

Matt Watkinson

## A Grelha

A ferramenta de tomada de decisões  
para todos os negócios (incluindo o seu)

Tradução

Rita Carvalho e Guerra



Para o meu pai, que me ensinou a aprender.



# Índice

Nota do autor .....	11
Agradecimentos .....	13
Introdução .....	15
<b>Parte 1 – Abordagem ultra-rápida</b> .....	<b>25</b>
<b>1 – Construir a grelha</b> .....	<b>27</b>
<b>2 – Os elementos da grelha</b> .....	<b>41</b>
<b>3 – Usar a grelha na prática</b> .....	<b>71</b>
<b>Parte 2 – Mergulhos em profundidade</b> .....	<b>83</b>
Mergulhos em profundidade .....	85
<b>Mergulho em profundidade 1: Desejos e necessidades</b> .....	<b>87</b>
<b>Mergulho em profundidade 2: Rivalidade</b> .....	<b>117</b>
<b>Mergulho em profundidade 3: Ofertas</b> .....	<b>137</b>
<b>Mergulho em profundidade 4: Receitas</b> .....	<b>163</b>
<b>Mergulho em profundidade 5: Poder negocial</b> .....	<b>187</b>
<b>Mergulho em profundidade 6: Custos</b> .....	<b>215</b>
<b>Mergulho em profundidade 7: Base de clientes</b> .....	<b>239</b>
<b>Mergulho em profundidade 8: Imitabilidade</b> .....	<b>261</b>
<b>Mergulho em profundidade 9: Adaptabilidade</b> .....	<b>293</b>
Últimas reflexões .....	317
Mergulhos em profundidade – Resumo .....	321
Leituras recomendadas .....	343
Bibliografia completa .....	353
Índice remissivo .....	365



## Nota do autor

A certo nível, este é um manual de gestão puro e duro. A grelha é uma ferramenta para o ajudar a tomar melhores decisões. Fornece uma estrutura para identificar tanto problemas como oportunidades dentro de negócios existentes e para testar novas ideias de negócio – tudo sem ser necessária experiência. Mas o seu motivo subjacente é mais profundo do que isso.

A maior parte de nós tem uma ambição profissional de uma ou de outra natureza. Alguns sonham com trabalhar por conta própria; outros com subir dentro da empresa onde trabalham. Muitos gostam daquilo que fazem, mas querem alargar o seu conhecimento. Perseguir e concretizar estes objectivos pode ser tremendamente gratificante e recompensador.

O objectivo deste livro é ajudá-lo a atingir estas metas – sejam elas quais forem – melhorando as decisões que tomará ao longo do seu percurso. Ao fazê-lo, o seu verdadeiro objectivo é contribuir para o seu sucesso e bem-estar enquanto indivíduo, bem como para os da sociedade como um todo.

O matemático George E. P. Box comentou em tempos: «No fundo, todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis.»<sup>1</sup> Ele acreditava,

---

<sup>1</sup> G. E. P. Box, «Robustness in the Strategy of Scientific Model Building», in R. L. Launer e G. N. Wilkinson (eds.), *Robustness in Statistics*, Academic Press, Nova Iorque, 1979, pp. 201-36.

Matt Watkinson

e bem, que os modelos nunca podem representar a complexidade do mundo real, mas que são, de qualquer dos modos, valiosos. Conferem estrutura ao nosso pensamento e ajudam-nos a dominar essa complexidade. Iluminam os problemas que procuramos resolver.

Na grelha, espero que encontrem um modelo que esteja um pouco menos errado e que seja um pouco mais útil do que as alternativas.

26 de Dezembro de 2016.

## Agradecimentos

Gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer aos seguintes: à minha mulher Louise pelo seu apoio, encorajamento e compreensão incansáveis. A Patrick Walsh e Carrie Plitt, cujo contributo para as primeiras ideias foi precioso. A Nigel Wilcockson da Random House por encomendar e publicar o livro.

Ao meu querido amigo, confidente e «ministro da concisão», Ben Smith. O que quer que eu tenha feito, ele encontrou sempre um modo de o tornar melhor. A Natalie Malevsky, que tem feito parte deste percurso desde o início e nunca perdeu o entusiasmo pelo projecto. Aos meus familiares John Watkinson e Howard Watkinson. A Arthur Nurse, que criou os belos ícones, a Peter Kremmer e à equipa de Dekoratio pelo trabalho de *design* gráfico e a Panos Damaskinidis.

O meu obrigado aos seguintes pelos comentários e contribuições: Csaba Konkoly, Walter Kiechel, Alex Bromage, Ian Storrar, Diana McKenzie, Shelley Stanford, John Maddigan, Mikael Reichel, John Syfret, Cat Funk, David Pinder, Sionade Robinson, Marco Seiler, Rory Sutherland, Andy Puddicombe, Anna Berger, Janina Rustige, Philip Rowley, Emma Honeybone, Edd Read, Tim Leake, Scott Redick, Bruce Lampcov, Thomas Eriksen, Anne Heingung, Nick Livesey, Clive Stevenson, John Sills, Adam Bice, Mark Simpson, Marc Provissiero, Lorna Morris, Roland Geeraedts, Nigel Pepper, Bernard Grenville-Jones, Bonnie Austin, Sam Aborne, Kristin Peck, Don Spetner, Per Sjöfors, Mica Vaipan, Matthias Bader, Arif Haq e Will Sansom da Contagious,



Kal Patel, Deborah Dolce, Tamar Cohen, Tim e Anthony Pask e Rob Isaacs.

A Nicole Parsons pela inspiração.

Aos membros da minha comunidade budista, cuja orientação e encorajamento foram preciosos: Kim Upton, Sean e Liz Ruiz e todos os membros da Lotus Lions District em Beverly Hills.

Aos amigos que me apoiaram e distraíram em igual medida: Hans Mills, James Cooper, Adam Davis, Will Skjøtt, Megan Butler, Ben Wall, Draža Jansky, Raph Colson, Brooke Wescott, Jono O'Connor e muitos outros.

Por fim, às centenas de autores com cujo trabalho aprendi tanto.

## Introdução

– Como pode ver, Sr. Watkinson, não temos outra opção senão operar – disse o médico, apontando para o exame com aspecto confuso, no ecrã.

– Qual deles?

– Ambos.

Andava a fazer bastante exercício desde há alguns meses – levantar pesos, andar de bicicleta e correr – quando os meus joelhos me começaram a doer. A certa altura, a dor tornou-se suficientemente aguda para que deixasse de fazer exercício por completo e acabei no consultório do cirurgião. Ele marcou-me uma artroscopia para a semana seguinte, a ambos os joelhos.

Seis meses depois estava claro que a cirurgia não tinha resolvido o problema. Ainda sentia dores e não conseguia fazer exercício. Consultei fisioterapeutas e osteopatas, esmaguei os membros inferiores com um rolo de espuma. Nada mudou. Numa tentativa final de conseguir ajuda, liguei para Nicole Parsons, uma especialista em reabilitação desportiva.

Ela ouviu pacientemente as minhas desgraças, depois retirou alguns equipamentos de alta tecnologia do seu saco: uma régua, uma máquina fotográfica e uma prancheta com algumas figuras em branco. Depois de tirar algumas fotografias e algumas medidas, fez uns desenhos por cima das figuras e apresentou o seu diagnóstico.

O problema, explicou ela, não tinha nada a ver com os meus joelhos: os meus grupos musculares estavam desequilibrados, desde os ombros até aos pés. Isso significava que as minhas ancas se encontravam desalinhadas em relação aos meus joelhos, por isso, quando movia as pernas, os ossos e articulações sentiam uma pressão vinda de todos os lados, originando a dor. Usando uma abordagem chamada Método Egoscue, recomendou exercícios para reequilibrar os músculos e resolver os problemas de postura<sup>1</sup>. A sua abordagem funcionou. Com sessões regulares e cumprindo o programa, rapidamente voltei ao normal.

Enquanto me deitava no seu colchão, apercebi-me de que esta situação era semelhante ao que sentia no emprego. As pessoas tomavam uma decisão numa vertente do negócio, sem terem consciência de como isso poderia ter impacte noutra; identificávamos um problema e tentávamos solucioná-lo, sem identificar a origem desse mesmo problema, muitas vezes, piorando a situação. Toda a gente saltava directamente para uma cirurgia da especialidade – ninguém olhava para o todo, como Nicole fizera. Interroguei-me se aprender mais coisas acerca da sua abordagem me poderia ajudar no desempenho das minhas funções e pedi-lhe algumas recomendações bibliográficas.

Surpreendida com o meu interesse, recomendou-me um livro chamado *Anatomy Trains*, o qual explica como os músculos do corpo se encontram ligados num único sistema<sup>2</sup>. Encomendei o livro nessa mesma noite, inconsciente de como a cirurgia ao meu joelho e aquela conversa com Nicole levaria ao livro que agora lê.

Estes acontecimentos coincidiram com uma altura entusiasmante na minha vida profissional. Cerca de dois anos antes, enquanto trabalhava como *designer* independente, chegara à conclusão de que o modo como tentávamos melhorar os produtos, serviços e experiências dos clientes podia ser drasticamente aprimorado.

Nós reuníamos dados e testávamos o nosso trabalho junto dos clientes até à exaustão, mas não usávamos qualquer princípio robusto para interpretar as nossas conclusões e orientar as nossas tomadas de decisão.

---

<sup>1</sup> Ver [www.egoscue.com](http://www.egoscue.com).

<sup>2</sup> T. W. Myers, *Anatomy Trains*, Elsevier, Londres, 2009.

Os resultados chegavam por tentativa e erro. O meu pai, engenheiro, tinha-me inculido em muito tenra idade que os primeiros princípios eram o ponto de partida correcto para a tomada de decisão. Mas quais eram os primeiros princípios na concepção de experiências?, interrogava-me...

Eu achava que um conjunto de simples princípios nos ajudaria a tomar, consistentemente, melhores decisões em menos tempo e com custos inferiores, por isso dediquei-me a tentar identificar que princípios poderiam ser. Depois de três anos de pesquisa, cheguei a dez princípios que podiam ser aplicados para melhorar a experiência de utilizar qualquer produto ou serviço. Cerca de um ano mais tarde, chegava às livrarias *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*<sup>1</sup>.

O livro foi bem recebido e tenho tido notícias de leitores de todo o mundo que estão a usar os princípios para melhorarem os seus negócios. Tal como esperava, as directrizes mostraram-se universais e o livro venceu o prémio de Livro de Gestão do ano em 2014 do Chartered Management Institute (CMI).

Para mim, o melhor acerca deste desenvolvimento reside no facto de os clientes quererem a minha participação nas fases iniciais dos seus projectos. Em vez de ajudar a executar decisões que foram tomadas semanas ou meses antes, estava a ser-me pedido para ajudar a esboçar novas ideias e dar pareceres em assuntos mais estratégicos.

Vendo em primeira mão as dificuldades envolvidas na tomada de decisões acerca de começar, fazer crescer ou resgatar um negócio era fascinante. A maioria dos clientes não tem um modo sólido de avaliar as suas opções e, normalmente, não sabe se está a tomar boas ou más decisões. Perdiam-se oportunidades. O tempo e dinheiro desperdiçados eram astronómicos.

Foi mais ou menos nesta altura que conheci Nicole e o seu manual de anatomia e cheguei à conclusão de que sempre que alguma coisa é composta por partes interligadas – quer seja um corpo ou um negócio – o seu comportamento geral não pode ser determinado olhando apenas para cada uma das partes isoladamente. Quando se está a lidar com um

---

<sup>1</sup> M. Watkinson, *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*, FT Press, Harlow, 2013.

sistema, a análise só nos leva até determinado ponto. Precisamos de síntese em igual medida.

Mas, na prática, não era isto que estava a acontecer. As pessoas não estavam a tomar as suas decisões a partir de um «ponto de vista elevadíssimo» do negócio, onde a causa e efeito eram visíveis e o comportamento do todo podia ser visto. Estavam a tomá-las ao nível da base, onde os seus departamentos ou especialistas formavam uma linha de horizonte para além da qual não conseguiam ver. Isto é profundamente problemático. Quando os decisores olham para cada parte de um negócio isoladamente, não têm normalmente consciência de como as decisões individuais podem acentuar desfechos não pretendidos e indesejados.

Se, pelo contrário, pudéssemos olhar para o negócio como um todo, tomaríamos melhores decisões e teríamos probabilidades de sucesso muito mais a nosso favor. Com esta ideia bem assente, comecei a investigar o que tinham os principais pensadores de negócios a dizer acerca de tratarem holisticamente um negócio. Acabou por se revelar surpreendentemente pouco.

Livros académicos de negócios tendem a ser especializados porque os próprios académicos são, normalmente, especialistas: por conseguinte, não prestam muita atenção ao pensamento holístico. O mesmo vale para livros escritos acerca de assuntos específicos: entram em pormenores acerca da sua área, mas fazem pouco por explicá-la dentro do contexto do todo. (Também o meu primeiro livro é culpado disto.) Os livros escritos por empreendedores tendem a conter demasiados episódios e nem sempre é claro como as suas lições podem ser aplicadas a outros negócios. Muitos livros referem de passagem que um negócio é um sistema interligado, mas poucos exploram estas implicações.

Há modelos, matrizes, enquadramentos e abordagens para todos os aspectos de um negócio, mas nenhum encaixa e contradizem-se uns aos outros com frequência. Isto ajuda a explicar o porquê de muitos negócios com os quais colaboro rejeitem toda a teoria. Com tantos enquadramentos, cada um deles dividindo as coisas de um modo diferente, os clientes não têm como saber quais usar e, mesmo que soubessem, a maioria dos modelos só consegue assegurar que um aspecto do negócio funcione bem, não que resulte no geral.

Isto, para mim, era outro grande problema. Tal como com o meu trabalho sobre a experiência do cliente, não havia um conjunto de princípios simples e universal para ajudar as pessoas a estruturarem o seu pensamento quando tomam decisões – quer sejam estratégicas ou táticas. Isto torna as discussões estruturadas entre elementos da equipa quase impossíveis e leva a erros tolos, porque enquanto nos afogamos nos pormenores, perdemos de vista o básico.

Vendo que estes dois problemas – pensamento redutor e a falta de princípios simples para seguir – se apresentam com tanta frequência em negócios de todo o tipo e dimensão, tomei consciência de que precisávamos de um melhor modo de tomar decisões para o negócio e propus lançar-me ao trabalho para conseguir algo que tornasse as nossas vidas um pouco mais fáceis.

Essa «maneira melhor» deveria permitir aos decisores ver os seus negócios como um todo, enquanto os ajudava a identificar ações que melhoriam o seu sucesso global. Deveria resultar para todo e qualquer negócio; ser simples de compreender; e, acima de tudo, pragmática.

O resultado, após milhares de horas de investigação, muitas noites em branco e com mais de 150 ensaios, é uma ferramenta a que chamo «a grelha».

## A grelha

A grelha é uma ferramenta simples para tomar melhores decisões, para quem quer que o leitor seja e qualquer que seja a dimensão ou o ramo do seu negócio. Tal como prontamente admiti, não há escassez de métodos, ferramentas ou enquadramentos, portanto será perdoado se questionar a necessidade de mais um. Contudo, há alguns aspectos que fazem que a grelha seja diferente e algo especial.

### *Permite-lhe pensar em totais*

O pensamento empresarial sempre se baseou numa abordagem analítica: subdividir as coisas em pequenas parcelas, estudando-as em

seguida isoladamente. O problema reside no facto de tudo num negócio se encontrar interligado – o total não se comporta como a soma das suas partes.

Devido à maioria dos enquadramentos se basearem neste ponto de vista tradicional e redutor do mundo, não nos mostram como as nossas acções afectam o negócio como um todo, por isso tomamos decisões que têm consequências não pretendidas. Podemos reduzir os custos de produção na esperança de ter um maior lucro, mas, acidentalmente, tornar os nossos produtos menos apetecíveis reduzindo a sua qualidade. O resultado líquido é vendermos menos unidades e tornarmo-nos menos rentáveis, não mais. Podemos efectuar alterações ao *design* da nossa marca para tentar cativar novos clientes, mas acabar por alienar os já existentes.

A grelha trata um negócio como um sistema único e interligado que é inseparável do seu meio ambiente. Fornece o panorama geral, permitindo gerir objectivos conflitantes, considerar trocas e tomar decisões que melhorem o sucesso geral do negócio, tudo competências que separam o óptimo do bom.

Outras ciências abraçaram a visão baseada em sistemas do mundo: física, matemática, biologia e ecologia; até mesmo a economia se desloca nesta direcção<sup>1</sup>. É altura de o pensamento de negócio também o fazer. A grelha não é simplesmente um modelo novo polido; é o emissário de uma abordagem moderna e holística da gestão, da tomada de decisão e da estratégia que, de certo, acabará por dominar também a nossa disciplina, como fez com outras.

### *Vê o mundo em movimento*

Todos os negócios se encontram em permanente fluxo. O ambiente está sempre a mudar – por vezes muito, por vezes pouco – e o mesmo acontece com o próprio negócio. Infelizmente, a maioria das ferramentas

---

<sup>1</sup> Ver W. B. Arthur, *Complexity and the Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2014.

de análise trata o mundo como se estivesse imóvel, apesar do seu constante movimento.

Não importa quais são os nossos pontos fortes nem os nossos pontos fracos de hoje. Importa, sim, se estão a ficar mais fortes ou mais fracos e como estarão amanhã. Ao contrário da maioria das ferramentas, que o obrigam a «tirar uma fotografia» da situação actual, a grelha ajuda-o a identificar o que está a mudar e porquê. Vê o mundo em dinâmica e permanente mutação e ajuda-o a tomar decisões com base na direcção em que se desloca, não com base na sua localização actual no mapa.

### *Tem aplicação universal*

Existem imensos livros acerca de como iniciar uma *start-up* ou acerca de como administrar um império global e por cada área de negócio, também existem milhares de livros específicos; mas há muito poucos que abordem os fundamentos básicos em que todos eles se apoiam.

Recuando até ao mais básico elemento da gestão de um negócio, a grelha será o seu aliado, independentemente da dimensão, forma ou idade do seu empreendimento. É também uma ferramenta útil para as organizações fora do reino imediato do negócio, como organizações sem fins lucrativos e governamentais. Pode, inclusive, usar a grelha para se orientar em decisões de carreira individuais.

### *É uma ferramenta para equipas ou indivíduos*

Descrevi o livro a um amigo como tendo sido escrito para dois públicos: pessoas que não sabem o suficiente e pessoas que sabem demasiado. A maior parte de nós sabe demasiado acerca de uma coisa e de menos acerca de outra – somos em parte especialistas, em parte ignorantes, e até o mais brilhante entre nós comete erros simples. É por essa razão que os pilotos e os cirurgiões utilizam listas de verificação básicas antes de descolarem ou de abrirem alguém com um bisturi.



Ainda por cima, enquanto as nossas idiossincrasias e pontos de vista parciais do mundo tornam a colaboração e o trabalho em equipa tão essenciais e recompensadores, também os tornam exasperantes. Quando achamos que a nossa perspectiva está correcta, acabamos em desacordo com as pessoas que olham para o mundo de modo diferente.

É aqui que a grelha se revela. Permite a qualquer pessoa ter em consideração um problema ou o provável impacto de uma decisão a partir de todas as perspectivas relevantes. Permite ao departamento financeiro ver o mundo através do ponto de vista do *marketing* e vice-versa. Permite às pessoas de diferentes áreas terem conversas estruturadas, numa linguagem que toda a gente compreenda, usando um ponto de referência comum. Obrigá-lo-á a considerar diferentes pontos de vista, transformando o trabalho em equipa que deixa de ser apenas uma ambição e se torna realidade. Se estiver a trabalhar sozinho, a grelha ajudá-lo-á a resistir à tentação de ignorar as coisas que não considera serem divertidas ou atractivas, mas que desempenham um papel decisivo no sucesso do seu empreendimento.

### *É complementar aos métodos de trabalho existentes*

Devido ao facto de a grelha ser, em primeiro lugar, uma ferramenta que o ajuda a estruturar o seu pensamento e auxiliar na tomada de decisão, não requer qualquer tipo de «adopção» formal. Avança-se à medida que, ou se, se necessitar dela, seja sozinho ou a equipa. Isto transforma-a num complemento natural de outros métodos populares de trabalho, tais como o movimento *lean start-up*, podendo a grelha ser utilizada para conceber hipóteses a validar.

## **Estrutura do livro**

O livro encontra-se estruturado em duas partes: «Abordagem ultrarrápida» e «Mergulhos em profundidade».

### *Abordagem ultra-rápida*

A Parte 1 fornece tudo o que precisa para começar a utilizar a grelha. O primeiro capítulo apresenta a grelha e como foi concebida a partir de princípios básicos. O segundo capítulo apresenta outro nível de pormenor. O terceiro capítulo mostra como a grelha é utilizada na prática, tendo em consideração três cenários: criar um novo negócio, produto ou serviço; avaliar um negócio existente; e tomar uma decisão estratégica.

### *Mergulhos em profundidade*

A Parte 2 dá um olhar mais profundo sobre todos os tópicos, com um capítulo dedicado a cada quadrado da grelha. Faz sentido lê-los em sequência – especialmente se estiver a iniciar um novo empreendimento –, mas se, na Parte 1, um tópico lhe saltar à vista, então empenhe-se numa abordagem *à la carte*, lendo apenas os tópicos que lhe interessem. Se tiver verdadeiramente pouco tempo, também existe um resumo no fim do livro (pp. 321-341) que condensa cada mergulho em profundidade em apenas algumas páginas.

Também pode descarregar uma cópia do modelo na minha página na internet: [www.matt-watkinson.com](http://www.matt-watkinson.com).

Bem-vindo a bordo!