



SÍNTESE MENSAL DAS PRINCIPAIS MOVIMENTAÇÕES, ACONTECIMENTOS, REGISTROS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO BRASIL E NO MUNDO. UM TRABALHO DE PESQUISA, COLETA DE DADOS, ANÁLISES E REFLEXÕES DA EQUIPE DE CONSULTORES DO MADIAMUNDOMARKETING, A ÚNICA EMPRESA DE CONSULTORIA EM TODO O MUNDO QUE TEM EM SEU DNA A IDEOLOGIA DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA, O MARKETING. SEMPRE SOB A ORIENTAÇÃO E MENTORIA DO MAIOR DOS MESTRES DA GESTÃO E DOS NEGÓCIOS, PETER FERDINAND DRUCKER.

1 - AP, e, PP

Isso mesmo, a maioria das pessoas — e muito especialmente dos gestores públicos e representantes da população — não se deram conta que tudo o que fazia sentido AP - ANTES DA PANDEMIA, precisa de uma reconsideração e provavelmente redirecionamento radical no PP - PÓS-PANDEMIA.

Qual a grande força da pandemia? Em verdade, pouco mudou no que já estava inoculado nas pessoas e na sociedade. E que mais adiante iria acontecer. Apenas e tão somente foi o fator detonador, ou, se preferirem, acelerador. Antecipou...

Qualquer outro entendimento diferente desse, pode determinar erros monumentais. Em paralelo, e sempre, não existe nada pior em qualquer situação que seja, que ENCONTRAR-SE A RESPOSTA CERTA PARA A PERGUNTA ERRADA.

Talvez, um dos melhores exemplos seja o que acontece agora na cidade de São Paulo. Discute-se, acaloradamente, uma revisão no chamado PLANO DIRETOR da cidade.

Segundo a FOLHA, matéria assinada por CLAYTON CASTELANI, "Há quase uma década a cidade de São Paulo tenta por meio de seu PLANO DIRETOR estimular o setor imobiliário a construir moradias para a parcela mais pobre da população em áreas com acesso a transporte e oferta de empregos...".

Isso fez, segundo CLAYTON, que "entre as distorções que a prefeitura diz tentar combater com a revisão está a proliferação de apartamentos com menos de 35 metros quadrados... O número de unidades licenciadas por ano desses microapês avançou de 1.150 para 11.461 entre 2013 e 2021...".

E por aí segue o raciocínio e as supostas necessidades de uma revisão no PLANO DIRETOR da cidade de São Paulo.

Não se deram conta que existe uma outra e nova realidade. Essa realidade, que segue alimentando esse raciocínio, é AP, anterior a pandemia.

Já nova, crescente e irreversível realidade, a PP, sinaliza em outra e total diferente direção.

Até o final de 2025, a maior parte dos profissionais e trabalhadores de SÃO PAULO, não precisarão mais sair de suas moradias para trabalhar.

E o desafio das prefeituras das GRANDES CIDADES do mundo, não é mais regular e nem se preocupar com esses milhares de microapês que foram construídos ao lado das estações de ônibus e metrô, ou próximos das empresas.

O grande desafio é o que fazer com os milhares que permanecerão vazios. Esse é o desafio que todos teremos que enfrentar e alertados pelo adorado mestre e mentor PETER DRUCKER há mais de 50 anos.

A grande dificuldade e desafio não é acessarmos a todos os novos e sensacionais gadgets, ferramentas e informações de um mundo novo e em processo de construção.

É, antes de qualquer outra providência, descartarmos as velhas molduras que possuímos em nossas cabeças. E se não o fizermos, e como também nos ensinou DRUCKER, continuaremos encontrando as respostas certas para as perguntas erradas.

Desastre na certa. Como o que estamos assistindo, perplexos, em diferentes países e cidades do mundo...

2 - PENSE TRÊS VEZES ANTES DE DIZER IMPOSSÍVEL



Lemos, CONSULTORES DA MADIA, com admiração, carinho e muita emoção, a matéria do ESTADÃO assinada por ANA LOURENÇO sobre dona ASPASIA D'AVILA, 95 anos.

A certeza que impossível é uma palavra, um pensamento, que jamais deveríamos considerar. O que aparentemente é impossível hoje, é porque e apenas ainda não encontramos uma forma de tornar possível.

ASPASIA, que, segundo ANA LOURENÇO, "depois da perda do marido e com alguns dias de tédio durante a pandemia, aos 92 anos, transformou um hobby recente em seu primeiro trabalho".

E, no depoimento, infinitas lições. Por exemplo, jovens terem paciência, amor, compaixão, e estenderem suas mãos e conhecimentos para os mais velhos. E se resolverem estender mãos e conhecimentos, terem paciência.

Quem estendeu as mãos e escancarou o coração para ASPASIA foi sua neta FABIANA. Apresentou e ajudou ASPASIA a ter acesso a uma técnica japonesa de fabricação de bonecos. Os AMIGURUMI – AMI, trançado, e GURUMI, de pelúcia. Superado o medo, ASPASIA foi atrás, mergulhou na internet, e foi descobrindo e assimilando a técnica.

Revela-se ASPASIA, "Sou uma pessoa muito feliz, tenho uma família maravilhosa. Meus filhos cuidam de mim, preocupam-se comigo e é importante se sentir assim... Tenho uma vontade de fazer as coisas. Sou muito positiva, não fico me lamuriando. Tudo o que acontece tem que acontecer...".

Em poucos meses, ASPASIA contabiliza a venda de centenas de seus bonecos... inclusive para outros países como JAPÃO, CANADÁ e PORTUGAL...".

ASPASIA conta que desde os 17 anos foi sustentada pelo marido. "Eu ficava bem zangada quando ele me perguntava porque eu precisava de dinheiro quando eu podia...".

E conclui, "A sensação de comprar uma coisa com meu próprio dinheiro é libertadora...".

Sem a digisfera, sem o admirável mundo novo ainda em processo de construção, ASPASIA terminaria seus dias sem jamais aferir factualmente, o valor de seu talento, competência, capacidade, energia e vontade.

Partiria com seu sonho.

3 - DE REPENTE, NEWCOMMERS NA PAISAGEM



Sim, e hoje, os novatos chegam na maioria das situações pelo digital, e muitos deles, em algum momento, inserem-se, também, no analógico.

No ano de 2019 chegou ao Brasil mais uma manifestação do chamado e-commerce, a SHOPEE, iniciativa do bilionário de Singapura FORREST LI, do ano de 2015, e que tem como maior virtude respeitar os hábitos e costumes de cada região ou país onde se instala.

A palavra SHOPEE era utilizada por jovens em países da Ásia, e significa produtos baratos, acessíveis, muitas vezes falsificados, pechinchas, sem maiores expectativas de grande duração... Assim, e em poucos anos - 3 - a SHOPEE já é uma realidade por aqui.

Segundo FELIPE PIRINGER, head de marketing da empresa, hoje a SHOPEE BRASIL já possui mais de 2 milhões de vendedores cadastrados, e 85% das vendas são de empreendedores do Brasil.

Em entrevista para o PROPMARK, para a editora-chefe, KELLY DORES, FELIPE revelou o posicionamento e políticas da plataforma SHOPEE: "Somos um marketplace que conecta consumidores e vendedores de todos os tamanhos. Oferecemos os melhores recursos para que nossos vendedores possam ter maior competitividade. Dentre outros, LEVE MAIS, PAGUE MENOS, OFERTAS RELÂMPAGOS, PROMOÇÕES E CUPONS DE VENDEDOR, COMBOS, SHOPEE ADS...".

E o perfil e número de consumidores: "O nosso consumidor é, em sua maioria, jovem, mas dirigimos promoções e benefícios a todas as idades... Sabemos que as pessoas compram no e-commerce pela conveniência e variedade... Já somos a número 1 na média de usuários ativos mensais na categoria de compras no Brasil, e líderes no tempo em que as pessoas permanecem no aplicativo. E acumulamos mais de 14 milhões de seguidores em todas as redes sociais...".

E sobre o FUTURO, disse: "Pretendemos seguir apoiando o crescimento do comércio eletrônico no Brasil. E, para tanto, apoiaremos cada vez mais micro, pequenos e médios comerciantes... Hoje temos mais de 2 milhões de vendedores brasileiros, e mais de 85% das vendas são de empresas locais...".

É isso, amigos, em 3 anos é possível implantar-se uma operação gigantesca de e-commerce, de comércio eletrônico em qualquer lugar do mundo. Desde que exista coragem, recursos e competência.

Vamos seguir acompanhando e analisando a performance de uma das maiores revelações desta década e até agora, o MARKETPLACE SHOPEE BRASIL.

4 - BOM, ÓTIMO, IMPORTANTE, DECISIVO, ESSENCIAL, EXCEPCIONAL...



O processo segue. O movimento de mudanças no ambiente corporativo cresce, acelera-se, e tão cedo não vai terminar.

Fluxo, e refluxo; respiração e expiração; descompressão ampla, geral e irrestrita.

Dia após dia as empresas migrando para a SEKS. Sharing Economy e Knowledge Society. Para a SOCIEDADE DO CONHECIMENTO, onde o capital é o que as pessoas físicas e jurídicas carregam em suas cabeças e base de dados, e SHARING ECONOMY, onde a última e derradeira manifestação da escravidão despede-se - o emprego, o ser empregado - e novos formatos vão se revelando onde prevalece a parceria.

Entre empresas e profissionais. Os antigos e humilhados em diferentes intensidades dos empregados de ontem, devidamente reposicionados com profissionais empreendedores, e que se convertem em parceiros das empresas.

Não existe mais o vínculo e exclusividade de prestar serviços para uma única empresa, apenas o dever de lealdade e confiança de não prestar serviços para empresas concorrentes. Faltava um exemplo consistente, polêmico, absurdamente corajoso e desafiador dessa nova realidade, e o exemplo chegou através da aquisição do TWITTER pelo último empresário verdadeiramente criativo da terra, ELON MUSK. Todos os demais, ou muitos dos demais são INOVADORES, mas quem faz brotar do zero, absolutamente inédito e surpreendente é ele, MUSK.

Finalmente consumada a compra do TWITTER, e diante das atitudes surpreendentes e quase que esquizofrênicas de MUSK, muitos começaram a duvidar de que existisse alguma chance de sucesso na aquisição. Mas os dias estão passando, MUSK já despediu ¾ dos profissionais da empresa, e, no depoimento dos usuários que sobreviveram no TWITTER, que não abandonaram a plataforma, o sentimento é de que nada aconteceu, ou, em outras palavras, que não sentiram a menor falta de nenhum dos 5.500 despedidos. Os 2000 que permaneceram mais que estão dando conta do recado.

Semanas atrás, e comentando sobre a dispensa de 75% de seus "colaboradores", e em seu tradicional e recordista de audiência podcast, MUSK foi perguntado qual o critério que adotou para selecionar os sobreviventes e aos quais confiaria a missão de ressuscitar o velho e bom passarinho, o TWITTER.

E respondeu dizendo que se fez uma única pergunta: "Quem é essencial, e quem é excepcional". E foi o critério, a grade, a régua que deu ao demais comandantes da equipe. Os ¼ excepcionais permaneceram; os ¾ essenciais partiram...

Isso posto, e a partir de agora, MUSK traz importante contribuição a todas as empresas em processo de crise no sentido da definição de suas métricas, claro, dependendo do grau e intensidade da crise.

Nos anos 1960 todos os chamados BONS permaneciam; nos 1970, os que se revelavam IMPORTANTES; nos 1980 prevaleceram os DECISIVOS; nos 1990, 2000, 2010, e até 2022, os ESSENCIAIS. E a partir de agora, e em mais uma das criações de MUSK, só devem permanecer trabalhando nas e dentro das empresas, os EXCEPCIONAIS.

Isso posto, e a partir de agora, só nos resta acompanhar se seguir analisando os resultados das decisões de MUSK em relação ao seu TWITTER. Se vai voltar a cantar como nos primeiros anos, ou se em pouco tempo perderá a razão de ser, convertendo-se num pássaro empalhado vagando na digisfera, e em companhia de outros líderes que já partiram como, um ORKUT...

5 - A RESPOSTA CERTA PARA A PERGUNTA ERRADA



Lemos e analisamos os resultados da pesquisa da multinacional de consultoria e auditoria PwC, originalmente PriceWaterhouseCoopers, sobre a participação de conselheiros, nos conselhos de muitas empresas simultaneamente. Dentro da premissa que, quanto mais o conselho participa, melhor fica em termos de experiência.

A conclusão da pesquisa é: "Conselheiros que servem a muitas empresas, em especial aqueles que também exercem carreira executiva, podem não ter condições de realizar suas funções de forma eficaz".

A pesquisa foi realizada junto a 704 dirigentes de empresas, a maior parte de empresas com receita anual acima de US\$1 bilhão.

E traduzindo em recomendação, e segundo os resultados da pesquisa, que o ideal é um profissional ou empresário participar do conselho de duas empresas; excepcionalmente, dependendo das características das empresas, de no máximo três. E tudo estaria certo se o grande desafio da atualidade fosse esse.

Pelo tsunami tecnológico que detonou a base e sustentação das empresas como eram e vieram até a virada do milênio, e como a maior parte dos conselhos é formada por executivos com forte experiência no mundo que ficou para trás, o mundo velho, mas que ainda continua por aí, tudo o que temos constatado, nós, consultores da MADIA, é que hoje, a maioria dos conselhos, e contrariando sua finalidade, é absurdamente tóxica.

Ao invés de agregar oxigênio, inovação, perspectivas positivas para o futuro da empresa, e lastreados numa experiência hoje absolutamente descartável, com as melhores das intenções e maldade zero, remetem as empresas em que atuam os conselhos em direção ao passado. Como um dia disse SCOTT FITZGERALD: "Barcos contra a corrente, arrastados incessantemente para o passado".

Isso posto, e claro que nenhum profissional ou empresário que participe de conselhos de empresas deve aceitar, no máximo, três convites, a pergunta certa e essencial não é essa. É que tipo e cabeça e experiência de conselheiro minha empresa precisa para atravessar a tormenta do tsunami e fazer a travessia; do mundo velho para o mundo novo?

E, repetindo, por tudo o que temos constatado, mais de 50% dos conselhos das empresas de hoje inserem-se na citação de SCOTT FITZGERALD. Estão convertendo as empresas onde são conselheiros, como se fossem barcos contra a corrente arrastados incessantemente para o passado... Em naus dos tempos dos descobrimentos... Séculos atrás...

6 - LEMBRAM, "VOU AO SUPER..." FOI-SE O TEMPO



Embora e supostamente prazerosa, dependendo da bandeira e da loja de supermercado, décadas atrás era uma festa ir a um supermercado.

Na partida, e com a chegada, 1953, agosto, de propriedade de Mario Wallace Simonsen, os primeiros "supers" amedrontavam pessoas acostumadas a comprarem em lojas com vendedores.

Não se sentiam à vontade pegando produtos na prateleira e ir colocando no carrinho. Tinham medo de serem presas. Hoje, 70 anos depois, os "supers" invadiram o Brasil em diferentes formatos, e agora tentam se reinventar diante do crescente prevalecimento do SBD - SUPER BY DELIVERY...

E, no meio do caminho, novos formatos foram se manifestando, e dentre esses, e nos últimos 30 anos, o advento e sucesso dos ATACAREJOS, onde o ATACADÃO converteu-se em referência, e foi comprado em 2007, por R\$ 2,2 bilhões, pelo CARREFOUR.

Feito esse rápido introito, neste preciso momento o CARREFOUR decidiu e começa a ativar, em sua estratégia global, levar o modelo ATACADÃO para a FRANÇA.

E, claro, os franceses, os mais velhos começaram a torcer o nariz. Apenas lembrando, o CARREFOUR nasce do estudo que os irmãos CARREFOUR fizeram nos ESTADOS UNIDOS, onde aprenderam a ciência e a arte do autosserviço.

No início importaram o modelo americano, colorido, barulhento, estridente, e os franceses detestaram. Corrigiram essa espécie de Carnaval, optaram pela discrição, tons pastéis, e sucesso total. E, depois, invadiram outros países, muito especialmente o Brasil.

Dizem que os conquistados mudam a cultura dos conquistadores. E foi o que aconteceu com o CARREFOUR. Que ganhou muito dinheiro com o ATACADÃO, decidiu levar o modelo para a França, mas esqueceu-se de como são os franceses.

Lembram da frase cunhada em ROMA, século VI d.C, por SANTO AGOSTINHO, "Em Roma como os romanos".

Isso mesmo, na França como os franceses e o CARREFOUR vai ter que investir pesado e adaptar forte o modelo ATACADÃO para ter alguma chance de sucesso. Começa que os franceses se incomodam com o til e têm enorme dificuldade em falar ATACADÃO.

Mas, inicialmente, lideranças das cidades começam a se incomodar e vai ficando difícil escolher por onde começar.

Em princípio, a invasão brasileira ATACADÃO do CARREFOUR começaria pela cidade de SEVRAN, de pronto rejeitado pelo prefeito STÉPHANE BLANCHET que protesta, revolta-se, dizendo, "Advirto o CARREFOUR sobre as consequências desastrosas se o plano for levado adiante".

É isso, amigos. Os conquistadores levando para suas terras de origem novidades aprendidas com os povos conquistados.

Mas e que, e para terem alguma chance de sucesso, precisarão de uma customização, quem sabe, reengenharia...

7 - INOVAÇÃO



Se alguém tinha alguma dúvida sobre a importância da INOVAÇÃO no desenvolvimento e resgate de empresas, cidades e países, os exemplos de Israel, Alemanha e Coreia do Sul são mais que emblemáticos e comprovadores.

E não existe melhor aditivo para que a INOVAÇÃO seja plantada, germinada, floresça e ecloda do que a EDUCAÇÃO DE QUALIDADE. O que faz de nosso país, e embora potencialmente rico, de uma pobreza monumental.

Nesse sentido, da maior importância a iniciativa do SESI, criando o SESI LAB, em Brasília (DF), desde sua inauguração visita mais que obrigatória de todos que vão conhecer a capital federal.

8000 metros quadrados, nas antigas instalações do Edifício Touring Club, e que tem por objetivo, conforme declaração do presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), ROBSON BRAGA DE ANDRADE, "despertar o interesse das pessoas por ciência e tecnologia a partir de experiências e vivências... um lugar para estimular a autonomia do pensamento a partir do protagonismo de cada visitante em seu processo de percepção e construção de sentidos...".

Muito brevemente, repetimos, iniciativas semelhantes deverão se multiplicar pelas principais cidades do País.

Mais que na hora de darmos início a uma gigantesca operação de instituir e disseminar uma cultura de INOVAÇÃO no Brasil.

8 - TANTO FAZ AQUI, NO PIAUÍ, EM MADRI, OU, HAITI...



Algumas empresas decidiram mergulhar no A DISTÂNCIA com tudo. E o a distância pode ser no bairro ao lado da empresa, em outra cidade, estado, país, mundo.

Um exemplo desse novo entendimento e política é o da LIBBS, farmacêutica brasileira, e desde o ano de 2021.

Numa decisão histórica, MADALENA RIBEIRO, diretora de RH da empresa anunciou em entrevista ao jornal VALOR, "que, estava entregando o prédio onde funcionou durante anos, adotou o HOME OFFICE para seus 3000 funcionários administrativos, e ainda fechou parceria com espaços coworkings para os que precisarem".

Mas, as novidades são de uma dimensão ainda maior.

Os profissionais da LIBBS que quiserem, e desde que atendam algumas condições, podem trabalhar de qualquer lugar do mundo.

Segundo MADALENA RIBEIRO, "Os funcionários podem morar e seguir trabalhando fora do País por até 18 meses.

Caso decida continuar morando fora, avaliamos a possibilidade de uma mudança definitiva. Hoje já temos profissionais morando e trabalhando da Itália, Canadá, Índia, México e Portugal.

Temos normas de boas práticas, e para que possam participar do programa é necessária a aprovação do gestor imediato, trabalhar sob o regime de CLT, e exercer atividade que possa ser realizada de forma 100% remota..."

Ou seja, amigos, novos tempos, novos hábitos, novo mundo...

9 - TIME, CONEXÃO EMOCIONAL, UMA NOVA CULTURA EM CONSTRUÇÃO



De que todos, ou quase todos, trabalharão a maior parte do tempo a distância não existe a menor dúvida.

Assim, é fundamental encontrar-se um mix que considere o preavencimento do trabalho a distância, mas com ilhas e momentos de encontros e confraternizações.

Suficientemente capazes de recarregar as energias emocionais, até um próximo encontro presencial.

Segundo a consultoria GARTNER, que realizou alguns estudos exercitando diferentes possibilidades, e publicado pela revista VOCÊ RH, o bálsamo, ou aditivo, ou princípio ativo que atenua e até agrega neste momento de mudança nas relações, é a existência de laços emocionais sólidos e consistentes.

Talvez uma das mais importantes conclusões da GARTNER, ainda que mais ou menos óbvia, mas que em momentos de ruptura como o que estamos vivendo as pessoas têm enorme dificuldade de aceitar, ver, perceber, reconhecer, é que a proximidade física por si só não quer dizer absolutamente nada.

Sozinha não só não produz qualquer tipo de milagre como pode provocar alguns conflitos e até mesmo induzir o tédio.

Em termos formais, e desde que a componente laços emocionais existam e sejam sólidos e consistentes, como dissemos, a proximidade física pode representar uma embalagem ideal para caracterizar ainda mais a sensação de pertencimento das pessoas.

A GARTNER traduz uma soma de fatores no que denomina de LINK CULTURAL.

E os que funcionam de verdade, e os que são quase irrelevantes.

Por exemplo, independente de presencial ou a distância, as pessoas consideram-se pertencentes quando o bálsamo da cultura é aspergido e se insere naturalmente nos trabalhos.

Quando se estabelece esse LINK CULTURAL, a chamada proximidade emocional cresce em até 27%. Já, quando não existe esse LINK CULTURAL, trabalhar próximo ou presencialmente não acresce nada em termos de conexão.

Na síntese das conclusões, constata-se que 43% sentem-se conectados quando a cultura é inerente aos processos e ao trabalho. E de apenas 3% pelo fato do trabalho ser presencial.

É isso, amigos. Neste momento de transição geral e irreversível, todos correndo atrás de orientação e ensinamentos para atenuar as decorrências da mudança, sob uma ótica, e sair na frente dos concorrentes com o capital humano mais fortalecido, integrado e feliz.

E é por aí, mesmo.

BUT – BUSINESS TRENDS é um trabalho de coleta e análise de dados e informações realizado de forma recorrente pela equipe de consultores do **MADIAMUNDOMARKETING**, e colocado à disposição dos clientes, parceiros e amigos da Madia. Mais informações:
E-mail: madia@madiamundomarketing.com.br
WhatsApp: (11) 98990-0346



Multiplan

10 – EDUARDO PEREZ NO COMANDO

EDUARDO KAMINITZ PERES, um dos quatro filhos daquele que talvez seja o mais importante empresário do território de SHOPPING CENTERS em nosso país, JOSÉ ISAAC PEREZ, foi escolhido como sucessor e já assumiu o comando da MULTIPLAN.

EDUARDO ingressou na empresa no ano de 1988, e agora, 35 anos depois, assume o comando.

Hoje a MULTIPLAN, dentre as empresas de capital aberto na BOVESPA e desse território, tem um valor de mercado da ordem de R\$14 bilhões, seguida pela ALIANSCOE SONAE, R\$11 bilhões, e IGUATEMI, R\$6 bilhões.

Em seus 35 anos de empresa, EDUARDO trabalhou em diferentes setores e posições.

A partir do ano 2000 passou a ocupar uma das chefias da área de operações, em 2006 passou a integrar o Conselho, mas desde 2001 vinha exercendo a vice-presidência de operações.

Segundo as pessoas que vêm convivendo com EDUARDO nesses 35 anos, ele é uma pessoa “de difícil trato pessoal, mas ótimo na execução”.

Isso posto, cabe a EDUARDO o maior de todos os desafios que a MULTIPLAN já enfrentou até hoje.

Reposicionar todos os seus shoppings.

Que gradativamente vão deixando de ser SHOPPINGS, tendo que se converter em LIVING CENTERS.

Onde também se compra, muito menos do que até hoje, mas onde se intensificam os encontros, relacionamentos e diversões.

DRUCKER'S MONTHLY

E agora, a lição de nosso adorado mestre e mentor PETER DRUCKER deste mês de outubro de 2023.

Hoje, uma nova e magistral definição, esclarecimento, luz, de nosso adorado mestre e mentor.

AS QUATRO PERGUNTAS ESSENCIAIS.

Ensinou DRUCKER, “as quatro perguntas essenciais que todos os administradores sempre se deveriam fazer:

1. O que eu estou fazendo que não precisa ser feito?
2. O que eu estou fazendo que poderia ser feito por outra pessoa?
3. O que eu estou fazendo que só eu posso fazer?
4. O que eu deveria fazer que não estou fazendo?”.