

ANA GONÇALVES

Estratégias e ferramentas para escalar o seu negócio

A ARTE DE GERIR
**UM NEGÓCIO
DE SUCESSO**



À minha avó Graça, o meu anjo da guarda!

Agradecimentos

Aos meus pais, por todo o amor — são a razão de eu estar viva e de ter tido o contexto certo para alcançar o sucesso, tanto na vida pessoal como profissional. Este apoio incondicional sempre foi o que me permitiu ir mais além e ter conquistado tudo o que sou.

Ao Hugo, o meu marido, por ser o meu ponto de equilíbrio, entre serenidade e força, entre a gargalhada espontânea e a palavra certa no momento certo. Por tornar tudo mais fácil, mesmo quando parece impossível.

Aos meus filhos, por me ensinarem tanto todos os dias, por serem o orgulho da minha vida e por me inspirarem a ser uma pessoa e uma mãe melhor a cada dia. Que este livro seja uma memória eterna da vossa mãe.

À Susana, por ser a minha companheira fiel nesta jornada, minha amiga, minha confidente, minha sócia e a irmã que a vida me deu.

A todos os meus colaboradores da Academia Negócios Saúde: Ana Santos, Bernardo Aniceto, Bruna Duarte, Catarina Roque, Cristina Miranda, Joana Timóteo, Patrícia Jesus, Patrícia Silva, Pedro Ramos e, em especial, à Marta Antunes, que me incentivou a tornar este projeto realidade.

Aos colaboradores da Fisiotorres e do Espaço Saúde Física, os que estão comigo desde o início, os que já estiveram, mas que decidiram outro rumo, e aos que foram chegando. Porque são as histórias que vivemos e as aprendizagens que partilhámos todos os dias que me fazem ser a empreendedora que sou hoje. Muito do que está neste livro é resultado de tudo o que vivemos juntos.

Sem esquecer os meus alunos do grupo Masters, o meu mais profundo agradecimento. São, também, uma fonte de inspiração

e motivação. É com cada um de vocês que encontro o propósito que dá sentido à minha missão: ajudar a crescer com sucesso os negócios de saúde em Portugal e transformar o impacto que esta área tão essencial tem na vida das pessoas. Ver o empenho e as conquistas de cada um não só me enche de orgulho, como reforça a certeza de que estou exatamente onde devia estar.

Obrigada por confiarem em mim e, acima de tudo, por me lembrarem todos os dias de que o trabalho que fazemos juntos tem um propósito maior!

Por fim, à Editora SELF, que acreditou em mim e no potencial deste projeto.

Como ler este livro

Este livro não é uma biografia, nem uma revisão bibliográfica. Não são verdades absolutas e únicas sobre empreender. É, sim, um livro real, que combina anos de estudo com a experiência prática de quem vive e respira o mundo do empreendedorismo. É um livro pensado para quem quer empreender, com a intenção clara de ajudar a empreender para empreender.

Quando comecei a escrever estas páginas, não sabia ao certo qual seria o formato final, mas havia algo muito claro para mim: tinha de ser simples, direto e prático, tal como eu gosto. Não tenho tempo para consumir conteúdos excessivamente teóricos, por isso, trago-lhe um livro com uma lista dos princípios-chave que considero fundamentais para alcançar o sucesso profissional. E posso garantir-lhe: se os aplicar com dedicação, terá sucesso na sua vida também!

Esses princípios não são teorias distantes ou ideias abstratas. Todos eles foram estudados e aplicados na minha própria vida. São os mesmos que coloco em prática no meu dia a dia e que ensino aos meus líderes. Estes princípios funcionam, mas há um segredo: eles só têm sucesso se os aplicar. Ao longo do livro, deixo reflexões e desafios que aconselho a fazer para aproveitar e tirar o máximo proveito.

O livro está dividido pelos pilares que acredito serem a base sólida para a construção de um negócio de sucesso. Dentro de cada capítulo, encontrará os princípios essenciais, aqueles que são inegociáveis, para refletir, aplicar e transformar o seu caminho. Cada um desses pilares é um degrau para o seu crescimento, não só como empreendedor, mas também como pessoa.

Quando começamos um livro, a tendência é pensarmos que são muitas páginas e que vamos demorar algum tempo a ler.

Dependerá de si, mas tenho a certeza de que vai querer ler princípio atrás de princípio, até não ter nenhum que reste. Fico feliz se esse for o seu sentimento. Mas permita-me dar-lhe uma sugestão: um princípio por dia ou por semana. Este é um livro para refletir e aplicar no seu negócio. Volte atrás e releia sempre que necessário. Espero que estes sejam tão transformadores no seu negócio como foram para o meu.

A minha história

“Neste livro não lhe trago só um livro, trago um caminho encurtado para o sucesso. Estou a oferecer-lhe tempo!”

Quando decidi escrever este livro, pensei muito na estrutura e conteúdo a preparar e integrar. Quais os melhores conteúdos? Quais os capítulos que não podem faltar? Escrevo este livro com a certeza de que vai impactar muitos empreendedores! Além disso, refleti sobre a importância deste conteúdo na minha história e em quem eu sou. Cada palavra, cada estratégia, cada partilha fazem e fizeram sentido durante todo o meu caminho, por isso, começo este livro com o capítulo sobre a minha história.

Adoro ler, absorver o conteúdo de cada livro, mas gosto também de conhecer o que está por detrás de cada autor! Quem é, o que o move e percebo que essa partilha humaniza cada livro. Este mesmo texto escrito por outra pessoa, com uma história e vivências diferentes seria escrito de forma também distinta e isso é, sem dúvida, o que me apaixona nos livros.

Sou formada em Fisioterapia desde 2007, mas a minha história começa no dia em que nasci. Do amor do meu pai e da minha mãe, que são para mim seres humanos exemplares naquilo que diz respeito aos valores certos. A minha mãe é empreendedora, sempre a vi a criar projetos. Mesmo sendo professora do ensino público, fazia nascer projetos inovadores dentro da escola e cresceu na sua carreira até ser diretora de uma escola com mais de seiscentos alunos. Este exemplo fez com que eu percebesse que a dedicação e paixão valem a pena. Também o meu pai é empreendedor. Arranja sempre uma solução para tudo, seja para reparar uma máquina de

lavar, seja para empreender enquanto explicador. Ele era professor de matemática e toda a minha vida o vi trabalhar até muito tarde, em casa, a dar explicações. Tanto a minha mãe como o meu pai me deram o exemplo do que é trabalhar com honestidade e do equilíbrio entre sermos empreendedores, cuidarmos e estarmos presentes na família.

Tive uma infância muito feliz, sempre com os meus pais presentes, o que me permitiu sentir-me sempre segura. Ainda assim, era muito envergonhada e tinha muita dificuldade em falar em público. O desporto trouxe-me a confiança e a disciplina que faltava para *hoje* ser uma empreendedora de sucesso.

Fui atleta de alta competição no ténis e desde cedo tive de ser disciplinada, focada e “obrigada” a fazer escolhas! Não é fácil para uma criança ter de escolher entre ir treinar ou ir a uma festa de anos de um amigo. Lembro-me de ter 12 anos e ter um colega que, quando estava a entregar os seus convites de aniversário, olhou para mim e disse “a ti não te dou porque nunca vais”. Foi um momento que me tocou, fiquei triste, mas fiz a escolha de me manter focada. Os meus pais sempre me deixaram à vontade para decidir, mas sempre foram muito claros em explicar-me que as minhas decisões iam ter impacto no meu futuro. A minha mãe conta a história que, com dez anos, quando fui para o 5º ano, tinha na secretária o horário escolar dividido por blocos: das 17h às 17h30 ver televisão, das 17h30 às 18h30 estudar, etc. (pode ouvir no primeiro episódio do meu *podcast* “Olho pra coisa” se tiver interesse e quiser conhecê-los melhor). Ainda sem saber o que o futuro me reservava, já usava a estratégia de blocos de tempo e gestão de tempo. Tinha muitos treinos e atividades e, desta forma, garantia que conseguia fazer as escolhas certas. Esta capacidade de escolher acertadamente, enquanto empreendedor, é muito importante, e a verdade é que muitos dos que se cruzam comigo não conseguem fazê-lo. Eu fui aprimorando o músculo da disciplina, das escolhas, de fazer o que tem de ser feito mesmo que tenha dias em que não me apeteça. Fui tornando os meus dias em hábitos consistentes que me levaram a resultados não só no desporto como no trabalho.

Terminei o curso de Fisioterapia sem saber que queria ter o meu negócio, nunca foi algo que, de forma consciente, ambicionava. Mas, no fundo, desde pequena que sou empreendedora. Organizava festas, fiz parte da associação de estudantes no secundário

e na universidade e sempre gostei de sair da minha zona de conforto. Quando terminei o curso, tinha uma certeza: sabia que ia dar tudo em qualquer empresa que entrasse.

Assim foi. Em 2007 comecei a trabalhar na Fisiotorres que, em 2009, se tornou a minha primeira clínica. Quando pensei em comprá-la, senti muitos receios, dúvidas e medos — se calhar os mesmos que muitos empreendedores sentiram antes de abrir a sua clínica. Será que iria conseguir? Será que tinha a idade certa ou deveria esperar? Será que iria ter clientes? Tantas perguntas que eu tinha na minha cabeça. Mas sou uma pessoa que gosta de risco e de sair da zona de conforto e uma coisa que penso sempre é que nenhuma decisão é definitiva. Penso sempre “qual é o pior cenário?” E, neste caso, o pior cenário era perder o dinheiro que investi e ter de fechar. Estava confortável com isso. Gosto do que faço, por isso, no limite ia trabalhar para outra clínica, isso só dependeria de mim. Muitas vezes, estes receios e dúvidas levam muitos empreendedores a bloquear e não passar à ação, mas quando olho para trás percebo que aos 24 anos foi a altura certa para começar. Não tinha despesas pessoais, não tinha filhos, mas tinha a energia necessária para me dedicar ao meu primeiro negócio. Contudo, os receios estavam lá e levaram-me a tomar decisões erradas.

Quando, em 2009, comprei a Fisiotorres, apesar de ser uma clínica que já existia, nunca pensei ser tão desafiante. Eu não tinha conhecimentos de gestão, não sabia que decisões tomar, todos os dias tinha novos desafios, comecei a trabalhar vinte horas por dia, sete dias por semana, não conseguia tirar férias e tudo dependia de mim. O meu sonho de ter uma clínica tornou-se um pesadelo.

Em 2015, fui convidada para uma parceria com a Associação de Educação Física e Desportiva de Torres Vedras para gerir o departamento de medicina física e reabilitação que estava tecnicamente falida (com um prejuízo de 20 mil euros mensais). Foi um desafio que testou os meus conhecimentos de gestão. Além de liderar uma equipa de quarenta pessoas, em que a maioria era mais velha do que eu, desta vez tinha de mostrar resultados financeiros não só a mim, mas também à direção da associação!

Estava tudo a correr bem, não fosse a dificuldade em gerir o meu tempo entre ser gestora de duas clínicas, fisioterapeuta e também, em 2015, mãe pela primeira vez. Tudo isto fez com que este *cocktail* me levasse a ter cancro! Costumo dizer que o melhor

que me aconteceu foi o cancro, pois permitiu-me parar e voltar a repensar na minha rota. O que eu queria para mim e para a minha vida? Percebi que eu não tinha duas empresas, mas sim duas *eupresas*. Estava completamente presa aos negócios, sem tempo para mim, para a minha família, para os meus amigos. Estava num ponto em que já nem sabia quem era, era apenas uma trabalhadora. Foi neste ano que decidi mudar! As grandes mudanças acontecem em situações de dor, e, no meu caso, foi na dor da doença física.

Comecei a procurar informação sobre gestão e como não existiam cursos práticos e rápidos no mercado, em 2017 entrei para o *executive master* em Gestão de Serviços de Saúde, tendo recebido o prémio de melhor aluna. Como soube a pouco, segui para o mestrado de Gestão de Empresas, que terminei em 2020. Nesse ano surgiu a pandemia causada pela COVID-19 e muitos dos profissionais de saúde empreendedores estavam perdidos sem saber o que fazer aos seus negócios. Decidi, uma vez mais, sair da minha zona de conforto e migrar para o *online* com o intuito de ajudar outros profissionais de saúde que queriam criar ou ter um negócio de sucesso. Recebo muitas vezes mensagens de empreendedores que dizem que viram um *post* meu ou ouviram o meu *podcast* e que parecia que estava a falar para eles. É normal, visto que falo para a Ana que estava lá atrás, em 2015, doente e sem qualquer conhecimento de gestão. Criei a Academia de Negócios de Saúde (ANS) com a missão de ajudar mais profissionais de saúde empreendedores a tomarem as decisões certas nos seus negócios e a fazer com que durante esta jornada não se esqueçam de quem são e de cuidarem do seu “eu” empreendedor.

Após 16 anos a empreender, ter atualmente mais de cem colaboradores, três negócios, uma clínica privada com 1000 m², duas clínicas com acordo com o Sistema Nacional de Saúde que faturam mais de 1 milhão de euros e a Academia de Negócios de Saúde que impacta centenas de profissionais, cheguei aqui — a este livro — para encurtar a sua jornada até ao sucesso, trazer as estratégias que funcionam não só nos negócios de saúde (mas em muitos outros), sem ter de tirar nenhum mestrado ou formação académica. **Neste livro não lhe trago só um livro, trago-lhe um caminho encurtado para o sucesso. Estou a oferecer-lhe tempo! Usufua da melhor forma!**

“Viver com a Ana por perto é viver num mundo de oportunidades para crescer. Ao longo dos anos, assisti à sua evolução enquanto profissional, com a certeza de ver que a sua essência se manteve intocável, num lugar onde as relações humanas se mantiveram no seu centro, sempre! Orgulho-me do caminho que faz e da forma como atrai os seus para o fazerem com ela!”

Cristina Miranda — colaboradora desde 2015, atualmente Coordenadora Apoio ao cliente da ANS

“O perfeito exemplo de que se pode aliar a integridade e honestidade a vendas na saúde, que a concorrência pode ser nossa aliada e que juntos vamos mais longe. A Ana muda a vida e a visão de empreendedores na saúde de forma natural e empática, acolhendo todos e ajudando cada profissional no seu desafio atual.”

Enfermeira Carmen — Especialista em Saúde Materna

“Um método que mudou a minha vida, da minha família e da minha empresa. Conteúdo de grande valor e aplicabilidade que permitem implementar desde o primeiro dia os conhecimentos aprendidos. Obrigado, Ana, pelo que fizeste por mim”

André Viegas — CEO Clínica FísioAndré Viegas e Fisioterapeuta

“A Ana ensinou-me a acreditar no impossível, a construir com propósito e a crescer com resiliência. A sua orientação ajudou-me a ver além do óbvio e a encontrar soluções que pareciam inatingíveis. Mais do que uma mentora, ela moldou a minha visão enquanto empresária e fortaleceu-me enquanto pessoa. Como amiga, a Ana é alguém em quem confio profundamente, que celebra as minhas vitórias e me apoia nos momentos difíceis. O impacto dela na minha vida é imensurável, e tenho orgulho de fazer parte do legado que está a construir. Com gratidão e admiração, Raquel Saraiva.”

Raquel Saraiva — CEO Clínicas Raquel Saraiva e Fisioterapeuta

“Através da sua visão inspiradora, a Ana Gonçalves descomplicou, de forma leve, a gestão em saúde mostrou-me que o sucesso é alcançável com foco, consistência e ação.”

Carla Piteira — CEO Smile Lx DentalClinic e Médica Dentista

“A Ana é uma visionária, criando uma metodologia prática, adequada às necessidades práticas e reais de todos os empreendedores. Aquilo que a Fisiovida é hoje deve-se muito ao método da Ana, tenho mais tempo pessoal, uma empresa mais profissional e autónoma.”

Samuel Ferreira — CEO Fisiovida e Fisioterapeuta

“A Ana Gonçalves é uma pessoa que genuinamente gosta de ajudar os outros a evoluírem. Sente-se isso desde o primeiro momento que estamos com ela, pois a forma apaixonante com que partilha o seu conhecimento e como se interessa pelos desafios dos outros torna-a mesmo uma pessoa muito especial! O seu êxito é fruto de uma busca constante pela inovação, aprendizagem, experiência, conhecimento e empatia. E eu tenho tido o privilégio de assistir e aplaudir na primeira fila a toda a sua evolução e sucesso.”

Gonçalo Santos — CEO Clínica Kinetic e Osteopata Infantil

“A Ana Gonçalves é uma visionária empreendedora na área da saúde, dedicada a inovar o setor e tem três características únicas: antecipar tendências; empatia profissional e versatilidade criativa.”

Pedro Costa Monteiro — Médico Dentista e Empreendedor em Saúde

“A Ana é genuína e tem a visão e a ousadia que faltam ao panorama do empreendedorismo na saúde em Portugal. A ‘psicóloga de negócios’ que mudou a minha vida e me salvou da exaustão.”

Sofia Santareno — CEO The Dr Pure Clinic e Médica Cirurgia Plástica

“A Ana é uma pessoa inspiradora. Faz-me acreditar que tudo é possível. Tem a coragem de arriscar e avançar sempre sem medos e isso levou-a até aqui: a empresária de sucesso que é hoje! Tenho muito orgulho na sua jornada e é um privilégio poder acompanhá-la de perto.”

Susana Piedade — Sócia e gestora operacional da Fisiotorres. Colaboradora desde 2012

“A Ana Gonçalves é uma empreendedora visionária na área da saúde, com um talento especial para transformar desafios em oportunidades.

A sua abordagem prática, inovadora e motivadora fez toda a diferença no meu crescimento profissional. Mesmo sendo arquiteta com um negócio na área da saúde, tive a oportunidade de aprender com a Ana Gonçalves o que significa ser gestora do meu próprio negócio, deixar a gestão intuitiva e passar a ter uma gestão estratégica. A sua visão, liderança e dedicação fazem dela um exemplo único de profissionalismo e inovação, que transforma negócios e impacta vidas.”

Cátia Correia — Empresária em Saúde

“É com grande admiração que dedicamos estas palavras à nossa Ana Gonçalves, uma mentora cuja eloquência e profundidade de pensamento transformam a gestão clínica em uma arte prática e inspiradora. A visão de quem já percorreu o caminho técnico e empreendedor faz com que os seus conselhos transcendam teorias, trazendo clareza e motivação para superar os desafios do dia a dia.

Longo é o caminho do empreendedor, para quem de fora vê romance, quem está dentro sabe a dor!

Tu apontaste uma direção.

Os desafios não vão parar,

Obrigado pela tua mão!

Conta connosco para te ACLAMAR!”

João Coelho — Médico Dentista

“MÉTODO CLÍNICAS DE SUCESSO

O método ‘Clínicas de Sucesso’ trouxe uma verdadeira transformação à forma como encaro o meu negócio. Aprendi a olhar para a minha clínica não apenas como uma profissional de saúde, mas como uma gestora preparada e com visão estratégica. Sabemos que para ser médicos precisamos de ter uma cédula profissional e de conhecimentos científicos, mas ninguém nos prepara para sermos donos de um negócio. E quando procuramos ajuda, a informação está dispersa e não é adaptada a pequenas unidades de saúde, mas mais a hospitais ou negócios de grande volume. A Ana Gonçalves soube combinar de forma genial a sua formação em gestão (MBA em Saúde), nacional e internacional, e a sua constante procura pelas tendências mais relevantes do setor, juntamente com a experiência de desafio que é ter os seus próprios negócios de saúde — isso permitiu-lhe construir este método incrível. Esta técnica tem por base pilares essenciais que ajudam profissionais de saúde a desenvolverem competências reais de gestão. Mas tudo isto adaptado à nossa realidade, à do mercado de saúde em Portugal, considerando as especificidades dos nossos pequenos negócios. Isso faz toda a diferença, pois podemos aplicá-lo já amanhã. Este método proporcionou-me ferramentas valiosas e uma visão clara para fazer o meu negócio crescer de forma sólida e alinhada com os valores da saúde. Recomendo a todos os profissionais que desejam transformar suas clínicas em negócios de sucesso.

ANA GONÇALVES

A Ana Gonçalves não é apenas uma profissional brilhante e uma especialista no mercado da saúde, ela é uma pessoa extraordinária. A sua capacidade de nos fazer sentir especiais é única, porque olha para cada detalhe do nosso negócio com atenção e criatividade. Ela tem o dom de encontrar soluções adaptadas às nossas necessidades, mesmo nos desafios mais complexos. Além disso, a Ana está sempre presente nos momentos mais importantes, garantindo que nunca nos sentimos sozinhos nesta caminhada tão solitária que é ser empreendedor. Ela entende esse percurso como poucos, porque também já passou por ele e sabe, na prática, o que é necessário para superar cada obstáculo.

É uma visionária de quem queremos estar perto, que sem dúvidas contribuirá para a mudança do paradigma dos negócios de saúde em Portugal.”

Clara Panão — Médica Dentista e CEO DentalCare Lisboa

“A Ana é uma Mulher determinada, tem luz própria, cintila e faz acontecer.”

Sérgio Galvão — Presidente da Associação de Educação e Desportiva de Torres 2015-2024

MENTALIDADE E ESTRATÉGIA

1.

SUCESSO É UM CONCEITO MUTÁVEL AO LONGO DA SUA VIDA.

Sucesso é uma definição muito subjetiva, mas por definição sucesso é:

“Do latim *successu*-, «idem»; nome masculino;

1. efeito de suceder;
2. qualquer coisa que sucede, acontecimento, facto, caso;
3. êxito, bom resultado;
4. *popular* parto”¹

E é mesmo isto! Atingir um resultado com êxito, não esquecendo que cada um de nós, dependendo da fase da sua vida, tem a sua própria definição de sucesso.

No início, já com a Fisiotorres, a minha definição de sucesso era encher a minha agenda e ter dinheiro para as despesas; depois evoluiu para mais do que isso, nomeadamente, conseguir tirar o

¹ Porto Editora. (s.d.). Sucesso | Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Obtido em 26 de abril de 2024, de Infopédia - Dicionários da Porto Editora: www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sucesso

mesmo dinheiro que tirava se trabalhasse para outro. Quando nasceu o meu primeiro filho e quando estive doente, esse conceito alterou-se totalmente: queria ter um negócio que fosse financeiramente viável, ter tempo para cuidar de mim e estar com a minha família. Atualmente, já evoluiu para além disto tudo: quero ter ao meu lado a melhor equipa, com os melhores colaboradores e que eles se sintam felizes! Portanto, a definição de sucesso é muito diferente de pessoa para pessoa e depende também da fase da vida em que nos encontramos. Temos muitos empreendedores que nos procuram para ter mais tempo, outros para ter mais dinheiro, outros para ter mais clientes. São tudo objetivos e definições certas de sucesso. Por isso, o que é isto de ter um negócio de sucesso?

Quando criei o curso Clínicas de Sucesso, pensei muito no nome. É como escolher o nome de um filho, parece que nunca é o nome certo até ele nascer e objetivar o nome! Agora, passadas mais de 11 edições, percebo que é o nome ideal, pelas razões que já descrevi.

Quando decidimos empreender, queremos ter o nosso negócio por diversos motivos, mas esquecemo-nos de ter clareza neste conceito. Durante algum tempo a empreender, sentia-me triste e perdida e sei que isto aconteceu porque não era claro para mim o que era ter sucesso. Se não sabia o que para mim era ter sucesso, como poderia celebrá-lo? Como poderia saber se já o tinha atingido? Estava numa constante insatisfação porque não tinha uma forma objetiva e definida do que era sucesso para mim.

Este é um primeiro grande desafio: **o que é, para si, sucesso?** Pare e escreva! Imagine que tem uma varinha mágica. Como seria a sua vida? Ao ter esta clareza vai conseguir tomar melhores decisões e, acima de tudo, perceber quando atingir as suas metas. Eu repito este exercício todos os anos! É uma tradição, como para algumas pessoas é tradição comer as 12 passas à meia-noite de 31 de dezembro. A minha é tirar umas horas desse dia e refletir como correu o meu ano e o que desejo para o ano seguinte. Aqui, nesta definição do desejo, eu objetivo de forma clara. Só querer ser feliz e ter sucesso é uma noção muito abstrata e difícil de concretizar.

Mas cuidado: como empreendedores, a nossa tendência é definir apenas objetivos profissionais. Lembre-se de que também é CEO da sua vida e do seu corpo e que, por isso, é importante que na definição de sucesso na sua vida tenha presente as duas áreas — pessoal e profissional.

Vou deixar algumas questões para refletir:

1. O que é sucesso, para si, na sua vertente profissional e pessoal? (Ex. Atingir liberdade financeira e ter a liberdade de gerir o seu tempo).
2. Descreva como vai conseguir objetivar se atingiu o sucesso que descreveu na questão anterior. (Ex. atingir 200 mil euros de rendimento; fazer exercício duas vezes por semana, ou seja, num ano realizar 104 treinos, etc.).
3. Que comportamentos/hábitos precisa de mudar já no próximo ano para se aproximar dos objetivos que descreveu na questão 2?
4. Escolha uma das mudanças descritas no ponto 3 e coloque na agenda a data para a concretizar. Se saltar este passo, posso garantir-lhe que dificilmente vai conseguir atingir os seus objetivos. Sem uma *deadline* definida, vai continuar a adiar.
5. Dica extra: partilhe com alguém que o respeite e valorize. Criar esse compromisso com outra pessoa vai ajudar, uma vez que tem alguém a quem prestar contas.

2. O NOSSO MAIOR CONCORRENTE SOMOS NÓS PRÓPRIOS.

Nós somos capazes de construir as histórias mais incríveis sobre nós. Qual a história que conta todos os dias a si mesmo? Eu contava algumas! Uma das minhas últimas histórias era que não escrevia bem. Adiei escrever este livro uns dois anos porque dizia que não escrevia bem, que ninguém iria comprar este livro. Se está a ler este livro, chegou a altura de tirar uma foto e identificar-me nas redes sociais; desta forma tenho a confirmação que esta é realmente só mais uma história que contava a mim mesma.

Nós somos os nossos maiores críticos. Lembro-me de quando comecei a fazer vídeos, que fazia 170 gravações para sair um vídeo bom. Ou era porque estava despenteada, ou porque dizia “hum”, ou porque tinha um olho mais fechado, ou porque não gostava da roupa. Tinha mil coisas negativas a apontar sobre mim! Quando mostrava o vídeo à minha Cristina, ela não reparava em nada. Só eu dava importância àqueles pormenores. Podia descrever inúmeros exemplos, que ainda hoje no dia a dia me acontecem. Contudo, já consigo ser bem mais consciente e pensar que é só uma história que eu estou a construir e que eu tenho a capacidade de contar outra

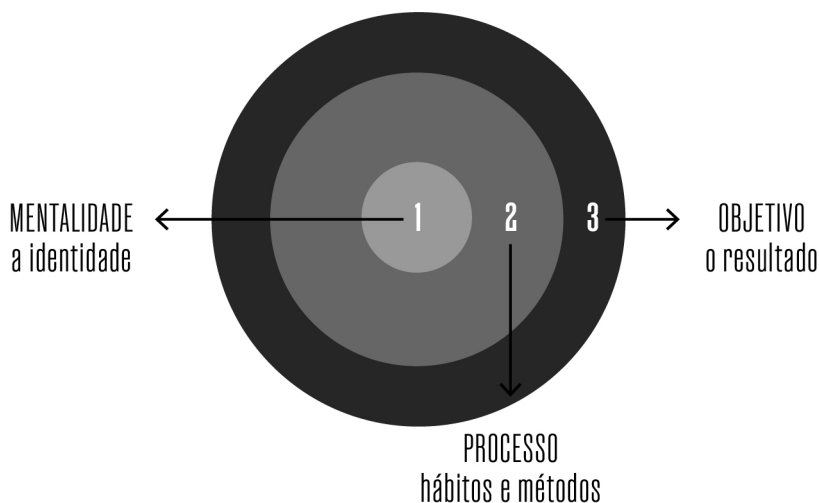
versão: A história de que sou boa a falar em público (que acredito mesmo que sou), a de que não escrevo mal e a de que este livro vai ajudar muita gente! Todos nós temos essa capacidade, por isso é usar estas histórias a nosso favor. Há muitas teorias da neurociência sobre técnicas que o podem ajudar a contrariar este crítico interior e mudar o seu *mindset*: pode escrever *post-its* e espalhar em todo o lado com alguma mensagem, escrever num diário uma frase repetida, repetir em frente ao espelho a mesma frase, encontre a forma que for melhor para si, mas conte a história certa.

Estamos sempre preocupados com o que os outros pensam ou dizem, mas percebo cada vez mais que só nos critica quem faz menos do que nós. Quem faz mais do que nós sabe o caminho que teve, as suas dificuldades e não critica o que estamos a fazer.

**Neste espaço, entre a história que criamos
e o pensamento do julgamento dos outros, estamos
a limitar o nosso crescimento e evolução.**

Nas nossas maiores fragilidades muitas vezes estão as nossas oportunidades e o bloqueio de não arriscar leva-nos a estagnar e procrastinar muitas decisões. Hoje sei que eu sou o meu maior concorrente, sou eu que me limito, sou eu que me critico mais do que o outro. Eu acreditar é o primeiro passo para conseguir atingir um resultado ou um objetivo. Por isso, o desafio que lhe lanço é que tome consciência da história que conta todos os dias sobre si e que o está a limitar chegar ao próximo nível e atingir algum objetivo.

No seu livro *Hábitos Atómicos*, James Clear explica-nos muito bem como conseguimos ter resultados diferentes se mudarmos a nossa mentalidade e como normalmente estamos tão focados nos resultados que não percebemos porque falhamos tantas vezes.



Quando queremos ter um negócio de sucesso, esse é o nosso resultado: ter um negócio que fatura 1 milhão de euros, ter um negócio que tenha 100 clientes, qualquer objetivo que seja definido por cada empreendedor. Depois de pensarmos nesse objetivo, temos de criar hábitos e métodos e por isso, muitas vezes, vamos procurar ajuda. É neste passo que muitos empreendedores chegam à Academia, quer seja pelo curso Clínicas do Zero ou pelo Clínicas de Sucesso, para absorver métodos e processos que os levem a atingir o resultado.

Vou acordar às 5h, porque agora virou moda acordar cedo para se ter sucesso, vou alimentar-me bem, vou ler um livro por mês. Começamos os primeiros dias muito motivados e à medida que o tempo vai passando, vamos esquecendo e deixando de ser consistente. É o que acontece com os objetivos de mudança de ano. Estamos tão focados no objetivo, definimos o que temos de mudar, em termos de hábitos e métodos (como por exemplo, treinar todos os dias) e quando chega a março já desistimos desse objetivo. E isso acontece porque não mudamos o que James Clear considera ser o primeiro passo para a mudança, a mentalidade! Não podemos, por isso, esquecer que para implementar processos consistentes para chegar ao objetivo temos de, primeiro, mudar a nossa mentalidade!

Já foram muitos os profissionais de saúde empreendedores que eu conheci e ajudei e percebo claramente que existe um padrão de crenças e mentalidade que limita o crescimento dos negócios.

Mudar mentalidades e crenças é provavelmente uma das mudanças mais difíceis. Estas crenças são construídas por influência da nossa educação, do nosso contexto, de como vemos o mundo. Não interessa, então, passar para os próximos princípios sem refletir sobre as suas crenças. Em que é que acredita e quais as motivações para os seus comportamentos?

Enquanto profissionais de saúde que passam a ser empreendedores, não trabalhamos esta mudança de mentalidade de forma consciente. Para garantir o sucesso do seu negócio tem de conhecer as crenças mais comuns. Estou certa de que pode identificar-se com uma, duas ou até todas as crenças, por exemplo, em pequeninos acreditamos no Pai Natal e esta é uma verdade absoluta até percebermos que ele não existe. No negócio temos a crença de que o empresário é o mau, que tem de ser o primeiro a entrar e o último a sair, que ganha dinheiro à custa dos outros. O importante é saber que não está sozinho e que tem de mudar a sua mentalidade para conseguir crescer e alavancar o seu negócio de saúde.

3.

OS SINS QUE DÁ SÃO MAIS IMPORTANTES DO QUE OS NÃOS.

“Quem tem dificuldade em dizer que não levante a mão!”

Estou certa de que se disser isto para uma sala com cem pessoas, a maioria iria levantar a mão. Esta é a dificuldade que a maioria das pessoas e dos empreendedores têm! Enquanto profissionais de saúde ainda mais, uma vez que muitos de nós escolhe a profissão por gostar de ajudar o outro e de servir. Ao longo destes anos percebi que o problema não estava na dificuldade em dizer que não, ou na sua consequência, mas sim nos constantes “sins” que eu dava. *Sim* para aquele cliente que só pode ser atendido às 21h, *sim* para aquele colaborador que pediu um dia de férias, *sim* para aquele projeto que eu aceito mesmo em cima do tempo. O que me fez chegar ao ponto de ficar doente foi claro, a falta de conhecimento em gestão do negócio, mas também esta dificuldade que tinha em escolher os bons “sins”. Como um amigo meu diz, o Luís Diogo “os não são uma decisão, os sins são uma responsabilização”. Quando digo *não* estou a decidir que não vou ou não quero e estou livre dessa tarefa/projeto/decisão, mas quando

digo *sim*, tenho de pensar que não é só dizer que *sim*. Esse *sim* vai ocupar o meu tempo, vai trazer trabalho e investimento e também muitas responsabilidades.

Uma das técnicas que criei é a técnica do “não positivo”, nada mais do que uma forma de conseguir dizer *não*, sem se sentir culpado. Antes de lhe explicar a técnica quero dizer-lhe que: quantos mais não eu disser, mais o outro gosta de mim e me valoriza. Estive muito tempo a pensar que seria o oposto e estava claramente errada! Quando tive a coragem de aplicar esta técnica à minha volta, começaram a respeitar o meu tempo e o meu espaço de uma forma que nunca imaginei. Agora que já o convenci de que é possível e vantajoso dizer bons não, vou explicar a técnica do não positivo.

Técnica do “não positivo” — esta técnica que criei e que lhe vou dar, vai ajudá-lo a dizer um *não* de forma a resolver e também a ajudar o outro. Para tal, tem três caminhos a decidir quando quer dizer que não: