



GRANDE ENTREVISTA

ENTREVISTA FÁTIMA FERRÃO FOTOS D.R.

"Os empresários têm
de estar preparados
para ser disruptivos"

NO MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO EM QUE VIVEMOS,
O SUCESSO DE UM NEGÓCIO DEPENDE DA SUA
CONSISTÊNCIA, MAS TAMBÉM DA CAPACIDADE
DE ADAPTAÇÃO E DE TRANSFORMAÇÃO. ESTAR ATENTO
AO CONTEXTO É ESSENCIAL. AS RECOMENDAÇÕES
SÃO DE **IVAN MISNER**, FUNDADOR E CHIEF VISIONARY
OFFICER DO BNI – BUSINESS NETWORK INTERNATIONAL.



ID: 102827451

01-12-2022





AQUILO DE QUE MAIS ME ORGULHO COM O BNI É QUE AJUDAMOS EMPRESÁRIOS A SOBREVIVER E A PROSPERAR EM TEMPOS DIFÍCEIS. EM VÁRIAS SITUAÇÕES, OS MEMBROS DO BNI UNIRAM-SE E APOIARAM-SE.

O modelo BNI foi criado em 1985. Qual a reação do mercado, quando não se falava de *networking*?

A reação que obtive, principalmente dos *media*, foi radicalmente diferente da que obtenho atualmente. A principal questão que me colocavam quase sempre era se este modelo de *networking* era uma coisa passageira, uma moda. Dizia constantemente que não, não é uma moda, é uma forma de fazer negócios. As pessoas têm vindo a fazer *networking* desde que o conceito de negócio existe, simplesmente não tínhamos criado modelos à volta disso. Só depois de 1990 é que esta pergunta começou a surgir menos, ou seja, cinco anos depois de já existir o modelo. Sempre disse que não era uma moda e que podiam fazer-me a mesma pergunta passados dez anos, a resposta continuaria a ser a mesma.

Qual o balanço que faz destes 37 anos do BNI e deste modelo de *networking*? Faria tudo igual?

Certamente que faria tudo igual. Aquilo de que mais me orgulho com o BNI é que ajudamos empresários a sobreviver e a prosperar em tempos difíceis. Em várias situações, os membros do BNI uniram-se e apoiaram-se. Quer durante o furacão Katrina, quer durante os incêndios na Austrália, várias foram as catástrofes que atravessámos, mas continuámos sempre a ver os membros a unirem-se e a entreeajudarem-se. Isto é algo único e de que me orgulho muito. Lembro-me de que nos anos 90 houve um grande sismo, e muitas pessoas morreram. Fui a uma reunião do BNI dois dias depois da tragédia e, quando cheguei ao restaurante, estava totalmente destruído e vedado. Os membros estavam todos surpreendidos, e o gerente pediu desculpas, mas ele próprio tinha acabado de descobrir que o edifício estava destruído. Éramos cerca de 30 pessoas e acabámos por nos reunir no parque de estacionamento. Formámos um grande círculo e, em vez de falarmos dos nossos negócios, fomos perguntar às pessoas como estavam, como estavam as suas famílias e se estavam em segurança. Que organização de negócios faz isso? É algo único.

Em vez de darmos referências, preferimos perguntar do que é que as pessoas precisavam. Houve alguém que disse que estava sem água, imediatamente outra pessoa se ofereceu para dar três depósitos de água. Para mim, é absolutamente impressionante ver uma organização em que as pessoas não só se ajudam umas às outras em termos de negócios, mas também se ajudam na vida e a atravessar tempos difíceis. A pandemia foi um dos tempos mais difíceis a nível global, e, novamente, vi as pessoas unirem-se e apoiarem-se. É algo que me deixa mesmo muito orgulhoso.

A pandemia obrigou a transformar as reuniões do BNI de presenciais para *online*...

Sim, exatamente. Fizemos essa transição num espaço de semanas, sendo que, quando a pandemia chegou, tínhamos 9600 grupos e fizemos a transição de todos eles para *online*. Na realidade, tenho vindo a falar das possibilidades do *online* há já vários anos, inclusive publiquei um artigo que dizia que o futuro do cara a cara é *online*. O artigo é de 2018 e, na altura, escrevi-o devido à tecnologia que já estava a alterar o *networking*. Toda a gente achou que estava maluco, mas, quando chegou a pandemia, de repente toda a gente se lembrou de que devíamos transitar para o *online*. Sinto que plantei a semente na mente das pessoas, e, quando chegou a altura dessa transição, algumas pessoas já estavam um pouco mais abertas a essa solução. Apesar da pandemia e da transição para o *online*, não tivemos qualquer decréscimo em termos da nossa organização, pelo contrário, crescemos. Temos 37 anos de crescimento consecutivo, não há muitos negócios no mundo que possam dizer o mesmo. Mesmo em alturas de recessão continuámos sempre a crescer. Aliás, durante as recessões até parecia mais fácil crescer. Em alturas como essas, as pessoas estavam ainda mais à procura de negócios. Com a pandemia já foi mais difícil, porque houve muitas pessoas que estavam a perder os seus negócios, mas, ainda assim, continuámos a crescer.

Portugal tem contribuído para o crescimento?

Continuamos a crescer, e Portugal é ótimo para o BNI. Já tive a oportunidade de visitar, e os membros portugueses são fantásticos. Aliás, uma curiosidade: o almoço mais longo da minha vida foi em Portugal, mas foi incrível. Toda a gente é muito simpática, amigável e sabem como fazer negócios.

Agora que se retomou a vida normal, sente que as pessoas tinham muita vontade de voltar às reuniões presenciais, ou as reuniões online vão manter-se?

A resposta é sim para ambas as questões. Ou seja, a maioria dos nossos grupos voltou às reuniões presenciais, cerca de 75% ou 80% dos grupos. No entanto, temos também grupos que reúnem só *online*, e outros que reúnem de forma híbrida. Gosto muito do modelo híbrido. Esses grupos reúnem *online* três vezes por mês e presencialmente uma vez por mês. Na minha opinião, é o melhor dos dois mundos, e acredito que esse é o modelo do futuro. Acho que as pessoas que estavam habituadas às reuniões presenciais quiseram regressar assim que foi possível, mas, à medida que vamos abrindo mais grupos, não me surpreenderia se fossem todos híbridos ou *online*. Acredito que esse é futuro, embora muitas pessoas com cabelos brancos, como eu, não o reconheçam. Eu já o reconhecia em 2018 quando escrevi sobre isso no meu artigo, e a pandemia veio apenas acelerar algo que já acreditava que ia acontecer. Os avanços tecnológicos são cada vez mais, as tecnologias 3D, hologramas e o metaverso, por isso vamos continuar a ver surgir novas tecnologias que nos permitirão falar de outras formas. Há 20 anos nunca imaginaria estar a fazer uma entrevista através do meu computador com alguém que está em Portugal. Há 10 anos isto já era possível, mas as pessoas não o faziam. Creio que os próximos desenvolvimentos tecnológicos terão que ver com hologramas. Ou seja, podermos ter a sensação de que estamos no mesmo espaço com outras pessoas, quase como na *Guerra das Estrelas*. Não sei se isso acontecerá já nos próximos 10 anos, mas sei que, quando lá chegarmos, quero ser Obi Wan Kenobi [risos].

As reuniões online permitem estabelecer relações de confiança, à semelhança das presenciais?

Não, acho que nada consegue ser melhor do que o presencial. Contudo, consigo perceber o apelo das reuniões *online*, e é por isso que acho que o modelo híbrido vai ser o modelo do crescimento futuro da organização. Demora mais tempo para desenvolver relações reais com alguém apenas através do contacto *online*, e a um certo ponto ajuda muito a possibilidade do contacto presencial. Mas claro que é possível fazer isto *online*, aliás, nós fizemo-lo.



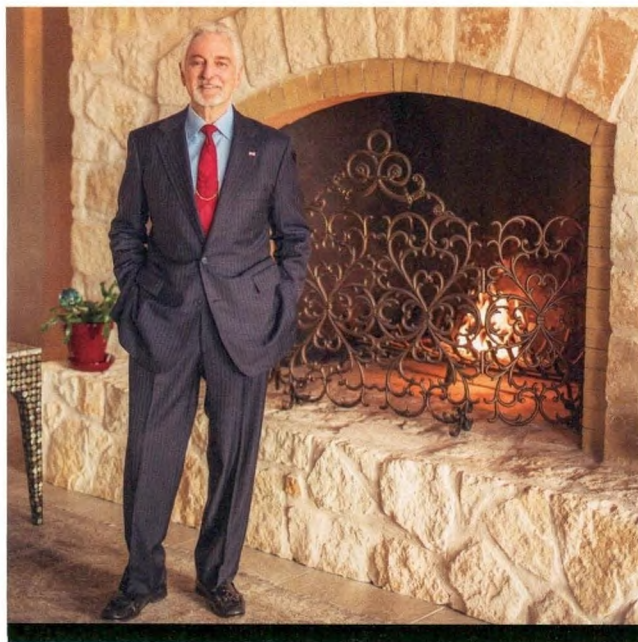
Terry Hamill, trouxe o conceito do BNI para Portugal há 20 anos

"EM 2023 VAMOS CELEBRAR 1000 MILHÕES DE EUROS GERADOS PARA A ECONOMIA PORTUGUESA"

No próximo ano, o BNI Portugal comemora 20 anos com 102 grupos de empresários e milhões de euros de negócios gerados entre os cerca de 3000 membros. O sucesso explica-se pela criatividade, dedicação ao trabalho e espírito de entrega que caracteriza os portugueses. Quando chegou a Portugal, há 20 anos, Terry Hamill trazia na bagagem a missão de implementar o conceito do BNI, um desafio que, diziam-lhe, seria difícil de superar. "Cerca de quatro meses depois, tínhamos um dos maiores grupos do mundo, no Porto", conta o diretor nacional e responsável pelo *franchising*. Hoje, assume: "Temos alguns dos grupos mais fortes do mundo, entre os 102 nacionais, e para o ano vamos celebrar 1000 milhões de euros de negócio gerado para a economia portuguesa." O segredo do sucesso? Terry Hamill não tem dúvidas: a criatividade portuguesa, o trabalho árduo e a dedicação dos portugueses, e o seu espírito de entrega. "Estas características, aliadas à máquina bem oleada que o BNI tem a nível global, permitem criar um ecossistema em que as pessoas se dispõem a ajudar-se mutuamente. Essa combinação tornou Portugal bem-sucedido", reforça. Recentemente, a rede Corporate Connections foi lançada em Portugal para complementar a rede BNI, sendo destinada a grandes empresas. "A junção é muito interessante porque, se permitirmos aos negócios maiores a utilização da rede BNI, e aos membros do BNI o acesso a negócios maiores, é a mistura perfeita", defende. Estes negócios maiores querem, muitas vezes, investir em novos mercados, sendo também uma forma de atrair investimento estrangeiro para Portugal. No futuro, o grande desafio de Terry Hamill para o mercado nacional passa por atrair mais jovens. "Acho que as capacidades das pessoas mais jovens e mais digitais podem beneficiar do BNI. Mas acho que temos de mudar a narrativa, temos de ser mais inclusivos, ter mais almoços, mais atividades", diz, acrescentando que é preciso saber tirar partido de um dos valores principais do BNI, que é a tradição mais a inovação. "Temos de estar sempre a inovar, já não estamos a vender barcos para as pessoas descobrirem o mundo, estamos a criar unicórnios em Portugal." Se conseguirmos criar negócios em que os jovens possam ser bem-sucedidos em Portugal, porque é que se iriam embora?", conclui.



HOUVE EMPRESAS MUITO GRANDES QUE FORAM À FALÊNCIA SIMPLEMENTE PORQUE NÃO ESTAVAM ABERTAS À REALIDADE DA DISRUPÇÃO QUE AÍ VINHA.



No entanto, o contacto presencial continua a ser mais poderoso, e é por isso que acho que o modelo híbrido é o futuro próximo.

É várias vezes referido como o pai do *networking* moderno. Como é que isto o faz sentir?

Por acaso, a *Forbes International* foi uma das revistas que disseram isso, e faz-me sentir muito orgulhoso. Fico contente que não me chamem o avô do *networking* moderno [risos], isso é bom, mas deixa-me mesmo muito orgulhoso do trabalho que temos feito ao longo dos anos. Orgulho-me muito da diferença que fizemos em negócios por todo o mundo, inclusive, no ano passado, tivemos 12 milhões de referências, durante uma pandemia.

Durante o ano passado, gerámos mais de 18 mil milhões de dólares de valor de negócio para os membros.

O mundo dos negócios está a mudar cada vez mais rápido. Quais os principais desafios que os empreendedores enfrentam atualmente?

Na minha opinião, diria que são dois os principais desafios, que, na verdade, são até bastante distintos. Por um lado, os negócios por vezes não são consistentes, isto é, para descobrirmos o que queremos fazer, devemos fazer seis coisas mil vezes, não mil coisas seis vezes. Acho que há negócios que tentam fazer mil coisas e depois não fazem nenhuma da forma certa. Por outro lado, coloca-se quase a situação oposta, a necessidade de estar preparado para ser disruptivo. As pessoas que são bem-sucedidas são aquelas que fazem seis coisas mil vezes, mas que ao mesmo tempo estão a olhar para a envolvente. São duas coisas muito diferentes, ambas muito importantes. Houve empresas muito grandes que foram à falência simplesmente porque não estavam abertas à realidade da disrupção que aí vinha. Um bom exemplo disso é a Kodak, que inventou a câmara digital. Tinham a patente para a câmara digital, mas licenciaram essa patente a outras empresas porque um dos executivos fez circular um memorando que dizia que nunca ninguém ia olhar para fotografias num computador. Em vez de liderarem a disrupção, não só não se permitiram ser disruptivos como contribuíram para a sua própria morte. A Kodak poderia ser uma Apple que começou por computadores, mas depois alargou o seu negócio a outros produtos. A Kodak poderia ter sido uma Apple, mas tiveram tanto medo de perder o seu monopólio, que perderam todo o negócio. Na minha opinião, é necessário que os negócios sejam consistentes, mas sempre olhando em volta para a disrupção que se aproxima. Acho que foi isso que fizemos no BNI, sempre fomos consistentes, mas também fomos sempre muito rápidos a transformar-nos nas alturas em que tivemos de o fazer. Por exemplo, quando chegou a pandemia, uma das empresas que faziam parte do BNI e que fazia mobília ia dispensar todos os seus colaboradores. E numa reunião um a um no Zoom, ambos eram membros BNI, um lamentava o facto de o outro ter de dispensar os colaboradores. Mas depois perguntou-lhe se tinha muito tecido em *stock*. A resposta foi que tinha um armazém cheio de tecido. Então o outro membro questionou porque não tornar-se uma empresa de fabrico de máscaras. Acabou por fazer 100 máscaras sozinha, distribuiu-as a 50 pessoas a quem disse que ficassem com uma e dessem a outra a alguém, juntamente com o seu cartão. Começou a ser inundada por encomendas e conseguiu contratar os colaboradores de volta. Este exemplo passou-se na



Califórnia, mas existem muitos outros. Há outro exemplo que se passou na Austrália com um membro que era produtor de cerveja. Também numa reunião, alguém lhe sugeriu que se tornasse num negócio desinfetantes para as mãos, uma vez que tinha grandes quantidades de álcool. Deu a volta ao negócio e sobreviveu à pandemia.

A disrupção está a encaminhar as pessoas para negócios mais colaborativos. Concorda?

Concordo a 100%. Na realidade, acabei de terminar um livro que se chama *O Terceiro Paradigma*. O primeiro paradigma é a competição entre negócios, o segundo é a cooperação, mas o terceiro é a cocriação, que é colaboração intensa. É os negócios juntarem-se para construir algo juntos, e o livro é precisamente sobre isso, sobre trabalhar com outros negócios para criar coisas novas que são melhores.

Acredita que o BNI pode ajudar todos os tipos de negócio, ou há um perfil de membro?

Diria que há um perfil comum, mas o BNI pode ajudar quase todos os tipos de negócio que estejam dispostos a abraçar o modelo de *networking*. O perfil comum é de um empreendedor, pequenos empresários, pessoas com profissões na área da saúde ou da contabilidade e pessoas na área das vendas para grandes empresas. É um modelo tripartido para o tipo de membros que são mais comuns no BNI, mas há outros menos comuns como retalhistas e produtores, mais na Ásia até. Por vezes, surgem profissões menos comuns como, por exemplo, em França havia um exportador de animais de estimação (*pet shipper*).

Se pudesse deixar um conselho aos leitores para fazerem crescer os seus negócios, qual seria?

Além do que já referi sobre ter negócios consistentes, mas simultaneamente prontos para a disrupção, referiria também o *networking*. Não devem encarar o *networking* como reuniões frias cara a cara. Os empresários têm essa tendência, entram na reunião, apresentam-se e começam logo a vender o seu negócio. Bom *networking* é aquele em que se criam relações com as pessoas. O *networking* é mais parecido com a agricultura do que com a caça, é mais sobre cultivar relações com outros empresários. Em vez de irem a um evento de *networking* com foco apenas em vender, devem ir com o que eu chamo o processo VCR em mente. Isto é, visibilidade, credibilidade e rentabilidade. Primeiro, é preciso ser visível, as pessoas têm de nos conhecer, e, para isso, é preciso apresentar-me e ao meu negócio. Depois de já ter encontrado as pessoas algumas vezes, passamos a construir a credibilidade. Depois disto, quando as pessoas já nos conhecem, sabem o que fazemos e que

somos bons a fazê-lo, passamos à parte da rentabilidade, em que as pessoas estão finalmente dispostas a criar uma relação de negócios connosco. Há muitas organizações que vão a eventos de *networking* apenas para vender em vez de trabalharem este processo VCR. E isto acontece porque não ensinamos *networking* a sério em nenhuma universidade do mundo. Num dos meus livros, inquiri 12 mil pessoas e perguntei-lhes se o *networking* tinha representado um papel relevante no seu sucesso, e 91% disseram que sim. Quando é que temos 91% de um grupo de pessoas a concordar com a mesma coisa?

Na sua opinião, qual deve ser o perfil de um líder?

Acredito que não há características específicas de um líder. Há várias características que fazem grandes líderes, mas há grandes líderes de várias formas diferentes. Há algumas coisas que devem ser transversais, como honestidade e autenticidade. Mas, tirando essas características transversais, não se trata tanto de características específicas, mas, sim, da forma como implementam o conjunto de competências que têm, e da forma como se rodeiam de pessoas que compensem as suas fraquezas. Vou dizer-lhe seis coisas que acho que fazem grandes líderes: em primeiro lugar, focar nas soluções, e não nos problemas, um grande líder percebe os problemas, mas, assim que os percebe, foca-se em encontrar soluções. Se nos focarmos apenas nos problemas, tornamo-nos especialistas, mas é em problemas. É uma das razões pelas quais os *mainstream media* nos EUA falam só sobre problemas, nunca sobre soluções. Em segundo lugar, a colaboração. Em terceiro, ser um “campeão da cultura”, ou seja, falar dos valores do negócio é muito importante para que toda a gente na empresa saiba quais são os valores pelos quais se devem reger e porquê. Em quarto lugar, é preciso preocupação com o sucesso dos outros, não apenas com o próprio. Em quinto lugar, a “inteligência contextual”, isto é, compreender o contexto dos problemas. Por fim, a capacidade de adaptação quando é necessário. Estes são seis aspetos-chaves para um líder ser bem-sucedido.

Como devem os líderes fazer os colaboradores felizes?

Não se faz os colaboradores felizes, não é possível. Os colaboradores têm de se fazer felizes por si próprios, a sua motivação tem de vir de si mesmos. O que se pode fazer é proporcionar um ambiente que ajude a essa motivação e que empodere os colaboradores a serem o seu melhor “eu”. O que sempre tentei fazer foi inspirar as pessoas, e quero inspirar pessoas que inspirem outras. Se conseguir inspirar alguém, então essa pessoa consegue motivar-se a si própria. 

ONDE INVESTIR EM 2023 + A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DE DANIELA BRAGA +
 A VOZ DE FILOMENA CAUTELA + OS 20 BILIONÁRIOS NORTE-AMERICANOS +
 A VISÃO DE IVAN MISNER + O BUSINEZ DO PADEL + O DRESS CODE DE TONY MIRANDA

Forbes



2022

PERSONALIDADES E FACTOS QUE MARCARAM O ANO

AS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS E O REGRESSO DA GUERRA À EUROPA IMPACTARAM UM ANO EM QUE A RESILIÊNCIA MARCOU A ATUALIDADE, DA ECONOMIA À CULTURA E DE PORTUGAL PARA O RESTO DO MUNDO.



Paddy Cosgrave

António Félix da Costa

Marcelino Sambé

Christine Ourmières-Widener

Carlos Tavares

