço, as tripulações de voo são o maior patrimônio – sem elas, seríamos apenas mais uma companhia aérea. O novo simulador de 1 milhão de dólares é fundamental para os nossos planos de expansão.

Nem toda empresa precisa ter instalações de treinamento; na realidade, muitas não precisam de soluções de alta tecnologia. Porém, depois de renovar o meu contato com a equipe da Virgin America e ver como eles treinam os novos funcionários, saí de lá com três lições básicas:

1 Um investimento no seu pessoal é um investimento na sua empresa.

Toda companhia aérea deve garantir que todos, dos pilotos aos funcionários de terra, tenham um rigoroso treinamento operacional, de segurança, proteção e até mesmo médico. Na Virgin America, porém, isso é apenas o começo. Nossos funcionários precisam também realizar uma imersão mais ampla nos valores da marca por meio de um “banho de marca” anual de dois dias, que a empresa chama de Reciclagem. Esses retiros têm por objetivo melhorar a experiência do cliente com a empresa como um todo.

As tripulações de voo se reúnem com colegas de diferentes departamentos e recebem treinamento em resolução de conflitos, hospitalidade e inteligência emocional. O programa tem por finalidade ajudar os funcionários a entender, de fato, a perspectiva do cliente; a resolver efetivamente os problemas, e não a empurrá-los para uma instância superior.

Como empresário, de que maneira você pode reunir a sua equipe para solucionar problemas e construir a confiança mútua entre seus integrantes? Em uma empresa de pequeno porte ou novata, isso é possível com uma solução de baixa tecnologia, por exemplo começar o hábito de almoçar todos juntos às sextas-feiras a fim de avaliar como foi a semana.

2 Lidere a partir da linha de frente.

Na Reciclagem, David Cush, CEO da Virgin America, geralmente conduz sessões de perguntas e respostas com os funcionários a fim de abordar pessoalmente as preocupações do pessoal. Esse é o primeiro passo para estabelecer um vínculo entre os funcionários da linha de frente e os gerentes seniores, o que ajuda a criar uma comunicação fácil e aberta.

Os executivos e gerentes que querem aprender a melhorar suas operações devem se afastar da mesa de trabalho e buscar oportunidades de conhecer os seus funcionários. Se a sua empresa for grande demais para realizar reuniões regulares, passar algumas horas atendendo pessoalmente às reclamações dos clientes ou trabalhando no chão de fábrica poderá ajudá-lo a entender o que realmente acontece.

3 Certifique-se de que os funcionários possuem as ferramentas necessárias para ser bem-sucedidos.

O treinamento na Reciclagem ensina os funcionários da Virgin America a solucionar eventuais problemas por iniciativa própria – algo fundamental para um serviço excelente. Trata-se de uma abordagem inusitada. A maioria das empresas impõe restrições aos seus funcionários no que tange aos tipos de problemas que eles podem resolver e à autoridade que lhes é concedida para tal. No entanto, a experiência nos mostra que a melhor solução é munir as pessoas das habilidades e da autoconfiança necessárias para que elas resolvam pessoalmente os problemas, sem seguir um *script* ou fluxograma (também conhecido como “passar a bola”).

Em geral, o ingrediente que falta, nesse caso, é informação. Se, nas reuniões com os colaboradores ou quando está no chão de fábrica, notar que os funcionários estão com dificuldade para encontrar respostas, é hora de agir. Elimine as limitações de acesso aos bancos de dados, invista em novas tecnologias da informação, faça o que for necessário para ter certeza de que eles estão aptos a tomar iniciativas por conta própria.

Em tempos de crise, quando os concorrentes estão cortando custos, talvez seja tentador seguir o mesmo caminho e fazer cortes no serviço de atendimento ao cliente. Mas lembre-se de que a derrubada de preços não é a única solução. Todo cliente tem o seu valor e, no longo prazo, uma empresa

próspera se constrói com base em relacionamentos, não apenas em resultados financeiros.

O DIA EM QUE A MÚSICA NÃO MORREU

DO VINIL PARA O CD, PARA A MÍDIA DIGITAL, PARA O...

No mundo dos negócios, às vezes as mudanças acontecem mais rápido do que se desejaria – as tecnologias transformadoras chegam de repente ao mercado, os gostos e preferências se ajustam, as economias mudam. Dizer aos funcionários que eles devem aderir às mudanças e ser criativos é muito bom, mas não resolve as ansiedades subjacentes deles (ou suas). O simples fato é que as mudanças normalmente são uma ameaça – com potencial para enterrar a sua empresa.

Convenhamos: nenhuma empresa dura para sempre. Mas os avanços que a tecnologia trouxe para o setor da música são suficientes para fazer a cabeça de qualquer pessoa funcionar mais rápido do que um LP de 33^{1/3} rpm. E, caso esteja perguntando “um o quê?”, você prova o que estou dizendo!

Dada a longa experiência da Virgin no setor, geralmente recebo perguntas de leitores sobre o futuro do setor. O que está por vir? Como ser bem-sucedido no lançamento de uma empresa nesse setor quando as mudanças transformadoras estão dificultando cada vez mais a vida até mesmo dos participantes mais ágeis do mercado?

A experiência nos mostra que sempre há oportunidades em tempos de crise. Os especialistas que passaram os últimos dez anos prevendo o fim do setor de discos devem se lembrar da última vez que o mercado sofreu uma retração: 1982. A recessão econômica estava tendo um profundo impacto.

Muitas pessoas estavam gravando em fita as músicas do rádio ou de um amigo que tivesse o LP – uma prática precursora do *download* ilegal.

Na época, a Virgin Retail tinha mais de cem lojas de discos em todo o Reino Unido. Aos sábados, elas ficavam lotadas; durante a semana, vazias; e aos domingos, fechadas. E então vieram os discos compactos.

As vantagens do novo formato ficaram imediatamente evidentes. O CD era muito menor do que o LP e não havia desgaste, distorções ou ruídos de contato da agulha com a superfície do disco. Meus bloquinhos de anotações daquela época estão repletos de perguntas sobre o possível impacto em nossa empresa. Eu escrevi: “O que acontecerá com o acervo de discos de todo o país – as pessoas irão substituir seus discos de vinil por CDs?”.

A princípio, a única maneira de sobrevivermos à ameaça do CD era abrir espaço para os novos estoques, por isso começamos a oferecer descontos em nossos LPs. Conseguimos converter nossa empresa para a comercialização de CDs, o que nem todos os nossos concorrentes fizeram.

Percebíamos que estava prestes a ocorrer mais um novo fenômeno no varejo. Dois anos após o lançamento do microcomputador em 1980, já havia cerca de 500 mil máquinas de *videogame* em uso no Reino Unido. Logo, a venda de jogos e depois de DVDs passou a ser uma alternativa vantajosa para as nossas lojas.

Em 1986, até mesmo as Virgin Megastores estavam ameaçadas. A nossa maior rival, a HMV, estava seguindo nosso rastro abrindo lojas gigantescas, algumas próximo às nossas localidades mais importantes. Destemidos, lançamos a nossa loja de Dublin, que, na época, era a maior do mundo. Essa loja não apenas estocava exemplares raros de composições clássicas e *jazz*, música folclórica e *rock*, como também vendia videoclipes, jogos e programas de computador. Foi aí que vimos o futuro de nossa empresa.

E começamos a fazer acirrada concorrência a lojas tradicionais, como Woolworths, Dixons e Currys. As vitrines e o interior de nossas lojas eram dinâmicos e estimulantes. Contratávamos bandas para fazer apresentações e dar autógrafos. Esses eventos atraíam mais vendas e publicidade.

Para resumir, apesar e por causa do transtorno provocado pelas mudanças que acabavam de acontecer, transformamos o nosso modelo empresarial e fomos muito bem-sucedidos nas décadas de 1980 e 1990. A música produzida pela Virgin Records atraía ouvintes do mundo inteiro,

muitos dos quais se dirigiam às Virgin Megastores para adquirir exemplares.

E todo esse trabalho nos tornou imunes ao futuro? É claro que não. A verdade é que, desde o início, as nossas lojas menores da Virgin Records tinham uma receita muito pequena. Essas lojas mantinham o nosso nome em evidência perante o público e representavam a nossa marca jovial e irreverente, mas eram insustentáveis em longo prazo. Um de meus maiores erros empresariais – arrependimentos, na verdade – foi não ter vendido todas as nossas lojas mais cedo. Apesar de doloroso, o encerramento das atividades de nossa gravadora Virgin Records em 1992, com a venda para a EMI, foi a melhor decisão.

Mas o *download* digital está matando a música? Bem, a economia da produção musical hoje é muito mais saudável do que nos áureos tempos da Virgin como empresa de música. Quando construímos o nosso estúdio de gravação, a iniciativa foi uma empreitada de grandes proporções e cara. A função da Virgin Records era financiar sessões de gravação para os músicos – e assumir os riscos. Para ganhar dinheiro, tínhamos de vender muitos álbuns.

Hoje um álbum de qualidade pode ser produzido em um *laptop*, e depois o arquivo pode ser vendido pela internet a qualquer pessoa, em praticamente qualquer lugar. A promoção é tão fácil quanto a criação de uma página no Facebook ou em qualquer outro site de rede social. As economias de escala perderam a importância para os jovens músicos, embora ainda sejam muito importantes para as gravadoras e seus acionistas.

Se hoje eu fosse uma banda popular no auge do sucesso, não iria me lançar por meio de uma gravadora convencional. Reuniria uma pequena equipe e lançaria independentes as faixas ou o álbum. Eu cogitaria de me juntar a músicos que seguissem a mesma linha de pensamento e dividiria os custos de distribuição, propaganda e marketing.


As bandas menores e mais novas faturam menos porque as gravadoras só podem promover quem é menos conhecido usando parte da receita gerada por seus grandes artistas. Com as margens de lucro do setor da música sob pressão, os investimentos nas bandas mais novas são menores e muitas preferem tentar se virar sozinha, recorrendo à internet para captar seus primeiros seguidores.

Acredito que as gravadoras sobreviverão, mas terão de “enxugar” suas operações – e, no mundo dos negócios, os melhores perfumes estão nos menores frascos. Essas empresas menores terão de descobrir talentos genuínos, razão pela qual muitas pessoas apaixonadas por música optam por carreiras no setor. E com toda essa energia e entusiasmo à disposição é impossível saber qual será o próximo feito dos empresários.


A propósito, aquele “LP de $33\frac{1}{3}$ rpm” era um “disco *long-play*” de vinil de 30 centímetros que tocava a $33\frac{1}{3}$ rotações por minuto em um toca-discos. Mas não se preocupe com isso – o iPod é muito mais fácil!

UM BOM TREINAMENTO

É UM BOM NEGÓCIO

 **Quando os seus funcionários arranjam tempo para participar de sessões de treinamento complementar? Você permite que eles façam isso durante o horário normal de trabalho ou eles devem fazê-lo nos fins de semana? Em nossa empresa, temos dificuldade de arranjar tempo para educação durante o expediente.**

– HANS CAHLING, SUÉCIA

 *Garantir à sua equipe disponibilidade das ferramentas necessárias para conquistar o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador é fundamental para empresas novatas e emergentes, assim como o desenvolvimento e a retenção de uma força de trabalho sólida e estável – aí geralmente está a diferença entre o sucesso e o fracasso.*

Mas isso pode ser um desafio, visto que as empresas que estão lutando para se firmar em seus mercados raramente podem se dar ao luxo de conceder folga a seus funcionários para fins de treinamento – muitas não dispõem de mão de obra suficiente para substituir os funcionários ausentes. Privar a sua equipe de treinamento, no entanto, é uma falsa economia. Ao construir a sua empresa, você faz investimentos em diversas áreas para que ela possa melhorar e se desenvolver; e os investimentos nos seus funcionários devem estar no topo da lista.

Encontrando uma boa solução, fica mais fácil de estabelecer a sua reputação no setor. Em geral, é preferível ser conhecido como uma empresa progressista com acentuado foco no treinamento, na flexibilidade para atender às necessidades de seus funcionários e na coragem de apoiá-los nos bons e maus momentos. Ainda que não seja

fácil fazer isso no ambiente econômico de hoje, talvez compense qualquer agrura de curto prazo na medida em que a sua empresa atrairá alguns dos melhores profissionais do mercado, os quais, por sua vez, o ajudarão a se manter à frente da concorrência.

Em todas as empresas Virgin, incentivamos nossos funcionários a reservar alguns dias para treinamento e a desenvolver suas habilidades durante o expediente. Na verdade, não se pode querer que isso seja feito apenas à noite ou nos fins de semana. Uma maneira simples de abordar a questão da administração do treinamento prático é desafiando as convenções sobre onde e quando o trabalho é realizado – herança do tempo em que as limitações à tecnologia das comunicações exigiam que todos os funcionários trabalhassem no mesmo lugar e no mesmo horário. Nunca achei que o melhor trabalho fosse aquele realizado em determinado prédio entre 9h e 18h, e você pode constatar que isso se aplica aos seus funcionários também.

Hoje, muitas pessoas conseguem trabalhar em casa, o que lhes permite passar mais tempo com a família. Alguém que deseje fazer um treinamento extra poderá se beneficiar da flexibilidade que você instituiu, e a disponibilidade de funcionários substitutos será maior se o seu horário de expediente for flexível. Outra opção que as empresas em início de operação podem considerar é o treinamento intraempresa, ou estágios internos, capazes de melhorar as habilidades, mantendo, ao mesmo tempo, o mesmo número de funcionários.

Nos primórdios da Virgin, enfrentamos desafios semelhantes em termos de recursos, mas eu estava determinado a permitir que as pessoas mantivessem um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Fui o primeiro a dar o exemplo, trabalhando no barco-casa em que morava e, depois, em minha casa em Londres. Com o tempo, comecei a convidar as pessoas para vir trabalhar em minha casa. Essa casa foi destruída por um incêndio em 2001, mas fico satisfeito de saber que o ambiente estilo familiar ajudou a sustentar a imagem da marca entre os funcionários e mostrar que eles poderiam tranquilamente trabalhar em casa se precisassem.

Se um funcionário precisar de um treinamento mais avançado que exija períodos de ausência mais longos, faça o possível para permitir, talvez buscando opções de trabalho em regime de meio expediente. A

maioria simplesmente não tem como tirar folga, mas essa é uma área em que você deve oferecer mais opções e flexibilidade a eles. Uma alternativa é a “aposentadoria” gradual para permitir que funcionários mais velhos reduzam gradativamente o ritmo de trabalho enquanto continuam envolvidos com a empresa, treinando a próxima geração para “pegar o bastão”.


Depois que essa fase do treinamento do funcionário estiver concluída, você precisará ajudar a pessoa a buscar formas de aprimorar suas novas habilidades. Na Virgin, incentivamos as transferências para outras empresas do grupo. Caso não haja essa opção, ofereça aos funcionários missões temporárias que lhes permitam mostrar a todos o que eles sabem fazer.

Portanto, quando estiver preocupado com o treinamento complementar, não se alarme! Respire fundo e comece a explorar as soluções. Porque essa ambição é uma oportunidade: para você desenvolver os níveis de habilidade, fidelidade, motivação e experiência de seus funcionários, bem como para estabelecer a sua empresa como a melhor no ramo – o melhor empregador e líder de mercado. Nada mal!


Ah, e não se esqueça: treinamento não é algo isolado. Para se manter na vanguarda dos avanços do mercado, o treinamento recorrente e os cursos de reciclagem devem ser uma constante na vida – e nos orçamentos – da empresa.

REFORMULAÇÃO DA MARCA

OS PRÓS E OS CONTRAS

 **Muitas empresas gastam muito dinheiro reformulando suas marcas. A mudança de nome de uma empresa é necessária quando ocorre mudança de titularidade? E é recomendável adotar uma única marca para todas as suas empresas? Isso pode afetar a confiança do cliente nos diversos produtos e serviços oferecidos?**

TANGA ROY, QUÊNIA

 *Essa pergunta foi bem oportuna, visto que acabei de passar três surpreendentes dias viajando pelo Reino Unido para marcar o lançamento do Virgin Money, nosso novo banco. O Northern Rock é um banco britânico que foi nacionalizado em 2008 e comprado por nós do governo em 2012.*

Planejamos rebatizar as 75 agências do Northern Rock, um processo que nos fornecerá uma plataforma distinta para reformular o moribundo setor bancário britânico. Haverá novas placas de sinalização, novos móveis e um ambiente mais aconchegante – nossos funcionários não trabalharão por trás de barricadas de vidro. Esses serão os primeiros passos, mas a nova marca deverá ir mais fundo e chegar à cultura da empresa, proporcionando liderança, inspiração e um espírito de autonomia aos 2 mil funcionários do Northern Rock que acabam de ingressar no Virgin Money e na família de empresas Virgin.

Além disso, estávamos preocupados com a mudança do nome Northern Rock, principalmente por se tratar de um banco muito conhecido, sobretudo no nordeste da Inglaterra – nossa preocupação era que isso pudesse criar animosidade entre clientes e funcionários antigos

que, justificadamente, têm orgulho da empresa. No entanto, para nossa agradável surpresa, o que vimos foi nada menos que genuíno entusiasmo e empolgação nos eventos de lançamento, e a equipe Virgin ser muito bem recebida.

Embora a decisão sobre se e quando reformular a marca de uma empresa que adquirimos dependa de muitos fatores, constatamos que, longe de atrapalhar o nosso crescimento, batizar as empresas Virgin com o nosso nome as ajudou a ir além do que se propunham e a criar uma cultura muito característica que une o nosso grupo de empresas em seus diversos setores. O Virgin Money agora está pronto para alavancar o valor patrimonial da marca Virgin como a pedra fundamental para uma campanha de marketing para o rebatizado Northern Rock – os anúncios mostrarão como desafiamos diversos setores a melhorar.

A maneira como conduzimos o processo de reformulação da marca foi bem-sucedida porque o Grupo Virgin foi construído com base em uma missão simples: fazer as coisas de forma diferenciada para os nossos clientes, enriquecendo suas experiências e, talvez, a vida deles. Não importa que esteja a bordo de um de nossos aviões ou trens, seja associado de uma de nossas academias ou esteja utilizando um de nossos serviços de telefonia celular para falar com um amigo: deve ser uma experiência eminentemente Virgin.

Ao descrever a experiência Virgin, os clientes poderão ressaltar a agradável solicitude de nossos funcionários, o nosso foco em um projeto simples e consciencioso, a maneira como acrescentamos um toque humano sempre que possível e também o nosso humor. O pacote como um todo deve fazer com que os clientes se sintam satisfeitos com a nossa marca e queiram “repetir a dose”.

Manter a confiança do cliente é fundamental para qualquer marca; portanto, sempre que cogitamos de reformular a marca de uma empresa já existente, examinamos cuidadosamente a proposta dela, a qualidade do serviço e o nível de treinamento das pessoas antes de plantar o nosso típico logotipo com o toque vermelho.

Quando estávamos nos preparando para lançar a Virgin Trains no final da década de 1990, executivos do setor zombaram de nossos planos de construir uma nova frota de trens pendulares, oferecendo refeições e um serviço de melhor qualidade – além da nossa meta de duplicar o

número de passageiros. Diziam-nos que era impossível. E, como ainda faltavam vários anos para que pudéssemos pôr as mãos nos novos trens (não se tratava de item de estoque!), não tivemos alternativa, a não ser repintar os “bastante usados” vagões que havíamos herdado da British Rail.

Uma de nossas primeiras providências foi treinar a nossa nova equipe para mudar a maneira de lidar com os clientes, o que provou ter sido o melhor esforço de reformulação de marca possível; a nossa excelente equipe ajudou os nossos clientes a superar o difícil período de atrasos e trabalhos de reparo. Nos anos seguintes, a nossa nova frota de trens, os trilhos modernizados e as viagens mais rápidas ajudaram os funcionários a se superar, e o nosso serviço de atendimento ao cliente alcançou uma das mais altas pontuações do setor. O número de clientes saltou para mais do dobro desde 2006 – de 14 milhões para mais de 30 milhões.

Quando estávamos nos preparando para lançar a Virgin Media em 2006, criada para oferecer serviços de TV a cabo, internet, telefonia celular e telefonia fixa, adotamos uma abordagem mais cautelosa. Em vez de reformular imediatamente a marca da empresa, procuramos nos certificar de que as duas empresas que se fundiram para criar a NTL: Telewest haviam ajustado os níveis de seu novo produto e do serviço de atendimento ao cliente e concluído sua fusão com a Virgin Mobile – antes de embarcarmos na grande mudança para a marca Virgin Media. Fizemos isso, em parte, porque estávamos preocupados que a NTL: Telewest ainda não estivesse apta a prestar o nível de serviço esperado de uma empresa Virgin. Ela oferecia serviços de banda larga, TV a cabo e telefonia a mais de 5 milhões de residências. Qualquer interrupção ou deficiência dos serviços prestados sob a bandeira Virgin afetaria nossas outras empresas.


Depois de mais de um ano, rebatizamos a marca NTL:Telewest como Virgin Media e, quatro anos depois, a empresa já havia treinado o seu pessoal, redirecionado o foco de sua proposta de negócios e melhorado seus produtos. Hoje a Virgin Media está investindo pesadamente na sua “Virgin-dade”, inclusive em uma campanha publicitária com Usain Bolt, o velocista mais rápido do mundo, fingindo ser eu.

Por fim, caso esteja pensando se coloca ou não a sua marca em um empreendimento recém-adquirido pela sua empresa, lembre-se de compartilhar com os novos funcionários a mensagem sobre o seu propósito e cultura. Reúna-se com eles, anote as sugestões apresentadas e examine-as em maior profundidade. O apoio e entusiasmo deles o ajudarão a captar clientes, construir o know-how da empresa, expandir a oferta de produtos ou serviços e extrair o máximo de valor dessa reformulação da marca.


REDEFINIÇÃO DOS SERVIÇOS SOCIAIS

A PROPAGAÇÃO DO ESTILO VIRGIN

O admirável novo mundo do Twitter e do Facebook é algo que tive de aprender muito rápido nos últimos anos e esta pergunta da Colômbia é típica das muitas que me fazem atualmente.

 **Temos tentado encontrar uma maneira de melhorar a comunicação com nossos clientes, mas nem o nosso site na internet ou a nossa página no Facebook está produzindo resultados. O que você sugeriria?**

– *BILLY LOAIZA RIVERA, COLÔMBIA*

 *Essa é uma pergunta que tira o sono de muitos diretores executivos e fundadores de empresa na medida em que eles lutam para acompanhar as rápidas mudanças do mundo digital.*

A rápida ascensão de canais de comunicação como o Facebook e o Twitter tem levado muitos executivos a reavaliar como eles podem estar em contato com seus clientes, com os funcionários e, cada vez mais, com a própria mídia.

O relacionamento das empresas com seus clientes mudou de forma radical e repentina. As pessoas não querem mais que lhes vendam nada; elas querem empresas que as ajudem a encontrar uma maneira informada de comprar o produto ou serviço certo, pelo preço certo. Elas ainda assistem aos comerciais, mas geralmente on-line – não na TV –, e têm muito mais probabilidade de ver anúncios recomendados por

amigos. Quando algo dá errado com um produto, elas querem ter meios de fazer contato com a empresa instantaneamente e esperam, aliás, exigem, soluções rápidas.

A maneira como as empresas se adaptam a esse mundo dinâmico e, às vezes, caótico irá definir o seu sucesso futuro. O site Google plus, o Facebook page, o blog e o Twitter feed deixaram de ser acréscimos ao orçamento de comunicação de uma empresa, devendo desempenhar um papel essencial para a sua estratégia de marketing e ser utilizados de forma coordenada com outros esforços dessa área.

Como primeiro passo para a solução do problema, certifique-se de que o seu site está configurado não apenas para executar transações, mas também para fins de comunicação – e de que, quando os clientes deixam comentários ou enviam e-mails, a sua equipe sempre faz o devido acompanhamento. Veja todo contato como uma oportunidade de construir relações mais sólidas com os clientes. Dependendo dos canais que escolher, isso pode significar ajudar os seus funcionários do serviço de atendimento ao cliente a se adaptar aos novos métodos de comunicação. A partir do momento que eles tiverem se adaptado, você deve continuar pessoalmente em contato com os clientes.

Antigamente, eu pedia aos clientes da Virgin que me escrevessem reportando problemas ou apresentando ideias, e geralmente ligava para as pessoas para falar dos problemas que surgiam. Essa era, e ainda é, uma ótima maneira de conferir a qualidade e os padrões de nossas empresas – embora muitos dos reclamantes acreditassem ser alvo de pegadinha de algum amigo. Até hoje, procuro responder ao maior número possível de e-mails e incentivo nossos executivos a fazer o mesmo.

Neil Berkett, diretor executivo da Virgin Media, o nosso grupo de serviços de TV a cabo e telecomunicações do Reino Unido, recentemente me disse que recebe de 20 a 30 e-mails de clientes por dia e procura respondê-los com um bilhete curto e direto em questão de horas. Essa prática o ajudou a melhorar a reputação do serviço de atendimento ao cliente da empresa, que certamente precisou ser muito trabalhado quando juntamos a NTL:Telewest e a Virgin Mobile para criar a Virgin Media em 2007.

Além do serviço de atendimento, talvez você precise considerar que as antigas divisões entre propaganda, marketing e relações públicas foram inteiramente reformuladas; portanto, está na hora de rever como a equipe de marketing está trabalhando. Há pouco tempo, a Virgin Atlantic criou uma equipe de relações sociais para gerenciar o espaço combinado de mídia e garantir que os nossos sites e comunicações fossem atuais e interessantes, mantendo o toque de ousadia e irreverência característico da marca.

Sempre procuramos maximizar o impacto de nossa propaganda por meio de um serviço inteligente de RP, truques publicitários e divertidas campanhas de mídia. A ascensão da mídia social impôs alguns desafios ao status quo e nos levou a questionar como fazemos negócios.

Quando lançamos um novo anúncio global para a Virgin Atlantic na TV e nos cinemas – cheio de humor, diversão e com um toque de glamour –, a ação começou a gerar também seguidores on-line, à medida que nossos fãs passaram a promovê-la para seus amigos. Isso estendeu o alcance de nossa propaganda muito além de nossos públicos usuais, garantindo que as pessoas vejam e ouçam o nosso anúncio. O engraçado é que, pouco tempo atrás, estava no cinema e conseguia ouvir o som durante os anúncios. Perguntei a um atendente o que estava acontecendo e ele me disse que eles geralmente baixam o volume para permitir que as pessoas conversem antes do filme. O único problema – ressaltei gentilmente – era que eles haviam emudecido dois anúncios da Virgin! Na vez seguinte que entrei no cinema, os anúncios passaram em um volume ensurdecedor!

Para serem bem-sucedidos, esses esforços devem receber apoio de cima. Eu levo a comunicação digital muito a sério e, com mais de 5 milhões de seguidores, considero-a de um valor inestimável para veicular campanhas sobre questões sociais, como a reforma da legislação sobre drogas e a proibição da extração de barbatanas de tubarão – bem como para promover as últimas notícias de nossas empresas. David Cush, da Virgin America, desvinculou a gestão desses canais da hierarquia clássica da empresa. A sua equipe de mídia social é formada por 20 e poucos membros selecionados para gerenciar os serviços on-line. David diz que eles receberam amplas diretrizes e carta branca para agir.

Esses funcionários, autênticos “nativos digitais”, colocaram o Facebook e o Twitter no centro da estratégia de comunicação da empresa, captando o espírito Virgin on-line. Recentemente, a Sociedade Americana para a Prevenção à Crueldade contra Animais (ASPCA, na sigla em inglês) contatou a Virgin America para perguntar se poderíamos ajudar a transportar cães chihuahuas da Califórnia para a Costa Leste. Parece que os abrigos da Costa Oeste estavam tão cheios dessa raça de cães que eles tinham mais chances de encontrar um lar em outros lugares. Concordamos imediatamente. Alguns de nossos atenciosos tripulantes se ofereceram até para acompanhar os cachorrinhos sem teto, que nós transportamos em grande estilo em um voo de San Francisco para Nova York.

A equipe promoveu essa história em todos os canais, gerando repercussão instantânea e despertando o interesse também da mídia tradicional – chamando a atenção para a ASPCA e os esforços de auxílio da Virgin America. Decidimos, então, utilizar a história como base para uma muito bem-sucedida promoção de vendas on-line de voos para o México – pense nisso, chihuahua!

Para serem bem-sucedidos, empresários e líderes empresariais devem ver esse mundo digital por outro prisma; trabalhando com os sites, serviços e equipe on-line, você pode transformar esses desafios em oportunidades.

Quem resiste só tem a perder!

A-B-C-D

SEMPRE LIGANDO OS PONTOS

Em geral me perguntam o que parece ser um nível relativamente alto de integração vertical de acordo com os escores das empresas do Grupo Virgin – uma situação em que muitas empresas estão unidas sob a bandeira de um proprietário comum. Costumo responder com certo tom de brincadeira que prefiro ver o quadro como uma “desintegração vertical”.

Não me entenda mal: não quero dizer que o nosso grupo esteja se desmantelando – muito pelo contrário! Continuamos a crescer e ingressar em novos setores de atividade em um ritmo saudável. Embora muitas dessas empresas possam parecer absolutamente tangenciais aos olhos dos observadores – como quando éramos uma gravadora independente e criamos uma companhia aérea internacional, ingressando, mais tarde, no setor de serviços de telefonia móvel e academias de ginástica –, com o tempo, as sinergias normalmente se tornam aparentes. Portanto, se o termo “desintegração” transmite uma ideia errada, uma maneira mais adequada de descrever a nossa filosofia de crescimento é “processo ABCD”, como em “Sempre Ligando os Pontos”.

É mais ou menos como aqueles livros de desenho em que as crianças ligam sequencialmente os pontos numerados e criam um quadro que não tinha nada de óbvio à primeira vista. Ligar os primeiros pontos costuma ser mais difícil, mas depois, como nos negócios, quando o grande quadro começa a tomar forma, normalmente fica muito mais fácil concluir o quebra-cabeça.

Quando lançamos a Virgin Atlantic em 1984, não havia nenhuma conexão óbvia entre a empresa, que era a Virgin Records, e o setor da aviação. Na época, o nível de serviço oferecido pelas empresas aéreas do mundo era simplesmente tão horrível que sentimos haver uma enorme

oportunidade para uma empresa disposta a se esforçar um pouco para trabalhar melhor. Como, por acaso, já atuávamos no setor de entretenimento, trouxemos o que de melhor sabíamos fazer – entreter nossos clientes – para um setor extremamente necessitado dessa “mexidinha”.

Equipamos nossas aeronaves para oferecer um excelente entretenimento em áudio e vídeo; reunimos uma tripulação de cabine feliz e divertida que realmente gostava de cuidar de seus clientes; projetamos interiores confortáveis e modernos; e depois vendemos a experiência por uma tarifa altamente competitiva. De repente, os pontos foram ligados e a Virgin Atlantic representava um novo e sofisticado estilo de viajar, passando a ser o assunto no setor da aviação.

Quando nos lançamos no setor de serviços de telefonia móvel, realmente não entendíamos muito do ofício, mas vimos uma oportunidade de agitar o mercado, principalmente nos concentrando nas necessidades dos jovens. Na época, a maioria das grandes operadoras estava interessada em vender planos mensais a adultos. Os pais de filhos adolescentes e estudantes universitários normalmente relutavam em deixar que seus filhos tivessem telefones celulares porque em geral excediam o limite de ligações e mensagens de texto, provocando grandes rombos na conta dos pais.

Com a Virgin Mobile, voltamos a nos concentrar no cliente, em vez de apenas competir nos minutos e tarifas. Oferecemos aos pais a opção de estabelecer um limite de crédito para um telefone e não deixá-lo ultrapassá-lo, ou seja, nenhum dos clientes se surpreendia ao abrir uma conta telefônica no fim do mês e se deparar com custos imprevistos de centenas de libras. Como no caso da companhia aérea, vimos uma oportunidade de aproveitar nossas vantagens no serviço de atendimento ao cliente e simplesmente ligar os pontos – bem como muitas ligações telefônicas e mensagens de texto.

A diversificação quase sempre é um conceito aterrorizante para os executivos de outras empresas, que normalmente têm algumas histórias para contar sobre situações do tipo “é por isso que não saímos de nossa área”. Ao ouvir essas histórias, você vê que normalmente existe um denominador comum: mesmo que seja o melhor no seu ramo de atividade, ao ingressar em um novo setor sem qualquer relação com o seu, você entra

empunhando as suas ferramentas de trabalho e declara: “Aqui é assim que nós trabalhamos”.

Quando ousamos nos aventurar em novas atividades das quais quase nada entendemos, sempre contratamos pessoas que conheciam bem o setor, mas, como nós, também entendem que a área está prestes a passar por uma reestruturação. As pessoas certas serão capazes de ligar até mesmo os velhos pontos básicos de forma tão inovadora a ponto de fazer surgir um quadro completamente diferente e bastante característico.

Portanto, não existem grandes segredos em lançarmos ou formarmos parcerias com o que parece ser empresas desconexas. Isso não significa dizer que seja fácil, mas, mantendo-nos fiéis aos valores básicos da marca de prestar um excelente serviço de atendimento ao cliente, reunindo excelentes profissionais e nos engajando em um processo de inovação irrestrita, descobrimos que muito poucas são as empresas com as quais não haja algum tipo de conexão e não se tenha algo a aprender. E essas experiências fortalecem o grupo como um todo, permitindo que façamos novas conexões.

Pensando bem, sempre me espanta como os pontos da Virgin se alinham bem uns com os outros. Hoje temos clientes fiéis à marca que voam e exercitam-se conosco, utilizam nossos serviços de telefonia móvel e banda larga, viajam em nossos trens, bebem nossos vinhos, assistem aos nossos filmes e agora podem até fazer transações bancárias conosco.

Houve uma época em que a Virgin tinha uma tecelagem. Chamava-se Black Sheep (Ovelha Negra) e era administrada por minha tia Clare, mas, como você pode imaginar, simplesmente não nos ativemos ao ramo.


Lembre-se do **A-B-C-D!**

Você acabará nos lugares mais surpreendentes.


AUTONOMIA E ADMIRAÇÃO

AMBAS AJUDAM MUITO

Recentemente, recebi uma carta muito interessante:

 **Até que ponto você deve ir para agradar a um cliente? Em algum momento, você corre o risco de comprometer a sua empresa. Como manter os seus clientes satisfeitos sem se machucar nesse processo? Certamente é preciso haver regras e regulamentos, não é mesmo?**

– LEE BOSS, QUÊNIA

 *Ótimas perguntas. Uma empresa precisa estabelecer uma estrutura clara com a qual os funcionários possam contar quando desempenham suas tarefas. Essa estrutura deve envolver procedimentos e regulamentos escritos – sobretudo quando existem aspectos financeiros e contábeis em jogo. Às vezes, no entanto, as regras são feitas para ser infringidas. O manual de regras não deve servir de desculpa para um mau serviço de atendimento ao cliente ou ser um obstáculo à prestação de um ótimo serviço. Quase todo mundo em algum momento já vivenciou uma situação em que um representante do serviço de atendimento ao cliente culpou as regras por sua incapacidade de ajudar. O discurso normalmente começa com um “Desculpe, mas o regulamento determina claramente...”.*

Se a sua empresa quiser se destacar das outras por causa de seu serviço realmente excelente, os funcionários terão de tratar as regras como diretrizes flexíveis, para serem cumpridas conforme a situação. O cliente nem sempre tem razão – tampouco o manual de regras. O objetivo do representante do serviço de atendimento deve ser estabelecer

um equilíbrio que atenda da melhor maneira possível tanto aos interesses do cliente quanto da empresa.

Até certo ponto, isso é possível se for concedida autonomia aos funcionários de atendimento ao cliente para usar o bom-senso ao lidar com as questões e os problemas. Incentivar uma atitude positiva com relação à solução de problemas é tão fundamental quanto desenvolver uma cultura corporativa que recompense a iniciativa e não desestime a criatividade.

Um mantra do serviço de atendimento ao cliente de que sempre gostei é “O primeiro a saber é o primeiro a tomar providências”. Em outras palavras, no momento que surge um problema, existe uma oportunidade fugaz de resolvê-lo no ato. Um ótimo exemplo disso vem da Virgin America, quando um voo atrasou em San Francisco. Enquanto os passageiros aguardavam notícias, a tripulação levou o carrinho de bebidas até o portão e lhes serviu alguns drinques. Passados alguns meses, entrei em uma reunião de funcionários para premiar essa tripulação com um “Vammy”, o prêmio anual da Virgin America concedido aos funcionários.

Resolver problemas dessa maneira tem diversos benefícios tanto para o cliente quanto para a empresa. Para o cliente, as vantagens são óbvias: o problema é solucionado ou, pelo menos, amenizado. E, para a empresa, existe um óbvio benefício de relações públicas: o cliente provavelmente contará a outras pessoas como a situação foi bem conduzida. Existem também significativos benefícios de custo – por exemplo, a redução da quantidade de funcionários administrativos do setor de relações com o cliente necessários para conduzir o demorado processo de vaivém a fim de resolver as reclamações formais dos clientes.

Na Virgin, alguns gerentes seniores e eu promovemos um “Jantar das Estrelas” todo ano em reconhecimento aos membros da equipe que se destacaram – funcionários indicados pelos colegas – e em comemoração às suas realizações. Até hoje não perdi nenhum. Procuramos os melhores exemplos de serviço de atendimento ao cliente, inovação, serviço comunitário e trabalhos ambientais. Esse tipo de evento é uma forma de demonstrar aos funcionários que você os considera, observa e admira o empenho e a iniciativa deles.

No mundo do serviço de atendimento ao cliente, é relativamente fácil ouvir palavras gentis de um supervisor; a verdadeira prova está no feedback positivo dos clientes. É aí que se sabe que está sendo implantado o tipo certo de cultura.

Fiquei particularmente feliz com um bilhete que recebi há pouco tempo de Phil Williamson, um cliente da Virgin no Quênia que me escreveu contando uma viagem a Londres que fez com a esposa. Pouco antes da viagem, a esposa de Phil estava viajando a serviço e poderia se encontrar com o marido em Londres utilizando uma passagem aérea que havia ganhado de um cliente. Por isso, eles guardaram o bilhete original dela para utilizá-lo em outra ocasião. Mais tarde, no entanto, ao tentar marcar um novo voo com esse bilhete, eles descobriram que ele havia expirado porque não fora paga uma taxa de alteração.

Hawa, uma funcionária da Virgin no Quênia, explicou a situação dos Williamson a um contador, que, evidentemente, lhe disse que regras são regras, e que a empresa não poderia abrir nenhuma exceção naquele caso. Hawa, no entanto, acabou apelando para outro supervisor, o bilhete foi reembolsado e um novo bilhete foi comprado.

“Tudo é bom quando acaba bem”, Phil me disse. “Mas não teria sido muito melhor se o contador tivesse demonstrado um pouco mais de tino comercial em geral, em vez de se prender à sua estrita interpretação [das regras]?”

Essa história demonstra bem como as empresas fechadas perdem clientes todos os dias, em virtude de uma rígida adesão às regras e pouca cabeça por parte de alguns funcionários da linha de frente. Tenha em mente a seguinte estatística clássica: um cliente insatisfeito fala de um problema para dez pessoas, enquanto um cliente satisfeito comenta uma boa experiência com apenas quatro.

Portanto, trabalhe para desenvolver uma cultura corporativa que procure “flagrar os funcionários fazendo algo corretamente” e recompense a dedicação e a iniciativa. Conceder autonomia à equipe e ter consideração pelos seus funcionários é a melhor maneira de cuidar dos clientes e cativá-los para que retornem sempre.

O LANÇAMENTO DE UMA EMPRESA

QUATRO ERROS COMUNS

Quando converso com jovens empreendedores, uma das perguntas que me fazem com muita frequência é sobre as armadilhas que eles enfrentarão. Quais os erros mais comuns que os empresários cometem quando estão começando?

Perguntar sobre os erros é um bom sinal porque, embora cometê-los seja grande parte do processo de construção de uma empresa, recuperar-se rapidamente deles é mais importante ainda. Tudo faz parte de uma aventura de empreendedorismo que exigirá toda a sua resistência, energia e determinação.

No entanto, o caminho que você tem a percorrer não é de todo desconhecido: ao observar uma oportunidade que nunca tenha se apresentado a mais ninguém, existem determinados passos a serem seguidos para transformar essa visão em realidade. Você deve formular um plano de negócios inovador, conseguir financiamento, contratar as pessoas certas para executar o plano e então sair de cena no momento certo.

Vejam os seguintes passos e também maneiras de evitar alguns dos erros mais comuns que os novos empresários cometem.

Passo um: Mantenha o foco

Um erro frequentemente associado aos primeiros passos é evidenciado pela incapacidade de um empresário para transmitir a sua ideia de forma clara e concisa. Você precisa conseguir gerar adesão da parte de investidores, parceiros e possíveis funcionários; portanto, defina o seu “discurso de elevador” – o que você diria caso se encontrasse com um possível investidor importante e tivesse literalmente apenas dois minutos para “vender o seu peixe”. Procure utilizar um modelo tipo Twitter para aprimorar a essência do seu conceito em apenas 140 caracteres. Feito isso, amplie a sua mensagem para um máximo de 500 caracteres. Lembre-se de que, quanto mais curto, mais claro será o discurso.

Um erro correlato é a falta de foco. Se a sua nova empresa for rotulada de “a próxima grande ‘tacada’”, a adrenalina decorrente dos crescentes rumores pode levá-lo a decisões impetuosas e à perda do sentido de propósito. Muitos empresários acabam correndo em muitas direções, em vez de dar passos determinados em direção ao seu objetivo. Defina claramente as suas metas e estratégias e depois estabeleça um prazo. Não se deixe desviar da realização do seu objetivo por outras possibilidades ou sonhos confusos.

Adiantar-se demais também é perigoso. Se o seu produto ou serviço ainda estiver na prancheta, não se deixe distrair por planos para versões futuras. Como orientação geral, é melhor olhar dois ou três anos à frente, mas a natureza da sua atividade e o *feedback* de seus investidores o ajudarão a determinar exatamente com que antecipação você deve planejar.

Seja flexível porque, assim como a falta de planejamento pode ser um problema, a cega adesão ao plano é uma forma infalível de empurrar a sua empresa para o precipício. Um empresário bem-sucedido faz constantes ajustes de curso sem perder de vista o destino final.

Passo dois: Seja realista em relação aos custos

Não subestime a sua empresa ao fazer uma estimativa do capital de que irá precisar – você diminuirá as suas chances de sucesso. Manter as despesas sob controle é fundamental, mas não confunda capitalização com custos. O “campo de jogo” está minado de empresas novatas subcapitalizadas condenadas ao fracasso desde o começo.

As empresas em início de operação quase sempre formulam planos em que o orçamento dos custos administrativos é altamente subestimado. Ao chegar a determinado valor para os seus custos administrativos, não se limite a adicionar 10% para contingências, acrescentar 75% ou duplicar esse valor! Você certamente negligenciou alguns custos ocultos, taxas e impostos.

David Neeleman sabia disso. Em 1998, ele me disse que precisava de 160 milhões de dólares de capital inicial para o que surgiria como a JetBlue – uma enorme quantia, muito mais do que qualquer outra companhia aérea novata jamais levantara. A maioria dos chamados especialistas zombou da ideia de que ele conseguiria arranjar o dinheiro e lançar uma companhia aérea de baixo custo quando empresas consagradas estavam falindo uma após a outra. Entretanto, ele se manteve irredutível e levantou o capital. Consequentemente, a JetBlue teve um dos lançamentos mais bem-sucedidos da história do setor, gerando lucro apenas seis meses após seu lançamento em 2000. (Por pouco a empresa não se chamou Virgin Blue, mas isso é outra história.)

Passo três: Contrate as pessoas de que precisa, não de que gosta

Por mais tentador que possa ser contratar amigos e parentes para a sua nova empresa, pode ser um grave erro. Se eles não derem certo, pedir-lhes para sair será muito difícil.

Quando a Virgin abre uma nova empresa, sempre contratamos uma equipe básica de pessoas inteligentes que já conhecem o setor e seus respectivos riscos. Aproveite toda a rede de conhecimentos que você criou; quando surgir um problema, lembre-se de que ninguém tem todas as respostas, nem você.

Um de seus objetivos deve consistir em procurar um gerente que realmente compartilhe a sua visão, e ao qual, um dia, você possa passar com segurança as rédeas da situação antes de dar o passo seguinte.

Passo quatro: Saiba quando renunciar como CEO

Um grande empresário sabe quando está na hora de deixar a função de CEO. Normalmente, isso não é fácil, mas tem de ser feito. Muito poucos empresários se revelam bons gerentes. No meu caso, a gestão das operações diárias de uma empresa simplesmente não está no meu DNA (ou, como já disse a amigos, “É algo totalmente improvável”).

Sair de cena não significa virar as costas para a empresa. Na Virgin, eu sempre me envolvo no lançamento de uma nova empresa e depois, devagar, transfiro o controle para a nova equipe gerencial quando as coisas começam a tomar forma. Porém, não importa há quanto tempo tenha deixado o comando, se eu vir algo que não me agrada, não faço cerimônia em expressar meus pensamentos e fazer alguns questionamentos bastante incisivos.

Os fundadores não devem hesitar em se reinserir no contexto de suas empresas quando necessário – veja Larry Page, que retornou como CEO do Google. Eu tive de rir quando ouvi essa notícia, perguntando-me quantos gerentes das empresas Virgin teriam pensado: “Puxa, espero que esse tal de Google não dê nenhuma ideia ao Richard”.

E não deu!

DE OLHO NOS DETALHES

O MALIGNO ESTÁ LÁ TAMBÉM

Digamos, então, que você tenha uma ideia para uma empresa – uma ideia que acredita ter potencial para alterar o setor. Você criou uma proposta simples e objetiva que os possíveis clientes consideram fácil de entender. Conseguiu o capital necessário, reuniu uma equipe e divulgou o seu empreendimento usando todos os meios de comunicação existentes. E agora?

Está na hora de cumprir as suas promessas. E a única diferença entre uma execução meramente satisfatória e uma grande execução é a atenção obsessiva aos detalhes. Cada detalhe, por mais insignificante que possa parecer.

Qualquer pessoa que aspire a liderar uma empresa precisa desenvolver o hábito de tomar nota. Como já disse, carrego um bloco de anotações aonde quer que eu vá, mas um iPad também resolveria. A maioria de minhas anotações é como esta, de um voo da Virgin Atlantic anos atrás: “Carpetes sujos. Felpas. Equipamento: aço inox má qualidade. Opções do cardápio decepcionantes – no retorno de Miami, lagostins e depois lagosta (como prato principal) na classe executiva. Galinha ao *curry* muito insossa. Galinha deveria estar cortada em pedaços grossos. Arroz seco. Faltava Stilton na tábua de queijos”.

E o mais revelador foi esta última anotação: “Funcionários pareciam desesperados para que alguém os ouça. Os relatórios da equipe de voo exigem atenção IMEDIATA”. Tenho o prazer de dizer que, desde então, isso tem acontecido. Essa é a verdadeira chave para resolver todos os demais itens da lista – permitir que os funcionários reportem os problemas e os corrijam – antes que eu chegue com o meu bloquinho.

E ao decidir a melhor maneira de entregar o seu produto ou serviço tenha em mente os valores básicos da empresa, as considerações estratégicas de curto e médio prazos e a direção seguida pela empresa em longo prazo. Tome as suas decisões em nível micro com base nesse cenário mais amplo e você verá a sua empresa caminhar na direção certa.

Os donos e líderes de empresas consagradas devem experimentar seus produtos sempre que possível. Muitos chefes falam regularmente com funcionários de todos os níveis, mas não costumam acompanhar os problemas que descobrem. Isso significa que os funcionários nunca sabem a importância que o CEO dá à correção dos detalhes, nem veem como é necessário e possível resolver os eventuais problemas que surgem no dia a dia. Se você incentivar uma cultura corporativa em que se deva esperar que alguém resolva os problemas, a empresa sofrerá as consequências.

Uma execução excelente depende de uma ótima comunicação, que deve começar de cima. Seja corajoso: distribua o seu e-mail e telefone. Os seus funcionários saberão usá-los adequadamente e não o incomodarão. E, assim, você lhes dará um reforço psicológico formidável – eles saberão que podem fazer contato com você quando surgir qualquer problema que exija a sua atenção.

Incutir a atenção aos detalhes em toda nova empresa será especialmente importante quando começar a se expandir. Irrita-me ouvir um assessor de imprensa explicando aos repórteres que uma empresa que sofre atrasos ou outros problemas “é vítima de seu próprio sucesso” – como se tivesse passado por uma situação rara ou anormal.

Outra frase que certamente me incomoda é quando a desculpa para um serviço lento é: “Sinto muito, mas o movimento hoje está grande”. A minha reação sempre é: “Ah, que pena, mas não se preocupe, persista que logo isso deixa de ser problema”.

Por fim, quando você começar a ver o sucesso em forma de fluxo de negócios – novos e repetidos –, lembre-se de manter a calma. Você está realizando mudanças e, se estiver sendo bem-sucedido, é muito provável que outras empresas estejam se machucando nesse vale-tudo. Elas procurarão detê-lo e imitar o que está fazendo. Portanto, continue caminhando e melhorando: os louros da vitória são bons, mas, se deitar sobre eles, correrá o risco de perder a vantagem.

Seja esportivo, jogue para ganhar e procure evitar confrontos mesquinhos com os inimigos. Caso tenha algum desentendimento com um parceiro, colega ou concorrente, deixe a poeira assentar e depois ligue para ele e sugira um jantar. É provável que vocês tenham muito em comum. Afinal, por que ambos escolheram o ramo dos negócios?

O EMPREENDEDOR SOLITÁRIO?

PENSE DUAS VEZES

As pessoas tendem a ver os empresários como heróis solitários, mas não é assim que a coisa funciona na vida real.

Muitos fazem jus à fama de afeitos ao risco e alguns preferem não se envolver, mas, apesar dessa situação de distanciamento, os empreendedores precisam de apoio para ser bem-sucedidos. Na realidade, somos muito como pilotos de Fórmula 1: o camarada que está no *cockpit* recebe todos os louros, enquanto os fãs tendem a esquecer as equipes e todo o esforço necessário por trás dos bastidores para manter os motores funcionando e o carro e o piloto na pista. A máquina que mantém economias nacionais inteiras na pista é impulsionada pelos empresários e donos de pequenos negócios. Juntos, eles geram empregos, alimentam o crescimento e, em última análise, transformam comunidades. Em outras palavras, é crucial que governos, investidores e educadores procurem maneiras de aproveitar essa fonte de energia. Significa também que incentivar os empresários a recomeçar quando um empreendimento fracassa é fundamental para uma economia saudável.

Por exemplo, um empresário que se recupera depois de sofrer um revés talvez precise de um mentor para lembrá-lo de que essa perspectiva do tipo “e agora?” é tudo. Meus pais me ensinaram desde cedo a importância de manter uma atitude positiva e assumir responsabilidade pelos meus atos. Esses dois valiosos sustentáculos moldaram a minha carreira.

Minha mãe foi a minha primeira mentora. Quando criança, estava sempre ansioso por experimentar novos desafios, fosse em casa, na quadra de esportes ou até mesmo na escola. Quando as coisas não davam certo (como geralmente não dão!), ela sempre me dizia para não olhar para trás arrependido, mas para seguir em frente e tentar outra coisa. Considero essa

atitude básica fundamental para o sucesso nos negócios. Criar uma empresa pode ser uma experiência muito árdua e solitária – muitas empresas novas desmoronam nos primeiros anos –, mas um empresário não pode ver um revés como uma experiência negativa; é apenas parte da curva de aprendizado.

Para ajudar a mudar o mundo, precisamos incentivar os jovens interessados em negócios a desenvolver esse espírito empreendedor – não é uma tarefa fácil. As universidades e faculdades podem ensinar algumas habilidades, mas acredito que a maioria dos empresários emergentes estaria em melhor situação se pudesse contar com o suporte de uma rede informal de instrutores e mentores que tivessem a experiência (também chamada de “cicatrizes”) e o conhecimento necessários para persuadi-los diplomaticamente a seguir em frente. Eu mesmo conto com uma surpreendente equipe de assessores, gerentes e colegas empresários que me ajuda a dirigir o Grupo Virgin – e, é claro, ainda hoje, minha mãe não sofre de falsos pudores na hora de expressar opinião sobre as minhas “traquinagens”. Criar esse tipo de ambiente de tutoria era exatamente o que tínhamos em mente quando decidimos criar o Branson Centre of Entrepreneurship (Centro de Empreendedorismo Branson) em Johannesburgo e na Jamaica. Não se trata exatamente de uma escola como incubadora de talento empresarial. É um lugar onde jovens cheios de entusiasmo e novas ideias podem absorver habilidades empresariais práticas e, ao mesmo tempo, conhecer e aprender com empresários bem-sucedidos de diversas partes do mundo.

A turma de 2011 enfatizou a geração de empregos nas comunidades carentes da África do Sul e da Jamaica, e consistiu principalmente em empresários que esperavam elevar suas empresas a um novo patamar.

Um grande exemplo de empreendimento incentivado pelo Centro sul-africano é a Zona de Reservas de Caça. Localizada em Soweto, próximo a Johannesburgo, e fundada por Musa Maphongwane e Amos Mtsolongo, a Zona de Reservas de Caça redesenhou contêineres de carga no intuito de criar lugares seguros e acessíveis onde seus clientes – as crianças – pudessem jogar os mais recentes *videogames*. Com orgulho, Musa e Amos planejam se expandir para “centenas de lojas” e oferecer, toda semana, cursos de computação gratuitos abertos a toda a comunidade.

Esse é um exemplo maravilhoso de empresa que pode se expandir comercialmente produzindo, ao mesmo tempo, um grande impacto na comunidade local – e um perfeito exemplo a ser seguido pela nova geração de jovens empreendedores sul-africanos.

Acredito que, para vencer desafios globais como a fome, a pobreza e as mudanças climáticas, é preciso mais cooperação, colaboração e aprendizado compartilhado entre os empresários. Por isso passo boa parte do tempo em contato com empresários do mundo todo, à procura de grandes ideias de negócios a serem incentivadas. Isso não se resume apenas a financiar novas empresas; trabalhamos no sentido de ajudar os aspirantes a empresários a conseguir, por esforço próprio, o financiamento de que necessitam.

No mundo dos negócios, nada substitui a experiência. Portanto, se você é empresário, não pare. Se tiver alcançado o sucesso nos negócios, pense em retribuir à comunidade orientando alguns empreendedores em potencial. Quem sabe? Eles simplesmente podem ser os próximos Musa e Amos.

OS PROBLEMAS DO PLANETA

UM MUNDO DE OPORTUNIDADES

Dada a atual condição da economia mundial, empresários e líderes empresariais podem achar que as perspectivas são desanimadoras para as empresas novas e consagradas. Com a economia de vários países europeus ainda se ressentindo da crise da dívida, o Congresso dos Estados Unidos lutando para chegar a um acordo sobre o teto da dívida do governo e a possibilidade de outra recessão global no horizonte, alguns executivos estão fazendo escolhas conservadoras na medida em que se preparam para enfrentar dificuldades ainda maiores.

Mas o momento não é para agir com segurança. Nunca deixe que as perspectivas gerais sobre os mercados afetem o seu pensamento em relação a novos empreendimentos. Em geral, os tempos de incerteza são os melhores para criar novos negócios – os funcionários talentosos estão prontos para experimentar novas ideias, e os fornecedores, dispostos a reduzir os preços para captar novos clientes e vendas. O segredo é encontrar um produto ou serviço que se destaque por melhorar a vida das pessoas.

Muitas pessoas me perguntam a que setores e segmentos os empresários devem dar atenção no atual clima econômico. Antigamente, a Virgin procurava brechas nos setores em que os líderes de mercado deixavam a desejar e não dispensavam um tratamento adequado a seus clientes – como ressaltai, logramos êxito na aviação, nos serviços de telefonia móvel e nos serviços financeiros. Mas hoje estamos concentrados no setor verde: procurando maneiras de fornecer energia renovável, produzir água limpa e descobrir como conservar ambas. Acreditamos que nessa área estejam as maiores oportunidades de nossa era.

Digamos que a nossa sociedade hoje esteja enfrentando grandes desafios de ordem prática que exigem um pensamento inovador, até mesmo revolucionário – a dieta básica dos empresários. Como fornecer energia, alimentos e água em quantidade suficiente para atender à demanda de nossa crescente população global? Como tirar bilhões da pobreza sem esgotar os recursos disponíveis? É possível restaurar e proteger simultaneamente os sistemas naturais de suporte vital dos quais dependemos?

Caso esteja pensando em ingressar nesse setor, procure avaliar onde podem estar as oportunidades estruturais na sua região. Deve haver brechas em quase todo mercado: a Agência Internacional de Energia estima que o consumo global de energia aumentará quase 40% nos próximos 20 anos; para atender à demanda mundial até 2035, a nossa sociedade precisará fazer investimentos na ordem de 33 trilhões de dólares em infraestrutura de abastecimento energético.

Os grandes produtores alegam que existe petróleo suficiente para atender a essas necessidades por muitos anos, mas mesmo que isso seja verdade – o que é questionável – as considerações sobre mudanças climáticas e as preocupações com a estabilidade política das nações produtoras de petróleo significam que as autoridades governamentais do mundo inteiro precisam buscar outras opções. Antes do *tsunami* de 2011 que danificou as usinas de energia nuclear do Japão, muitos viam a energia nuclear como a alternativa mais viável, de modo que os órgãos públicos e as empresas privadas estavam investindo nessa área. Mas hoje, em virtude das novas preocupações com a segurança, outras fontes de energia renovável vêm sendo mais enfatizadas.

Na realidade, os analistas preveem que as fontes renováveis, como energia solar e eólica, biocombustíveis e hidroeletricidade, logo passarão a satisfazer a um quarto de nossas necessidades em energia. As últimas previsões da empresa de pesquisas Clean Edge Inc. sugerem que as vendas combinadas de energia solar e eólica e biocombustíveis passarão de 188,1 bilhões de dólares em 2010 para 349,2 bilhões de dólares em 2020.

Caso esteja em uma região onde as reservas de água doce sejam escassas, você deve cogitar de entrar nessa área. Os racionamentos de água só tendem a piorar. De acordo com as projeções da ONU, até 2030, mais de 60% da população mundial – 5 bilhões de pessoas no total – estará morando em áreas urbanas. Por meio do Green Fund da Virgin, investimos


em uma empresa de dessalinização chamada Seven Seas Water para criar reservas de água doce em lugares onde há grande necessidade, como o Caribe, por exemplo. O fornecimento desse recurso de forma ambientalmente sustentável é um desafio técnico. A sua equipe está preparada para assumir uma tarefa empolgante como essa?

Outra área que oferece oportunidades é a de eficiência energética e hídrica, que inclui tudo, de lâmpadas a materiais isolantes e torneiras de cozinha. Esse é o meio mais rentável de reduzir as emissões de CO₂ e aumentar, ao mesmo tempo, a durabilidade de nossos recursos. Um recente estudo da McKinsey revelou que, se forem investidos 170 bilhões de dólares por ano em eficiência energética durante os próximos nove anos, o crescimento da demanda por energia será reduzido pela metade – um grande passo para reduzir as emissões de CO₂ e evitar níveis desastrosos de aquecimento global. Se você e a sua equipe estiverem à procura de um trabalho gratificante e significativo, pense em fazer a sua parte garantindo o futuro de nosso planeta!


Caso tenha dificuldade para conseguir financiamento para a sua ideia de lançamento de um produto ou serviço, ou para definir os rumos da sua atividade tradicional, talvez esteja na hora de tentar algo diferente. Dependendo da sua localidade e área de conhecimento, você pode decidir que as suas melhores perspectivas estão no setor verde. O mundo está enfrentando problemas assustadores em termos de racionamento de água e energia. Vamos apresentar algumas soluções.

“VAMOS SELAR ESSE ACORDO COM UM APERTO DE MÃOS”

AGORA CHAMEM OS ADVOGADOS

 **Havia uma época em que um aperto de mãos era suficiente para fechar um negócio. Os apertos de mãos ainda têm algum significado no mundo dos negócios moderno?**

– WINFRED KAGWE, QUÊNIA

 Bem, Winfred, acho que a resposta é “Sim, mas...”. Um aperto de mãos ainda é importante para os negócios porque a confiança é fundamental para todo tipo de relacionamento. Em um mundo ideal, um aperto de mãos seria tudo de que um empresário ou executivo precisaria para selar um acordo com um parceiro de negócios, um investidor, uma empresa ou um cliente – afinal, a reputação é tudo, tanto na vida quanto nos negócios. A sua palavra ainda deve ser a sua obrigação moral e, se a descumprir, a sua reputação pode ser arranhada de forma irreparável.

Entretanto, o aperto de mãos é apenas o começo do processo para criar uma relação de trabalho. As condições de negócios podem mudar radicalmente em um espaço de tempo muito curto – tudo, da situação econômica às preferências do consumidor e respostas competitivas –, e as interpretações da forma de aplicação de um acordo em diferentes circunstâncias podem variar muito.

Além disso, com o tempo, as lembranças das pessoas mudam. Convenientemente, quando as partes de um contrato tentam relembrar os detalhes exatos de um acordo verbal anos mais tarde, é como a brincadeira do “telefone sem fio”: uma frase é cochichada de uma pessoa a outra e sempre chega no final da fila totalmente deturpada. Em

parte, isso acontece porque as pessoas têm uma tendência natural a ser demasiadamente otimistas no início de um acordo, e depois, quando os sonhos encontram a realidade, a memória se torna seletiva – especialmente quando existem grandes quantias envolvidas. A probabilidade de você e o seu parceiro se desentenderem é muito maior quando o acordo é firmado apenas com um aperto de mãos, portanto complemente esse gesto com um contrato simples e claro que defina os termos do acordo.

Aprendi isso muito cedo. Quando a Virgin Records começou a operar, houve diversas ocasiões em que fechamos contrato com algumas bandas na base do aperto de mãos, e mais tarde descobrimos que o nosso gesto havia sido revogado por um contrato escrito com validade jurídica firmado com um concorrente. Perdemos contratos com bandas como Dire Straits e 10cc por essa razão. (O problema subjacente era que, no ramo da música, existem muitas partes envolvidas em qualquer acordo – os integrantes das bandas, empresários e assessores podem ter agendas bem diferentes.)

Em alguns casos, deveríamos ter renovado nossos contratos de modo a refletir o sucesso de alguns acordos. Quando Mike Oldfield nos procurou com Tubular Bells, assumimos um risco significativo ao financiar a produção e distribuição do álbum, que acabou sendo um surpreendente e duradouro sucesso que ajudou a lançar a nossa nova empresa. Renovamos o contrato com ele no decorrer dos anos, mas, pensando bem, poderíamos ter revisado as condições mais cedo e tido um retorno mais equitativo para ambas as partes.

No entanto, havia aprendido que depender de um aperto de mãos poderia ser muito arriscado em situações controversas, de modo que os nossos contratos simples e legais me permitiam resolver eventuais questões rapidamente e, em alguns casos, ser um pouco mais generoso do que o contrato estipulava. Quando Nik Powell, meu amigo e cofundador, decidiu se afastar da Virgin, tínhamos um contrato básico válido que nos ajudou a decidir como proceder de forma célere e amigável. Felizmente, fomos previdentes o bastante para formular esse documento, porque nos separamos sem perder a amizade e estamos assim há 40 anos.

Muitos empresários não firmam contratos detalhados ao lançar seus primeiros empreendimentos só porque o processo é sabidamente moroso, árduo e caro, e muitas empresas são lançadas às pressas.

Os advogados precisam se certificar de que os contratos cobrem qualquer eventualidade, o que possivelmente subentende o acréscimo de páginas e páginas de cláusulas legais. Para evitar essa situação, quando chegar a um acordo, você e o seu parceiro devem fazer um resumo básico do acordo e passar esse documento aos advogados. Você verá que, assumindo o controle desses primeiros passos, geralmente fica mais fácil controlar as minutas – e as custas judiciais – que se seguem.

A fama de ser justo e coerente é importante não apenas para os empresários construírem suas empresas. Todos na empresa, dos executivos aos funcionários da linha de frente, precisam dar continuidade ao processo e construir as relações criadas pelos seus contratos. Um esforço extra pode fazer toda a diferença para o estabelecimento da reputação da sua empresa. Para isso, no entanto, os seus funcionários precisam conhecer os termos do contrato, por isso, muitos deles precisarão ver o contrato também. Essa tarefa pode ser imensamente simplificada se você tiver uma versão resumida com os “pontos principais” que possa ser facilmente lida e compreendida em questão de minutos, não de horas.

Agora voltando à parte afirmativa de minha resposta: por favor, não deixe de trocar um aperto de mãos ao fechar um acordo – mas depois peça aos seus advogados que formalizem os detalhes por escrito. Esse pode ser o dinheiro mais bem usado da sua vida!

RELACIONAMENTOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

UM ASSUNTO DELICADO

No início de 2012, passei vários maravilhosos dias conhecendo o pessoal do Northern Rock nos escritórios espalhados pelo Reino Unido. Como disse, a Virgin comprou do governo britânico o banco que agora está sendo rebatizado como Virgin Money.

Na qualidade de “novos proprietários”, nunca sabemos como seremos recebidos pelos funcionários de uma empresa recém-adquirida, mas, pelo menos, para uma pessoa, todos foram muito agradáveis. Estava lá para dar as boas-vindas aos Northern Rockers como os mais novos membros da família Virgin e, por isso, fiquei encantado ao constatar que um forte espírito de família já fazia parte da estrutura do banco.

Por diversas vezes, vi não só maridos e esposas trabalhando juntos no mesmo escritório, como, em muitos casos, filhos e filhas também. Não consigo imaginar demonstração de apoio mais entusiasmada a uma empresa do que dizer que você a recomenda como um lugar onde os seus familiares também devem trabalhar.

Dois dias depois dessa experiência, estava jantando com um velho amigo de Nova York que, de repente, me perguntou qual era a política da Virgin em relação ao que ele descrevia como “romances no escritório”. Parece que o filho dele de 28 anos trabalha em uma empresa que proíbe terminantemente romances no escritório e, por isso, o jovem está passando por maus bocados tentando manter em segredo o seu relacionamento de três meses com uma colega de trabalho. Mesmo fora do escritório, eles vivem com medo de que algum “delator” os veja juntos, o que é um grande estresse para ambos.

Eu não havia pensado no caso até então, e, pelo que me consta, nunca tivemos quaisquer problemas com relacionamentos no trabalho. Certamente não temos qualquer tipo de tabu ridículo que obrigue as pessoas a fazer segredo de suas emoções. Francamente, considerando que as pessoas hoje estão passando mais tempo do que nunca no local de trabalho e se casando muito mais tarde do que antigamente, apaixonar-se no escritório me pareceria mais um caso de inevitabilidade do que de contravenção corporativa.

A questão, que despertou o meu interesse, me levou a buscar a opinião de algumas pessoas sobre o que eu consideraria empresas progressistas e cheguei ao que me parece uma abordagem sensata para que patrões e funcionários possam evitar problemas – sem flechar o cupido.

Nesse caso, a estratégia “KISS” (“Keep it simple, stupid” – “Não complique as coisas, seu bobo”) me pareceria pertinente por várias razões. Se funcionários solteiros tiverem liberdade para se relacionar com colegas igualmente solteiros que o consintam – “solteiro” e “consentimento” sendo as palavras-chave –, tanto a empresa quanto o funcionário saem ganhando.

Não obrigando as pessoas a encobrir eventuais relacionamentos, fica muito mais fácil conquistar o respeito de seus funcionários e conseguir que eles observem algumas regras práticas e simples.

Por razões óbvias, o ideal é que os casais que mantenham qualquer tipo de relacionamento não tenham nenhum vínculo de subordinação direta uns com os outros. Além disso, embora cada empresa e cada situação seja diferente, colocar os dois para trabalhar no mesmo departamento talvez não seja uma boa ideia. Relações de trabalho muito próximas no dia a dia, por mais discreto e sensato que o casal possa ser, tendem a gerar problemas. Portanto, certo distanciamento entre os respectivos departamentos pode ser benéfico para ambos.

Uma sugestão interessante que recebi foi que, “no escritório, o casal deveria agir como se fosse casado e não dar demonstrações explícitas de afeto”. Pode ser uma velha piada, mas também é um conselho inteligente.

Uma sugestão sensata que ouvi é que não se use o e-mail da empresa para enviar o que chamávamos de “bilhetes eróticos” quando eu era criança. Independentemente de qualquer coisa, uma simples tecla apertada por engano pode transmitir para toda a empresa coisas que deveriam permanecer em segredo.


Seja como for, um relacionamento com um(a) colega de trabalho geralmente pode acabar com um dos envolvidos tendo de procurar emprego em outro lugar. Ironicamente, quer o desfecho seja um desagradável rompimento ou um casamento, o resultado pode ser exatamente o mesmo.

Portanto, qualquer empresa progressista deve pensar duas vezes antes de proibir terminantemente romances entre colegas de trabalho. Em vez de implementar regras (como no caso do filho do meu amigo) que contribuam para a dispersão e insatisfação dos funcionários, certamente é mais inteligente expedir algumas diretrizes sensatas que os ajudem – e ajudem os seus colegas de trabalho – a lidar com os seus relacionamentos.

Sempre achei que uma boa empresa deveria se conduzir como uma grande família e, como qualquer pessoa que tenha criado filhos sabe, lidar com esse tipo de ataque simplesmente faz parte da vida em família.


CONQUISTE A CONFIANÇA DE SEUS CLIENTES

E A FIDELIDADE SERÁ UMA CONSEQUÊNCIA

 **Recentemente passei a ser meu próprio chefe, unindo forças com meu irmão, que possui uma empresa estabelecida. Estou gostando da experiência, mas buscar maneiras de chamar a atenção para a nossa empresa e conquistar a confiança dos clientes é uma tarefa extremamente difícil.**

Ressalvada a distinção entre um executivo e um empresário, se você tivesse de escolher algo que definisse o seu sucesso, o que seria?

– RANDALL DE FREITAS, TRINIDAD E TOBAGO

 *Parabéns pelo seu novo empreendimento! Trabalhar para você e sua família pode ser uma experiência gratificante.*

Entretanto, montar um negócio não é fácil e a maioria das novas empresas fracassa no primeiro ano – normalmente graças a um plano mal executado, falta de conhecimento do público e/ou insuficiência de caixa. No início de minha carreira, sempre procurei resolver os dois primeiros problemas assegurando-me de que tínhamos um excelente produto ou serviço e de que todos tinham conhecimento de nossas empresas em virtude de nossa grande publicidade e ousada propaganda.

Eu acreditava que, se resolvêssemos essas duas questões críticas, seria mais fácil vencer o terceiro desafio: gerar caixa suficiente para manter a empresa em funcionamento. De modo geral, esse método funcionava e, à medida que a Virgin se expandia, criávamos novas

empresas quando víamos que tínhamos um ótimo plano de negócios e estávamos aptos a desafiar líderes de mercado preguiçosos em setores que estivessem prontos para passar por uma reformulação completa.

Avaliando os casos em que a Virgin fracassou, constatamos um claro padrão: nossas empresas não eram bem-sucedidas quando a diferença Virgin era muito mais difícil de ser captada pelo cliente – quando lançávamos produtos como bebidas, cosméticos e confecção. Em razão de seus orçamentos de marketing limitados e canais de distribuição comparáveis aos de seus concorrentes tradicionais – e por causa do problema da diferenciação –, essas empresas do grupo tinham dificuldade em despertar interesse para os seus produtos e torná-los conhecidos por muito tempo.

Por natureza, não tenho simpatia pelos números, por isso não meço o sucesso de um novo empreendimento pelo volume de receita. Quando a Virgin Music estava começando, queríamos criar ótimos lugares onde as pessoas pudessem ouvir música e encontrar amigos. A minha impressão era de que, se os nossos funcionários gostassem de nossas lojas, as chances de nossos clientes também gostarem eram grandes. Na Virgin Records, adotamos uma atitude semelhante. A princípio, contratávamos apenas bandas e artistas com os quais julgávamos ser divertido trabalhar – o que significava assinarmos contratos em nível de Sex Pistols e Rolling Stones.

Isso me leva a um segredo do sucesso duradouro: a conquista da confiança de seus clientes, que deve ser um componente essencial da sua estratégia de diferenciação e marketing. Na Virgin, fizemos isso inicialmente de forma um tanto acidental, confiando na receptividade e simplicidade ao nos comunicarmos com nossos clientes. Como lançávamos empresas das quais toda a equipe se orgulhava, a nossa grande preocupação era com a qualidade e o serviço de atendimento ao cliente, de modo que o nosso marketing ressaltava a razão pela qual as empresas Virgin eram diferentes e especiais.

A vinculação do meu nome à marca Virgin também ajudou a incentivar um sentido de responsabilidade da marca. Quando estava me preparando para lançar a Virgin Atlantic Airways, Sir Freddie Laker me deu alguns conselhos sobre a importância de se fazer notar. Ele dizia que, como a Virgin não tinha “cacife” necessário para competir com as

marcas tradicionais, o uso inteligente dos desafios – como as nossas tentativas de estabelecer recordes mundiais de corridas de lancha e balonismo – ajudaria a elevar o perfil da companhia aérea.

A estratégia funcionou. Saíamos com frequência nas manchetes gastando uma fração do que os nossos concorrentes gastavam em marketing. Isso significou também que, desde cedo, demos um rosto à nossa marca. Além disso, eu incentivava os clientes a se comunicar diretamente comigo por e-mail e aconselhava os nossos CEOs a fazer o mesmo, de modo a fortalecer os laços com os clientes.

Com o tempo, isso parece ter nos impedido de adquirir muitos dos maus hábitos das grandes empresas. A nossa ênfase no serviço, em um bom senso de humor e na condição de “donos” das empresas de nossos funcionários nos ajudou a construir um relacionamento com os nossos clientes. No decorrer dos anos, conquistamos a confiança deles, que nos estimula ainda mais a retribuir.

Muitas de nossas campanhas publicitárias baseiam-se nessa comunicação aberta e franca. Nossas empresas de telefonia móvel oferecem planos simples sem custos ocultos, os contratos de nosso cartão de crédito são fáceis de entender, os sócios de nossas academias de ginástica não ficam presos a extensos contratos.

No atual ambiente empresarial, pode ser difícil não se concentrar exclusivamente nos números, mas acredito que essa estratégia de diferenciação e marketing do seu produto com o objetivo de conquistar a confiança dos clientes seja a única maneira de construir uma empresa sustentável e duradoura. E em tempos de crise não desanime. Você já identificou os seus principais desafios, portanto mantenha a sua mensagem em um formato simples, direto, honesto e absolutamente público.

Fazendo isso, você e o seu irmão provavelmente irão longe.

PARA TRABALHAR MELHOR

DESCANSE MELHOR

Em julho, quando escrevi este texto, muitas pessoas, sobretudo no hemisfério norte, já se encontram ou estão prestes a sair de férias. É uma época do ano em que as empresas podem ter dificuldade para desligar seus BlackBerries e manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Realmente é difícil. Hoje, o mundo dos negócios está globalizado e caminha em ritmo acelerado; você pode receber e-mails, mensagens de texto ou ligações telefônicas a qualquer hora, 24 horas por dia, sete dias na semana, de colegas e clientes, o que significa que deve sempre estar atento aos últimos acontecimentos na sua empresa. Nesse ambiente, as decisões geralmente são tomadas com muita rapidez por aqueles que já estão cansados de fazer as melhores escolhas – uma situação que, com o tempo, pode atrapalhar o crescimento de uma empresa e reduzir as suas chances de sucesso.

Quando me reúno com grupos de colegas ou executivos, às vezes, pergunto de que maneira eles organizariam os horários de trabalho se pudessem fazê-lo de outra forma. Eles gostariam de compartilhar uma função, ter períodos de folga mais longos ou trabalhar com mais flexibilidade?

Na maioria das vezes, as pessoas relutam em falar, qualquer que seja a situação, por temer que os chefes as considerem preguiçosas ou desmotivadas. Embora muitos estejam ansiosos para mudar os horários de trabalho, apenas um em cada cinco executivos fornece imediatamente essa informação. Se eu insisto em minhas perguntas, normalmente, mais da metade do grupo acaba revelando que gostaria que a empresa fosse mais flexível quanto à estrutura da jornada de trabalho.

É importante resolver esse problema, esteja você lançando um novo empreendimento ou administrando uma empresa já estabelecida, visto que

manter os seus funcionários motivados e satisfeitos é fundamental para o sucesso da empresa. Ao longo dos anos, a experiência ensinou a mim e ao nosso grupo que fazer uma pausa e garantir que os funcionários ou colegas possam fazer o mesmo – e, melhor ainda, busquem seus interesses externos – o ajudará a reter os membros mais valiosos de sua equipe. Além disso, eles se mostrarão mais criativos e inovadores, produzindo melhores resultados de modo geral.

Tente perguntar aos principais funcionários qual a melhor maneira de ajudá-los a buscar os objetivos no trabalho e em casa. Talvez isso resulte em sugestões como mudança da estrutura da jornada de trabalho ou até mesmo algo tão radical quanto proibir o envio de mensagens de texto não emergenciais nos fins de semana. Pode apostar que maridos e esposas irão gostar dessa também!

Alguns podem ser candidatos a exercer funções compartilhadas, uma alternativa que o ajudará a reter funcionários mais velhos experientes e outros que não possam trabalhar em regime de tempo integral – pais com filhos pequenos, por exemplo, ou pessoas que cuidem de membros da família idosos ou enfermos. Essa solução pode gerar empregos, uma vez que existem muitas pessoas trabalhando em regime de tempo integral que, se tivessem oportunidade, reduziriam voluntariamente a carga horária, bem como muitas pessoas qualificadas que estão desempregadas e aceitariam trabalhar em regime de meio expediente se tivessem essa opção.

Os gerentes seniores, especificamente, podem ter dificuldade em aceitar que seus colegas optem por exercer funções compartilhadas com medo de que esses executivos percam o contato com o que ocorre em suas respectivas áreas e deixem escapar algo importante. No entanto, existem algumas funções que não podem ser divididas entre duas ou mais pessoas. Aliás, esses temores refletem a realidade de que muitos executivos estão sobrecarregados, de que as empresas geralmente atribuem um nível excessivo de responsabilidade a um único cargo. Introduzindo o sistema de funções compartilhadas – e, francamente, delegando a carga de trabalho –, as empresas podem garantir uma disseminação mais ampla do conhecimento e da experiência, e que as decisões sejam tomadas por aqueles que se encontram em melhor posição para tal. Observa-se que o ditado “Duas cabeças pensam melhor do que uma” pode se aplicar também à vida real!

É importante também examinar com cuidado as políticas sobre feriados nacionais e férias remuneradas. Infelizmente, em alguns países, particularmente nos Estados Unidos, as empresas não permitem tempo suficiente aos funcionários para descansar e recarregar as baterias. Lá, o período-base tradicional de apenas dez dias de férias é irrisório e insuficiente; essa atitude de desestimular os funcionários a tirar férias só serve para incentivar o absenteísmo e a insatisfação. Na Europa, a maioria das empresas tem mais noção do que é adequado e benéfico tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Lembre-se de que a sua generosidade compensará! Há sempre margem para atender às necessidades dos funcionários. Se o dinheiro estiver curto porque a empresa é novata ou porque ainda está na fase inicial de funcionamento, você pode oferecer períodos de folga mais longos em troca de menores salários. Em empresas maiores e mais tradicionais, os funcionários antigos devem ter a opção de tirar uma licença-prêmio ou uma licença sem vencimentos – ou o que for necessário para que possam recarregar as baterias. E não apenas uma vez a cada 20 anos!

Por fim, depois de formar uma equipe de confiança, não tenha medo de permitir que as pessoas trabalhem em casa de vez em quando. Muitos se consideram mais produtivos porque não precisam se deslocar e podem usar o sossego do escritório doméstico para se concentrar em determinado projeto. Tenho a sorte de poder nadar em torno da Ilha de Necker quase todas as manhãs. Reduzindo o tempo de deslocamento até o trabalho, você poderia aproveitar o tempo para ir à academia ou simplesmente se deliciar com um *cappuccino* e passar 15 minutos lendo o jornal na sua cafeteria favorita.

Incentivar o seu pessoal (e a si próprio) a tirar férias regulares e arranjar tempo para a família e outros interesses pode parecer um contrassenso neste mundo frenético, mas procure ver a questão como um exercício de segurança corporativa. Mantendo a saúde e o bem-estar mental de seus funcionários, você simplesmente está protegendo o maior patrimônio da empresa – os seus colaboradores. Mapeando as necessidades deles e buscando soluções, verá uma enorme compensação em termos de criatividade, energia, entusiasmo e trabalho em equipe por parte deles – e, em última análise, no sucesso da sua empresa.

Agora saia de trás dessa mesa e vá dar uma volta pela empresa. Converse com colegas e pergunte: “Se pudesse fazer outra coisa neste momento, o que seria?”. Você poderá se surpreender com as respostas.

FAÇA VALER A MARCA

VIVA OS VALORES

Muitas pessoas me perguntam sobre a marca Virgin – qual o nosso segredo? Qual a fórmula mágica duradoura?

A verdade é que começamos com uma ideia muito simples que se desenvolveu com o tempo. Ao abrir a minha primeira loja de discos, acreditava que o empreendimento poderia ser um sucesso se eu criasse um lugar “transado” e mantivesse os preços baixos. Esperava que essa combinação pudesse popularizar a loja e o conseqüente volume de vendas compensasse os preços mais baixos. Embora, na época, não soubesse, essas noções básicas eram o início do que hoje é chamado de valores da marca. Na Virgin, os nossos valores incluem a oferta de um bom custo-benefício e uma ótima experiência ao cliente.

Naquela época, acreditava veementemente – e ainda acredito – que esses valores rudimentares eram válidos para qualquer situação de negócios. Hoje, a Virgin é uma das marcas mais diversificadas do mundo, na medida em que continuamos entrando em novos mercados e os reformulando em benefício do cliente. Os valores da nossa marca são a cola que mantém a nossa unidade.

Isso não significa que as nossas empresas sejam uma completa balbúrdia, como a minha equipe costuma me lembrar. Embora recebamos propostas para quase todo tipo de produto ou serviço que se possa imaginar – bebidas, cirurgia plástica, confecção, restaurantes, assistência a idosos e até mesmo serviços funerários –, temos uma equipe central que avalia cada ideia para ver se está de acordo com os nossos valores e com o que os clientes esperam da Virgin. Às vezes, o debate é acirrado!

E, às vezes, a nossa afeição ao risco rende dividendos, como o nosso processo de reestruturação da empresa de TV a cabo britânica NTL:Telewest, hoje uma bem-sucedida empresa focada no cliente conhecida como Virgin Media. Esse grande esforço envolveu a realocação de alguns de nossos melhores profissionais para essa empresa e uma mudança de foco em que as metas trimestrais de vendas cederam lugar para objetivos de mais longo prazo, como zelar pela satisfação e fidelidade dos clientes. Manter clientes e funcionários satisfeitos é um benefício para a empresa, e não um custo que possa ser cortado!

Por mais legal que seja ler artigos que dizem que a marca Virgin é uma das mais poderosas do mundo, a nossa meta corporativa é torná-la uma das mais confiáveis.

Com essa finalidade, montamos uma estrutura para garantir que toda empresa do Grupo Virgin esteja em total sintonia com os nossos valores e as respectivas expectativas do cliente. Ministramos treinamento sobre a marca e fornecemos as ferramentas necessárias a todas as nossas empresas. Visando à satisfação do cliente, estabelecemos metas para todas as nossas centrais de atendimento e as medimos regularmente. Reunimos todos os nossos departamentos de marketing para trocar ideias. E toda nova empresa que lançamos recebe esse tipo de assistência desde o início.

Procuramos planejar como tornar a Virgin ainda mais forte no futuro. Por mais respeitada que a companhia seja – hoje operamos em mais de 30 países, temos mais de 50 mil pessoas empregadas e atendemos a milhões de clientes a cada mês –, não podemos nos acomodar. Concentramo-nos em áreas essenciais que todas as empresas Virgin devem tratar como prioridades para que a marca prospere. Isso inclui desde aspectos básicos da marca Virgin até a conexão on-line com os clientes, além de enfatizar a colaboração entre as empresas do grupo, o empreendedorismo e a ética – tudo regado a música, diversão e *rock'n'roll*! Enfim, é um mapa de rotas ligando o nosso passado ao nosso futuro.

Costumo falar de pessoas – não de estatísticas de vendas ou resultados financeiros – porque, como espero ter deixado muito claro neste livro, realmente acredito que o nosso pessoal é o coração e a alma de nossa marca. O simples conceito de proporcionar uma experiência melhor aos clientes, tudo de forma muito divertida, atrai pessoas brilhantes e cheias de entusiasmo. Entretanto, por mais importante que seja contar com pessoas

talentosas e criativas capazes de desenvolver excelentes produtos e estratégias de marketing, de nada adiantará se o pessoal da linha de frente não estiver proporcionando esses benefícios aos clientes, da forma correta, 24 horas por dia, sete dias na semana. Essa ênfase na importância de cada um de nossos colaboradores é o que faz dos valores da marca Virgin algo mais do que uma declaração de missão empoeirada enfiada em uma gaveta qualquer.

Nas escolas de negócios, os valores da marca geralmente são discutidos em termos de marketing, como se fossem um resultado final de um processo científico, e não parte inerente da alma de uma empresa. Felizmente, aprendi que no verdadeiro mundo dos negócios é melhor confiar na criatividade, intuição e empatia. Você pode contratar consultores para construir uma marca utilizando uma abordagem teórica de gabinete, mas será muito mais bem-sucedido – e se divertirá mais – criando a sua própria marca, como a Virgin fez.

COMPARTILHE AS LIÇÕES DA VIDA

OS MENTORES PODEM FAZER ACONTECER

O empreendedorismo pode ser ensinado? Um aspirante a líder empresarial é capaz de aprender a escolher o plano certo, assumir os riscos certos, selecionar a equipe certa e depois enfrentar toda a turbulência que vem a seguir?

Com a maioria das grandes economias ocidentais demonstrando, na melhor das hipóteses, um crescimento preguiçoso, muitos na política e nos negócios estão ávidos por encontrar soluções, dada a urgente necessidade de uma nova onda de dinâmicos empreendedores para impulsionar os negócios em todo o mundo, reestruturar os mercados e gerar empregos.

Minha experiência me diz que o sucesso de um empreendedor depende de uma combinação relativamente incomum de traços de personalidade e habilidades instintivas, cuja maioria só pode ser aperfeiçoada no exercício da função. Os cursos formais podem ser um começo, mas certamente não são suficientes. A maioria dos empresários estreatantes precisa do tipo de orientação que somente um mentor de confiança pode oferecer.

É fundamental que os executivos experientes e CEOs se ofereçam para orientar os jovens empreendedores em suas comunidades. Essa é uma das maneiras mais imediatamente recompensadoras e concretas de um líder empresarial bem-sucedido incentivar o crescimento econômico em sua região. Há muitos jovens empreendedores que, com o impulso crucial de uma boa assessoria ao lançar suas empresas, um dia gerarão novos empregos. Para encontrar um grupo de tutoria na sua região, consulte as universidades locais, grupos setoriais e centros de desenvolvimento da pequena empresa.

Como já disse, a nossa equipe montou dois Centros de Empreendedorismo Branson, instituições sem fins lucrativos onde empreendedores, mentores, membros da comunidade e investidores podem se reunir para discutir projetos, aprender habilidades práticas e divulgar suas ideias.

Desde que criamos o primeiro Centro Branson em Johannesburgo há seis anos, mais de cem empreendedores já participaram de nosso programa e, atualmente, 11 de suas empresas estão em funcionamento, empregando muitas pessoas. Um de nossos mais recentes “formandos” é Lesego Malatsi, um estilista de moda e empresário cujas surpreendentes criações foram apresentadas na London Fashion Week em setembro de 2011.

Abrimos a segunda escola na Jamaica em fins de 2011 e uma nova turma de 15 pessoas está trabalhando no lançamento de empresas nos mais diversos setores, de hospitalidade a serviços educacionais e reciclagem.

Você conhece alguém que esteja tentando abrir uma empresa? Como mentor, existem seis coisas que você deve ter em mente:

1 Um bom orientador é direto

Não enfeite o pavão! A sua principal função é ajudar um empresário em início de carreira a vencer a confusão e as falsas informações para chegar à verdade. As avaliações podem ser altamente pessoais: que tipo de estilo de liderança eles têm? O que eles podem fazer para melhorar? Ouvir os comentários críticos de um mentor pode ser difícil para um tutorado, mas você deve explicar de forma muito clara o que está acontecendo de errado.

2 Forme uma equipe orientadora

Muitos empreendedores precisam de ajuda em mais de uma área. Quando comecei, a minha dislexia dificultava as tarefas contábeis, por isso um contador amigo da família se dispôs a me ajudar. O conselho dele foi fundamental para me ajudar a entender como as coisas funcionavam e como dirigir uma empresa. Caso você não consiga oferecer toda a orientação de que o seu tutorado necessita, ajude-o a encontrar alguém que possa fazê-lo.

3 Ensine-os a ser ousados

Ao avaliar os possíveis alunos para a turma atual, os fundadores do nosso centro na Jamaica verificaram que todos os candidatos identificaram a possibilidade de melhor acesso a empréstimos de capital de giro por meio de nosso programa como um objetivo básico, mas apenas 14% solicitaram um financiamento. Nas diversas culturas, existem diferentes barreiras à maneira de abordar possíveis investidores; quase todos precisam de orientação e ajuda nessa área. Compartilhe as suas experiências, reveja os discursos de venda e exercite as formas de abordagem.

4 Faça as apresentações

As empresas novas geralmente têm dificuldade em atrair clientes e depois para manter os custos sob controle à medida que os pedidos de compra aumentam. O acesso a investidores faz toda a diferença para muitas empresas. Esteja preparado para recorrer a eventuais contatos no setor e velhos amigos; faça o que for necessário para ajudar o seu tutorado a ter contato com aqueles que verão o potencial existente em seus projetos.

5 Faça a sua propaganda

Quando entrei no ramo da aviação, *Sir Freddie Laker* me aconselhou a criar as promoções da empresa em torno de minha própria personalidade – uma estratégia que funcionou bem em nosso caso. Freddie acreditava que as pequenas empresas empreendedoras poderiam sobreviver e prosperar se fossem conhecidas e comercializadas corretamente. As possíveis oportunidades de marketing geralmente são negligenciadas pelos “calouros” – ajude-os ressaltando as possibilidades.


6 Persistência é fundamental

Montar um negócio é um ofício arriscado. É importante que ajudemos os estreantes a entender que o fracasso de um empreendimento em sua fase inicial é uma marca distintiva da experiência, não o fim de uma carreira; que o mais importante a fazer quando as coisas dão errado é aprender com o fato e persistir.


Portanto, vá fundo! Faça acontecer e não ser apenas algo que você “sempre orienta a fazer” – desculpe!

PODER PARA AS PESSOAS

A INVERSÃO DA PIRÂMIDE

 **Alguns líderes empresariais acreditam que o cliente deve sempre vir em primeiro lugar, muitos dão prioridade aos acionistas, e existem aqueles, ainda, que argumentam que os funcionários é que devem vir primeiro. Afinal, quem deve vir primeiro: acionistas, funcionários ou clientes?**

– EDEN KIRONDE, UGANDA

 *Segundo a sabedoria convencional, as empresas devem colocar as necessidades de seus acionistas em primeiro lugar, as de seus clientes, em segundo e as de seus funcionários, em último. Sempre invertamos essa pirâmide; em todas as empresas do Grupo Virgin, os nossos funcionários vêm primeiro, depois os nossos clientes e, por fim, os nossos acionistas. É simplesmente uma questão de bom-senso: se a sua força de trabalho estiver satisfeita e motivada, os seus clientes provavelmente estarão satisfeitos também – o que significa que a sua empresa terá maiores chances de contabilizar um grande volume de vendas e bons lucros, gerando os resultados que os seus acionistas exigem.*

Nós nos deparamos com essa fórmula casualmente ao lançar as nossas lojas de discos no final da década de 1960. Decidimos procurar funcionários apaixonados por música porque acreditávamos que o entusiasmo e os conhecimentos deles seriam tão importantes quanto os pufes, o cafezinho gratuito e os estandes de teste que pretendíamos oferecer em nossas primeiras lojas – o que, de fato, estava correto. Nossos colaboradores eram capazes de ajudar os aficionados por música a encontrar novas bandas e auxiliar clientes estreantes no cenário da música a desenvolver e ampliar suas preferências.

Quando lançamos a Virgin Records dois anos mais tarde, o que aconteceu, naturalmente, foi que os funcionários deveriam ser tão apaixonados quanto aqueles de nossas outras empresas. Primeiro nos empenhamos em encontrar e contratar as pessoas certas; depois lhes demos autonomia para dirigir a empresa como lhes conviesse – para isso as contratamos. Essa abordagem nos ajudou a atrair e manter grandes talentos. Esses funcionários procuravam e contratavam os artistas que logo fizeram da Virgin Records a maior gravadora independente do mundo, atraindo uma legião de fãs.

Pode ser difícil garantir que as atenções de toda uma empresa permaneçam voltadas para os funcionários, sobretudo à medida que a sua empresa cresce e se diversifica, mas o esforço certamente vale a pena. A Virgin lançou 400 empresas em mais de 40 anos de expansão; o foco em nossos funcionários é uma das principais razões para o nosso sucesso. Mantivemos uma cultura comum que une as nossas empresas e garante a retenção de alguns fortes e fiéis seguidores entre os nossos clientes. Pode-se ver isso na atitude determinada e franca, se não ligeiramente irreverente, de cada funcionário. Uma maneira simples pela qual procuramos manter essa cultura viva e próspera é reunindo alguns de nossos colaboradores em uma equipe para trabalhar em determinado projeto. Convocamos candidatos do mundo inteiro a participar de uma viagem voluntária de uma semana a uma comunidade nos arredores da nossa reserva de caça em Ulusaba. Trabalhar com colegas de outras empresas do grupo é uma forma de reacender todos os valores da Virgin.

Caso decida conduzir a sua empresa por esse caminho, terá de procurar grandes líderes empresariais que também sejam notáveis comunicadores, ou desenvolver pessoalmente essas habilidades. Como CEO, você deve ser capaz de avaliar o humor da sua força de trabalho. Os seus funcionários são interessados e criativos ou alguns deles são reservados e antissociais? Ao perceber algum problema, procure descobrir quaisquer rivalidades ou ressentimentos ocultos e dispersar rapidamente as tensões, antes que o moral seja afetado. No setor de serviços, é crucial que se faça isso da maneira certa, uma vez que nada consegue disfarçar o mau humor de um funcionário.

Os seus funcionários ou colegas sentem que suas opiniões são importantes? Quando um funcionário identifica um problema, ele possui as ferramentas necessárias para corrigi-lo? E, quando ele tem uma boa

ideia, existe um local para compartilhá-la? Esse é outro aspecto da comunicação que você precisa dominar: certificar-se de que os funcionários da linha de frente conseguem fazer contato com você, de modo que você e a sua equipe possam levar a cabo as informações recebidas.

Quando um CEO cria canais de comunicação claros em toda a empresa, é mais provável que os colaboradores da linha de frente se sintam positivos, investidos de poder e capazes de fazer a diferença. Os clientes saberão – e irão adorar – a diferença.

Em 1997, quando assumimos o controle da Linha Principal da Costa Oeste, assumimos também a administração de sua esfacelada infraestrutura, a sua envelhecida frota de trens e a sua desmotivada e resignada força de trabalho. No dia que relançamos o serviço ferroviário, os passageiros quase não viram diferença, a não ser o toque de tinta vermelha da Virgin. Hoje, somos a rede mais popular do Reino Unido, com uma taxa de aprovação dos passageiros de mais de 90% e os nossos trens transportando o dobro de passageiros. Conquistamos uma fatia de mercado das empresas aéreas e mudamos a percepção pública sobre as viagens ferroviárias.

Parte da expansão pode ser atribuída a fatores como modernização dos trilhos e a nossa nova frota de trens de alta velocidade, mas a essência do sucesso está no trabalho realizado pelo diretor executivo Tony Collins e equipe. Ele escolheu somente pessoas que refletissem a sua própria paixão, energia e imaginação, e que trabalhassem incansavelmente no sentido de transmitir a nossa visão aos funcionários e inculcar um forte sentido da cultura e do orgulho da Virgin – não foi uma reestruturação feita da noite para o dia, mas o que temos hoje difere como água e vinho daquilo que herdamos. Um CEO eficiente é um líder, mentor e gerente que, ao mesmo tempo, deve estar profundamente envolvido no funcionamento diário da empresa. Eles têm responsabilidades perante todas as partes interessadas, mas, se os funcionários ainda são a primeira prioridade, os demais participantes (como acionistas e clientes, por exemplo) só têm a ganhar.

Algumas empresas veem os 50 mil funcionários como nada mais do que um custo a ser gerenciado, mas, na Virgin, eu os vejo como 50 mil apaixonados embaixadores da marca.

CUIDADOS COM A LINHA DA CINTURA

CONTRIBUEM PARA OS RESULTADOS FINANCEIROS

Ser o seu próprio chefe e viajar pelo mundo pode parecer um estilo de vida muito glamoroso e, de certa forma, o é, mas quem está dizendo é alguém que sabe: também pode ser muito complicado para o corpo e a mente.

Ser empresário não é fácil – as longas horas de trabalho, o estresse – e, a menos que você tome uma atitude no sentido de recuperar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, pode acabar prejudicando a sua saúde. Para um empresário ou diretor executivo que dirige uma empresa em franca expansão, manter a forma e tirar folgas do trabalho não é um luxo, é uma necessidade. Você deve planejar a sua saúde e condicionamento pessoais da mesma maneira que planeja os lucros e o crescimento da sua empresa. Isso o ajudará a ver por uma nova perspectiva eventuais problemas que a sua empresa possa encontrar e, principalmente, a tomar melhores decisões de negócios.

Acabei de retornar de uma exaustiva viagem em que visitei cinco continentes em menos de um mês. O roteiro começou com uma semana memorável na Nova Zelândia, depois segui para o Chile, Brasil, África do Sul e Reino Unido antes de terminar na Índia. Sempre viajei muito desde que fundei a Virgin. No início, estava ajudando a transformar a Virgin Records em uma empresa global de música; agora, com o desenvolvimento de nossas novas atividades voltadas para os mercados emergentes e muitas das iniciativas filantrópicas da nossa Virgin Unite com base na África e

Ásia, é pouco provável que eu consiga diminuir o ritmo e a proporção de minhas viagens. Estar alerta e manter a eficácia nessas extenuantes viagens são tarefas que exigem planejamento e muita disciplina.

Felizmente, manter a boa forma física sempre foi um *hobby* para mim. Na escola, eu era um ávido esportista até que uma lesão no joelho interrompesse as minhas esperanças de sucesso profissional. Impossibilitado de seguir os meus sonhos no esporte, lancei-me em minha prematura carreira no mundo dos negócios e fundei a revista *Student*. A minha paixão pelos esportes persistia, por isso continuei a jogar tênis, nadar, esqui (na neve e na água), velejar e, mais recentemente, praticar *kitesurf*.

Procuro reservar tempo para me exercitar bem pelo menos uma vez por dia, às vezes duas, quando tenho oportunidade. Nossa casa na Ilha de Necker é um ótimo lugar para manter a natação em dia. Na maior parte do tempo que estou lá, saio de manhã para nadar em torno da ilha – cerca de cinco quilômetros. É a melhor maneira de refrescar a cabeça (às vezes, dos excessos da noite anterior!) e se preparar para enfrentar o dia.

Isolada na extremidade do arquipélago de ilhas, Necker é também um ótimo lugar para velejar e praticar *kitesurf*. Depois de um longo dia de correspondências ou telefonemas, nada melhor do que sair para uma volta em minha prancha de *kitesurf* – logo me sinto revigorado e renovado.

Metas de condicionamento físico à parte, é importante fazer algo que o ajude a se distanciar das pressões do trabalho. Muitas pessoas que enfrentam as pressões cada vez mais intensas do mundo moderno, globalizado e “sempre ligado” têm dificuldade em deixar o trabalho um pouco de lado. Concentrando-se em alguma outra atividade – no meu caso, os esportes –, você adquire perspectiva em outras áreas da vida, o que o ajuda a alcançar aquele fugaz equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Muitos de meus passatempos são apreciados também pela minha família, o que ajuda bastante. Não existe melhor maneira de esquecer as tensões de uma empresa deficitária ou as frustrações de não fechar um negócio do que sair com os seus filhos para fazer *kitesurf* ou esqui na neve.

Durante os períodos de viagem, você tem de se programar para o exercício. Em abril de 2010, quando me inscrevi na Maratona de Londres de modo a coincidir com o patrocínio da corrida pela Virgin Money,

enfrentei o desafio de tentar encaixar um intenso regime de treinamento em uma programação abarrotada de palestras e viagens. Acompanhado por um treinador, mapeava os treinos de corrida que precisava fazer e verificava os meus destinos de viagem na tentativa de conciliá-los com o meu programa de exercícios. Era muito divertido. Enquanto dava a volta ao mundo, eu me via correndo nos parques de Sydney, em uma praia de Barcelona e na mata em nossa Reserva Particular de Caça em Ulusaba, na África do Sul.

Felizmente, meus filhos, Holly e Sam, também decidiram participar da corrida com um grupo de amigos, assim podíamos treinar juntos nos intervalos quando a família se reunia. Isso ajudava a manter uma simpática competição familiar e garantia que todos se mantivessem focados no desafio que tinham pela frente. No dia da corrida, todos nós completamos a prova em um bom tempo e, junto com os seus 32 companheiros de equipe, Holly e Sam estabeleceram um recorde mundial pelo maior número de pessoas (nada menos do que 32) a terminar juntas uma maratona.

Às vezes, as coisas não saem conforme o planejado. Nesse mesmo ano, nós três tentamos atravessar o Canal da Mancha de *kitesurf*, mas o mar agitado logo frustrou nossa tentativa. Em janeiro, um acidente de esqui fez com que eu rompesse o meu ligamento cruzado anterior, o que me deixou impossibilitado de correr, esquiar ou fazer *kitesurf* por mais de seis meses. Como uma maneira de me motivar a manter a boa forma durante esse período, comecei a treinar para a prova de natação do Triatlo de Londres. Holly e Sam concluíram as três provas e todos nós nos divertimos muito.

Na Virgin, sou conhecido por estar constantemente inventando desafios que ajudem a nos superarmos – inclusive em termos de atividade física. Mas pequenas mudanças podem ajudar ainda mais em longo prazo. Na próxima vez que se sentar em uma manhã de domingo para responder àquela montanha de e-mails, pense se não seria melhor primeiro dar uma caminhada em ritmo acelerado, uma corrida, uma nadada ou uma volta de bicicleta para revigorar o corpo e a mente.

Lembre-se de que muito poucos até hoje foram aqueles que, deitados em seu leito de morte, pensaram: “Sabe, eu realmente gostaria de ter passado mais tempo no escritório”.

O QUE É MELHOR DO QUE UMA CARIDADE?

UM “EMPURRÃOZINHO”

A recente onda de desastres naturais em todo o mundo nos serve como um sombrio alerta para o frágil controle que temos sobre o planeta. O menor tremor pode causar danos incalculáveis. Quando acontece em uma localidade como o Haiti, centenas de milhares de pessoas podem morrer e a vida de milhões é afetada.

O mundo normalmente responde enviando equipes de resgates, tendas, alimentos, água limpa e medicamentos. Governos, empresas, celebridades, cidadãos comuns, igrejas e grupos escolares se mobilizam para ajudar com doações, eventos para angariação de fundos e toda sorte de auxílio espontâneo.

Em meio a essa tremenda reação, uma das maiores tarefas é sempre a coordenação dos recursos e fundos para fazê-los chegar às linhas de frente em tempo hábil e de forma eficaz.

Os desafios que o Haiti enfrentou nos meses que se seguiram ao terrível terremoto que sofreu no início de 2010 nos servem de alerta para a necessidade de uma sólida combinação de governos, grandes empresas, organizações não governamentais e indivíduos trabalhando juntos. É um *mix* poderoso e eficaz, desde que controlado por pessoas informadas nas linhas de frente. Infelizmente, esse nem sempre é o caso!

Embora dificulte as concessões de recursos de que o setor sem fins lucrativos depende, a recessão mundial dos últimos anos levou a última geração de filantropos a buscar maneiras de trabalhar em conjunto de forma mais eficaz, a fim de garantir que as melhores iniciativas produzam o máximo de benefício na escala mais larga possível.

Por exemplo, Jeff Skoll, um dos fundadores do eBay, usou suas habilidades de empreendedor para criar a Participant, uma nova produtora de filmes que combina entretenimento com conscientização para as grandes questões mundiais. Seus filmes incluem de *Uma verdade inconveniente*, o grande documentário sobre mudanças climáticas, e *O solista*, um belo filme que destaca a questão dos sem-teto nos Estados Unidos, a *Contagem regressiva ao zero*, um filme sobre a necessidade de livrar o mundo das armas nucleares.

Fortunas individuais maiores do que o produto interno bruto de muitos países se criaram nos últimos 20 anos. Em contrapartida, precisamos de uma forma mais benevolente de capitalismo que gere riqueza e depois empregue parte dessa riqueza de modo mais responsável. As atividades de negócios têm um novo sentido de propósito: provar que o capitalismo por si só não é suficiente. Precisamos contabilizar lucros, criando, ao mesmo tempo, um mundo melhor.

Para algumas pessoas, isso envolve a criação de grandes fundações para a distribuição de riqueza; para outras, significa colocar a responsabilidade social e as boas práticas de negócios como prioridades de suas empresas.

Às vezes, significa o fim do “cheque de ouro para obras de caridade” e o nascimento de novas formas empreendedoras e não subsidiadas de doação. E continua o debate que questiona se a caridade pura e simples é melhor do que a doação que incentiva o crescimento econômico – mas é um debate inútil. O mundo precisa de toda a ajuda que puder receber no momento para resolver a escala de problemas sociais e ambientais que estamos enfrentando.

Há alguns anos, criamos a fundação sem fins lucrativos Virgin Unite para nossas empresas e parceiros. A instituição consiste simplesmente em estabelecer a conexão entre pessoas capazes de enfrentar duros desafios utilizando abordagens empreendedoras. Queremos atuar como catalisadores para novas formas de lidar com a prestação de serviços de assistência médica em larga escala, incentivando a paz e reduzindo os fatores que contribuem para as mudanças climáticas.

Como disse antes, criamos o Elders, um grupo de homens e mulheres sábios, como Nelson Mandela, o arcebispo Desmond Tutu, Jimmy Carter, Kofi Annan e Mary Robinson, entre outros, que trabalham em silêncio por trás dos bastidores, procurando resolver conflitos globais.

Estamos trabalhando para criar um Centro de Controle de Doenças em parceria com o governo sul-africano e líderes da área de saúde no intuito de ajudar a erradicar o sofrimento provocado por doenças evitáveis e tratáveis.

Como não fingimos ter todas as respostas, trabalhamos com grandes parceiros e especialistas para que estejamos sempre bem informados pelas pessoas que estão no centro da ação. Em geral, quase que por padrão, elas podem saber as respostas, apenas não tiveram a chance de se fazer ouvir.

É interessante ver diferentes setores da vida cívica forjarem novas, e até mesmo improváveis, parcerias para resolver grandes desafios. Combinadas à tecnologia que realmente interconectam o mundo, nossas iniciativas podem ser bem-sucedidas em uma escala maior do que nunca. À medida que a globalização aumenta a divisão entre ricos e pobres, devemos aproveitar a tecnologia e as habilidades de empreendedorismo para construir um mundo mais próspero e saudável para todos.

Isso exige que – com um grande senso de humildade e respeito – nos envolvamos com parceiros e pessoas nas linhas de frente. Sempre recebemos na mesma proporção em que damos. As soluções podem vir por um custo baixo se mantivermos o compromisso e envolvimento dessa geração de filantropos.

CASA E/OU ESCRITÓRIO

COMO MANTER O EQUILÍBRIO

Talvez porque sempre consegui organizar a minha vida de modo a poder trabalhar em casa suscite a pergunta: “Richard, como você acha que pessoas como eu deveriam equilibrar as demandas do trabalho com o convívio familiar?”. Para muitos, um aspirante à carreira de empresário e executivo que tenha dificuldade em conciliar as duplas responsabilidades profissionais e pessoais pode realmente ser um grande problema.

Eis apenas três variações dessa importante questão que surgiram repetidas vezes ao longo dos anos:

Você consegue ser um empresário bem-sucedido e ainda ter tempo para dedicar à família?

Você pode e *deve* arranjar tempo tanto para a família quanto para os negócios. É importante construir uma sólida vida familiar que lhe permita também uma melhor perspectiva e equilíbrio no trabalho. Além disso, uma responsabilidade básica para cada geração é criar a geração seguinte – e, para isso, você precisa estar presente.

Para mim, que quase sempre trabalhei em casa, é relativamente fácil arranjar tempo para estar com a família. Antigamente, o meu “escritório” era um pequeno barco-casa em Little Venice, e guardo doces lembranças das crianças engatinhando no chão enquanto tinha as minhas reuniões. Lembro-me especificamente da expressão de horror no rosto do gerente de meu banco quando uma criança com o nariz escorrendo se esfregava em seu terno risca de giz!

Mesmo quando nos mudamos para uma casa “de verdade” em Holland Park, eu a utilizava como escritório e só saí de lá quando minha esposa,

Joan, começou a reclamar das pessoas enfileiradas no corredor quando participavam das reuniões em nossa casa. Veja bem, transferei o escritório para um local apenas duas portas ao lado!

Como você equilibra a vida familiar com o tempo necessário para projetar e construir uma empresa?

Passar muito tempo com a família me levou também a adaptar o meu estilo de trabalho. Essa foi uma das chaves para o sucesso da Virgin. Para compensar o trabalho em casa, sempre me preocupei em tirar férias de verdade com a família – tempo para o lazer longe de casa/escritório. O tempo passado fora me ensinou a importância de delegar tarefas. Percebi rapidamente as áreas em que tinha habilidade e contratei pessoas para me auxiliar naquelas em que eu era mais fraco.

Como a Virgin cresceu e mais empresas foram criadas, esses empreendimentos tinham de ser administrados a partir de escritórios reais localizados em diferentes prédios. Isso me ajudou a manter o quadro geral em perspectiva, sempre atento a novas oportunidades. Eu conseguia me concentrar nas decisões importantes sem me prender a muitos detalhes do cotidiano.

Além disso, as ausências periódicas do escritório lhe permitem desenvolver um forte vínculo de confiança com os seus colegas seniores. No meu caso, formei uma sólida equipe de gerentes comprometidos e talentosos que lutam pela empresa diante das eventuais dificuldades.

Existe um equilíbrio, no entanto, e você deve ter cuidado para não se distanciar ou se ausentar demais de uma empresa. Um empresário precisa estar altamente visível e prontamente disponível para os funcionários e arranjar tempo para receber o *feedback* e as ideias deles. Ouvir as pessoas é a principal qualidade de um bom líder empresarial.

Qual a importância dos períodos de folga para você?

A falta de tempo livre e os curtos períodos de férias são problemas constantes no moderno mundo dos negócios. Para que você e os seus funcionários se mantenham motivados e saudáveis, é importante tirar férias e dar uma pausa no trabalho. O equilíbrio certo lhe garantirá uma equipe saudável, comprometida e entusiasmada com melhor desempenho no trabalho, em vez de ficar procurando desculpas para tirar licença por motivo de doença.

Manter-se em boa forma e saudável é fundamental também para um bom desempenho nos negócios. A prática diária de exercícios – uma caminhada em ritmo acelerado, uma nadada, uma corrida ou uma partida de tênis – me dá mais energia para tomar as decisões do dia a dia. A minha filosofia de viver a vida em toda a sua plenitude e aproveitar bons períodos de férias com a família também propiciou algumas oportunidades de negócios pelo caminho. Em uma viagem à África, descobrimos Ulusaba, a nossa surpreendente reserva de caça próximo ao Parque Nacional Kruger. No Marrocos, enquanto aguardava a expedição de balonismo decolar, minha família descobriu o Kasbah Tamadot, encravado nas Montanhas Atlas. Essas duas propriedades hoje são peças fundamentais integrantes do acervo da Virgin Limited Edition.

Aliás, muitas de minhas oportunidades de negócios surgiram com experiências pessoais em minhas viagens – durante o tempo em que trabalho e lazer, na verdade, se confundem. É possível que eu tenha conhecido alguém que sugeriu uma ideia ou visitado um lugar que me despertou para um novo empreendimento.

Como já vimos, é muito importante que as empresas sejam mais flexíveis em sua abordagem à questão dos períodos de folga dos funcionários – oferecendo a opção de funções compartilhadas, horários flexíveis ou trabalho em casa. Buscar o equilíbrio certo para você e os seus colaboradores pode ser a chave para uma empresa bem-sucedida, resiliente e feliz.

Agora, largue este livro e vá brincar com os seus filhos ou visitar algum amigo!

IMPULSIONE A ECONOMIA

DEZ DICAS

A recente instabilidade dos mercados de ações no mundo inteiro reflete a fragilidade da recuperação econômica dos Estados Unidos, da Europa e de qualquer outro lugar. O nível de confiança está baixo, a dívida está alta e, em alguns casos, as taxas estão subindo. Embora o mercado de bens e serviços esteja em franca expansão nos chamados países “Bric” – Brasil, Rússia, Índia e China –, algo precisa ser feito para restaurar a confiança que irá estimular a demanda em todo o mundo. Precisamos de um rápido impulso econômico.

Este é um momento crítico para o empresariado em todas as partes do mundo, uma classe que, invariavelmente, parece assumir grande parte do ônus de reerguer economias estagnadas. Os governos também precisam atender ao apelo, já que só eles têm como implementar os projetos de grande porte.

Eis as minhas dez dicas para o que acredito ser necessário fazer – e quem precisa fazê-lo.

1 Liberar o dinheiro

Os bancos devem emprestar às pequenas e médias empresas o dinheiro em que estão “montados” – em condições atraentes. Injetar recursos em novos produtos e serviços é a melhor maneira de gerar mais empregos e crescimento. E quem tem de fazer isso? Os políticos. Eles socorreram os bancos; agora, eles não devem permitir que os bancos escondam as chaves para a recuperação.

2 Procurar investidores no exterior

O investimento estrangeiro é uma tônica para os setores fracos de qualquer economia, mas não se deve permitir que os antiquados dispositivos de regulação da cidadania o proíba quando não houver nenhuma possível ameaça à segurança nacional. Todo país precisa rever as suas políticas de incentivo fiscal – sobretudo as nações em declínio. O que as multinacionais querem é uma força de trabalho qualificada e um ambiente político estável; dado isso, os investimentos, a produção e os empregos virão como consequência.

3 Melhorar a infraestrutura

Quando a crise financeira estourou em 2008, Barack Obama sugeriu que fosse dada atenção a projetos de infraestrutura relativamente pequenos que estão prontos para ser implantados, a fim de gerar empregos e impulsionar a economia. Tudo bem, mas os Estados Unidos precisam também lançar mais projetos – e de maior porte – e os governos de todo o mundo devem fazer o mesmo: rodovias e ferrovias de ligação entre as cidades, maior capacidade das linhas férreas e estradas, melhores aeroportos, novas pontes; obras de segurança e modernização de infraestrutura. Essas iniciativas permitirão às empresas procurar áreas mais preparadas para atender às suas necessidades.

4 Não complicar

Reduzir a burocracia envolvida na contratação de novos funcionários e abertura de novas empresas não tem nenhum mistério. Por que o processo continua longo e dispendioso em quase toda parte?

5 Passar longe dos combustíveis fósseis

O custo do combustível está subindo e as reservas de petróleo e gás natural são incertas em um mundo cada vez mais instável. O investimento em energia renovada criará oportunidades para o trabalhador qualificado, permitindo uma redução dos custos em geral e garantindo uma reserva de energia para a próxima geração. Os setores público e privado devem trabalhar juntos para esse fim.

6 Adotar a política do “talento sem fronteiras”

Trabalhadores qualificados e empreendedores são necessários em quase todo mercado e setor. Entretanto, os patrões quase sempre têm de vencer infindáveis trâmites burocráticos para aproveitar o conhecimento especializado disponível no mercado global. O mundo hoje é plano, a mobilidade de sua força de trabalho é cada vez maior. Você está pronto para lhes dar as boas-vindas!

7 Ensinar as pessoas a fazer as coisas

A Alemanha ainda é a usina de força da União Europeia em virtude de suas sólidas capacidades de engenharia e produção. O que impede outros países de tomar emprestado o modelo alemão? Os Estados Unidos foram bem-sucedidos na inovação tecnológica, mas, cada vez mais, os projetos de *software* e *hardware* estão se mudando para novos Vales do Silício na Índia, na China e, não demora, no Brasil. Por mais estranho que possa parecer neste mundo tecno, a produção é hoje a mais recente “nova fronteira”. Não há mais como subestimá-la.

8 Abandonar os “armazéns” de estudantes

Em muitas áreas de atividade (exceto, talvez, na medicina), a duração dos cursos universitários poderia e deveria ser reduzida, permitindo que as pessoas qualificadas ingressassem mais cedo no mercado de trabalho e, em países como os Estados Unidos, com uma carga de financiamento estudantil menos mutiladora. As universidades se transformaram em armazéns, onde os alunos são mantidos em estoque pelo maior tempo possível, em vez de ser preparados de forma eficiente e eficaz para o trabalho produtivo.

9 Oferecer opção tanto de horário flexível quanto de tempo integral

Milhões de trabalhadores em todo o mundo prefeririam cargas horárias mais curtas, mas não têm essa opção. A ampla adoção do sistema de compartilhamento de funções e horário flexível reduziria drasticamente o desemprego e seus respectivos custos. As pessoas que desejassem trabalhar menos – em geral, para passar mais tempo com a família – teriam essa opção, permitindo que outras, conseqüentemente, retornassem ao mercado de trabalho. Portanto, todos sairiam ganhando. Nada impede que seja assim – a não ser a tradição.

10 Recuperar a estabilidade

Por fim, um apelo aos líderes de todo o mundo: os governos devem abrir o caminho para um ambiente financeiro estável. As taxas de juros devem ser reduzidas, o dinheiro deve circular pelo sistema bancário. Hoje, os mecanismos de controle sobre a iniciativa privada são menos importantes do que o incentivo ao investimento. Só assim surgirá o virtuoso círculo de novas empresas, novos empregos e novos mercados que, por sua vez, restabelecerão a confiança e o orgulho em nossas economias.

É isso aí – portanto, vamos começar!

REGRAS DO JOGO

TODOS PRECISAM SABER PARA ONDE CAMINHAM

Treinar gerentes seniores pode ser uma tarefa difícil simplesmente porque eles precisam de intervalos ininterruptos de tempo para avaliar suas decisões. Portanto, todo ano, trazemos gerentes seniores de todo o Grupo Virgin à minha casa na Ilha de Necker para discutir os desafios e oportunidades que enfrentamos. Comemoramos nossas realizações, refletimos sobre nossos erros e discutimos como poderíamos trabalhar melhor juntos.

Em uma sessão liderada por Sally Morgan, ex-assessora de Tony Blair que hoje é uma de nossas assessoras, o nosso grupo sugeriu algumas diretrizes práticas para gerentes recorrendo às lições aprendidas com os setores público, privado e sem fins lucrativos. Quer você esteja lançando a sua primeira empresa ou liderando uma equipe experiente, esses princípios básicos continuam válidos em praticamente qualquer situação.

1 Qual é o plano? Mantenha sua equipe informada

É fundamental estabelecer objetivos para cada período de acordo com a orientação estratégica da sua empresa – e depois levá-los ao conhecimento de todos os funcionários.

Sally nos disse que, quando trabalhava para o governo britânico, todo verão os ministros nomeados para o Gabinete recebiam uma nota de Tony Blair descrevendo sua abordagem estratégica geral para o ano e estabelecendo claros objetivos para cada departamento.

O Gabinete então se reunia por uma semana para discutir esses planos antes que os membros do Parlamento retornassem das férias de verão e tivessem a oportunidade de analisar e contestar a abordagem. A partir daí, a equipe passava a receber todos os domingos uma nota de Blair para ser discutida em uma reunião realizada na manhã seguinte a fim de definir as ações básicas.

Comunicando regularmente os seus objetivos, você poderá garantir à sua equipe uma estrutura que lhe permita tomar suas próprias decisões. É importante que todos se sintam bem-vindos para discutir os objetivos do grupo – esse debate aberto é incentivado – porque todos terão uma responsabilidade coletiva de dar continuidade ao processo.

2 Defina as regras do jogo

É da maior relevância definir um conjunto básico de valores para a sua empresa, os quais possam servir de referência para você e a sua equipe na hora de tomar decisões.

Ao avaliar investimentos e novas direções na Virgin, sempre analisamos se o negócio proposto é compatível com os nossos valores básicos, o que nos ajuda a gerenciar a nossa diversificada carteira de investimentos e manter alguma coerência.

Examinamos se a empresa fará algo diferente da maioria ou de todas as outras no setor ou segmento; se oferecerá valor real, um excelente serviço de atendimento ao cliente e ainda conseguirá conservar o sentido de diversão e orgulho que distingue uma boa empresa de uma excelente empresa. Mais recentemente, acrescentamos um novo valor básico: testamos também se uma nova empresa terá potencial para se expandir para o exterior e crescer proporcionalmente em prazo aproximado de três anos.

3 Foco, foco, foco

É sempre tentador procurar fazer demais; para os gerentes ambiciosos e suas equipes, parece haver sempre projetos de mais e tempo de menos. Mas as empresas bem-sucedidas sabem quais são as prioridades: elas cuidam dos projetos mais importantes e tudo o mais acaba se ajustando. Consulte o seu plano estratégico e as regras do jogo e faça a respectiva escolha.

4 Quem é o responsável? Depende de você

Um bom gerente atribui claras funções aos membros de sua equipe, o que permite que todos desenvolvam a tarefa de administrar a empresa. Assim que fizer essas escolhas, não apele para a microgestão. Se criar o hábito de pôr a mão na massa e mudar os rumos de um grande projeto ou intervir de qualquer outra forma, o seu pessoal passará a depender de você e nunca alcançará o seu pleno potencial.

5 Defenda as ideias das pessoas

Quando sua equipe tomar uma decisão, dê sequência ao processo com convicção. Se levantar dúvidas e deixar o projeto perder força, a equipe não terá estímulo ou confiança para dar os próximos passos. Se insistir em tomar pessoalmente cada decisão importante, você criará um terrível impasse.

Não caia na armadilha de solicitar infundáveis relatórios para justificar o prosseguimento do projeto. É sempre bom agir; a hesitação debilita.

6 Quando ocorrerem erros, aprenda com eles e siga em frente

É impossível acertar em todas as decisões. Quando as coisas derem errado, reserve um tempo para analisar o que aconteceu com a sua equipe e aprenda com a experiência junto com ela. Mas não se estenda demais – apenas sacuda a poeira e parta para o próximo desafio.


7 Comemore os seus sucessos

Quando alguém na equipe tiver um grande sucesso, comemore e conte às pessoas. Sucesso gera sucesso. E isso é algo que deve fazer parte do seu trabalho – como disse anteriormente, você deve procurar flagrar a sua equipe fazendo algo corretamente.

Em suma, se o melhor imóvel é uma questão de “localização, localização, localização”, então o mantra para dirigir a melhor empresa tem que ser “comunicação, comunicação, comunicação”.


A ESCOLA DA VIDA

A EDUCAÇÃO COMEÇA NA ESCOLA, MAS SEGUE INDEFINIDAMENTE

 **Você abandonou a escola aos 16 anos, mas partiu para a conquista de um grande sucesso. Você acha que é preciso um diploma de curso superior para uma pessoa ser bem-sucedida? Sou estudante universitário e, às vezes, me pergunto se estaria melhor se não o fosse. O que você acha?**

Acho que tenho algumas ideias ótimas, e até mesmo inovadoras, para novos negócios, mas enfrento a dificuldade de transformar uma ideia em algo real. Que conselho você me daria para vencer essa etapa?

– FELIPE HERRIGES, BRASIL

 *Existem muitas coisas na vida que achamos nunca ter o suficiente, e a educação encabeça essa lista. Considero-me afortunado por ter, a essa altura da carreira, a oportunidade de aprender sobre diversos novos assuntos, que vão desde o impacto das mudanças climáticas até empreitadas bastante remotas, como a possibilidade de colonizar Marte.*

Tenho a sorte também de conhecer muitas pessoas interessantes e poder trocar ideias com elas – de ex-líderes como Kofi Annan, Nelson Mandela e Mary Robinson ao cientista e ambientalista James Lovelock e Burt Rutan, o engenheiro responsável pela condução do nosso projeto Virgin Galactic.

Na realidade, como os projetos e setores da Virgin são extremamente variados e a nossa fundação, a Virgin Unite, nos desafia a tentar

solucionar alguns dos maiores problemas de nossa geração, as minhas empresas me proporcionam uma experiência que geralmente comparo a um extenso curso universitário. Quando criança, nunca gostei muito de ir à escola, mas estou “curtindo” cada minuto desta extraordinária jornada.

Porém, quando era jovem, a história era muito diferente. A escola não era fácil. Eu não era um bom aluno, em parte, por causa da minha dislexia (que só foi diagnosticada mais tarde) e, em parte, por causa de minha natureza irrequieta. Eu tinha dificuldade para me concentrar na aula e passava grande parte de meu tempo idealizando e montando novas miniempresas.

As primeiras empresas que criei – inclusive uma voltada para o cultivo de árvores de Natal – não foram bem-sucedidas, mas as experiências me despertaram o gosto pelos negócios e conhecimento da tão importante arte da delegação de tarefas.

Aos 16 anos, eu estava pronto para deixar a escola, mas meu pai resistia em aprovar a minha decisão. Em um fim de semana, ele foi me visitar no internato e tentou me convencer a continuar os estudos. Ele esperava que eu fosse advogado, como ele. Relutantemente, concordei. Ele, então, pegou o carro e foi para casa para explicar a “nossa” decisão à minha mãe, Eve.

Ela não ficou nada satisfeita e lhe disse que fizesse imediatamente a longa viagem de volta para ir me tranquilizar de que não havia nenhum problema se eu deixasse a escola. Ele a atendeu e eu saí naquele verão. Sem olhar para trás em nenhum momento, primeiro montei a revista Student e, alguns anos depois, as lojas de discos Virgin. Meu pai costumava brincar que a segunda viagem de ida e volta foi a “melhor de sua vida”.

Entretanto, a minha história é muito pessoal; a minha estratégia não funcionará para todo mundo. Particularmente no difícil mercado de trabalho de hoje, um diploma universitário ou qualquer outro pode ser fundamental na medida em que mostra que você adquiriu a qualificação e outros elementos básicos necessários para iniciar a carreira.

Porém, obter o diploma é apenas um primeiro passo, e não uma garantia de sucesso. Para ser bem-sucedido – tanto nos negócios quanto na vida – você precisará ter muita ética profissional e determinação.

Eu o aconselharia a encarar os seus estudos com uma atitude positiva – procure aproveitar o tempo na universidade. Procure coisas novas enquanto estiver lá e, talvez, até mesmo criar uma empresa, se for de seu interesse.

Criamos o Centro de Empreendedorismo Branson para incentivar os empresários emergentes e suas empresas novatas. A maioria de nossos alunos é de jovens determinados a se esforçar nos estudos e construir suas empresas. Um dos principais ensinamentos que lhes transmitimos é a importância de gostar do que faz.

Quando chegar à fase de lançamento, não tenha medo de dar esse primeiro salto.

Os primeiros empreendimentos da maioria dos empresários fracassam – eu sei porque aconteceu comigo –, mas as lições que você aprende com o fracasso são de um valor inestimável e o ajudarão em suas próximas tentativas. Você tem de ser muito determinado e aceitar que as fases iniciais de lançamento de qualquer empresa são principalmente apenas uma questão de sobrevivência.

Transformar uma ideia em realidade é um passo crucial que todo empreendedor tem de dominar. Procure ver as suas ideias pelos olhos de seus clientes – isso o ajudará a determinar as ideias que têm chance de sucesso. Você deve também verificar as forças competitivas que poderão trabalhar contra você. Quando menino, se eu tivesse olhado a minha malfadada empresa de árvores de Natal pelos olhos de um coelho faminto, talvez tivesse pensado duas vezes antes de enterrar o meu dinheiro nela!

Boa sorte, Felipe! E, por favor, aguente lá e conclua o seu curso, aproveite ao máximo os seus estudos e lembre-se: quer você esteja trabalhando em uma grande empresa ou montando um negócio próprio, empenhe-se, persevere e sorria, porque você estará a caminho do sucesso.

AGRADECIMENTOS

Como tudo em minha vida, sou grato a muitas pessoas pela inspiração e criação deste livro. Para citar algumas...

Devo agradecer a Nick Fox, da Virgin Management, por sempre me incentivar a “tomar nota” e, às vezes, a fazer ditados vindos de todas as partes do mundo, aceitando o conselho dele; e a Gloria Anderson e Patti Sonntag, do *New York Times*, por autorizar e distribuir alguns de meus rascunhos a mais de 50 países.

Outro é David Tait, que construiu a Virgin Atlantic nos Estados Unidos desde o primeiro dia e passou quase 30 anos corrigindo o meu inglês. David foi um grande apoio, ajudando-me a organizar minhas ideias e transformando essa efusão de pensamentos em algo legível.

Agradeço também a dois outros grupos importantes. Primeiro, a todos os leitores de diversas publicações em todo o mundo e outros que me enviaram, por meio de mensagens de texto, blogs ou e-mail (chegou até um cartão-postal), toda sorte de comentários, opiniões e perguntas instigantes, a muitos dos quais tentei responder nestas páginas.

E, segundo, a todos os maravilhosos funcionários e ex-funcionários do Grupo Virgin, que me ajudaram a criar a nossa inusitada família de empresas e preencher este livro com ótimas histórias e lições.

Espero que o livro sirva de estímulo para uma nova geração de empreendedores.

Obrigado a todos.