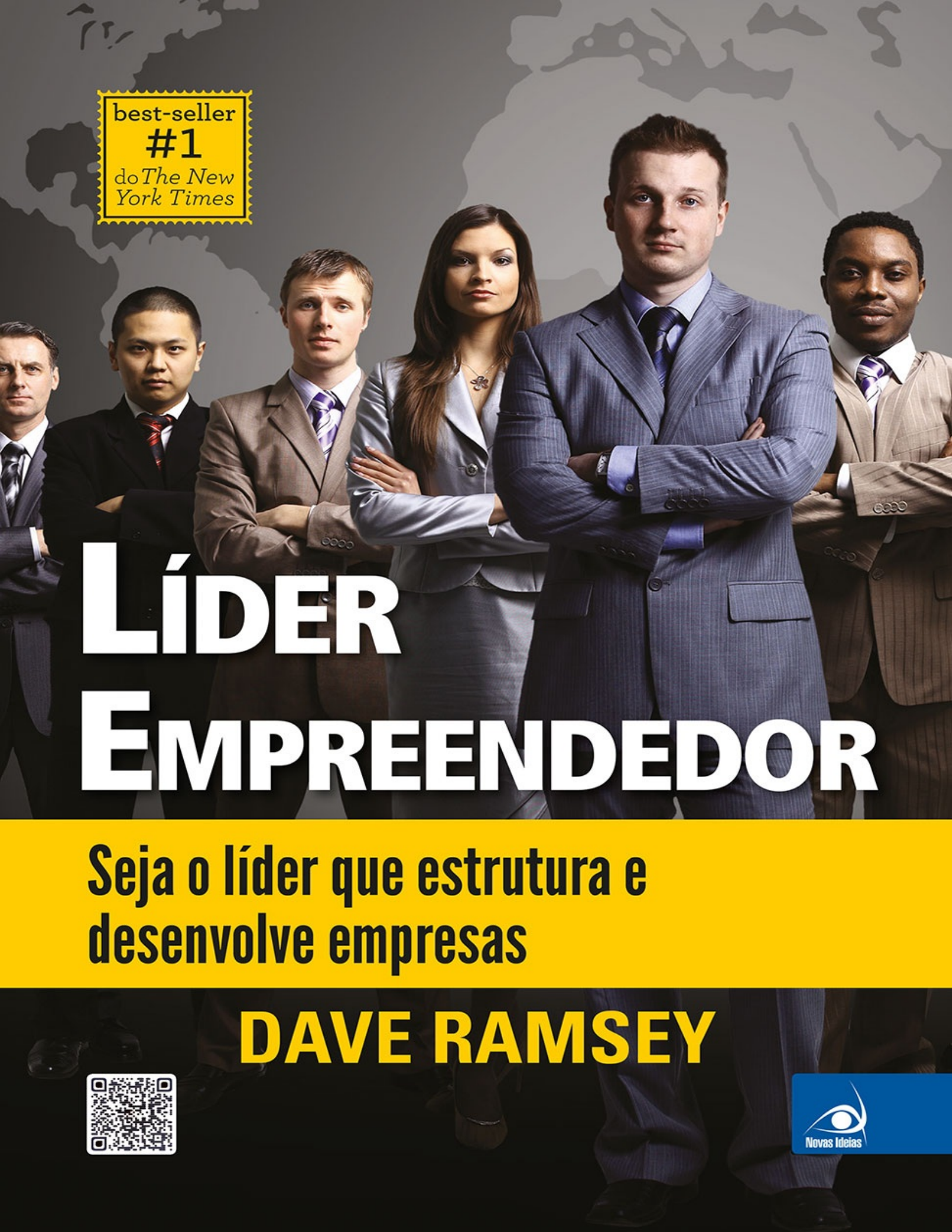
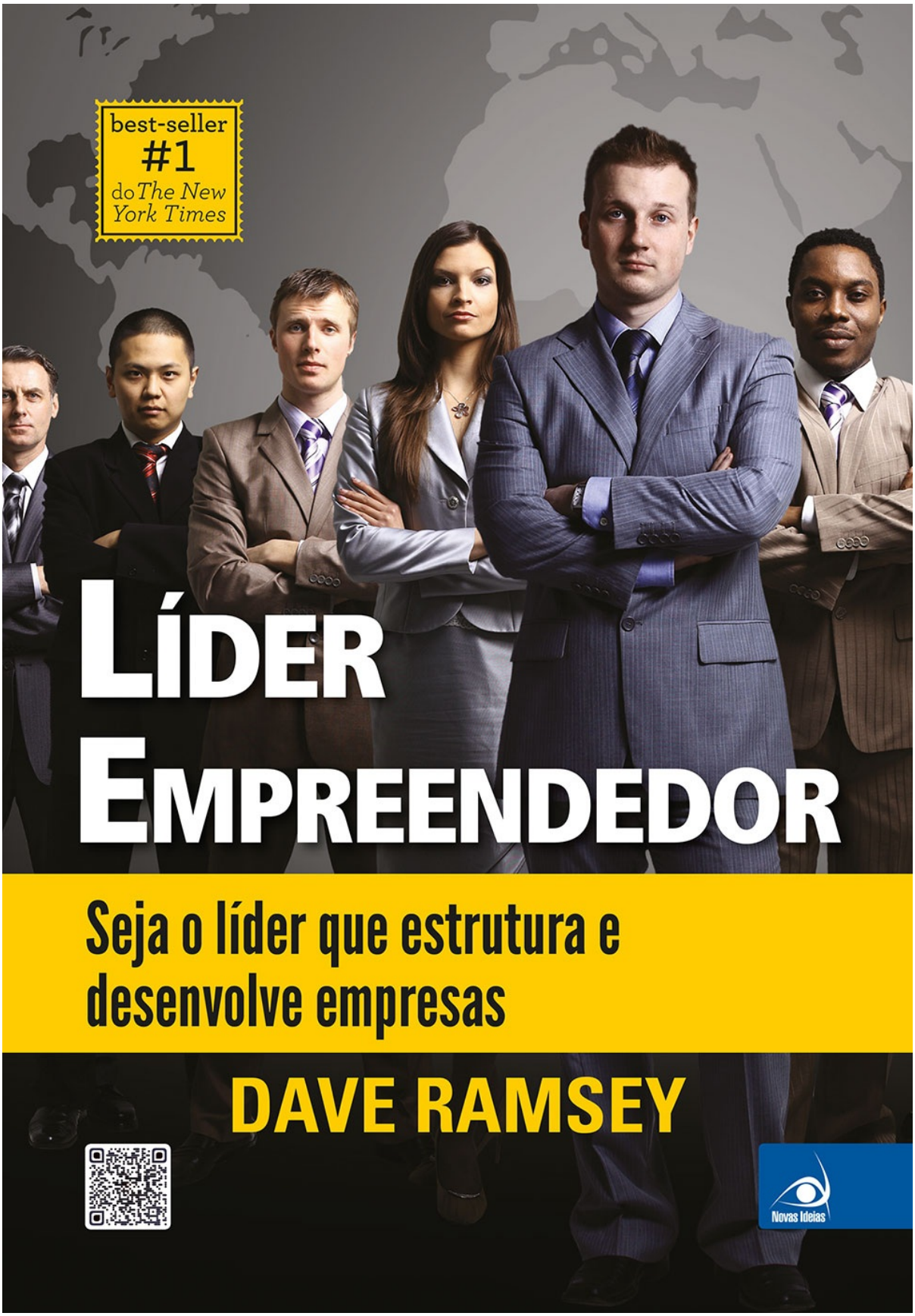

best-seller
#1
do The New
York Times
LÍDER
EMPREENDEDOR
Seja o líder que estrutura e
desenvolve empresas
DAVE RAMSEY
Novas Ideias


best-seller
#1
do The New
York Times
LÍDER
EMPREENDEDOR
Seja o líder que estrutura e
desenvolve empresas
DAVE RAMSEY
Novas Ideias

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

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

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

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.us*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

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

SUMÁRIO

Capa

SUMÁRIO

Folha de Rosto

Folha de Créditos

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

NOTA AO LEITOR

INTRODUÇÃO

- A rendição
- No começo
- Nasce o manual

DEFININDO O LÍDER/EMPREENDEDOR

- Líder/Empreendedor?
- O que é um líder?
- O que existe em um nome?
- Empreendedor
- A definição
- Princípios básicos do Líder/Empreendedor
- De cima para baixo
- Líderes/Empreendedores são poderosos
- É preciso servir a alguém
- Paixão

COMECE COM UM SONHO, TERMINE COM UMA META

- Sonhadores
- Visão
- Missão da empresa
- Metas
- Não ignore as coisas boas
- Metas que funcionam
- Liderando com metas
- Metas compartilhadas criam comunicação
- Metas compartilhadas criam união

TEMPERE SEU DIA COM MOLHO PARA CHURRASCO

- O que é urgente e o que é importante
- Controlando o seu tempo com uma lista de coisas a fazer
- Você detesta reuniões?
- Tecnologia
- Recapitulando

“LÍDER SEM FIBRA” É UMA EXPRESSÃO CONTRADITÓRIA

- Medo
- Críticas
- Elementos para uma boa tomada de decisão
- Estabeleça um prazo-limite
- Reserve um intervalo de tempo adequado
- Muitas opções
- Qual é a pior coisa que pode lhe acontecer?
- A informação é o rei
- Ensine sua equipe

Valores sólidos facilitam a tomada de decisão
Os processos mudam, os princípios não
Pequenos pedaços
Questões financeiras
Consulte especialistas
Consulte seu marido/sua esposa
Escreva um relatório
Decisões são libertadoras
NADA DE MÁGICA, NADA DE MISTÉRIOS
Nasce uma estrela... ou quase
A Teoria do Impulso
Fundamentos do Marketing
Uma receita de marketing
O sabor é delicioso
NÃO FRITE HAMBÚRGUERES
Em meio-período
Hora de pular fora
É hora de expandir a sua empresa?
Uma vocação?
A paixão e a vocação importam
Escolhendo uma empresa
Uma vocação lhe mostra um caminho
A paixão triunfa sobre os obstáculos e a idade
Cuidado: os perigos das armadilhas do tipo “Trabalhe em casa”
Mães/Empreendedoras
Franquear ou não franquear, eis a questão

Marketing multinível

Conclusão

GERENCIAR UMA EMPRESA É FÁCIL... ATÉ CONSIDERARMOS AS PESSOAS ENVOLVIDAS

A rotatividade é ruim para os negócios

Doze componentes de uma boa contratação

Subtraindo

Componentes de uma demissão

Razões para sair

Reprimendas

Mais reprimendas

Incompetência respaldada

A MORTE DE UM VENDEDOR

Vender e vender adequadamente têm importância

Cada passo da experiência é uma venda

Os passos

O dinheiro está com a empresa

Conclusão

PAZ FINANCEIRA PARA A EMPRESA

Princípios básicos funcionam

Cuide da contabilidade

Aja de acordo com o seu salário

Dívidas

Poupar faz o mundo girar

Seja generoso

Aplicando os princípios

Conclusão

O MAPA PARA CHEGAR À FESTA

Métodos de comunicação

Comunicação em tempos difíceis

Sistemas mecânicos de comunicação

Gerenciar andando pela empresa

Conclusão

AS PESSOAS SÃO O QUE MAIS IMPORTA

Liderando em busca da lealdade

Integridade fanática

União

Construindo a união

Os cinco inimigos da união

Combata os inimigos

União e lealdade

PEGO EM FLAGRANTE

Então, como dar o devido reconhecimento?

Inspiração

Conclusão

TRÊS COISAS QUE AS PESSOAS DE SUCESSO NUNCA DEIXAM DE FAZER

Contratos

Cobranças

Fornecedores

Conclusão

ME MOSTRE O DINHEIRO!

- Seja intencional
- Salário
- Participação nos lucros
- Comissão
- Bônus de lucros e prejuízos
- Bônus garantidos
- Mudando o plano de recompensas
- Benefícios
- Conclusão

DOMINANDO “A CORDA”

- Equipes e adolescentes
- O último, não o primeiro
- Talento não é o bastante
- Trabalhe para aprimorar a sua empresa
- Construa a cultura e a equipe
- A fórmula mágica
- Níveis de delegação
- Microgestão
- Autoridade
- Conclusão
- Capítulos extras
- Formulários e informações adicionais

NOTAS

DAVE RAMSEY

LÍDER EMPREENDEDOR

Tradução:
Ivar Panazzolo Júnior



Publicado sob acordo com a editora original, Howard Books, uma divisão de Simon & Schuster, Inc.
© 2011 by Dave Ramsey
Tradução brasileira © 2014 Editora Novo Conceito
Título original: EntreLeadership
Todos os direitos reservados.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio, seja eletrônico, mecânico de fotocópia, sem permissão por escrito da Editora.

Versão digital — 2014

Produção Editorial:
Equipe Novo Conceito

Este livro segue as regras da Nova Ortografia da Língua Portuguesa.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ramsey, Dave
Líder empreendedor / Dave Ramsey ; tradução Ivar Panazzolo Júnior. -- Ribeirão Preto, SP : Novo Conceito Editora, 2014.

Título original: EntreLeadership.
ISBN 978-85-8163-299-5

1. Empreendedorismo 2. Habilidade executiva
3. Liderança 4. Sucesso em negócios I. Título.

12-05904 | CDD-658.421

Índices para catálogo sistemático:
1. Empreendedorismo : Administração de empresas
658.421

Novas Ideias

Rua Dr. Hugo Fortes, 1885 – Parque Industrial Lagoinha
14095-260 – Ribeirão Preto – SP
www.grupoeditorialnovoconceito.com.br

DEDICATÓRIA

Aos homens e às mulheres da Equipe Dave Ramsey. A dedicação deles ao "Trabalho que faz a diferença" e a execução deste trabalho com excelência, enquanto mantêm o amor pelos outros membros da equipe, me inspiram a cada dia. Louis Falzetti, Matt Woodburn e Bill Hampton, caríssimos, vocês são verdadeiros amigos, camaradas e guerreiros. Equipe, nós construímos juntos algo muito raro. Continuem respirando este "ar raro".

AGRADECIMENTOS

O projeto deste livro teve tantas mãos para ajudar a concluí-lo que não existe qualquer possibilidade de criar uma lista com todos os agradecimentos necessários. Mesmo assim, eu agradeço a todos que apoiaram e estimularam este projeto desde o primeiro dia.

Equipe da editora Simon & Schuster:

Carolyn Reidy, por acreditar que podíamos fazer algo grandioso;

Liz Perl, gênio do marketing;

Jonathan Merkh, que não aceita “não” como resposta;

Becky Nesbitt, uma editora fabulosa, que se tornou uma amiga no decorrer do processo.

Equipe de Dave Ramsey:

Sharon Ramsey, minha primeira e única sócia, conselheira, amiga e esposa;

Bill Hampton, por tomar a dianteira deste projeto como um todo;

Allen Harris, pela imensa ajuda com o processo de redação e edição do texto;

Jen Sievertsen, nosso gênio do marketing;

Brian Williams, especialista em vídeo;

Daniel Bell, pelos gráficos e arte da capa;

Blake Thompson, produtor de rádio;

Preston Cannon, coordenador de projeto;

Beth Tallent, divulgação;

e muitos outros para mencionar.

NOTA AO LEITOR

As histórias, circunstâncias e nomes neste livro foram compilados depois de mais de vinte anos de experiência nas trincheiras. As histórias, circunstâncias e nomes foram alterados para proteger as pessoas envolvidas, embora permaneçam fiéis ao propósito ou às lições aprendidas. Assim, se você acha que eu estava falando sobre você, lembre-se da música de Carly Simon: “You’re so vain” [Você é tão convencido...].

INTRODUÇÃO

E assim começa...

Você já esteve sem dinheiro alguma vez? Sem qualquer dinheiro, a ponto de não poder pagar a conta de energia elétrica, e a empresa responsável vir cortar o fornecimento? Ou a ponto de quase ser despejado da casa onde mora por não pagar as prestações? Ou já se preocupou em como vai comprar comida para os filhos? Eu, sim.

Já esteve sem esperança alguma vez? Preparou-se para viver o sonho de abrir sua própria empresa e, durante um tempo, tudo correu bem — até que algumas coisas começaram a acontecer? Coisas ruins. Não importa o quanto você se esforce ou o quanto seja inteligente, o sonho se transforma em pesadelo. Você investe cada grama de si mesmo, emocionalmente, espiritualmente, intelectualmente, financeiramente e fisicamente no seu sonho. Mesmo assim, ele bate contra uma parede e se desintegra. Já chegou a se sentir sem qualquer esperança? Eu, sim.

Há mais de vinte anos me preparei para viver o sonho americano de possuir e gerir minha própria empresa. Quando era jovem e ambicioso, minha empresa de investimentos imobiliários cresceu rapidamente. Eu comecei do zero, e aos 26 anos havia conquistado mais de quatro milhões de dólares em imóveis, e cerca de um milhão de dólares na minha reserva pessoal. Éramos os proprietários e/ou administrávamos centenas de imóveis de aluguel, coordenávamos três equipes especializadas em reformas prediais e rapidamente expandimos o nosso pequeno império. Entretanto, eu construí a empresa sobre muitas dívidas, administrei e liderei de maneira inadequada. A principal empresa que nos emprestava capital foi vendida para outro banco, e, depois de analisar a nossa situação, tomaram a decisão de limitar seus riscos, cobrando todas as nossas promissórias — todas de uma vez. Eu passei os dois anos e meio seguintes perdendo tudo que tinha. Fomos processados milhares de vezes, nossas hipotecas foram executadas várias vezes, até que finalmente fomos à falência. Foi naquele momento que parei para pensar. Tinha um bebê, um outro filho que já dava seus primeiros passos e um casamento a ponto de desmoronar. Eu era um homem sem dinheiro e sem esperança. Estava tão assustado e tão ferido que resolvi me render. Entregar os pontos. Completamente.

Este não é um livro sobre como se recuperar do fracasso, embora, se você pretende dirigir ou ser dono de uma empresa, você aprenderá essas lições em porções pequenas, ou, infelizmente, em porções grandes. Entretanto, é importante que você conheça as raízes, o DNA do nosso incrível sucesso em todos os aspectos da nossa área de atuação, nos mais de vinte anos após a quebra. Minha rendição total após o meu fracasso é a origem do incrível sucesso que temos hoje.

Hoje, contamos com centenas de membros na equipe, milhões de clientes e dezenas de milhões de dólares em receita. Nossa empresa começou de maneira bastante humilde, em uma mesa na minha sala de estar, depois do meu fracasso total antes de completar meus 30 anos.

Este livro é o nosso manual. Aqui, demonstro os mesmos métodos que usamos para alcançar níveis extraordinários de sucesso financeiro, mas mais importante: como conquistar alegria e satisfação com a sua empresa. A questão é: você pode vencer no mundo dos negócios e ser feliz durante todo o processo.

O que você está a ponto de ler não é um livro sobre liderança e negócios composto por *teorias*. Este não é um livro com fórmulas criadas com base em pesquisas; é um livro com princípios que foram descobertos pela *experiência*. Se você examinar estas páginas atentamente, perceberá que elas estão marcadas por muito sangue, litros de suor e muitas lágrimas. Este é o manual pessoal de um Líder/Empreendedor de muito sucesso. Eu e minha equipe vamos ensinar a você coisas que aprendemos na prática. Somos pessoas práticas. Quando eu terminar este capítulo, entrarei em uma reunião de marketing, ou com um membro problemático da equipe, ou uma sessão de *brainstorming* sobre como melhorar ainda mais o serviço que prestamos aos nossos consumidores. Eu pratico bastante a arte de “vencer no mundo empresarial”, todos os dias.

A rendição

Então, qual é a influência da minha rendição no nosso sucesso? Eu estava tão abalado, financeira e emocionalmente, que me sentia literalmente no fundo do poço. Foi nesse momento que a minha fé se aprofundou de maneira drástica. Como cristão, tomei a decisão de administrar cada área da minha vida da maneira mais próxima da Bíblia quanto possível. Ei, não precisa se exaltar ou me insultar. Você *não* vai entrar na área da teologia cristã aplicada aos negócios. Prometo não tentar forçá-lo a engolir minha fé no decorrer das próximas

páginas. Entretanto, é importante dizer que, quando decidi recomeçar e abri a nossa nova empresa, eu resolvi que seguiria o espírito e a orientação das Escrituras para conduzir o negócio. Estou plenamente convencido de que esses princípios, entremeados no texto das páginas seguintes, são a razão do nosso sucesso.

Mesmo se você não é uma pessoa de fé, precisa acreditar que é necessário trabalhar muito ou não vencerá. Precisa acreditar que é necessário tratar as pessoas da mesma maneira que gostaria de ser tratado ou não vencerá. Você descobrirá, ao desenrolar dos princípios apresentados, que eles são muito familiares ao senso comum. Há muito pouco que é místico e estranho sobre nossa forma de trabalhar, exceto que ganhamos. Se você for ou não uma pessoa de fé, concordará e assentirá conforme lê este livro.

No começo

Nós demos início à nossa empresa, focada em educar pessoas sobre como lidar com seu dinheiro, em uma mesa simples, na nossa sala de estar. Começamos com sessões de aconselhamento individual e algumas palestras. Quando todos os horários de todos os dias estavam preenchidos, decidimos contratar nosso primeiro funcionário. Contratei novos funcionários, mas, na realidade, não queria ter funcionários. Até onde sei, funcionários são pessoas que chegam atrasadas ao trabalho, saem antes do horário e roubam a empresa. Nenhum deles trabalha com tanto afinco ou se importa tanto com a empresa quanto eu. Assim, resisti a um modelo tradicional de contratação e relacionamento com funcionários. Eu resisto com tanta convicção à mentalidade de ter funcionários que parei de usar a palavra “funcionários”. Eu os chamo de membros da equipe e faço isso com toda a sinceridade. Faço com que nossos líderes e nossa equipe usem a expressão “membros da equipe”. É realmente estranho que os forcemos a agir como membros de uma equipe. Queremos pessoas que possam contribuir com a organização, não apenas pessoas que queiram se aproveitar dos seus benefícios. Esses “aproveitadores” saem da equipe depois de pouco tempo, porque não conseguem se encaixar nela.

Assim, contratei o primeiro membro da minha equipe, Russ Carroll, para me ajudar com o volume de sessões de aconselhamento financeiro. Nós tiramos a pouca mobília que tínhamos na minha sala de estar para um caminhão de mudanças U-Haul e a levamos para o nosso primeiro escritório. Lembro-me de

esmagar os dedos no batente da porta enquanto carregava uma escrivaninha para o caminhão. Essa escrivaninha ainda está no prédio onde trabalhamos hoje, e provavelmente ainda tem restos de uma mancha de sangue.

Contratamos uma senhora para ser nossa secretária, arquivista, recepcionista, e para cuidar de todos os outros serviços que fossem necessários. Trabalhando muitas horas por dia, com muita incerteza e muita paixão pelo que fazíamos, começamos lentamente a crescer. As coisas foram melhorando, e, um ano depois, tínhamos sete pessoas na equipe e estávamos em um escritório um pouco maior e melhor. Ainda tínhamos que nos esforçar muito para conseguir crescer. Foi naquele momento, com sete membros na equipe, que eu comecei a perceber a necessidade de desenvolver outras pessoas para me ajudarem a liderar. Era uma ideia assustadora. Como a maioria dos jovens empreendedores, eu acreditava que conseguiria fazer aquilo a que me propunha, e que podia motivar e liderar os meus subordinados a concluir suas tarefas com êxito. Mas, na realidade, não me sentia confortável a ponto de abrir mão de uma parte substancial do controle da empresa e deixar que outra pessoa a liderasse. Formamos nossa empresa ao redor de três departamentos (que posteriormente se tornaram divisões), e comecei a dedicar várias horas aos três homens que administravam esses departamentos. Meu objetivo era que eles soubessem o que eu faria a qualquer momento, em qualquer situação. O processo de prepará-los para que se transformassem nos jovens líderes de que precisávamos foi lento e exaustivo. Mas a minha confiança neles aumentou dia a dia, durante vinte anos, e hoje, por havermos lutado e sangrado juntos, eles estão entre os meus melhores amigos e são os conselheiros em quem mais confio.

Conforme continuamos a crescer, chegou o momento de preparar mais líderes. Naquela época, já não tínhamos tanto tempo disponível quanto antes, quando eu e meus vice-presidentes executivos ainda estávamos crescendo. Assim, precisávamos de outro plano. Quando um professor está em dúvida... ele ensina. Eu sou um professor. Como ensino as pessoas a lidarem com seu dinheiro todos os dias, decidimos que a primeira coisa que precisaríamos ter para cultivar novos líderes seria uma sala de aula. Comecei a lecionar para um grupo sobre o manual cultural e operacional. Eu dava aulas para esse grupo toda terça-feira, das cinco às seis da tarde. Como o nosso expediente termina às cinco e meia, os membros da equipe que quisessem aprender sobre a maneira como administramos e expandimos a nossa empresa poderiam aprender usando trinta minutos do meu tempo, e trinta minutos do tempo deles. No início, havia dez ou vinte pessoas

assistindo às aulas. Depois, minha equipe começou a perguntar se as esposas, maridos, pastores, amigos ou parentes poderiam frequentar as aulas, já que o conteúdo era extremamente rico. Como o material que usávamos nas aulas era fotocopiado na própria empresa e era fácil acrescentar mais pessoas às salas de aula, nós dissemos que qualquer um seria bem-vindo. Em pouco tempo, havia quase cem pessoas comparecendo, e a maioria delas nem sequer trabalhava para nós.

Nasce o manual

Às vezes não sou muito inteligente, mas rapidamente percebi que há tantas pessoas desejando aprender sobre como liderar efetivamente e administrar suas próprias empresas que foi necessário ampliar a sala de aula. Assim, começamos a ensinar, e a cobrar, por um curso intensivo com duração de uma semana. Hoje em dia, chamamos este curso de EntreLeadership Master Series. O curso despertou um interesse imenso e, na realidade, foi a razão para esta obra.

Juntos, neste livro, nós vamos trabalhar de acordo com o manual. O manual que causou um sucesso inacreditável, o manual que nasceu de muita dor, e o manual que foi reescrito após cada erro. Nossa equipe campeã não surgiu por acidente. Nós construímos intencionalmente uma cultura, um sistema de valores e princípios operacionais que nos levam a vencer. A maioria dos relatos, neste manual, nasceu dos nossos próprios erros. Demos com os burros n’água; esses erros nos causaram dor, e juramos nunca mais errar daquela maneira.

Cometer erros e aprender com eles é crucial para ter sucesso. Aprender com os erros dos outros é menos doloroso. Henry Ford disse certa vez: “Pessoas que nunca cometem erros trabalham para aquelas dentre nós que os cometem”.

Esse é o espírito que construiu a América, e esse é o espírito que fez com que você pegasse este livro. Se você puder se tornar um líder, ou quiser se tornar um líder, permaneça comigo. Vou mostrar o que você deve fazer para vencer.

1

DEFININDO O LÍDER/EMPREENDEDOR

Olhando pela janela do escritório, eu observava o nascer do Sol. Vim ao escritório muito cedo, porque não conseguia mais dormir e precisava de algumas respostas. Nossa empresa havia se tornado oficialmente maior do que eu, e a situação era bastante assustadora. Eu teria que acrescentar mais camadas de liderança, e isso significava que teria de escolher entre abrir mão do controle ou parar de crescer. Parece uma decisão simples, mas tenho o típico perfil de pessoa controladora — o que dificulta delegar tarefas e responsabilidades.

Os pequenos empresários são pessoas que já empilharam seus próprios caixotes, atenderam aos telefones da própria empresa e entraram em contato diretamente com os consumidores. Assim, ter certeza de que os negócios são feitos exatamente do jeito que queremos é muito importante para pessoas como eu. Não gostamos de programas de treinamento corporativo focados na criação de roteiros plastificados, cuspidos por manequins feitos do mesmo plástico, de onde o cliente sai com a sensação de que acabou de presenciar algo fajuto. Ah, não. Gente como eu gosta de fazer com que todas as pessoas com quem entramos em contato sintam nosso sonho. Queremos e exigimos que todos os nossos clientes tenham uma experiência incrível. Muitos de nós tiveram a oportunidade de passar por uma experiência corporativa e não gostaram dela. Queremos algo que seja real para nós, para a nossa equipe e para os nossos clientes. Assim, abrir mão de certas tarefas é, na realidade, algo bastante emocional... porque a pessoa a quem você delega as tarefas relativas a determinada área tem de respirar o ar da mesma maneira que você.

Depois de orientar e treinar meus primeiros três líderes-chave no decorrer de vários anos, com sessões individuais de treinamento e instrução, comecei a ver o benefício de cultivar companheiros que acreditavam na nossa causa. Mas este método individual de cultivar líderes era lento demais, e estava promovendo entraves ao crescimento dos nossos negócios. Eu precisava de novos líderes e precisava que eles estivessem prontos em menos de três anos. Para criar novos líderes, eu e o núcleo da minha equipe nos propusemos a ministrar um curso que é o nosso manual sobre como fazer negócios à nossa maneira. Nós orientamos, discutimos e argumentamos com os nossos líderes diariamente — e tudo de maneira bastante intencional. Mesmo assim, o curso Líder/Empreendedor é o

alicerce.

Líder/Empreendedor?

Milhares de livros já foram escritos sobre como cultivar líderes. Há líderes famosos em todas as áreas da vida, e eu aprendi bastante com os princípios que eles estabeleceram. Naquela primeira manhã, enquanto estava sentado à minha mesa tentando encontrar uma maneira de comunicar aos nossos próximos novos líderes o que queríamos que fizessem, eu achei que a resposta poderia ser algo tão simples quanto ensinar outras pessoas a se tornarem líderes.

O que é um líder?

Quando estou em uma sala de aula ministrando o curso, peço aos presentes que imaginem o rosto de um líder exemplar. Depois, peço a eles que descrevam, com adjetivos, as melhores qualidades que esses excelentes líderes têm. Quais palavras melhor descrevem o caráter de um grande líder? Quando fazemos esse exercício, nós sempre obtemos uma lista de qualidades parecida com a seguinte:

- Íntegro
- Prestativo
- Humilde
- Visionário
- Decidido
- Disciplinado
- Passional
- Leal
- Bom ouvinte
- Influente
- Ambicioso
- Carismático

Ao juntar todas essas palavras temos uma boa definição de liderança. Acho

interessante que a maioria de nós consegue listar as características que procuramos em um líder, mas não as vemos em nós mesmos. Você já chegou a se perguntar que tipo de líder os membros da sua equipe desejam? Se você quer liderar, ou se quer cultivar ou contratar líderes, você e eles devem ter as qualidades descritas anteriormente. Todos nós temos algumas dessas qualidades e todos temos algumas que podem ser desenvolvidas. O importante aqui é lembrar-se de que as coisas que você espera de um líder são exatamente as mesmas que os seus subordinados esperam de você. Deve adquirir cada uma dessas qualidades intencionalmente, a cada dia, para que possa crescer como pessoa e expandir sua empresa. Se não estiver fazendo isso você fracassará como líder.

O que existe em um nome?

Sentado aqui em meu escritório, assistindo ao nascer do Sol enquanto escrevo a primeira aula e pensando qual deve ser o nome do nosso pequeno curso sobre liderança, eu chego a um impasse. Sei que o título deve dar uma indicação sobre o que há no material (não é óbvio?). Quando pensei em chamar o material de “liderança”, eu sabia que esse nome não era adequado, porque existem muitos outros aspectos na administração de empresas do que simplesmente liderança e teorias sobre a liderança. Já assisti a “aulas de administração” e “seminários sobre liderança” e, para alguém que trabalha com resultados práticos, que coloca a mão na massa, tais eventos nunca foram o bastante. Eu aprendi algumas coisas como sempre acontece, mas aquelas aulas foram muito conceituais para um homem que empilhou seus próprios caixotes e atendeu ao telefone da própria empresa. Eu concluí que não queria expandir minha empresa apenas com líderes — esse conceito era relativamente superficial, com um foco excessivamente teórico para um empreendedor como eu.

Empreendedor

Talvez eu estivesse tentando cultivar empreendedores. Talvez quisesse que a empresa estivesse repleta de pessoas que fossem como cópias de mim mesmo em miniatura. Afinal, quando se pensa em um empreendedor, quais palavras vêm à mente para descrever esse perfil?

- Assume riscos

- Visionário
- Passional
- Dedicado
- Ético profissionalmente
- Criativo
- Pensa de maneira inusitada
- Determinado
- Corajoso
- Motivado
- Gosta de aprender
- Tem ideias próprias

Ao pensar sobre as características de um empreendedor puro, levei três segundos para decidir que não queria cultivar uma empresa abarrotada de pessoas assim. Liderar um grupo com essas características seria o mesmo que tentar arrebanhar gatos ou usar pregos para prender gelatina em uma árvore. Eu realmente quero que o espírito do empreendedor esteja mesclado em nosso DNA cultural, mas um prédio inteiro cheio de pessoas com essas características seria algo bastante ruim.

Assim, cultivar líderes era um processo demasiadamente refinado e calmo para mim, mas cultivar empreendedores era algo demasiadamente selvagem e caótico. Portanto, decidi que precisávamos cultivar uma combinação de ambos. E foi assim que o Líder/Empreendedor nasceu. Eu quero Líderes/Empreendedores que possam ser:

- Servidores apaixonados pelo que fazem
- Pessoas com ideias próprias, mas que tenham integridade
- Profissionais que assumem riscos de maneira disciplinada
- Corajosos, mas humildes
- Visionários motivados
- Ambiciosos, embora leais

- Pessoas que gostem de aprender e que sejam influentes

Está entendendo a ideia? Queríamos o poder pessoal do empreendedor, lapidado e cultivado pelo desejo de ser um líder exemplar. Queríamos líderes fortes, que tenham a paixão e o impulso do empreendedor. Essas qualidades de caráter são o que procuramos em líderes potenciais e o que construímos nas nossas equipes todos os dias. É isso que nos faz vencer.

As palavras têm importância. Assim, quando dizemos que alguém é um "membro da equipe" em nossa empresa, isso tem um significado. Não é apenas um programa de recursos humanos que tenta fazer com que escravos e canalhas se sintam melhor com a mera substituição das palavras. Significa que você será tratado como se estivesse em uma equipe e terá a responsabilidade de agir como tal. Quando chamamos alguém de Líder/Empreendedor, isso também tem um significado. Significa que você é mais do que apenas um cavaleiro solitário, e significa que você é mais do que um burocrata corporativo que trata seus funcionários como unidades em uma linha de produção.

A definição

Um líder, de acordo com o dicionário *Webster*, é "alguém que comanda, orienta e inspira outros". O mesmo dicionário diz que um empreendedor é "alguém que organiza, opera e assume o risco sobre um projeto". A raiz da palavra *entrepreneur* é do francês, *entreprendre*, que significa "alguém que assume um risco".

Assim, para nossos propósitos, Líder/Empreendedor é definido como "o processo de liderar para fazer que um projeto cresça e prospere".

Depois de chegar ao nosso título e à sua definição, tivemos que determinar os componentes do nosso manual. Começamos a listar coisas essenciais que os novos Líderes/Empreendedores devem saber sobre como iniciar, operar e liderar uma empresa da mesma maneira que nós o fazemos. Como somos pessoas *práticas*, tivemos a tendência de abordar coisas mecânicas como contratos e contabilidade. Como também temos um forte interesse na nossa *cultura*, precisamos explicar como formar, motivar, compensar e unificar uma equipe. Como também somos profissionais focados no *mercado*, sabíamos que precisávamos vender alguma coisa para que pudéssemos ter comida na mesa. Assim, o nosso manual realmente se tornou "tudo que você sempre quis saber

sobre estruturar e desenvolver uma empresa, mas não sabia a quem perguntar".

Princípios básicos do Líder/Empreendedor

Vamos começar pelo começo: o seu espelho. John Maxwell escreveu um livro excelente sobre liderança, intitulado *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow them and People Will Follow You*. Nesse livro, John discute uma das suas leis, a Lei da Tampa. Basicamente, ele diz que existe uma tampa na minha organização e no meu futuro e essa tampa sou *eu*. Eu sou o problema que existe na minha empresa e *você* é o problema que existe na sua empresa. Sua educação, caráter, capacidade, talento e visão limitam a sua empresa. Você quer saber o que está impedindo que seus sonhos se transformem em realidade? Dê uma olhada no espelho.

Quando comecei a liderar, algum tempo depois de completar 30 anos de idade, eu era um líder terrível. Minha ambição e meus impulsos faziam com que eu cumprisse as tarefas e juntasse os cacos depois. Em uma manhã fria de inverno, quando tínhamos cerca de 14 membros na equipe, eu fiquei irritado porque as pessoas chegavam tarde para trabalhar. Não entendo por que isso acontece — chegue cedo ao trabalho como eu faço. Não se arraste para dentro do prédio 20 minutos depois do início do expediente resmungando alguma desculpa sobre o trânsito. Eu percebi que o trânsito é menor antes de o Sol nascer. Chegue ao trabalho na hora certa. É para isso que eu pago o seu salário, e, se não chega à empresa na hora certa, você é um ladrão.

Estávamos nos estágios iniciais e cada venda era importante para a nossa sobrevivência. Cada cliente era importantíssimo e cada pessoa na equipe ocupava três cargos. Eu não conseguia entender por que as pessoas que contratei não percebiam que, se trabalhassem de maneira desleixada e desinteressada, elas perderiam seu emprego, pois a empresa iria à falência. Andem logo com isso. Assim, eu fiquei furioso. Às vezes é bom ficar furioso, mas o que você faz nesses momentos pode ter consequências duradouras. Não me orgulho disso, mas, ao preparar a reunião da equipe naquela manhã de segunda-feira, eu levei 14 cadeiras para a calçada, sob uma temperatura de nove graus negativos. Falei sobre a importância de chegar à empresa na hora certa e disse que, se cada um de nós não fizesse o trabalho de duas pessoas, todos iriam acabar na rua, com frio e com fome.

Eu sei que aqueles entre vocês que lideram e que já passaram por frustrações

como a minha estão sorrindo agora, mas preciso lhes dizer que liderar por meio do medo e da raiva não é liderar, é se comportar como um pai malvado que cuida de um filho de 2 anos de idade. E se você "lidera" desse jeito, sua empresa vai se comportar como um bando de crianças de 2 anos amedrontadas. Eu ainda comunico à equipe sobre nossas expectativas em relação à conduta profissional, mas a mensagem está muito mais lapidada hoje em dia. E posso dizer que ela atrai a nossa equipe em vez de repeli-la.

Assim, o problema com a minha empresa, no passado e no presente, sou eu. O problema com a sua empresa não é a economia, não é a falta de oportunidades, não é sua equipe. O problema é você. Essa é a má notícia. Entretanto, a boa notícia é que, se você é o problema, você também é a solução. Você é a pessoa que terá a maior facilidade para mudar seus hábitos. É aquele que pode decidir que irá crescer. Crescer em talento, crescer em caráter, crescer em educação e crescer em capacidade. Você pode decidir quem quer ser e se esforçar para se tornar essa pessoa.

Estava ensinando esta lição a um grupo de futuros Líderes/Empreendedores, e durante a pausa para o café George veio falar comigo para dizer que eu estava errado. Ele estava no ramo de instalação de *dry-walls*, e não havia ninguém no mercado de trabalho que valesse a pena contratar. Eram todos preguiçosos e procrastinadores que não trabalhavam e, quando chegavam a trabalhar, executavam suas tarefas sem qualquer cuidado. Ele estava ali, com o rosto vermelho pela exaltação, explicando que o problema com sua empresa eram seus terríveis funcionários. O rosto daquele homem, grandalhão e acostumado a trabalhar na construção civil, ficou ainda mais vermelho quando eu lhe disse que ele era o culpado pelos maus funcionários que tinha. "Por que diz isso?", perguntou ele, agressivo. Minha resposta foi simples: em primeiro lugar, foi ele quem contratou aquele bando de preguiçosos. Pior do que isso: era ele quem os mantinha empregados. A culpa pelos maus funcionários é de quem os contrata. George continuou a discutir, dizendo que, com os salários que paga, não pode atrair pessoas melhores. Isso também é culpa sua, George. Aumente os salários, algo que você pode fazer se não tiver que justificar constantemente o trabalho malfeito ou o drama causado por ter maus funcionários na sua empresa. Os problemas na sua empresa acontecem por culpa sua. Essa é a má notícia, mas também é a boa notícia.

Aqui está uma ótima comparação para exemplificar o que estou falando. Em uma mesma semana a nossa equipe desenvolveu trabalhos de consultoria com

dois clientes diferentes, ambos no ramo de paisagismo, e ambos tinham empresas sediadas na mesma área da cidade. Um estava fechando a empresa porque não conseguia ganhar dinheiro suficiente para pagar suas contas, dizendo que “Ninguém consegue ganhar dinheiro em uma economia como essa”. O outro estava tendo o ano de maior faturamento em sua vida. Eles estavam no *mesmo* ramo, na *mesma* região da cidade. Qual era a diferença? Acho que você já está entendendo: a diferença é a pessoa que está no comando. Ou a pessoa que conduz o navio é um capitão, ou não é. E é você quem escolhe aquilo que vai ser. Começando agora. Preparar, apontar, fogo!

De cima para baixo

Para motivar-se ainda mais a se tornar um Líder/Empreendedor, você precisa saber que tudo que acontece na cabeça da organização afetará o restante do corpo. A Bíblia diz que a unção goteja a partir da barba. Na época em que o Velho Testamento foi escrito, quando alguém era declarado rei, os israelitas tinham a tradição de despejar azeite (vários litros) sobre a cabeça daquela pessoa. O azeite simbolizava o espírito de Deus sendo derramado sobre o líder. E a grande quantidade de azeite que era derramada sobre a cabeça escorria pelos cabelos e a barba, caindo pelo restante do corpo, simbolizando que aquilo que acontece com o rei se reflete no reino. Essa é uma ótima imagem para se lembrar de que, como o “rei” da sua empresa, seus pontos pessoais mais fortes serão os pontos fortes da empresa. Por outro lado — sim, você já deve ter percebido —, suas fraquezas pessoais serão as fraquezas da sua empresa.

Eu cresci na área de vendas. Portanto, nossa empresa sempre teve ótimos resultados nas áreas de marketing e vendas. Tenho um perfil empreendedor forte, e, assim, a empresa tende a agir de forma impulsiva e, às vezes, rápido demais. Tivemos que contrabalançar essas características com a contratação e promoção de membros da equipe que conseguem pensar e agir de forma mais estratégica. Tivemos que trabalhar com os nossos pontos fortes e contra as nossas fraquezas naturais. E tudo isso aconteceu por culpa minha.

Certa vez, conversei com o filho de um bilionário que havia recebido o comando da empresa do pai. Esse Líder/Empreendedor inteligente e bem-sucedido elevou o valor de mercado da empresa de seu pai de um bilhão para três bilhões de dólares no período de apenas uma década. Ele teve ainda mais sucesso do que o pai, mas mesmo assim ainda lhe demonstrava muita gratidão e

respeito. Ele me explicou que os pontos fortes de seu pai, que fundara a empresa, podiam levar o negócio apenas até determinado patamar, e que novas ideias e abordagens se fizeram necessárias. A maneira como ele descreveu a situação foi a seguinte: “O talento sagaz do fundador não podia nos levar além daquele ponto”.

Líderes/Empreendedores são poderosos

Para ser um verdadeiro Líder/Empreendedor, você deve perceber que tem um enorme poder nas mãos, mas que raramente o utiliza. Ter um enorme poder e administrá-lo como uma ferramenta é o que os verdadeiros Líderes/Empreendedores fazem. Quando segura a caneta sobre o contracheque — o direito de demitir uma equipe — você detém poder sobre a vida dos membros da sua equipe. Isso é um poder posicional, o poder que lhe é concedido pelo seu cargo. Se lidera apenas com o poder posicional, você é simplesmente um chefe. Qualquer imbecil pode ser um Barney Fife[1]. Um “chefe” é o rapaz que trabalha no McDonald’s, alguém que começou sua carreira na empresa uma semana antes dos outros funcionários, e, sendo assim, o gerente lhe dá um aumento de 25 centavos por hora de trabalho e o promove para cuidar das batatas fritas. Ele aproveita a oportunidade para se tornar o Adolf Hitler das batatas fritas — ele tem poder posicional e o exerce.

Na verdade, fui esse rapaz durante algumas semanas, certa vez. Quando tinha 22 anos, eu vendia imóveis em uma nova subdivisão para uma grande construtora com escritórios por todo o país. Vendia mais do que todos os membros da equipe, e, por conta disso, eles tomaram a decisão imbecil de me promover ao posto de gerente de vendas. Eu imediatamente me tornei o Hitler dos gerentes de vendas, conhecido pelos meus mandos e desmandos, fiscalizando e interferindo no trabalho de todas as pessoas — até mesmo daquelas que não respondiam a mim. Demorou três semanas até que eles arrancassem a minha promoção e me colocassem de volta no meu lugar, no cargo de vendedor. Eu perdi vários amigos e prejudiquei muitas relações durante as três semanas em que permaneci no cargo, porque confundi o fato de ter uma *posição de autoridade* com a verdadeira liderança. Ter filhos não quer dizer que você é um bom pai; significa apenas que fez sexo. E isso é tudo.

Líderes/Empreendedores entendem que, na verdade, o único poder que eles podem usar para cultivar uma equipe de qualidade é o poder da persuasão.

Persuasão significa *puxar* a corda, enquanto a liderança posicional significa *empurrar* a corda. E nós sabemos que não se pode empurrar uma corda. Se você quer *funcionários*, então aja como um chefe; se você quer *membros da equipe*, explique *por que* você faz o que faz. Se eles não fizerem o que você pedir, explique novamente. Várias vezes. Depois, se eles simplesmente continuarem a resistir, eles terão que trabalhar em outro lugar. Mas não lidere por meio de ameaças e do medo.

Tenho três filhos maravilhosos e, com a minha esposa, apreciei cada etapa da vida deles. Já ouvi pais reclamarem e chorarem sobre a adolescência, mas nós nos divertimos bastante com os nossos filhos e eles foram adolescentes bons (embora não perfeitos). Parte da razão, que está por trás do nosso sucesso, foi uma decisão focada na liderança. Eu descobri que jovens de 14 anos sofrem de um distúrbio de múltiplas personalidades. Dentro de seus corpos, que ainda estão se desenvolvendo, existem duas pessoas: uma de 4 anos de idade e outra de 34. O problema é que você, como pai ou mãe, nunca sabe qual delas vai aparecer durante determinado diálogo. Adolescentes desejam desesperadamente ser tratados como adultos, mas frequentemente são incapazes de agir como adultos. Decidi perguntar ao meu adolescente com qual dessas pessoas estou falando: a que tem 4 anos, ou a que tem 34? Porque, se eu estiver falando com a pessoa de 4 anos, vou simplesmente lhe dizer o que deve fazer, e, se não fizer o que digo, sofrerá as consequências da autoridade paterna. Como dizia Bill Cosby: “Posso colocá-lo para fora de casa e fazer outro filho que se pareça com você”. Isso é o poder posicional, e, se eu usar essa tática com o meu adolescente ou a minha equipe, não vou construir algo duradouro. Eu posso conseguir o que quero naquele momento, mas não os preparei para agir quando minha atenção estiver focada em outra coisa. Se eu estiver falando com a pessoa de 34 anos, posso explicar por que eles não podem ficar fora de casa até as duas horas da manhã, fumar maconha e engravidar: são coisas que vão destruir sua vida. Eu sou mais velho, mais experiente e vou persuadi-los a agir dentro de certos limites que possibilitem que nossos objetivos sejam alcançados. Se conseguir persuadi-los, vou construir algo duradouro; nós dois chegaremos a resultados que não poderiam ser alcançados de outra forma.

É estranho perceber que, embora a liderança por meio da persuasão demande mais tempo e mais resignação no momento, ela é muito mais eficiente no longo prazo. Quando você ensina o *porquê* aos adolescentes ou aos membros da equipe, treina-os para tomar o mesmo tipo de decisão na próxima vez em que ela

se fizer necessária, mesmo que você não esteja por perto. Você não precisa observar cada movimento que eles fazem. Não precisa instalar um relógio de ponto, não precisa implantar um localizador GPS sob sua pele depois que aprendem a pensar por si mesmos. Exercer a liderança posicional não demora tanto tempo, mas você terá que repetir o mesmo processo várias e várias vezes. Você nunca conseguirá apreciar sua equipe ou seus filhos, porque eles se tornam uma fonte de frustrações em vez de uma fonte de orgulho.

Benjamin Zander é o maestro da orquestra filarmônica de Boston desde 1979. Aos 45 anos, algo mudou dentro de si. Ele explica: “Sou maestro há 20 anos, e, repentinamente, percebi uma coisa. O maestro de uma orquestra não faz qualquer som. [Seu poder depende] da sua capacidade de fazer com que outras pessoas exerçam o poder. E isso mudou todo o meu modo de pensar. Eu percebi que o meu trabalho era despertar possibilidades em outras pessoas”.

Ele prossegue: “Se conseguir ver o brilho nos olhos deles, você sabe que está fazendo a coisa certa. Se não conseguir ver o brilho nos olhos deles, você precisa fazer uma pergunta: que tipo de pessoa estou sendo, já que os olhos dos meus músicos não estão brilhando?”.[2]

É preciso servir a alguém

Eu me lembro de uma ocasião em que participava de um seminário cristão sobre liderança, em que o palestrante disse que os maiores líderes são sempre líderes servis. Minha reação imediata foi: “Esse cara só pode estar brincando. Se quisesse ser um servo, iria trabalhar em alguma grande corporação na América. Não, obrigado”.

Frequentemente, quando estou ensinando as pessoas a serem Líderes/Empreendedores, apresento a mesma ideia: um líder deve ter uma mentalidade servil. E eu vejo que os empresários arraigados têm a mesma reação: “Servil? Você deve estar brincando!”. Eu acredito que a razão pela qual eles reagem dessa maneira é a mesma pela qual eu reagi. Não ouvi a palavra “servil”; em vez disso, eu ouvi “subserviente”, como se tivesse que me curvar aos desejos da minha equipe — ou que, de algum modo, eles assumiriam o comando.

Quando eu entendi que estaria servindo à minha equipe na posição de líder, assim como estou servindo aos meus filhos na posição de pai, eu relaxei. Posso

servir um membro da minha equipe repreendendo-o, ou até mesmo permitindo que ele trabalhe em outro lugar. Posso servir ao restante da equipe se demitir imediatamente alguém que se comportou de maneira sexualmente inadequada em relação a outra pessoa. Orientando-os e ensinando-os, estou servindo a eles. Estou servindo a eles para o seu próprio bem e para o bem da organização.

Todo ano, durante o verão, promovemos um imenso piquenique com todas as pessoas da empresa. Sempre que estou em qualquer situação, reunião ou evento, meu assistente me entrega um dossiê com uma descrição de todos os participantes e de suas atividades (caso eu não os conheça), mapas com a descrição de todos os lugares e a programação do evento e alguns fatos e números sobre a ocasião. Nesse dia específico do verão, minha esposa, meu filho adolescente e eu estávamos a caminho do lugar onde o piquenique seria realizado. Temos uma equipe muito jovem, na qual a idade média está abaixo dos 30 anos, e, assim, temos muitas famílias jovens. Ao examinar as minhas informações para o dia, percebi que entre as 600 pessoas presentes havia 97 crianças (filhos dos membros da nossa equipe) com menos de 10 anos. Assim, tínhamos uma grande quantidade de jogos e atividades para elas — várias casas infláveis gigantes, brinquedos do tipo pula-pula e escorregadores. Quando paramos o carro, estacionamos e começamos a caminhar em direção à área onde o evento ocorreria, o lugar se parecia com uma creche gigantesca. Era impressionante; havia crianças por toda parte. Minha esposa imediatamente encontrou alguns membros da equipe e começou a conversar com eles. Meu filho adolescente e eu começamos a caminhar em direção à churrasqueira, passando em meio ao caos criado pelas crianças. Ele se virou para mim e perguntou aquilo que qualquer bom adolescente perguntaria: “Pai, quanto tempo eu vou ter que ficar por aqui?”.

Naquele momento, percebi que havíamos alcançado um momento excelente para um ensinamento. Eu disse: “Filho, olhe ao seu redor. O que você está vendo?”.

“Um monte de crianças pequenas.”

Eu ri e concordei. “Na verdade, há 97 crianças aqui com menos de 10 anos, filhos dos membros da equipe da empresa. Você sabe o que isso significa?”

“Não, mas aposto que você vai me dizer.”

“Vou, sim. Os pais dessas crianças ganham seu sustento e têm um futuro, e essas crianças têm um futuro parcialmente pela maneira como eu ajo. Se eu não

tiver uma boa conduta na minha vida pessoal, se eu fracassar em relação à minha integridade, ou se eu fizer algo bastante idiota, isso vai afetar muitas vidas. Como um líder servil eu entendo que tenho uma parcela de responsabilidade por essas crianças, no mínimo."

"Pai, parece não ser fácil ter tanta responsabilidade."

"Eu concordo, filho. Mas muito se espera de quem muito recebeu. Nossa família tem todas as bênçãos, sejam financeiras ou de outras espécies, que resultam de comandar uma empresa bem-sucedida. A consequência é que devemos levar muito a sério as nossas responsabilidades de liderança. Filho, se até mesmo *você* fizer algo bastante inadequado, isso vai afetar o futuro de algumas daquelas crianças. Se você decidir ficar bêbado, sofrer uma colisão frontal enquanto estiver dirigindo e matar alguém, nós seremos processados e todas essas pessoas podem perder o emprego. Você foi abençoado por nascer nesta família e por ter todas as coisas que o sucesso nos permite possuir, mas, com tudo isso, até mesmo você tem a responsabilidade imensa de zelar pelo bom nome da nossa família e torná-lo um motivo de orgulho para todos nós. Agora, vamos pegar um pouco de churrasco."

Outro exemplo desse conceito que fez meus olhos lacrimejarem recentemente: tenho um bom amigo que é o CEO de uma pequena indústria. Ele adora sua equipe, mas é um líder muito ríspido, que não aceita nada menos do que a excelência. A economia sofreu um revés e as encomendas para a fábrica minguaram, fazendo com que ele tivesse que dispensar temporariamente quase toda a sua equipe de produção — mais de 250 pessoas. Alguns dos membros da equipe trabalhavam na fábrica havia várias décadas e eles e suas famílias estavam entre os melhores amigos do CEO. Na manhã em que telefonei para conversar com ele, perguntei-lhe como estava passando. A resposta que recebi foi que ele acabara de voltar de uma longa caminhada. Ele disse que havia decidido estacionar seu carro na parte mais distante do estacionamento da fábrica todas as manhãs, e que continuaria a fazer aquilo até que pudesse fazer com que a fábrica voltasse a produzir com a capacidade plena novamente. Parar o carro na parte mais distante do estacionamento resultava em uma longa caminhada, passando por 250 vagas vazias todas as manhãs, e isso fazia com que ele se lembrasse da sua função: trazer aqueles membros da equipe de volta ao trabalho. Este é um verdadeiro Líder/Empreendedor.

Assim, como começar a estimular e vivenciar esta conduta de servir à equipe

com a sua força? Evite benefícios executivos e torres de marfim. Almoce com a sua equipe no refeitório da empresa todos os dias. Vá pegar o seu próprio café às vezes, em vez de pedir para alguém trazê-lo. Esqueça as vagas de estacionamento reservadas para a diretoria. Procure pelas pequenas ações que você pode executar e que declaram à sua equipe que, embora você esteja no comando, e, embora seja forte o bastante para liderar, *todos vocês estão juntos nessa empreitada*.

Promovemos vários eventos e palestras a cada ano, o que significa que precisamos transportar uma quantidade enorme de equipamento e produtos para vender. Hoje em dia, tudo fica embalado e armazenado em um depósito, mas, até há alguns anos, nós mesmos tínhamos a oportunidade de carregar e descarregar os caminhões, trabalhando como equipe. Com todos os homens presentes, capazes de fazer força, incluindo vice-presidentes, vice-presidentes executivos, chefes de operações financeiras e também o CEO, o trabalho levava cerca de 30 minutos apenas. Sim, é exatamente isso que acontecia. Eu estava no caminhão, ajudando a carregar e descarregar. Nunca pensei que isso fosse algo especial, mas, certo dia, um novo membro da equipe me escreveu um longo e-mail após a atividade, dizendo que nunca havia trabalhado em um lugar em que o chefe era um verdadeiro líder. Ele estava conosco havia menos de duas semanas e, ao olhar para dentro do caminhão, percebeu que o cara que lhe passava as caixas era o proprietário da empresa, o CEO. Depois de passar por essa experiência, o rapaz vai ter dificuldades em se esquivar de uma tarefa que alguém lhe pedir para realizar, e isso vai acontecer durante todo o tempo em que ele estiver trabalhando na minha equipe. O trabalho que eu fiz naquele dia me tomou apenas 30 minutos, mas, há vários anos, vem causando impacto no relacionamento que tenho com a minha equipe.

Paixão

Antes de terminarmos a parte sobre aspectos básicos da liderança, vamos falar a respeito de algo que realmente está faltando em várias organizações e em suas lideranças: paixão. Não se pode liderar sem paixão. A paixão coloca as coisas em movimento, ela cria um efeito multiplicador nas forças. A paixão, na realidade, abrange uma grande variedade de pecados. Paixão não é gritar ou agir de forma descontrolada; é se importar profundamente com alguma coisa, simplesmente. Quando você e sua equipe realmente se importam com o que estão fazendo, os resultados naturais são qualidade, excelência, clientes

impressionados, funcionários que se tornam membros da equipe e, em última análise, uma probabilidade maior de lucros. Quando você se importa profundamente com a organização, muitas coisas começam a acontecer naturalmente.

Uma das coisas que acontecem quando você se importa profundamente com a organização é uma guinada focada na ação. Há mais energia em uma organização quando o líder e a equipe são movidos pela paixão. A passividade é o oposto da liderança. A necessidade e a capacidade de agir estão ausentes em organizações problemáticas. A tarefa do Líder/Empreendedor é inserir paixão e pessoas movidas pela paixão nos processos e resultados da organização. Há diversos grandes líderes nas empresas norte-americanas hoje em dia, e há também muitas empresas grandes, com o capital aberto na bolsa de valores, que contratam líderes que têm talento, mas não paixão. Os resultados são parecidos com o ato de comer papelão na sobremesa: nada agradável. Os clientes, os acionistas e os congressistas veem uma empresa inteira que é insípida, sem diferenciais e preocupada apenas consigo mesma. Por que isso acontece? Porque o seu líder é assim. Você precisa se importar profundamente e isso transparecerá por todas as ramificações da empresa.

Essa paixão focada na ação também aumenta a produtividade e a excelência. As pessoas são naturalmente mais produtivas quando se importam intensamente com os resultados e com a organização. Quando movidas pela paixão, elas se importam mais com o cliente, mesmo que não sejam treinadas para fazê-lo. Quando a produtividade e a excelência são as características principais de uma empresa, você quase sempre encontrará membros da equipe, lideranças e até mesmo clientes que são apaixonados pela marca e pelo que ela faz.

Outra coisa surpreendente que a paixão proporciona é fazer com que os membros da equipe, os líderes e clientes sejam mais tolerantes uns com os outros. Se eu sou um cliente e acredito que você se importa profundamente com os serviços ou produtos que me vende, eu serei mais tolerante caso algum erro aconteça. Eu sei que você se importa; assim, o erro não foi causado por apatia ou falta de excelência, e também não é algo que acontece constantemente. Logo, eu não levo a situação tão a sério. Como cliente, se eu pensar que você e a sua empresa realmente não se importam com o que fazem, vou cobri-los com piche e penas pelo erro que cometeram. Como cliente, posso até mesmo defender a sua empresa ao conversar com outras pessoas se eu souber que você e sua equipe realmente se importam.

Eu sou o tipo de pessoa que tem um PC, não um Mac. Eu tenho um iPod e meus filhos também têm os deles, e há diversos produtos maravilhosos da Apple em nossa empresa, mas eu sou fã do PC. A Apple e o iTunes são lendários pelos serviços que conquistam seus consumidores e isso é um dos ingredientes do seu sucesso. Eles realmente conseguiram construir com seus clientes aquilo que Seth Godin chama de tribo, um sentimento profundo de lealdade e paixão. Seus clientes os defendem, chegam a esse ponto. Sou tão inepto para lidar com computadores que selecionei um especialista de TI para me assessorar, de modo que eu consiga fazer o que preciso. Assim, 99,9% dos meus erros são erros causados pelo operador. Erros do tipo 1D10TA. Assim, quando me cadastrei no iTunes pela primeira vez, não houve ninguém, inclusive eu mesmo, que se surpreendesse com o fato de que eu não conseguia fazer aquilo funcionar. Pode ser intuitivo para alguns de vocês, mas não para mim. Dessa forma, enviei um e-mail para o iTunes e me responderam 42 horas depois, um tempo razoável. E, finalmente e pacientemente, ajudaram-me a entender o sistema (havia um problema comigo, não com eles). Quando mencionei, casualmente, em uma conversa que o e-mail de resposta chegara dois dias depois de eu entrar em contato com o serviço, três fãs do Mac (que, como eu, eram clientes do serviço) que participavam da conversa defenderam apaixonadamente a empresa, exaltando o serviço de atendimento ao consumidor que é mundialmente renomado, argumentando que provavelmente eu havia feito algo errado. Realmente, eu *causei* o problema, mas achei muito interessante que esses clientes haviam se tornado “evangelistas da Apple”, parcialmente pela paixão com a qual a Apple opera. Bom trabalho.

Este tipo de tolerância ou leniência também pode funcionar com a sua equipe. Funciona até mesmo entre a liderança e a equipe. Como líder, se eu souber que você se importa profundamente, então, quando você cometer algum erro grave, não terei problemas em lhe dar uma segunda ou uma terceira chance. Entretanto, tenho muito pouca tolerância com seus erros quando você não se importa com o que faz. De maneira análoga, quando cometo algum deslize no meu papel como líder, os membros da equipe estão prontos para perdoar se eles “conhecerem o meu coração”. Isso significa que confiam nas minhas intenções, mesmo que eu tenha dito algo da maneira errada ou até mesmo prejudicado o evento inteiro. Os membros da equipe somente conseguem desfrutar de um forte sentimento de união quando são um grupo de pessoas que realmente acredita que cada membro se importa com tudo que acontece na empresa. Diferenças de personalidade, diferenças culturais e diferenças educacionais, todas são minimizadas quando os

membros da equipe confiam nas intenções movidas pela paixão dos outros membros. Temos uma equipe bastante diversificada e pessoas de fora da empresa frequentemente ficam maravilhadas pela maneira como demonstramos o amor que verdadeiramente sentimos uns pelos outros. Uma das razões é que contratamos e mantemos apenas as pessoas que são verdadeiramente apaixonadas pela nossa causa. Você não pode trabalhar na minha equipe se estiver simplesmente procurando por um emprego.

A paixão é um fator tão fundamental para liderar e criar a excelência que prefiro contratar a paixão em vez de educação formal ou talento. Eu prefiro poder contar com ambos, mas, se tiver que decidir, escolherei a paixão. La Rochefoucauld disse certa vez: “Uma pessoa totalmente destreinada mas cheia de paixão é mais persuasiva do que a pessoa mais eloquente, mas desprovida de paixão”.

Estes são alguns elementos básicos que vão nos preparar para navegarmos pelas páginas deste manual. Conforme você progredir, lembre-se de que nós realmente fazemos as coisas que estão descritas aqui todos os dias — isso não é somente teoria. Lembre-se, também, de que este é um manual para campeões, estamos aqui para vencer. Você não vai aprender com uma pessoa que nunca encarou uma folha de pagamento, ou que nunca sentiu medo, ou que só passou por provas enquanto estava na escola. Você vai aprender com um homem que coloca um elmo na cabeça todos os dias e luta, e que já venceu várias batalhas.

2

COMECE COM UM SONHO, TERMINE COM UMA META

Vivenciando seus sonhos, visões,
descrição da missão da empresa e metas

Em 1972, eu era um garoto hiperativo de 12 anos, metido em uma longa viagem pelas rodovias interestaduais com meus pais e minha irmã mais nova. Meus pais trabalhavam no ramo imobiliário e estavam dispostos a torturar os filhos, tocando fitas motivacionais no aparelho de som do carro durante toda a viagem. Diziam que seria bom aprender a sonhar, a pensar grande e saber que poderíamos nos tornar aquilo que quiséssemos. Aos 12 anos de idade, sentia uma vontade imensa de poder me tornar outra pessoa, alguém que não estivesse confinado no banco traseiro de um carro quente, escutando a voz grave de Earl Nightingale. Parecia o próprio Deus falando, em um monólogo sobre como "você se transforma naquilo em que pensa; este é o mais estranho dos segredos". Ou o sotaque típico do Mississippi de Zig Ziglar, falando sobre como "você atinge as coisas que mira, e, se não mirar nada, é isso que atingirá todas as vezes".

Depois de tantos anos, é interessante relembrar aquelas ocasiões e perceber que as mensagens transmitidas por aqueles homens maravilhosos estão incrustadas profundamente na minha alma. Eu também me dei conta do presente que meus pais deram a mim e à minha irmã, pois estou convencido de que uma boa parte do meu sucesso pessoal, em várias áreas da minha vida, tem origem naquelas viagens em que eu ficava sentado no banco de trás do Chevy Impala da família. Como não conseguia escapar daqueles monólogos, aprendi que é preciso sonhar e que é preciso fazer alguma coisa para que os sonhos se tornem realidade. Percebi isso com um sentimento tão forte de gratidão que me tornei amigo de Zig e Jean Ziglar, assim como de seus filhos. Zig é um ícone nacional. Earl Nightingale já faleceu, mas, na estante atrás da minha mesa, tenho um LP original com a gravação de *O Mais Estranho dos Segredos*, que foi a primeira obra em áudio sobre motivação a ultrapassar a marca de um milhão de cópias vendidas. Esses homens, e outras pessoas como eles, nos deixaram um legado

fabuloso.

Sonhadores

Filmes, poemas e seminários dizem que devemos “sonhar alto”. Acho que eles têm razão — nós devemos sonhar constantemente. Sonhar é um sinal de que você tem esperança. Sonhar é um sinal de que você ainda acredita que tem condições de vencer. Sonhar o mantém jovem. Líderes/Empreendedores sempre estão sonhando com aquilo que pode acontecer e com aquilo que está por vir. Acordamos pela manhã e temos duas ideias enquanto tomamos café, outras três enquanto nos preparamos para sair de casa, e mais seis sonhos ou ideias durante o banho — e ainda nem chegamos ao trabalho. Sonhar é o sangue que corre nas veias das pessoas e organizações que estão ativas e prosperando. Se você não sonhou com algo novo ultimamente, com algo imenso, ou com algo melhor, considere isso um lembrete para que volte a fazê-lo.

Sonhar também tem uma conotação negativa. Algumas pessoas sonham, mas não vão adiante. Elas nunca fazem nada para que os sonhos se realizem. Líderes/Empreendedores como eu ficam irritados com pessoas que não fazem nada além de sonhar. Nós os chamamos de sonhadores e, geralmente, o fazemos com uma careta no rosto. Um bom amigo, que também é um Líder/Empreendedor fenomenal, me disse, enquanto tomávamos uma xícara de café, que sua filha estava namorando um rapaz que ela descreveu como sendo um sonhador. A resposta do meu amigo foi: “Diabos, eles vão querer morar no porão da nossa casa”. Quando alguém é chamado de sonhador, a palavra adquire um ar pejorativo, pois parece indicar que a pessoa fala demais e não chega a agir. Assim, você não quer apenas ser um sonhador; você quer ser alguém que tem grandes sonhos para o futuro. Isso vai ser motivo de felicidade para o pai da moça que você namora.

Uma das lições que aprendi no meu tempo de criança foi que não se pode simplesmente sonhar; é preciso fazer alguma coisa para que os sonhos se realizem. Você deve acordar, sair da caverna, caçar um animal, matá-lo, arrastá-lo de volta para a caverna e cozinhá-lo, para finalmente poder comê-lo. Um belo pato assado não chega simplesmente voando pela janela. É preciso caçar o pato, matar o pato... acho que você já entendeu. Fico espantado com o número de pessoas que encontro e elas acham que as coisas podem acontecer de maneira mais fácil. Elas imaginam haver descoberto uma fórmula para fazer o pato

assado voar e voar janela adentro. Não, nada disso. O processo começa quando você acorda cedo pela manhã e sonha com patos e com o sabor incrível que eles têm. Este é o sonho. Em seguida, você precisa encarar o mundo e fazer o sonho acontecer.

Percebo que sonhos são elementos essenciais para vencer. Entretanto, a própria natureza dos sonhos faz com que eles não sejam muito bem definidos. Eles são grandes e inconstantes, e acabam se perdendo em meio às nuvens. Conforme se começa a adicionar substância às ideias geradas pelos sonhos, e conforme eles tomam forma, um pouco da névoa acaba se dissipando. Quando os sonhos começam a se transformar em realidade, eu começo a chamá-los de *visões.* A visão é o próximo passo para transformar o seu sonho em alguma coisa. Visões são sonhos com uma clareza maior. Sonhos se tornam realidade apenas quando você os tira lentamente das nuvens e os transforma em visões.

Visão

Visão é a capacidade de enxergar. Quando alguém fica cego, dizemos que essa pessoa perdeu a visão, e isso também é verdadeiro em relação à vida. Helen Keller[3] disse: “A pessoa mais patética no mundo é alguém que enxerga, mas que não tem visão”. A capacidade de “enxergar” é algo que deve estar presente ou ser desenvolvida em um Líder/Empreendedor. Pessoas sem visão simplesmente têm empregos; elas existem, mas não vão a lugar nenhum por não saberem que há outros lugares aonde podem ir. No livro dos Provérbios, a Bíblia diz: “Onde não há visão, as pessoas perecem”. Como cristão, ouvi vários sermões e vi até mesmo livros inteiros escritos sobre a visão e a importância de tê-la para vencer. Assim, eu sempre pensei no assunto como “a escritura das visões”. Mas, certo dia, enquanto a observava, comecei a enxergá-la através dos olhos de um pequeno empresário e vi outra palavra: “Perecer”. Se não houver uma visão na sua organização, você simplesmente perece... morre... definha... torna-se uma galinha morta sob a luz do sol. Perece. Você não consegue cumprir com as obrigações da folha de pagamento da empresa, sua “equipe” se torna apenas um grupo de “empregados”, o moral diminui, a rotatividade dos funcionários aumenta e as vendas diminuem. “Perecer” é uma palavra grande. Eu já vi muitas empresas fracassarem por esta única razão. Elas culparam outras coisas que, na realidade, eram apenas sintomas da perda (ou da falta) de visão.

Se não há visão, o seu casamento fracassará, sua família será do tipo

disfuncional, você não conseguirá progredir na trajetória espiritual, você engordará e ficará flácido e o seu dinheiro desaparecerá. A visão afeta todas as áreas de nossa vida. Portanto, este é um capítulo que pode muito bem ser compartilhado com sua equipe e sua família, porque, se eles não tiverem algum tipo de visão, ou se ela for limitada, isso indicará que eles são um peso-morto em sua vida, impedindo que você tenha sucesso. Procure desenvolver sua visão e certifique-se de que está rodeado por pessoas que também a tenham.

Como Líder/Empreendedor, você tem de compartilhar sua visão com a equipe, desde o começo e com frequência. É impossível esgotar o assunto falando a respeito. Andy Stanley publicou um livro chamado *Visioneering: God's Blueprint for Developing and Maintaining Personal Vision.* Andy diz que é necessário discutir a visão da organização 21 vezes antes que as pessoas comecem a ouvi-la. Ele também diz que você é a pessoa que deve reafirmar sua visão constantemente, de modo que, conforme a organização cresce e se transforma, ela continua a refletir fielmente a visão original.

Missão da empresa

Na década de 1980, duas expressões muito em voga no mundo dos negócios eram "mudança de paradigma" e "missão da empresa". Parecia que quase todos os livros sobre administração nos diziam que precisávamos descobrir uma nova maneira de enxergar as coisas, uma mudança de paradigma, e que precisávamos declarar explicitamente a nossa missão pessoal e a missão da nossa empresa para que todos pudessem ver. Tenho a tendência de questionar tudo, e assim resisti bastante à ideia de descrever minha missão pessoal no planeta em duas ou três frases elegantes. Eu tinha uma certeza ainda maior de que seria impossível confinar todo o futuro da minha organização, que crescia e se expandia rapidamente, em alguns parágrafos — especialmente em uma ou duas frases!

Já vi inúmeras declarações de missão nas paredes de empresas e em brochuras que se pareciam mais com uma lista de desejos ou uma aula de história da organização em vez da verdadeira missão da empresa. Em outras palavras, elas não eram verdadeiras, ou não pareciam ser verdadeiras. Empresas que perderam sua alma, sua verdadeira razão de ser, não podem remediar essa situação simplesmente com a formação de comitês internos para elaborar a frase que definirá a missão da empresa. Assim, em minha opinião, a declaração da missão da empresa era frequentemente fajuta demais para ter qualquer credibilidade.

Certa manhã, ainda no início das atividades da nossa empresa, eu estava tomando café com um bom amigo, Dan Miller. Dan é um orientador de carreiras reconhecido nacionalmente e escreveu um livro excelente chamado *48 Days to the Work You Love* (48 Dias para o Trabalho que Você Ama). Em seu livro e em sua atividade como orientador de carreiras, ele sempre força indivíduos e empresas a pararem com o que estão fazendo para pensar em si mesmos antes de voltarem a ser como eram. Ele me lembrou, naquela manhã, de que eu sempre costumo estabelecer várias metas, e disse que, se a missão da empresa não estiver descrita em termos muito claros, há um potencial muito grande para chegar até o topo da escada e descobrir que ela está apoiada no prédio errado. A declaração da missão é um esclarecimento e descrição mais aprofundados dos seus sonhos e da sua visão e garante que seus objetivos estão focados no alvo certo. Assim, ainda meio a contragosto, iniciei o processo de tentar redigir uma missão pessoal, para depois começar a pensar na possibilidade de descrever a missão da nossa empresa.

Para falar a verdade, no início, detestei ter de fazer aquilo. Sentar-me e definir em palavras quem nós somos e o que isso significa foi algo bastante difícil. Eu acho que algumas pessoas gostam de fazer isso, mas me senti como se tivesse que entregar um trabalho escolar. Conforme me entreguei ao processo, que era pesaroso, ele se tornou mais interessante. A ideia de dizer quem somos para o mundo começou a exercer um poder capaz de transformar a minha vida, conforme eu trabalhava nisso. A minha missão pessoal, até hoje, não se encaixa na fórmula tradicional. Eu nunca consegui dizer aquilo que considero o bastante em poucas frases, e, portanto, decidi quebrar as regras. Sei que você pode estar chocado. Na verdade, tenho três missões pessoais e elas são referentes à minha empresa/atividade religiosa, à minha família e aos meus objetivos pessoais. Eu precisei segmentar a missão para conseguir concluí-la.

Em seguida, me reuni com o principal membro da minha equipe e comecei o processo de decidir o futuro da nossa empresa, que na época era pequena, pensando sobre como a empresa seria quando crescêssemos. Como somos pessoas de fé, nós, literalmente, oramos e pedimos a Deus que iluminasse nossa mente com aquilo que Ele queria de nós. Em seguida, começamos a trabalhar para descrever a nossa missão e enchemos várias lixeiras com papéis amassados, fato que mostrava o quanto nos sentíamos frustrados. Foi necessário mais de um mês de oração, trabalho e frustração para que, gradualmente, percebêssemos aquilo que passaríamos a fazer durante as várias décadas seguintes. A coisa mais

interessante é que, mais de 20 anos depois, nós ainda seguimos a mesma missão original. Para nós, isso significa que construímos uma boa missão para a empresa e que permanecemos fiéis às nossas intenções e vocações.

Eis a missão da nossa empresa: “O grupo Lampo, Inc., ministra educação baseada no bom senso, princípios bíblicos e na capacitação, que levam *ESPERANÇA* a todas as pessoas — desde aquelas que estão financeiramente seguras até as que estão passando por dificuldades financeiras”.

Nós escrevemos a palavra *ESPERANÇA* em letras maiúsculas e em itálico porque isso é o objetivo central de tudo que fazemos. Quando você trabalha no departamento de expedição de alguma livraria e envia um dos meus livros a alguém, você não enviou simplesmente um livro — você enviou *ESPERANÇA* para uma família que quer se livrar de suas dívidas ou se tornar uma futura Líder/Empreendedora. Quando você vende um ingresso para um evento, você não é apenas um vendedor de ingressos: você vendeu *ESPERANÇA* àquela pessoa. Veja que é possível moldar essa ideia para qualquer coisa que qualquer membro da nossa equipe faça, incluindo a equipe de manutenção e a recepcionista na entrada do prédio. Nós amarramos cada membro da equipe e cada atividade à premissa central. Isso estabelece uma verdadeira sensação de unidade, cria valor para cada cargo dentro da empresa e faz com que todos nós possamos manter o olhar no mesmo alvo. Somos tão loucamente fanáticos por essa ideia que fazemos as pessoas memorizarem e recitarem a missão da empresa durante os primeiros 90 dias em que trabalham para nós. Essa declaração representa as pessoas que somos e você precisa conhecê-la muito bem se quiser ser um de nós. Consegue sentir o clima que temos dentro da empresa? A nossa missão é uma das maneiras pelas quais nós criamos cultura.

Nossa cultura interna está tão imersa nesse ambiente que os criativos (o nome que usamos para designar a equipe de marketing/design/gráfico/vídeo) promoveram um concurso para eleger o cartaz que melhor representasse a frase “Articular a esperança”. Eles sabem que, de acordo com a nossa missão, articular a esperança é o seu trabalho como profissionais especializados no mercado. Quando entrei no departamento dos criativos, hoje pela manhã, vi a frase ARTICULAR A ESPERANÇA pintada na parede com letras enormes. Por todo o departamento há vários cartazes mostrando maneiras muito interessantes de “articular a esperança” para os nossos clientes. Minha equipe entende o que eu quero e isso deixa a minha vida melhor.

Um dos melhores livros sobre negócios dos últimos 20 anos é *Good to Great*, de autoria do meu amigo Jim Collins. A missão da nossa empresa nos ajuda a permanecermos fiéis aos nossos princípios e a nos concentrar naquilo em que somos bons. A isso, Jim dá o nome de "o princípio da engrenagem". As grandes empresas descobrem quais são suas forças e sua vocação e se mantêm fiéis a elas. Concentrar-se no aspecto principal e fazer com que esse aspecto sempre seja o aspecto principal resultam em empresas e indivíduos que têm mais chances de vencer. Desenvolver e redigir a sua missão vai forçá-lo a decidir antecipadamente quem você é e, por definição, aquilo que você não é.

A missão da nossa empresa tem bastante valor para nós como uma declaração daquilo que somos, tanto para nós mesmos quanto para outros. Entretanto, a coisa mais valiosa que a nossa missão nos trouxe, provavelmente, é o fato de dizer claramente quem nós *não somos*. É preciso que os limites do campo sejam claramente definidos; caso contrário, o jogo se torna muito mais difícil. O sucesso é uma das causas principais do fracasso das pequenas empresas. Quando se atinge o sucesso, várias outras coisas acontecem, e elas podem deixá-lo vulnerável. Uma dessas coisas é a grande quantidade de "oportunidades" que começa a surgir. Há algum tempo, essa situação aconteceu com um pequeno empresário bem-sucedido que veio até mim para procurar uma consultoria. Durante muitos anos, ele e sua empresa construíram uma marca sólida no mercado imobiliário, sistematizaram suas operações e conseguiram ganhar bastante dinheiro. Um de seus amigos, que observou seu sucesso, convenceu-o a comprar um restaurante que estava em dificuldades, e que aquilo seria um "ótimo negócio". Como o empresário do ramo imobiliário tinha algum dinheiro em caixa e "achava que sabia como fazer negócios", investiu uma quantidade considerável de dinheiro no restaurante. Conforme o restaurante continuava em trajetória descendente, o empresário começou a passar cada vez mais tempo ali, tentando fazer com que essa nova empresa se recuperasse para proteger seu investimento. O tempo que ele passava longe da empresa imobiliária fez que sua primeira empresa começasse a decair — devagar no começo, e, posteriormente, de maneira mais rápida. Felizmente, ele percebeu o seu erro a tempo e fechou o restaurante. E você, provavelmente, já adivinhou o que veio depois: conforme ele voltou a aplicar seu tempo e energia na sua verdadeira vocação, a área de imóveis, sua empresa começou a melhorar e, após algum tempo, estava prosperando novamente.

O sucesso deu duas coisas a esse empresário que quase lhe empurraram em

direção ao fracasso. Em primeiro lugar, ele tinha dinheiro para usar fora dos limites da missão da empresa. Em segundo lugar, o sucesso lhe deu a ilusão de que os mesmos processos que fizeram com que ele se tornasse um ótimo agente imobiliário seriam automaticamente aplicáveis à área de restaurantes. Se ele tivesse desenvolvido a missão da sua empresa, teria percebido que a oportunidade de comprar o restaurante estava fora da sua área de especialização. O alarme iria disparar e ele conseguiria se proteger das próprias ações. Em vez disso, ele perdeu várias centenas de milhares de dólares com o restaurante e perdeu também bons negócios e oportunidades na área imobiliária devido à falta de foco.

Por causa do meu sucesso e de um pouco de notoriedade pela mídia, nós somos bombardeados com “ótimas ideias”, com as quais as pessoas têm certeza de que podemos ajudá-las. Uma parte do trabalho da minha assistente pessoal envolve recusar educadamente centenas de pedidos de pessoas para se reunir comigo a fim de conversar sobre ideias que estão fora do âmbito da nossa missão. Eu estou convencido de que uma das razões para o nosso sucesso é o fato de não apenas saber claramente qual é a nossa engrenagem, mas nos mantermos fiéis a essa engrenagem, recusando várias “oportunidades”. O simples fato de uma ideia ser boa não significa que ela será boa para você ou para a sua empresa. Mantenha o olhar no alvo.

Então, como se deve construir a sua missão pessoal, ou a missão da sua empresa? Primeiro, é preciso ter noção de que isso não é algo que se resume a uma reunião ou a um evento de duas horas de duração; você deve dedicar um bom tempo ao processo. Em segundo lugar, conforme sua empresa e o mercado se transformam, não há problemas em tomar a decisão de reescrever e mudar a missão, desde que isso seja feito de forma cuidadosa e intencional.

Dan Miller diz que a missão deve refletir a sua vocação e que deve incluir os seguintes aspectos:

1. Os talentos e habilidades que você ou sua empresa têm. Isso é a resposta para “o quê”. Se você está trabalhando na área de produção industrial há 20 anos, provavelmente não deve desenvolver uma missão que esteja focada demais na parte de desenvolvimento de software ou marketing — não é nisso que você trabalha. O que exatamente você faz, o que você quer fazer, e o que pode fazer?
2. As características da personalidade que você ou sua empresa têm. Isso

é a resposta para “como”. Como você e sua equipe executam as coisas? Essa é a sua personalidade. Você é mais orientado a tarefas e projetos, ou é mais compassivo e focado nas pessoas? Talvez seja focado nos detalhes. Eu acho que não contrataria uma empresa de engenharia para projetar um viaduto se ela fosse mais focada em pessoas do que nos detalhes do projeto. Nesse caso, os detalhes do projeto têm uma importância maior.

3. Você ou sua empresa tem valores, sonhos e paixões. Isso é a resposta para “por quê”. Essa é a razão pela qual você faz o que faz. Para a definição da missão da empresa, é aqui que está o sopro de vida nos pulmões da organização. Os objetivos importam quando este ponto está bem articulado.

Na área de recursos on-line extras deste livro, na internet, há algumas planilhas que irão ajudar a orientá-lo no desenvolvimento da sua declaração pessoal de missão. Depois que desenvolver sua própria missão, você pode trabalhar na criação da missão para a sua empresa.



www.entreleadership.com/mission

Metas

Metas são visões e sonhos vestidos com roupas próprias para o trabalho. É aqui que deixamos a teoria para trás e nos focamos na prática. Chega de falar, é hora de entrar em ação! Metas vão forçá-lo a agir de forma prática para fazer com que seus sonhos se realizem. Já sonhamos o sonho impossível, transformamos esse sonho em uma visão e direcionamos a visão com a nossa declaração de missão; agora, chegou a hora de *fazer* alguma coisa. Metas envolvem o trabalho braçal e

fazem com que o trabalho braçal aconteça.

Metas transformam a visão em energia. Quando você descreve exatamente o que quer, com todos os detalhes, imediatamente começa a sentir a sala se mexer e a terra tremer. Você é puxado em direção à sua nova vida como se estivesse em uma cena de filme. Metas ajudam a criar grandes homens. J. C. Penney disse, certa vez: “Dê-me um balconista com uma meta, e eu lhe darei um homem que irá fazer história. Dê-me um homem sem uma meta, e eu lhe darei um balconista”.

Não ignore as coisas boas

A informação neste capítulo é tão elementar para alguns de vocês que já desfrutam do sucesso e que são líderes de qualidade há anos, que existe a tendência de cometer um entre os dois erros a seguir, caso não tenham cuidado.

• Você vai perder a oportunidade de ler este capítulo cuidadosamente para refinar ou ajustar a sua vida já cheia de sucesso.

• Ou você pode cometer o segundo erro, que é pior: você não internaliza este lembrete sobre como vencer, e também não o compartilha com sua equipe, seus filhos, ou outras pessoas que deveriam estar sob sua tutela.

Eu cometi os dois erros. Como mencionei anteriormente, fui instruído sobre a importância de estabelecer metas desde que era criança, então esse é um processo ao qual tenho a tendência de não dar muita atenção por acreditar que já o domino completamente. Eu achava que todos conheciam esse material. Certo dia, estava ensinando a lição sobre esse assunto em nosso curso sobre Líder/Empreendedor, quando Jorge, um jovem com 30 e poucos anos, veio falar comigo após a aula. Ele é um jovem muito inteligente, membro da minha equipe há algum tempo, e, por causa disso, fiquei bastante surpreso quando ele disse que essa tinha sido a primeira vez em sua vida que alguém lhe falou sobre a importância e o processo de se estabelecerem metas. Ele estava tão animado e empolgado com a informação — ideias que já conheço e vivencio há anos — que sua produtividade aumentou de maneira absurda. Ele chegou até mesmo a abrir sua própria empresa e a administrava paralelamente. Assim, se você já conhece o que está descrito aqui, tenha a certeza de usar este capítulo como um lembrete para as pessoas que você pretende orientar durante a vida. Pode ser que você mude a vida delas.

Tantas coisas foram escritas e ditas sobre metas e o estabelecimento de metas que a simples menção do assunto é o bastante para fazer que as pessoas torçam o nariz. Pessoas que não estão vencendo em suas vidas ou empresas fazem chacota quando alguém menciona conceitos como pensamento positivo e estabelecimento de metas, e eu geralmente concordo com os sentimentos delas. Há uma quantidade enorme de livros e seminários que parecem dizer que, se você simplesmente definir suas metas e pensar positivamente, será capaz de fazer qualquer coisa. Desculpe-me, mas isso é um absurdo. Você não é capaz de voar. Eu não quero saber quantos *podcasts* ou CDs você escuta, ou quantas metas estabelece, ou quão positivamente pensa... você não pode voar. Você pode escutar mensagens enquanto dorme, colocando-as em seu subconsciente, e ainda assim não será capaz de voar. Eu tenho 1,80 metro de altura e peso pouco menos de 90 quilos. Já passei dos 50 anos e nunca conseguirei jogar na NBA ou na NFL. Não importa o quanto eu sonhe, o quanto me esforce ou quais metas estabeleça; eu não tenho os pré-requisitos necessários para ter sucesso nessas áreas e tentar fazer isso seria algo digno de pena e riso. Eu não posso voar.

Durante anos assisti Brian Tracy, Zig Ziglar e outros ensinarem pessoas a estabelecer metas e, ao fazerem isso, sempre mencionam alguma variação daquilo que Zig chama de “a roda da vida”. A roda tem raios que representam cada área de nossa vida. E, para que nossa vida tenha sucesso como um todo, precisamos dar atenção a cada uma dessas áreas. Os raios da roda da definição de metas são os seguintes:

1. Carreira
2. Finanças
3. Espiritualidade
4. Físico
5. Intelectual
6. Família
7. Social

Os grandes professores estão corretos: é preciso estabelecer metas de maneira cuidadosa e intencional em cada uma dessas áreas. Ao observar as áreas, provavelmente enxerga duas ou três com as quais tem uma afinidade natural —

para você, é muito fácil lidar com elas. E provavelmente terá duas ou três que quase detesta; não tem um talento natural para essas áreas, e provavelmente nunca vai ter muito sucesso ao lidar com elas. Todos passamos por essa mesma experiência ao olhar para essa lista. O que eu aprendi é que ainda tenho que agir de forma intencional e me esforçar para melhorar em cada uma dessas áreas. Se você não dedicar atenção a um dos lados da roda, terá algo parecido com um pneu furado. Será necessário um esforço maior para fazer que um pneu furado ajude sua vida a avançar, e, assim como acontece com um carro cujo pneu está furado, a sua vida vai ter muito mais ruídos e agitações indesejadas.

Para mim, sempre foi mais fácil lidar com os raios da carreira e das finanças. Eu sempre fui capaz de ganhar dinheiro. Nem sempre consegui guardá-lo, cheguei a ficar sem nenhum tostão, mas sempre fui capaz de ganhar dinheiro. A cada minuto tenho uma ideia para criar ou expandir uma empresa; são pensamentos que me vêm naturalmente. Entretanto, o raio com o qual eu tenho mais dificuldades é a área social. Isso é estranho, porque eu adoro pessoas, e multidões imensas não me assustam. Estou melhorando nessa área porque estabeleci algumas metas, mas preciso confessar que eventos sociais forçados e obrigatórios fazem com que eu sinta vontade de gritar. Quando era mais novo, estava tão focado no sucesso da minha carreira e na área de finanças que tinha a sensação de que qualquer tipo de reunião social me roubaria tempo, e que eu poderia usar esse tempo para ganhar mais dinheiro ou expandir a minha empresa. Assim, detestava ter que comparecer a eventos sociais. Conforme amadureci e conquistei o sucesso, também passei a apreciar cada vez mais a companhia dos meus amigos e até mesmo algumas daquelas festas. Mas preciso confessar que tenho de encarar essas situações de maneira intencional. Eu sou tão inepto na área social que, se minha esposa, Sharon, não estivesse ao meu lado, eu não teria nenhum amigo, exceto as amizades conquistadas no âmbito dos negócios. Anos atrás, Sharon e eu demos início à tradição de estabelecer metas no começo do ano. Não são “resoluções de Ano-Novo”, mas metas verdadeiras. Observar essas sete áreas nos ajudou a ter mais propósito em cada uma delas. Sabe aqueles amigos que você encontra de vez em quando e para os quais acaba mentindo? Aqueles a quem você diz “vamos nos encontrar para jantar algum dia desses”, e com os quais não entra em contato posteriormente. Você mentiu. Não foi sua intenção, mas a vida acaba ficando atarefada demais e simplesmente não telefonamos para esses amigos. Sharon e eu decidimos fazer uma lista dessas pessoas e fazer planos para jantar, tornando isso um dos nossos objetivos pessoais. Eu tenho a tendência de ir a todos esses jantares ainda nos

primeiros meses do ano, simplesmente para conseguir superá-los, porque não sou uma pessoa muito sociável. Sei que isso é ridículo e engraçado, mas, como tenho um objetivo nessa área, pelo menos estou melhorando uma seara da minha vida que, de outra forma, acabaria por ficar estagnada. Quanto mais fizemos esse exercício, mais consegui aproveitar a vida social, e algum dia talvez eu fique bom nisso.

Metas que funcionam

Metas que funcionam têm cinco componentes. É preciso dar atenção a cada um deles para ter uma meta real, algo que irá funcionar. Lembre-se: metas não são desejos, sonhos, nem mesmo visões. Metas são o que acontece quando se traz todas essas coisas para a terra, e, com os nossos pés plantados firmemente no chão, começamos a agir verdadeiramente para fazer que nossos sonhos se tornem realidade.

Metas devem ser específicas e mensuráveis

Metas não podem ser vagas. Metas vagas não são metas; são sonhos e desejos, e você não quer ser o tipo de pessoa sonhadora que não faz nada. Você não pode simplesmente dizer “eu quero perder peso”; isso não é suficientemente específico. Você não pode dizer que deseja ter uma educação melhor; isso não é mensurável ou específico. “Quero ganhar mais dinheiro” é um sonho e não vai acontecer, porque, embora “ganhar dinheiro” seja mensurável, não é algo específico.

Assim, você deve definir suas metas com frases como as seguintes:

1. Quero emagrecer 15 quilos.
2. Quero uma cintura que tenha 10 centímetros de circunferência a menos do que a que tenho agora.
3. Quero faturar 100 mil dólares por ano.
4. Quero um diploma universitário na área de...
5. Quero sair para jantar com seis casais de amigos.

Cada uma dessas metas é específica e mensurável. Um dos poderes do estabelecimento de metas é o fato de que ele o puxa em direção às metas em si,

porque elas estão claramente estabelecidas. Metas claramente estabelecidas podem ser colocadas na porta da sua geladeira ou no quadro do seu escritório, fazendo com que todas as pessoas que as vejam possam mensurar o seu progresso. Um progresso mensurável é chamado de tração. Quando você consegue observar o seu movimento em direção à sua meta, isso faz com que você se empolgue.

Metas devem ter um prazo-limite

Metas sem um prazo-limite fazem com que seja impossível dividi-las em micrometas, de modo a medir o seu progresso e observar a sua tração. Você pode dizer “eu quero escrever um livro”. Ótimo. Quando irá fazer isso? Em 20 anos? Em 20 meses? Se você não estabelecer um prazo-limite para sua meta, ela nunca irá se tornar realidade e você vai ter que comer o fruto amargo do arrependimento. Irá dizer: “Sempre quis escrever um livro, mas nunca cheguei a começar”. Não sou um escritor muito bom no sentido literário, mas um livro como este é uma ótima maneira de ensinar e transmitir ideias. Assim, eu escrevo. Quando me sentei para escrever este livro, eu estabeleci o dia 1º de dezembro para que o original estivesse completo. Assim, fiz uma planilha identificando cada um dos capítulos e a planilha me dizia que eu precisava completar cerca de quatro capítulos por mês — ou seja, um por semana. De maneira que estou aqui sentado, em uma sexta-feira de manhã, terminando este capítulo para conseguir cumprir a minha meta. Percebeu o poder que existe quando estabelecemos metas?

Se você disser que quer ganhar 100 mil dólares, isso não é bom o bastante. Se você disser que quer faturar 100 mil dólares este ano, aí sim teremos algo palpável. Eu almoço no refeitório da empresa quase todos os dias, porque prefiro comer as sobras dos jantares que a minha esposa prepara do que ir a restaurantes, porque posso comer mais rápido (nunca tive uma hora *inteira* de almoço na minha vida) e porque posso desfrutar da companhia da minha equipe. Nós rimos, falamos sobre futebol americano, e, às vezes, até temos discussões sobre negócios. Eu estava sentado com um dos meus jovens representantes de vendas e ele decidiu impressionar o chefe, dizendo que conseguiria faturar 100 mil dólares naquele ano. Eu trabalhei com vendas e administrei equipes de vendedores durante toda a minha vida, e, desta forma, não acreditei no que ele me dizia. Perguntei quantas ligações por semana ele tinha que fazer, em média, para chegar a 100 mil dólares, e ele não soube responder. Assim, eu retruquei,

dizendo que ele estava falando um monte de besteiras. Ele ficou magoado com a minha resposta e precisei levá-lo ao meu escritório para lhe dar uma aula sobre como estabelecer metas. Ele recebe uma comissão de 10% sobre as vendas que faz; assim, precisa angariar uma receita de um milhão de dólares por ano para a empresa, e assim receber os seus 100 mil dólares. São 83 mil dólares por mês, ou 21 mil dólares por semana. Nós sabemos qual é o volume médio de vendas na área dele, e quantos contatos de qualidade precisam realmente ser feitos para que uma venda seja concretizada. Assim, os cálculos não eram complexos, e o meu jovem falastrão agora começava a entender que precisava estabelecer 64 contatos de qualidade por semana para chegar a uma receita de 21 mil dólares, que, quando multiplicada adequadamente, lhe daria os 100 mil dólares de renda.

Acompanho os nossos relatórios de vendas, os quais incluem as atividades dos representantes, e percebi que, durante várias semanas seguintes ele fazia bem mais do que sessenta contatos por semana, o que indicava que o rapaz atingiria o seu resultado. Fui até a área onde ele trabalhava e o parabenizei. Cerca de seis semanas depois, percebi que o volume de telefonemas caíra para cerca de 35 contatos por semana, e voltei a encontrá-lo no refeitório. Perguntei por que havia abandonado a meta, e ele respondeu que não havia desistido dela. Assim, temos outra ocasião propícia para um ensinamento. Se você não fizer as coisas para atingir a meta no tempo alocado, ela irá condená-lo e você será rotulado como um sonhador. Foi interessante perceber que o volume de ligações do rapaz voltou a subir, e ele acabou se tornando um dos nossos melhores representantes. O problema com a empolgação é que você pode acabar acreditando nela. Vencer é o resultado do esforço. Não existem substitutos.

Eu quero emagrecer 15 quilos. Apenas isso não é o bastante. Quando? Quero perder 15 quilos em três meses. Agora temos um valor com o qual podemos trabalhar. Já está fazendo as contas? São cinco quilos por mês, e pouco mais de um quilo por semana. Assim, vamos nos exercitar mais e comer menos para emagrecer cinco quilos por mês. Se você atacar o bolo de chocolate ou se servir pela segunda vez no almoço, a balança vai começar a gritar, dizendo que você não está dentro dos limites para a meta que estabeleceu.



www.entreleadership.com/goal

Portanto, se você quiser ser mais sociável, perder peso, ter a própria empresa, aumentar sua receita, escrever um livro ou melhorar seu casamento, suas metas precisam ser específicas e mensuráveis. E também é necessário estabelecer um prazo-limite.

As metas têm que ser as suas metas

"Minha esposa quer que eu emagreça 15 quilos". Isso nunca vai acontecer. "Minha mãe queria que eu fosse médico". Se for assim, não quero ser seu paciente. "Meu pai queria que eu fosse um pastor". Eu quero um pastor que tenha recebido o chamado diretamente do Pai, não um que foi forçado a sê-lo por seu próprio pai. Se você não é o dono da sua meta e ela não vem do seu sonho, você não vai ter a resistência necessária para perseverar quando a situação ficar difícil. E eu prometo a você que haverá dificuldades. Não existem exceções, nunca; todas as pessoas que desejam vencer devem ultrapassar obstáculos, vários deles. Você não vai simplesmente acordar para fazer a corrida matinal de cinco quilômetros apenas porque sua esposa quer vê-lo mais magro. Grandes objetivos exigem que se tenha uma grande capacidade para cumpri-los — e os fracos não precisam nem tentar. Você precisa ter coragem e não é possível adquirir esse sentimento das coisas ou pessoas que estão ao seu redor; a coragem surge quando você se importa profundamente com o resultado. Quando você se importa com o fim da história, você vai se esforçar para chegar até lá.

Registre suas metas no papel

Por algum motivo, é neste último componente que as pessoas deixam a peteca cair. Parece uma ótima ideia registrar suas metas no papel, mas quase ninguém

faz isso. E a correlação é clara: quase ninguém vence. Vencedores são pessoas tão estranhas que nós os admiramos profundamente. Com pouquíssimas exceções, os vencedores sempre registram suas metas por escrito. É quase impossível realizar algo grande sem um mapa ou uma folha de orientações por escrito.

Um dos objetos de maior valor, para mim, é uma pasta barata de couro sintético que contém a minha lista de metas e a minha lista de orações de 15 a 20 anos atrás. Uma das páginas escritas em 1993 é a gênese de uma das maiores áreas da nossa empresa. Prestar consultoria financeira individualmente estava me deixando muito frustrado. Eu me sentava com meus clientes e começava a examinar seu orçamento doméstico, mostrando-lhes como poderiam pagar suas contas com a renda que já tinham e até mesmo começar a quitar as dívidas. Pegava o telefone e interrompia processos de despejo ou apreensão de bens, e negociava um programa que fazia com que seus rendimentos se encaixassem nas dívidas que tinham com empresas de cartão de crédito. Problema resolvido: eles estavam bem encaminhados. Em seguida, e por várias vezes, eles abriam um processo de falência pessoal e fracassavam depois de seis semanas. Era nessa parte que a frustração me fazia gritar. Comecei, então, a perceber que as finanças pessoais não são exatamente um problema matemático, e sim um problema comportamental. Uma planificação do orçamento doméstico e uma reunião não modificariam o comportamento daquelas pessoas.

Assim, em uma certa manhã, eu estava definindo metas, promovendo um *brainstorming* e orando. Anotei uma meta simples em uma folha de papel: “desenvolver um conceito de grupo de apoio humanizado, que funcione como um seminário e sessões de aconselhamento”. Eis o poder de registrar um sonho ou uma visão por escrito, e depois refiná-lo até que se transforme em uma meta: aquela frase simples se tornou o que hoje chamamos de Universidade da Paz Financeira. Milhões de pessoas já passaram pelo curso e essa metodologia literalmente mudou milhões de vidas. Sim, houve bastante trabalho, esforço, muitas ótimas ideias e muitas frustrações e obstáculos ao longo do caminho, mas, duas décadas depois, eu sinto meus olhos marejarem quando olho para aquela velha ficha de metas, percebendo que foi ali que tudo começou.



www.entreleadership.com/marathon

A Bíblia diz, em Habacuque 2:2: “Escreve a visão e expõe-na com clareza”. Registrar a meta por escrito é o café da manhã dos campeões. É impossível realizar grandes coisas sem fazer com que suas metas sejam específicas, mensuráveis, suas, com um prazo-limite e registradas por escrito.

Liderando com metas

Lembre-se de que este capítulo tem um propósito duplo: lembrá-lo de materiais que você provavelmente já viu, e, talvez mais importante, lembrá-lo de ensinar esse princípio básico do sucesso à sua equipe. Não é raro ver um líder que chegou ao sucesso parcialmente por haver estabelecido metas, mas que posteriormente se esquece de continuar a estabelecer metas quando não tem nenhuma. A moral da história é: não peça à sua equipe para estabelecer metas se você não tiver uma.

Em nossa empresa, nós primeiro criamos um grande projeto ou uma grande visão, e depois fazemos com que todos se empolguem com a ideia. A animação e o entusiasmo da equipe fazem com que eles automaticamente comecem a perceber a parte que têm de fazer. Assim, quando você demonstra uma grande visão, a equipe enxerga a parte que terá de desempenhar; e isso serve para atrair as pessoas em direção às metas, em vez de afastá-las.

Por exemplo, não se pode ir até a equipe de vendas e anunciar uma meta arbitrária de faturamento para aquele departamento, seguido pela entrega de cotas de vendas para cada representante de vendas. Em vez disso, fale sobre a importância de servir a um número maior de clientes, e não somente o bem que isso fará para cada cliente, mas aquilo que o aumento de renda nos possibilitará

fazer dentro da empresa. Melhor ainda, descreva como a renda de cada membro da equipe aumentará. Em seguida, proponha uma meta de faturamento e peça a cada pessoa para pensar cuidadosamente na parte dessa meta com a qual ele ou ela irá contribuir. Novamente, estamos atraindo as pessoas em vez de afastá-las. Quando a liderança estabelece metas sem a participação do restante da equipe, o resultado não são metas, e sim cotas. E ninguém gosta de cotas.

Uma das primeiras aulas de administração que você assistir irá ensiná-lo a administrar de acordo com objetivos. Administrar de acordo com objetivos é simplesmente fazer com que sua equipe estabeleça suas próprias metas como parte de um objetivo geral. Do ponto de vista da responsabilidade, nos âmbitos emocional e relacional, é muito mais fácil exigir que a equipe alcance uma meta estabelecida por seus próprios membros, em uma promessa que eles mesmos fizeram, do que tentar forçá-los a alcançar uma meta que não tiveram qualquer oportunidade de tentar determinar.

Metas compartilhadas criam comunicação

A maioria das empresas anseia por uma comunicação que seja maior e melhor. Temos uma comunicação incrível em nossa organização, mas as coisas nem sempre foram assim. Nós nos esforçamos muito para promover a comunicação e usaremos um capítulo inteiro deste livro para mostrar várias ações práticas que podem ser usadas para fazer com que a comunicação se torne realmente parte da cultura da sua empresa. Um dos grandes benefícios de se ter metas registradas e descritas com bastante clareza é que isso cria uma comunicação intuitiva e instintiva.

Pode ser algo tão simples quanto o futebol americano. O futebol americano tem uma meta muito simples: levar a bola até a zona de fundo mais vezes do que o outro time. Todos os jogadores em campo conhecem esse objetivo básico, sejam eles jogadores de defesa, *quarterbacks* ou *placekickers*. Assim, quando as coisas vão bem, sabemos qual é a meta: levar a bola até a zona de fundo. Quando as coisas vão mal, nós ainda sabemos qual é a meta: levar a bola até a zona de fundo. Então, quando alguém deixa a bola cair, até mesmo um dos jogadores da defesa, com os punhos cerrados e atados por fitas e um corpo tão forte e resistente quanto um caminhão, sabe que sua função acabou de mudar. Ele não mais age como um defensor, sabe que deve pegar a bola e fazer algo para o qual o seu corpo não foi projetado: correr e atravessar a linha da zona de fundo. Se

tivermos uma meta em comum, faremos nossas tarefas específicas para alcançar aquela meta. Ainda assim, quando a meta é importante, podemos até mesmo fazer o trabalho de outra pessoa para ter certeza de que a equipe vai alcançar a meta.

É normal, entre os membros da nossa equipe, ver um de nossos vice-presidentes ou um vice-presidente executivo encharcado de suor enquanto transportamos caixas de livros para nos certificarmos de que uma mesa tenha uma boa quantidade de exemplares durante um de nossos eventos. Um novo membro da equipe falou durante uma reunião de funcionários noutro dia que ficou impressionado pela maneira que os nossos líderes trabalham literalmente ao lado dos outros membros da equipe para se certificarem de que as metas serão alcançadas. Sim, isso tem a ver com a característica de liderança servil, mas também transmite ao restante da equipe a mensagem de que faremos tudo o que for necessário para vencer. Você consegue imaginar uma situação em uma partida de futebol americano, em que um *quarterback* deixa a bola cair no chão e um dos jogadores de defesa não pula para pegar a bola, dizendo algo imbecil como “esse não é o meu trabalho?”. Existem empresas por todo os Estados Unidos que estão fracassando porque permitiram a criação de uma cultura de líderes e equipes que não se importam com as metas da empresa, mas apenas consigo mesmos. Quando a equipe se importa apenas consigo mesma, por definição, ela não é mais uma equipe, é apenas um grupo de funcionários. Tão logo isso acontece, as raízes do fracasso se fixaram na organização. Quando o fracasso ocorre, a culpa é da liderança e da equipe. Não havia uma meta compartilhada, comunicada claramente para criar o comprometimento de todas as partes. Uma das coisas que vai fazer com que você seja rapidamente demitido da nossa empresa é dizer algo realmente imbecil como “esse não é o meu trabalho”. Pessoas que trabalham para pequenas empresas, mesmo quando há centenas de membros na equipe, têm de desempenhar várias funções. Há muito trabalho e muitas coisas diferentes a fazer para que algum ignorante desenvolva a noção de que está isento de fazer qualquer coisa que não esteja relacionada às tarefas tradicionais atribuídas ao seu cargo.

A comunicação criada por metas compartilhadas diminui a frustração porque um membro sabe o motivo que levou o outro a fazer o que está fazendo. E esta comunicação desenvolve comprometimento em todos os membros da equipe, deixando a mentalidade individualista fora da liderança e da equipe.

Metas compartilhadas criam união

A maioria das empresas anseia por mais união, da mesma forma que deseja mais comunicação entre seus membros. E, assim como a comunicação, vamos falar de maneira mais aprofundada sobre como criar o tipo de união que temos em nossa equipe. Uma união tão forte, às vezes, parece ser algo que demanda trabalho em período integral. Metas comuns e compartilhadas são uma parte importante do processo de criar união.

Em primeiro lugar, a união se cria porque é fácil inspirar outros membros na busca da vitória e a um desempenho exemplar em seus departamentos. É muito inspirador compreender o quanto o sucesso da equipe está ligado ao seu próprio sucesso e ao sucesso de toda a organização. Quando não se percebe a importância daquilo que a outra pessoa faz para que você e toda a empresa vençam, qual é o motivo de se unir a essa pessoa?

As picuinhas, as rivalidades entre divisões e o ódio na maioria das empresas, honestamente, são coisas que deixam qualquer pessoa enojada. Crianças egoístas, agindo como se tivessem o nível emocional típico dos 4 anos de idade, que desejam realmente que outros setores da empresa fracassem. É como se a cabeça desejasse que o pescoço, que faz com que ela se mova, simplesmente parasse de funcionar. Esses conflitos internos, mais uma vez, são a prova de que os piores inimigos da maioria das empresas são elas mesmas. Nós nunca tivemos esse tipo de desdém internamente. Por quê? Porque os membros da equipe têm permissão para discordar, ou até mesmo brigar uns com os outros, mas apenas no âmbito que limita a discussão à meta. No momento em que uma discussão se rebaixa a ponto de se transformar em uma batalha infantil por território, você realmente estará pisando em ovos em nossa empresa. Em outras palavras, vou demiti-lo por causa dessa atitude imbecil e egoísta. A união se cria quando todos concordam com a meta e lutam juntos, com unhas e dentes, para alcançá-la. A tarefa da equipe é agir como adultos e manter o olhar no alvo. A tarefa da liderança é focar continuamente a atenção da equipe na meta e remover quaisquer distrações como membros da equipe que começam a agir como “funcionários” egoístas. Depois de fazer isso durante duas décadas, minha equipe ficou tão forte que, hoje, eles conseguem instruir um novo contratado sobre a maneira de trabalhar de um membro da equipe, de maneira bastante direta, em vez de simplesmente ser mais um funcionário. A equipe não tem muita tolerância para a existência de um burocrata em nosso meio; assim, a

pressão positiva exercida pelos colegas converte as novas pessoas ou faz com que elas decidam ir trabalhar em outro lugar. Francamente, fico satisfeito com qualquer um desses resultados.

A segunda maneira de criar união é por meio de metas pessoais compartilhadas. Se você sabe que o vendedor ao seu lado está economizando dinheiro para comprar a primeira casa dois anos depois de se casar, você é a pessoa que vai lhe dar o maior estímulo quando ele efetuar uma venda. Isso cria relacionamentos. Em nossa empresa, já cometemos o erro de separar a tarefa da pessoa e de sua vida.

Quando líderes ou membros da equipe podem ajudar outros membros a atingir suas metas pessoais, a árvore de Natal que existe em suas mentes se ilumina. A assistente de um dos meus vice-presidentes executivos é um membro excepcional da equipe e uma mulher maravilhosa que está conosco há vários anos. Há um ou dois anos eu estava lendo a lista de metas profissionais e pessoais que a equipe enviou para mim. Ressalva: nossa equipe é estimulada a compartilhar metas pessoais caso se sintam confortáveis com a ideia, mas não são obrigados a fazê-lo. Conforme a confiança cresce, a profundidade das ideias compartilhadas também aumenta.

Eu acho que há algo mais importante do que acreditar: a ação! O mundo está cheio de sonhadores, e não há pessoas o bastante que irão avançar e começar a dar passos concretos para transformar sua visão em realidade.

— W. Clement Stone

Eu percebi, em meio às metas dessa assistente, que ela estava a ponto de finalmente se livrar das dívidas pessoais e que uma das coisas que ela queria fazer após algum tempo era comprar uma caneta Montblanc. E descobri que ela colecionava canetas. Eu não fazia a menor ideia e não adivinharia aquilo nem depois de um milhão de anos. Tenho várias Montblancs e, repentinamente, me dei conta de que comprava essas canetas sem ao menos pensar a respeito delas, enquanto, para ela, era uma grande meta pessoal. Assim, encomendei uma caneta e a levei até o seu escritório no dia seguinte. Ela adorou o presente, e me diverti ainda mais ao pegá-la de surpresa e participar na realização de uma de suas metas. Você acha que a união em nossa organização aumentou como resultado desse pequeno gesto? Bem, é claro que aumentou. Então, por que todos nós não aproveitamos

para nos divertir mais dessa maneira? Porque não compartilhamos nossas metas. Metas compartilhadas ajudam a criar união.

Ter um sonho que se transforma em uma visão, e depois em uma missão, que é posteriormente decomposta em metas é essencial para vencer pessoalmente, mas, com certeza, é crucial para um Líder/Empreendedor. Para mim, o mais interessante é perceber como a sinergia, por mais complexa e divertida que seja, pode ser criada por uma organização quando esses princípios são obedecidos. Chegou o momento em que você deve se sentar e fazer alguns ajustes. Faça-os.

3

TEMPERE SEU DIA COM MOLHO PARA CHURRASCO

Extraindo o máximo possível do gerenciamento
e da organização do tempo

É bastante incômodo trabalhar duro durante um dia inteiro e ter a sensação de que nada aconteceu. Quantos de vocês já tiveram a seguinte experiência: acordar cedo e ir para o escritório, passar um dia inteiro apagando incêndio após incêndio, esquecer-se de almoçar, chegar em casa 12 horas depois, exausto, e desabar no sofá enquanto seu marido ou sua esposa pergunta: “O que fez de bom hoje?”. E você balança a cabeça pensando, “não faço a menor ideia”. A maioria daqueles que se esforçam bastante no trabalho, as pessoas que trabalham duro para conseguir o que querem, já passou por essa experiência. Essa sensação é repugnante e insatisfatória, você se sente como um rato imbecil, correndo dentro de uma roda de exercícios... correndo, correndo, correndo, sem chegar a lugar nenhum. Para gostar do nosso trabalho, ou da nossa empresa, precisamos desenvolver um senso de tração.

Para mim, o conceito de administração do tempo parece algum tipo de treinamento corporativo preparado por alguém que nunca precisou realmente trabalhar. Eles nunca enfrentaram um dia inteiro, com uma crise após a outra. Mesmo assim, quando aplico esses princípios básicos em minha vida, consigo completar muito mais tarefas, e, estranhamente, me sinto mais descansado — ou será que simplesmente me sinto mais satisfeito?

Meu amigo John Maxwell diz que uma planilha com a previsão dos seus gastos significa dizer ao seu dinheiro aonde você quer que ele vá, em vez de se perguntar para onde ele foi. Administrar o tempo tem a mesma função: ou você planeja aquilo que acontecerá com o seu dia, ou vai ficar se perguntando o que aconteceu com o dia quando ele chegar ao fim. A coisa mais estranha é perceber que quanto mais eficiente, quanto mais focado nas tarefas e nas metas você agir em relação ao tempo, mais energia você tem. Trabalhar sem tração, ou, em outras palavras, simplesmente desperdiçar um dia, não vai deixá-lo mais relaxado; na verdade, isso lhe esgota. Você já tirou um dia de folga, dormiu até

tarde, andou pela casa sem qualquer plano ou ideia para o dia, assistiu à reprise de algum filme ruim enquanto passava os canais da TV, e, ao final do seu maravilhoso dia de folga, percebeu que estava absolutamente exausto? Por mais estranho que isso possa parecer, quando você age de acordo com um plano diário em busca das metas que colocou por escrito, que se originaram da missão que você descreveu, que nasceu da sua visão para realizar seus sonhos, você se sente mais energizado após um dia difícil.

Como um homem de fé, eu sempre imaginei que a administração do tempo focada na produtividade fosse algo estritamente profissional, sem quaisquer implicações pessoais ou espirituais. Eu estava ensinando essa lição há alguns anos, e um dos meus jovens líderes, que é muito inteligente, veio falar comigo após a aula e fez a pergunta que introduziria o assunto: “Dave, você sabe onde o conceito de segundos e minutos foi desenvolvido?”. Eu respondi: “Não, mas aposto que você vai me contar”. De acordo com o meu jovem líder, que tem mestrado em teologia cristã, antes do século XIV a humanidade media o tempo apenas em horas, usando instrumentos como o relógio de sol. Em algum ponto do século XIV, matemáticos que também eram monges já eram capazes de fazer os cálculos que agora nos permitem decompor horas em minutos e minutos em segundos. Os monges desenvolveram todo esse trabalho matemático para que pudessem adorar a Deus de modo mais preciso. Assim, administrar bem o tempo e o dinheiro e percebê-los como bens preciosos é um exercício normal para todos nós, especialmente para as pessoas de fé.

O que é urgente e o que é importante

Todos nós podemos gastar o tempo fazendo coisas ridículas que são um desperdício completo de tempo, simplesmente para evitar sair da nossa zona de conforto. O dr. Stephen Covey explica em seus textos que todo o nosso tempo é passado em um entre quatro quadrantes, fazendo coisas que são:

I. Importantes e urgentes;
II. Importantes, mas não são urgentes;
III. Não são importantes, mas são urgentes;
IV. Não são importantes nem urgentes.

Os itens que constam no Quadrante I são fáceis de perceber. A maioria de nós,

que lidera ou que aspira a ser um líder, reconhece e faz as coisas que são importantes e urgentes. Nos negócios, isso representa coisas como pagar os salários das pessoas que trabalham na empresa; se não fizermos isso, os membros da equipe pedirão demissão na mesma semana. Ou concluir um projeto no prazo especificado; caso contrário, teremos clientes infelizes. As coisas que são tipicamente encontradas no Quadrante I são as tarefas óbvias que precisam ser executadas para que a empresa continue a funcionar. Quando a empresa ainda está no início e não há uma equipe a quem você possa delegar tarefas, é você quem tem de cuidar dos depósitos bancários, pagar os salários, acender as luzes pela manhã. Você desempenha todas as funções, ou a maioria delas. Essas tarefas são imprescindíveis.

Os itens do Quadrante IV também são facilmente identificáveis. Coisas que não são importantes nem urgentes são obviamente um desperdício de tempo. A maioria das pessoas que estiver lendo este livro entende o conceito. Talvez seja necessário mostrar isso a alguns funcionários que estão tentando se tornar membros da equipe, mas, geralmente, pouquíssimos líderes ou pessoas produtivas têm dificuldades neste tópico. A maioria dos programas de TV se encaixa nessa categoria, especialmente quando assistidos em excesso, como muitas pessoas fazem. Verificar seu Twitter ou Facebook pessoal enquanto deveria estar trabalhando também é considerado desperdício de tempo. São atividades nas quais as pessoas se envolvem e desperdiçam seu tempo sem perceber. Os momentos passivos e improdutivos estão nesta categoria.

Grande parte das pessoas não têm problemas em entender o primeiro e o quarto quadrantes. Entretanto, precisamos dar bastante atenção ao segundo e ao terceiro para vencermos em um nível mais avançado.

O Quadrante III mostra os itens que não são importantes, mas que são urgentes. Esse quadrante pode enganar quanto à sua importância, uma vez que a urgência do item o faz parecer importante, embora, na realidade, seja um desperdício de tempo. Enquanto estou sentado aqui escrevendo este capítulo, percebo que esqueci de fechar a caixa de entrada do meu e-mail. Bling, bling. Eu ouço o sinal de que recebi um e-mail e, como uma mariposa atraída pela chama, tenho de interromper a trajetória importante do meu pensamento e descobrir um e-mail enviado por um “amigo”, cujo objetivo pessoal no planeta é me encaminhar todos os e-mails engraçados ou de cunho político que recebe. Pode ser algo importante ou divertido em outra vida, mas isso me distraiu tanto que acabei de fazer algo que é urgente, mas não é importante, em vez de me

concentrar em algo que não é urgente, mas é importante. E você também faz isso.

Conforme suas responsabilidades aumentam e você passa por estágios diferentes da vida, as coisas que considera importantes podem mudar. Quando era bem novo, eu e meus irmãos éramos treinados com bastante zelo sobre a etiqueta apropriada para falar ao telefone. Na década de 1960 o telefone era um aparelho crucial para agentes imobiliários como meus pais. Eles tinham uma tolerância muito baixa em relação a crianças que atendessem ao telefone e que, por não agirem corretamente, lhes custassem uma indicação ou uma venda. Assim, desde muito cedo eu já sabia atender ao telefone como um recepcionista profissional. Lembro-me claramente de dizer "Sim, senhora" ou "Sim, senhor", anotar o recado e repetir o número da pessoa que telefonara para confirmá-lo, com energia e um sorriso. Frequentemente, ao retornar a ligação, meus pais recebiam cumprimentos a respeito da educação e cortesia demonstrada pelo seu filho adolescente, e respondiam ao comentário dizendo "ele tem 7 anos". Consequentemente, o toque de um telefone é algo que está marcado profundamente nas minhas experiências emocionais como uma coisa importante. Entretanto, há alguns anos, com filhas adolescentes em casa, uma esposa sociável e o uso de e-mails, eu repentinamente tive uma revelação: um telefone que toca na minha casa *nunca* representa uma ligação para mim. O treinamento que tive na infância faz com que eu pule a cada vez que o telefone toca, mas, como as ligações nunca são para mim e dispomos de um sistema maravilhoso de correio de voz, por que eu iria querer anotar um recado de uma das senhoras com as quais minha esposa sai para correr todas as manhãs na ACM? Assim, eu parei de atender ao telefone em casa. Completamente. Às vezes parece estranho, mas o telefonema *nunca* é para mim.

Essa é uma excelente metáfora para perder tempo fazendo algo que é urgente, mas que não é importante. Pergunte a si mesmo sobre algo que você ou os membros da sua equipe passam algum tempo fazendo, mas que, na realidade, não o levam em direção às suas metas. Pode ser algo urgente e importante o suficiente para ter certeza de que seja realizado, mas não é importante o bastante para que *você* tenha que fazê-lo. O ato de atender ao telefone em casa foi delegado a alguém com quem a pessoa que está ligando realmente queira conversar, ou ao sistema de correio de voz. Conforme sua empresa e suas responsabilidades crescem em tamanho, você terá de reduzir o escopo daquilo que faz pessoalmente. É preciso usar o tempo para trabalhar nas coisas que

somente você é capaz de fazer. Quando uma empresa ainda está começando, você desempenha centenas de funções, e, conforme a receita e o número de membros na sua equipe aumentam, você começa a delegar essas funções. Minha assistente pessoal atua como uma espécie de barreira, permitindo que eu trabalhe em coisas que preciso fazer pessoalmente. Quando a empresa iniciou suas atividades, há vários anos, eu cuidava dos aconselhamentos financeiros individualmente, lidando com cada um dos nossos clientes. Mas já faz muitos anos que não aconselho uma alma sequer. Quando meus melhores amigos ou mesmo alguns parentes precisam de ajuda, eles podem receber um apoio mais rápido, mais eficiente e com um excelente monitoramento posterior se eu indicar um dos meus conselheiros profissionais. Eu estaria prestando um desserviço às pessoas que amo se as aconselhasse financeiramente hoje em dia. E, é claro, por mais rude que isso pareça, é algo que, como um líder, eu tenho que delegar. Você ainda corta a grama da sua própria casa, mas detesta essa atividade? Seria melhor estabelecer uma meta financeira para não ter mais que fazer isso, e logo. Você pretende usar a energia da sua vida para fazer o quê? Você ainda está atendendo ao telefone da empresa pessoalmente, cuidando dos registros contábeis, digitando as próprias cartas, agendando as próprias viagens ou passando o aspirador de pó no escritório? Já fiz cada uma dessas coisas e não sou arrogante ou orgulhoso demais para fazê-las agora, mas aprendi que digitar o conteúdo das páginas deste livro, dar uma palestra ou orientar um jovem líder são coisas que apenas eu posso fazer, e não posso fazê-las se gastar meu tempo com aquilo que é urgente, mas que não é importante.

O Quadrante II representa as coisas que são importantes, mas não urgentes. Esse pode ser o uso mais importante do seu tempo no papel de Líder/Empreendedor. As coisas que caem nessa categoria causam impacto na qualidade da sua vida e da sua empresa, provavelmente mais do que qualquer outra área. Exemplos de componentes desta área são: exercitar-se, planejamento estratégico, estabelecimento de metas, ler livros de não ficção sobre liderança e negócios, frequentar aulas de algum curso, reforçar seus relacionamentos, orações, um jantar romântico com o marido ou esposa, um dia de folga dedicado ao *brainstorming*, fazer o planejamento do seu testamento ou do espólio, poupar dinheiro e trocar o óleo do carro. Todos concordamos que as coisas que não são urgentes mas que são importantes podem ser as atividades mais significativas com as quais nos envolvemos quando fazemos um retrospecto de nossa vida. O problema é que vivemos em uma sociedade na qual o impulso para estar em movimento, em movimento frenético, a todo momento, parece ser o espírito da

nossa era. Há alguma coisa sobre as atividades do Quadrante II que faz com que você pare, respire fundo e depois se envolva com elas. Atividades como as que mencionei anteriormente são os blocos fundamentais de uma vida e uma empresa de qualidade, e, mesmo assim, como não são urgentes, parecem sempre ser algumas das coisas que evitamos ao máximo.

É interessante perceber que, se você evitar as atividades típicas do Quadrante II, elas acabarão por se transferir ao Quadrante I e se tornarão urgentes. Se não se exercitar ou comer direito (porque você simplesmente não tem tempo para fazer isso), você terá oportunidade de tirar alguns dias de folga quando precisar de uma cirurgia cardíaca para colocar três pontes de safena. Se não aproveitar algumas noites do mês para sair com a pessoa que ama e não se certificar de que seu relacionamento está sólido, você vai ter que encontrar tempo para frequentar sessões de terapia de casais. Se não trocar o óleo do carro, você vai precisar comprar um novo motor após algum tempo. Quando estas atividades não tão urgentes deixam de ser cumpridas, elas possivelmente vão resultar em custos muito altos para você e a sua empresa. Assim, planeje o tempo para executar apenas as atividades dos Quadrantes I e II, evite o Quadrante IV o máximo que puder e delegue ou evite as atividades do Quadrante III.

Controlando o seu tempo com uma lista de coisas a fazer

No decorrer dos anos, quando eu participava de aulas ou seminários sobre administração, ouvi várias vezes a seguinte frase: “Se você gastar 15 minutos planejando o seu tempo por escrito a cada manhã, aumentará sua produtividade em 20%”. Se você está lendo este livro, eu duvido seriamente que esteja desperdiçando um quinto do seu dia, mas posso apostar que alguns membros da sua equipe o fazem. Então, quando começar a administrar o seu tempo adequadamente e ensinar sua equipe a fazer o mesmo, você verá uma mudança imensa na produtividade, especialmente na satisfação com o trabalho. Lembre-se: a tração é igual à satisfação.

Um método muito simples, mas comprovadamente eficiente de organizar seu dia antes que ele comece, é a lista de coisas a fazer, definidas de acordo com a prioridade de cada uma. A cada manhã, faça uma lista de atividades que precisam ser realizadas no mesmo dia. Em seguida, olhe para a lista e pergunte a si mesmo quais dos itens precisam ser feitos exatamente *hoje*. Coloque a letra “A” ao lado de cada um. Em seguida, examine as atividades que sobraram e

pergunte a si mesmo o que deveria ser feito logo (seria muito bom se pudessem ser feitas ainda hoje). Coloque a letra “B” ao lado dessas. Todas as atividades restantes recebem uma letra “C”, e são ótimas ideias que, se não forem movidas para as categorias A ou B em uma ou duas semanas, devem ser delegadas a outras pessoas ou colocadas em um arquivo de ideias. Agora, observe todos os itens marcados com a letra A e pergunte a si mesmo: entre todos eles, qual é o item ou atividade mais importante que deve ser feito hoje — e que, se for a única coisa que você conseguir concluir, terá a sensação de que fez a coisa certa? Coloque o número “1” ao lado desse item, transformando-o em um A1[4]. Em seguida, faça a mesma pergunta a si sobre qual é a segunda coisa mais importante, que vai se tornar a A2, e assim por diante com todos os itens da categoria A. Depois, faça o mesmo com as listas B e C. Então, vamos reescrever a nossa lista, começando pelo item A1 e seguido pelos outros A; com o B1, seguido pelos outros B; e com o C1, seguido pelos outros C.

Agora, no topo da página, você tem a coisa mais importante que deve fazer no decorrer do dia, A1. Eu vou chamá-la de “molho para churrasco”, em homenagem ao molho para churrasco A1. Assim, coloque um pouco de molho no seu churrasco — a sua vida — utilizando seus momentos preciosos neste planeta para cuidar de assuntos importantes no trabalho, em vez de ler e-mails com piadinhas. Ao começar o dia com uma lista de atividades organizada de acordo com as prioridades, em algum momento, logo na primeira hora, você terá que passar por um teste. Você vai levantar os olhos e ver um de seus colegas de trabalho ou membro da sua equipe apoiado no batente da porta com uma xícara de café nas mãos, trazendo-lhe um “problema” ou uma distração. Você deve se condicionar a pensar: “Isso é molho para churrasco?”. O problema que ele está trazendo é mais importante — não mais urgente, mas mais importante — do que o seu A1? Geralmente não é.

Quando nossa empresa ainda era jovem e a equipe tinha cerca de dez membros, uma jovem senhora sempre aparecia na porta do meu escritório quando a copiadora emperrava. Eu demorei um bom tempo para me condicionar a não reagir à frustração dela e correr para consertar a copiadora e, em vez de fazer isso, pedir a ela que procurasse outra pessoa, qualquer pessoa, que pudesse lidar com o problema. Por outro lado, há alguns anos, houve um dia em que eu estava sentado à minha mesa bem cedo pela manhã. Terminara de fazer a minha lista para o dia quando meu diretor de recursos humanos apareceu na porta do escritório, dizendo que chamou uma ambulância porque um dos rapazes que

trabalhava em outro pavimento desmaiou. Obviamente, isso era mais importante do que praticamente qualquer A1 que estivesse na minha lista, e, assim, corri até onde o nosso rapaz estava para ver o que poderia fazer. A boa notícia veio depois: embora tenha sido levado na ambulância, ele estava bem; era apenas um problema com o nível de açúcar no sangue. Em seguida, como diz Brian Tracy, era hora de “voltar à lista”.

Quando você planeja cuidadosamente o dia, é como se pudesse contar com instrumentos de mensuração e orientação para avaliar as interrupções e o lugar para voltar após a interrupção, caso ela realmente seja mais importante do que os itens na sua lista.

Quando eu era um jovem empreendedor, antes de me tornar um Líder/Empreendedor, frequentemente tentava administrar os resultados. Fazia coisas como tentar aumentar a receita com as vendas, melhorar o moral da equipe ou aumentar os lucros da empresa. Até que finalmente percebi que resultados são gerados por atividades. Se eu administrasse minhas atividades, os resultados ocorreriam naturalmente. Se a minha equipe de vendas fizer mais ligações, tiver um produto melhor e servir melhor aos clientes, o resultado natural será um aumento na receita. Se observarmos as despesas como uma ave de rapina, criando uma cultura que detesta gastos desnecessários enquanto aumentamos a receita, o resultado natural de atividades assim é o aumento dos lucros. Se quero que o moral da equipe esteja em alta, preciso me envolver em atividades como observar cuidadosamente o que acontece com a situação de cada membro da equipe, e o resultado será o moral mais alto. Preste atenção na administração do seu tempo e no tempo da sua equipe, de modo que as atividades com as quais você se envolve sejam aquelas que darão os resultados desejados. Não se concentre no sintoma; ataque o problema que causou o sintoma.

Eu administro meu tempo com a lista de atividades priorizadas desde que era adolescente. Fui treinado nessa técnica ainda cedo, então rapidamente perco a paciência com pessoas que desperdiçam tempo. Há momentos para relaxar com um bom livro e momentos para recreação, e isso é bom. Mas a pessoa que entra no escritório com uma xícara de café nas mãos, como se a situação fosse uma cena do filme *Como Enlouquecer Seu Chefe*, e cuja única razão para sua existência neste planeta é diminuir a produtividade de todas as outras pessoas, ela irá rapidamente se tornar irritante para você e para a sua equipe, especialmente quando vocês aumentarem a produtividade e adquirirem

consciência sobre o valor de cada minuto.

Há alguns anos, havia um rapaz trabalhando em nossa equipe que era uma pessoa maravilhosa. Era um trabalhador bastante esforçado quando havia trabalho a fazer. Mas era uma daquelas pessoas que precisam desfrutar da interação humana, em grandes quantidades. Assim, quando não estava ocupado, ele aparecia na minha porta e perguntava se poderia conversar comigo por um minuto. Trinta minutos depois, ele ainda não havia chegado ao ponto. Eu finalmente contratei alguém para mantê-lo sempre ocupado com o trabalho de consultoria e aconselhamento. Ele ficou ocupado fazendo um excelente trabalho e me deixou em paz. Na realidade, não sou tão antissocial assim, mas, como você, tenho muitas coisas a fazer em determinado dia, e pessoas que desperdiçam o tempo acabam sugando toda a energia vital que você e sua empresa têm. Pense nas consequências financeiras: é você quem está pagando os salários da pessoa que desperdiça o tempo de trabalho e também o da pessoa a quem ela está interrompendo.

Alguns indivíduos não desperdiçam o tempo de maneira tão flagrante e agem de maneira um pouco mais casual. Essas pessoas podem ser afastadas pela sua produtividade. Se os seus pés estiverem se movendo, é sinal de que você está ocupado, seu calendário está cheio e o rapaz que veio conversar sobre o jogo de futebol sabe que tem de esperar. Para melhorar a comunicação, deixo o calendário com meus compromissos na plataforma Outlook, onde minha assistente pode examiná-lo e alterá-lo, e a minha esposa e várias outras pessoas na empresa podem ver meus compromissos no modo “somente leitura”, para que possam encontrar uma data e horário para entrar em contato comigo e tratar de coisas sobre as quais estamos trabalhando. Como sou bastante ocupado, a agenda já está preenchida durante vários dos meses seguintes. Tenho um televisor de quarenta e duas polegadas sobre a mesa de reuniões no meu escritório com o arquivo do Outlook aberto, onde a minha agenda de compromissos fica visível. Isso teve determinada consequência, que eu não tinha pensado, com uma pessoa que desperdiçava o tempo com trivialidades.

Hoje em dia não faço mais isso, mas costumava reservar um pouco do tempo para orientar jovens líderes da comunidade em sessões únicas, ou, com alguns deles, até mesmo com mais de uma sessão. Havia um jovem aspirante a líder que requisitou uma reunião comigo para discutir como fazer sua organização filantrópica e religiosa se expandir e concordei em recebê-lo. Minha assistente é gentil, mas é muito franca em relação aos horários de reuniões e com o fato de

que, provavelmente, alguma coisa estará acontecendo antes e depois de cada uma delas. Assim, a reunião começará e terminará no horário agendado. Essa reunião estava programada para durar 30 minutos. O rapaz veio e se sentou e, durante 17 minutos, falou sobre futebol americano. Foi quando uma coisa interessante aconteceu. Ele olhou para o televisor e viu a minha agenda. Uma lâmpada se acendeu e ele disse: “Nossa, você é muito ocupado. É melhor eu ir direto ao ponto”. E era exatamente nisso que eu estava pensando durante os 17 minutos anteriores. Assim, tivemos uma reunião muito produtiva que durou 13 minutos. Minha produtividade o estimulou a ser mais produtivo. Isso também funcionará na sua organização.

Você detesta reuniões?

Quando sua empresa atinge certo tamanho, no qual reuniões são necessárias para se trabalhar em projetos e para criar comunicação de qualidade, você vai rapidamente aprender a odiar reuniões em grupo se não as administrar com bastante cuidado. Você já esteve em uma reunião com algumas pessoas na qual o motivo pelo qual a reunião foi promovida já havia sido resolvido, mas todos continuavam sentados à mesa sem falar sobre nada importante? Quando alguém não entende as insinuações verbais de que a reunião terminou, você pode ter que recorrer à técnica de ficar em pé. Quando a reunião terminou, mas ninguém quer admitir o fato, levante-se da cadeira. Pode parecer um pouco grosseiro, mas alguém que insiste em ficar sentado em seu escritório desperdiçando a luz do dia também é grosseiro. Quando se levantar, você perceberá que a reunião vai chegar ao fim e as pessoas vão começar a guardar suas coisas e se dirigir para a porta. Se você se levantar e perceber que isso não funcionou, então comece a andar em direção à porta; até mesmo o maior dos palhaços vai entender e segui-lo para fora da sala.

Se você detesta reuniões porque acha que elas são um desperdício de tempo e dinheiro, então é preciso mudar alguma coisa. Meu amigo Patrick Lencioni escreveu um livro excelente chamado *Death by Meeting*, que tem ótimas sugestões. Vários dos meus líderes leram esse livro e exigiram que mudássemos alguns dos nossos processos de reunião. Atualmente, tenho 23 pessoas no que chamamos de Conselho de Liderança, composto pelos vice-presidentes dos departamentos e outros líderes-chave da empresa. Uma vez por mês, nos reunimos para discutir todo e qualquer aspecto da nossa organização e dos rumos que ela está tomando. Os membros do conselho são como irmãos e irmãs. Nós

lutamos juntos nas trincheiras dos negócios durante dez anos, em média — alguns estão conosco há mais tempo, outros há menos. Temos uma camaradagem e uma amizade muito próximas. Frequentemente, uma reunião do Conselho de Liderança irrompia em risos, onde aproveitávamos a companhia uns dos outros e contávamos até mesmo algumas histórias das guerras de que participamos. Todas essas coisas são ótimas, mas não tinham nada a ver com o verdadeiro propósito pelo qual as reuniões eram convocadas. Como um dos meus vice-presidentes executivos fez questão de notar, basta somar o valor pago pelas horas de trabalho de cada uma das pessoas presentes naquela sala e tentar ficar feliz com uma hora desperdiçada. Imagino que isso faça o seu estômago se revirar. Assim, as únicas coisas que discutimos atualmente no Conselho de Liderança são aquelas que estão na ordem do dia. Qualquer membro do conselho pode incluir qualquer coisa na ordem do dia, até no máximo uma hora antes da reunião — mesmo assim, sempre seguimos a programação. Ontem à noite promovemos uma reunião do conselho que durou apenas 38 minutos e, dessa forma, voltamos para casa para ver nossas famílias mais cedo. Eu adoro quando um plano dá certo. Não me importo que essas reuniões se arrastem por mais tempo que o necessário, desde que não estejamos juntos apenas para contar histórias e nos divertir. A ideia de discutir assuntos que não sejam pertinentes à reunião é capaz de enlouquecer a minha equipe de líderes.

Quando estiver programando uma reunião, dedique algum tempo para se preparar para o evento. É muito comum entrar em uma reunião e agir de improviso. Se você vai investir recursos valiosos como tempo e dinheiro para reunir pessoas, prepare uma lista de tópicos a serem discutidos e esteja preparado para apresentar suas ideias. É quase como se cada reunião precisasse de uma definição da sua missão; se não for possível chegar a tanto, pelo menos deve haver uma meta definida. Conforme as soluções são alcançadas, é importante designar uma pessoa específica para verificar como determinada solução será aplicada e atribuir um prazo-limite para essa verificação. É muito frustrante e desmotivador para a equipe participar de reuniões em que ideias são expostas e as soluções propostas nunca são colocadas em prática. As reuniões começam a parecer perda de tempo porque realmente o são.

Experimente fazer suas reuniões de forma diferente. Um dos meus vice-presidentes leva as pessoas-chave para um passeio pelo campo em sua caminhonete, observando as terras das fazendas da região enquanto conversam. Ele administra um dos departamentos mais lucrativos da minha empresa, então

pode ser que exista algum elemento poderoso em sua estratégia. Temos uma cafeteria no saguão, e vejo que várias reuniões acontecem ali. Com certeza, uma corrida até a cafeteria para buscar uma taça de sorvete pode fazer com que a criatividade comece a transbordar. Se você estiver planejando um retiro focado em liderança ou uma sessão de *brainstorming*, faça-a longe do local de trabalho para permitir que novos pensamentos entrem na discussão. Essas coisas parecem óbvias, mas, como sou uma criatura de hábitos bastante arraigados, sempre vou me sentar no mesmo lugar, ter as mesmas discussões e não descobrirei por que nunca encontramos respostas novas. Tolice da minha parte.

Tecnologia

Como falei antes, minha agenda é mantida pela minha assistente na plataforma Outlook e está disponível para ser consultada por outras pessoas. Meu e-mail, meus contatos e minha agenda são acessíveis por computador e smartphone 24 horas por dia, sete dias por semana, em viagem, em casa e no escritório. Nunca fico sem acesso à agenda, a menos que decida fazê-lo voluntariamente. Isso é bastante eficiente, mesmo quando minha esposa está planejando convidar pessoas para um jantar. Ela pode verificar a agenda e saber quais são as noites em que estaremos livres.

No ambiente de uma pequena empresa há, geralmente, dois tipos de fracassos tecnológicos. Um desses fracassos é a pessoa que resiste à tecnologia e não usa os enormes benefícios de economia de tempo de calendários eletrônicos, e-mail e ideias incríveis como ferramentas para definir verbas e orçamentos. Tenho um amigo que é engenheiro civil especializado em casas personalizadas e ele administra todas as estimativas de custos, orçamentos e gerenciamento do tempo de execução dos serviços em seu smartphone. Seu escritório é o capô da sua caminhonete. Conheço outro engenheiro que prefere montar orçamentos de serviço consultando quanto dinheiro tem guardado no bolso de trás das suas calças. Pessoalmente, detesto aprender a usar novas tecnologias. Quando consigo me acostumar ao programa que uso para navegar na internet, com todos os meus sites favoritos organizados em seu devido lugar e já estou dominando completamente o programa, eles querem atualizar o meu software, e tenho que começar a aprender tudo de novo. É um tormento. Mas sempre que compro um telefone novo e melhor, ou um software novo e melhor, aumento a minha produtividade depois de superar o estágio de “tormento”. Assim, não perca várias horas por semana resistindo à tecnologia. Não uso mais uma máquina de

escrever ou uma calculadora com dez teclas, e já se foram os dias em que esses equipamentos eram máquinas imprescindíveis na minha empresa.

O segundo fracasso na administração do tempo devido à tecnologia está no lado oposto do espectro: concentrar-se demais na tecnologia, a tal ponto que tudo que você faz é se divertir com o seu novo brinquedo e não consegue concluir qualquer trabalho. A pessoa que tem esse tipo de tendência geralmente é mais jovem e fica encantada com o potencial do novo software ou do novo aparelho que tem nas mãos. Sim, precisamos entender todas as coisas maravilhosas que podemos fazer com nossos brinquedos, mas é preciso também *realizar algum trabalho* com eles. É quase como se o vício em *video games* se transformasse em um vício em novos aparelhos, tudo em nome dos "negócios". Assim, embora queiramos utilizar a tecnologia para sermos mais eficientes, o ato de aprender sobre tecnologia sem realmente utilizá-la é terrivelmente ineficiente.

Algumas palavras sobre os fundamentos

A maioria de nós está deixando de utilizar papel. Minha lista de coisas a fazer costumava ficar em um arquivo do Microsoft Word no meu computador; hoje em dia, ela evoluiu 90% para a caixa de entrada do meu e-mail. Eu delego, excluo, arquivo e/ou rapidamente respondo meus e-mails por ordem de prioridade. Quando você trabalha na minha equipe, provavelmente recebe milhares de e-mails meus durante o dia, contendo apenas uma palavra. Meu e-mail pode dizer: "Não"; "Ótimo"; "Ok"; "Faça". Se você precisa que eu explique minhas respostas com mais detalhes, você vai ficar mais abaixo na minha lista de prioridades, ou vou chamá-lo para uma rápida reunião. Resista à tentação de entrar em brigas por e-mail, em que a opção "Responder a todos" serve apenas para inflamar as pessoas. Eu já caí nessa armadilha, e, embora pareça eficiente no momento, isso degrada a qualidade da conexão com um membro da equipe. É algo que permitirá que você delegue mais tarefas no futuro se aproveitar para transformar esse momento em uma ocasião para um ensinamento pessoal. Tim Sanders diz para evitar totalmente a opção "Responder a todos". Eu concordo com ele.

Como estamos deixando de utilizar papel, minha assistente pessoal é quem guarda todos os meus arquivos. Não tenho nada na minha escrivaninha além de lápis. Delegue essa atividade que consome tempo a alguém. Seus arquivos devem estar nos computadores que você usa e devem estar sincronizados para que possa acessá-los a qualquer momento, em qualquer lugar. No canto da minha

mesa tenho uma caixa de saída real, onde deixo qualquer coisa que minha assistente pegue e distribua. Isso inclui coisas como recibos, cartas assinadas, cheques assinados ou qualquer coisa que ela deixe na escrivaninha e que exija a minha atenção.

A sua mesa de trabalho física representa a condição organizacional da sua mente e talvez indique até mesmo a condição organizacional da sua empresa inteira. Eu costumava pensar que coisas empilhadas por toda a minha escrivaninha significavam que eu era uma pessoa atarefada e esforçada. Após algum tempo, descobri que ter uma mesa assim significava que eu não sabia organizar e delegar o fluxo de trabalho. O exemplo mais gritante disso ocorreu quando visitei o escritório de um amigo chamado Cecil. Na época, eu era um empreendedor muito jovem e ele se ofereceu para me ajudar com algumas questões financeiras que eu tinha. Além disso, ele queria me dar um pouco de estímulo durante uma época particularmente difícil. Cecil era dono de uma grande empresa de operações financeiras, com centenas de membros em sua equipe e muito dinheiro em caixa. Quando entrei em seu escritório, o lugar era tão limpo e despojado que achei que havia entrado em uma sala de cirurgia. Ele nem mesmo tinha uma escrivaninha; apenas uma mesa simples, sem gavetas. Havia um telefone e um computador, e, no meio da sua mesa imaculada, apenas um bloco de papel amarelo sem nada escrito nele e um lápis pousado em cima. O lugar parecia estar pronto para ser fotografado e aparecer em uma revista. Comparado ao meu escritório atulhado e cheio de coisas empilhadas, a sala de Cecil parecia um lugar realmente estéril. Ele pegou o bloco de papel amarelo e nossa reunião começou. Ao final, eu soltei a pergunta: “Onde você faz todo o seu trabalho?”. Era como se eu imaginasse que ele tinha um escritório secreto e desalinhado nas proximidades, e que a sala onde estávamos era apenas para impressionar seus clientes. Ele riu e disse: “Aqui mesmo”. Não consegui entender aquilo, então comecei a fazer perguntas como: “Onde estão todas as suas coisas? Você não tem um grampeador? Não tem pastas nem arquivos? Parece que ninguém trabalha aqui!”. Ele riu novamente e começou a explicar que eu nunca conseguiria ter uma empresa de tamanho significativo até chegar ao ponto em que outra pessoa ficaria encarregada de grampear e arquivar. Ele explicou que seu trabalho não era mais cuidar daquilo; agora, seu trabalho era estabelecer a visão da sua empresa e liderá-la bem em todos os aspectos, e as únicas “coisas” de que precisava para fazer isso era o poder do seu cérebro e a sua intencionalidade. Assim, limpe a bagunça da sua mesa e do seu escritório. Não, você não sabe em quais pilhas cada coisa está guardada, e, não, você não

age de maneira artística; você é simplesmente desorganizado. Arrume tudo, delegue o que precisa ser delegado ou jogue fora. O “arquivo treze”, a sua lata de lixo, pode ser uma das maiores ferramentas de organização de tempo ao seu dispor.

Recapitulando

Progredimos dos sonhos para visões e depois para a definição da sua missão. Dali, fomos para as metas, e agora estamos administrando cada uma das suas horas e minutos que fazem tudo acontecer. Lembre-se de que mesmo que todas essas informações lhe pareçam elementares e básicas demais, elas parecerão revolucionárias para seus filhos e/ou sua equipe quando você transmitir esses ensinamentos. Eu o desafio a trazer um novo sopro de vida para a sua empresa de acordo com esse processo. Tente essas técnicas de administração de tempo durante 90 dias, sem parar. Posso garantir que você verá um novo nível de tração, e, consequentemente, um novo nível de satisfação. Nada é mais insatisfatório do que trabalhar duro demais e não perceber qualquer mudança.

4

“LÍDER SEM FIBRA” É UMA EXPRESSÃO CONTRADITÓRIA

A maneira mais fácil de tomar decisões difíceis

Um líder que se recuse, ou que não seja capaz de tomar decisões nunca vai ter sucesso, e certamente nunca se tornará um Líder/Empreendedor no sentido pleno da palavra.

Quando você faz a escolha de chamar a si mesmo de líder, ou, melhor ainda, quando aspira a se tornar um Líder/Empreendedor, você tem que declarar que a passividade não é mais uma opção. A liderança não é algo adequado para os fracos e os tímidos; é algo que exige fibra e força imensas. Quanto maior for o seu sonho, quanto maior for a organização, mais complicadas e emocionalmente exaustivas serão suas decisões. As maiores proezas do Líder/Empreendedor simplesmente não são para fracotes.

Um bom plano, executado violentamente agora, é melhor do que um plano perfeito na próxima semana.

— George S. Patton

Mesmo assim, todos nós encaramos decisões que nos paralisam, ou que nos deixam indecisos. “Líder indeciso” é uma expressão contraditória. Sua empresa, sua família, sua equipe e seu futuro são paralisados quando você estiver paralisado. Você coloca todo o seu sonho em situação de risco quando está indeciso. Não vai conseguir matar nada com sua arma se tudo o que você diz é “Preparar... apontar, apontar, apontar, apontar...”. Você acaba enlouquecendo as pessoas mais talentosas quando faz isso, e, se insistir em agir assim, vai perder seus melhores relacionamentos porque não puxou o gatilho. Você já viu uma garota excelente namorar um rapaz excelente que não abre a boca para fazer a pergunta mais importante de todas? Após algum tempo, ele irá perdê-la, porque, se ela for uma boa garota, não vai esperar até ficar velha para que ele desenvolva sua coragem.

O mercado está implorando por uma versão adaptada do seu serviço ou

produto, mas você está travado no método antigo porque não consegue tomar uma decisão. Se você age assim, então tenha certeza de que um concorrente está prestes a entrar na sua vida, assim como a garota citada anteriormente vai encontrar um rapaz que finalmente irá pedi-la em namoro. E, assim como o rapaz que perdeu a namorada devido à indecisão, você perderá seu cliente por causa da indecisão. O concorrente que está entrando em cena, em ambos os casos, não é o problema; ele é o sintoma. O problema é a sua falta de ação. Se você houvesse tomado uma atitude, o concorrente nunca conseguiria se aproximar da sua área de atuação. Você conseguiria manter o seu cliente, e o nosso rapaz teria conquistado a mão daquela bela moça.

A indecisão, às vezes, é algo que acontece com todos nós. O desafio aqui é sistematicamente erradicá-la da sua vida, de modo que você consiga vencer como um Líder/Empreendedor. Para erradicar a indecisão da sua vida, é necessário, antes de qualquer coisa, identificar qual é a causa dela.

Medo

Uma das coisas que fazem com que não tomemos uma decisão óbvia é o medo. O medo é a principal causa da sensação de paralisia. Agimos como se fôssemos um cervo iluminado pelos faróis de um carro, que fica paralisado bem na rota do perigo. A Bíblia diz que um homem com ideias dúbias é instável em tudo o que faz — em outras palavras, alguém que não consegue se decidir, ou tomar uma decisão, é instável, imprevisível e vai trazer a ruína à sua empresa. Eu chamo isso de “a teologia do esquilo”, porque ela me lembra do esquilo que corre pelo asfalto, bem na frente do carro. A pressão causada no esquilo pelo medo do carro faz com que ele corra de um lado para o outro, e depois para outra direção, em seguida para outra, até que você ouve um ploft, ploft. É lamentável. A indecisão causada pelo medo pode acabar matando-o.

Não tomamos decisões motivadas pelo medo.

Quando descobri que o medo estava na raiz da minha indecisão e que a indecisão acabaria com meus sonhos e arruinaria a minha vida, eu tive que desenvolver um sistema para lidar com ele. Um dos valores fundamentais da nossa empresa é que não

tomamos decisões motivadas pelo medo. Às vezes, nós sentimos medo. Podemos ter medo de perder um cliente, medo de sermos processados judicialmente, ou medo de perder dinheiro. É importante perceber que esses medos podem ter fundamento, e não devemos ignorar as potenciais consequências das nossas decisões, mas não permitiremos que o espírito do medo seja nossa força motriz. Se não for assim, cada concorrente que decida nos ameaçar vai fazer com que nos escondamos debaixo das cobertas. É importante reconhecer que o competidor pode ou não ser uma ameaça, mas não é nada inteligente deixá-lo paralisar você com suas provocações. Les Brown, um palestrante motivacional da velha guarda, diz que muitos de nós não estamos vivenciando nossos sonhos porque preferimos vivenciar nossos medos. Assim, em nosso grupo, nós intencionalmente declaramos em voz alta quando uma situação ou problema nos causa medo, e, em seguida, nos propomos a tomar uma decisão sem permitir que o medo seja o fator que mais influencie nossa decisão. Dorothy Bernard diz que a coragem é apenas o medo que já fez suas orações.

Críticas

Tenha a certeza de que será criticado se fizer qualquer coisa que tenha importância. Você não pode ter medo de críticas. É algo que acontece naturalmente conforme você expande o seu território. Mesmo assim, eu já conheci pessoas que decidem não agir de acordo com o seu senso de justiça e tomar uma decisão porque alguém, em algum lugar, pode se sentir ofendido ou ficar irritado. Em vez disso, você deveria ter a certeza de que alguém não vai gostar das suas ações. Vamos usar a sabedoria para considerar aqueles que podem não gostar de alguma coisa e trabalhar para construir consenso sobre as decisões, mas, ao final do dia, o medo da desaprovação que vem de pessoas que não fazem nada ou de opositores não vai impedir que o Líder/Empreendedor tome sua decisão. Aristóteles disse: “Há somente uma maneira de evitar as críticas: não fazer nada e não dizer nada”. Quanto mais você faz, maior a chance de que alguém tenha algo negativo a dizer. Por mais forte que seja a minha presença na mídia e por mais forte que seja a nossa marca, ainda assim nós recebemos muitas mensagens e correspondências com críticas e declarações de aversão. É uma consequência daquilo que você alcança. Não deixe que isso lhe impeça de tomar decisões ou vivenciar seus sonhos.

Elementos para uma boa tomada de decisão

Grandes Líderes/Empreendedores não se permitem dominar pela indecisão causada pelo medo. Às vezes, sentimos medo, mas tomamos a decisão assim mesmo e não deixamos que o medo seja a principal força que influencia a decisão. Às vezes, uma boa tomada de decisão pode significar ser passivamente ativo. O que significa isso? Decidir que você não quer decidir agora é uma decisão. Isso é diferente de sentir-se completamente paralisado pelo medo. Várias vezes, no decorrer dos anos, nós decidimos não decidir em determinado momento.

Quando nossa empresa ainda estava começando suas atividades, o departamento de contabilidade empregava apenas uma senhora, que cuidava dos livros contábeis. Eu detestava trabalhar com a contabilidade e fiquei feliz quando pude passar esse trabalho a alguém. Na verdade, fracassei quando fiz isso, porque me livrei tão completamente do trabalho de cuidar dos livros que nem mesmo observei o processo. Como resultado, aquela senhora não estava realmente cuidando dos nossos registros contábeis, mas toda semana ela me entregava um relatório de uma página dizendo que nossas contas a pagar estavam em dia e os recebimentos haviam sido contabilizados. De acordo com o que ela me dizia, nós não devíamos dinheiro a ninguém e ninguém nos devia dinheiro. É uma ótima situação.

Mas era uma mentira. Eu estava na Disney World com minha família quando um vice-presidente me ligou para dizer que o IRS[5] estava em nosso escritório, pronto para lacrar as portas porque não pagamos os encargos trabalhistas. Como isso podia acontecer? Eu tinha certeza de que os relatórios que recebi diziam o contrário. Conforme meus líderes analisavam a situação, descobriram que estávamos com várias contas atrasadas e que muitas pessoas nos deviam dinheiro que não havia sido recebido. E o pior de tudo: o IRS estava certo! A mulher era uma mentirosa e mentiu a respeito do meu dinheiro! Fiquei tão irritado com aquela situação que, imagino, alguém deve ter sugerido a algum funcionário da Disney que desse o meu nome a uma das atrações, devido às minhas reações no momento — provavelmente dava para ver as faíscas e as explosões saindo da minha cabeça. Tiramos dinheiro de uma conta bancária, pagamos o que devíamos ao IRS e, quando cheguei em casa, começamos um processo que durou dois meses, recolhendo o dinheiro que nos era devido e pagando aquilo que devíamos. Foi constrangedor e eu fiquei furioso. Tomei a decisão de não decidir sobre o destino daquela senhora enquanto estivesse irritado. Esperei até que minhas férias terminassem, cheguei em casa, examinei a

situação, e finalmente decidi demiti-la, mas esperei até que estivesse mais calmo para tomar essa decisão.

Eu optei por não tomar uma decisão enquanto estava zangado. Às vezes, optamos por não tomar uma decisão até que tenhamos mais informações, ou optamos por não tomar uma decisão enquanto estamos cansados ou sentimos medo. A opção por não tomar uma decisão no calor do momento é diferente da indecisão motivada pelo medo. Pessoalmente, eu costumo tomar decisões rapidamente e tive que aprender a arte de refrear meus instintos e deixar as situações se desenrolarem. Isso não é nada além da arte da paciência nas decisões. Novamente, isso é diferente da indecisão.

Estabeleça um prazo-limite

A procrastinação pode ser evitada quando você impõe a si mesmo um prazo-limite, ou reconhece a realidade de um prazo-limite verdadeiro. Se o seu contrato de aluguel expira em agosto, não espere até julho para procurar outro imóvel ou renegociá-lo com o proprietário. Se a taxa de saída dos seus produtos vai esvaziar o estoque em outubro, então procure fornecedores ou faça novos pedidos antes disso, para que você não fique sem mercadorias para vender.

Se não houver um prazo-limite real, estabeleça uma data para tomar uma decisão, algo que o force a lidar com o assunto. No meu programa de rádio, pequenos empresários sempre me perguntam sobre o momento de fechar uma empresa que está em dificuldades. Um exemplo recente aconteceu quando Tim, um web designer, ligou para o programa para perguntar se ele deveria “procurar um emprego de verdade” e fechar sua empresa. É uma decisão muito importante. Reserve um tempo para pensar no assunto, mas estabeleça um prazo. Minha sugestão foi que ele pensasse em três ou quatro coisas que pudessem fazer com que sua renda aumentasse e desse a si mesmo um prazo para avaliar o sucesso das novas ideias. Ele ganhava apenas cerca de mil dólares por mês e achava que poderia encontrar um emprego que lhe rendesse um salário mensal de cerca de 5 mil dólares, mas ainda não se sentia pronto para desistir do seu sonho. Disse também que pensava que podia fazer isso em 120 dias; assim, nós colocamos essa data no calendário. Se até aquela data a sua renda não aumentasse, chegaria o momento de fechar as portas. E algo estranho aconteceu: com o machado pendendo sobre o seu sonho, ele resolveu se concentrar no marketing. Algum tempo depois, voltou a me ligar para celebrar o fato de que estava ganhando 7

mil dólares por mês e havia salvado a empresa. Lembre-se de que foi o próprio Tim quem instalou o machado que ficava sobre o seu sonho. Um prazo-limite autoimposto para tomar a decisão difícil de desistir de seu sonho fez com que ele começasse a se mexer para buscar novos clientes.

Um amigo, que ganha uma renda enorme, demitiu-se de um emprego em uma grande corporação e abriu uma cadeia de lojas de varejo, com várias filiais. Ele me telefonou e perguntou se eu e minha esposa, Sharon, aceitaríamos tomar um café com ele e sua esposa. A verdadeira razão para o nosso encontro foi o fato de que a esposa desse amigo estava quase entrando em pânico devido à perda da chamada segurança do emprego corporativo, e pensava que a nova empresa que o marido estava iniciando os levaria à bancarrota. Sua ideia envolvia trazer a esposa até a nossa casa e eu ficaria encarregado de apaziguar os medos dela. Enquanto estávamos sentados analisando as possibilidades da sua startup, percebi que ele estava perdendo muito dinheiro, muito rapidamente. As despesas com a empresa chegavam a 200 mil dólares por mês. Ele tinha cerca de 1,6 milhão de dólares para investir no negócio, mas o dinheiro estava se esgotando rapidamente; por causa disso, sua esposa arrancava os cabelos. Ela tinha razão e não era surpresa o fato de que o casamento dos dois passava por um momento difícil. Até mesmo um aluno da sexta série podia fazer os cálculos e perceber que aquele milionário estaria falido em oito meses, se continuasse a perder dinheiro daquela maneira. Certamente, qualquer pessoa que esteja vivenciando o sonho de ter sua própria empresa pode ficar cego pelo otimismo a ponto de negar a realidade dura, fria e inclemente.

Conversamos sobre o assunto por algum tempo e ele concordou em estabelecer um prazo-limite de quatro meses. Esse prazo faria com que sua empresa operasse durante todo o mês de dezembro, um período comprovadamente bom para o varejo. Ele admitiu que, se não conseguisse chegar a uma posição lucrativa até dezembro, seria hora de fechar as portas. Eu escrevi uma declaração em uma folha de papel: “Se a empresa não for lucrativa até o dia 20 de dezembro, eu vou fechar as portas da empresa definitivamente”. Isso lhe deixaria com uma reserva de 800 mil dólares, mais a casa e a renda da sua aposentadoria, e ele encontraria alguma outra forma de ganhar a vida. Fiz com que ele assinasse aquela declaração simples. Quando ele o fez, sua esposa começou a chorar. Na verdade, ela chorou convulsivamente, soluçando. A expressão de alívio em seu rosto ao perceber que o marido não iria arruinar completamente as finanças mudou sua atitude. Meu amigo agora tinha uma

esposa com uma atitude tão diferente que, em vez de ser sua maior contestadora, tonara-se sua maior estimuladora. Ela passou a participar das atividades da empresa e começou a trabalhar em uma das lojas para ajudá-lo a vencer. Quando voltei a vê-los, ambos sorriam de mãos dadas. Foi impressionante. E uma coisa estranha aconteceu: dois meses depois (ou seja, dois meses antes do prazo-limite), ele telefonou para dizer que havia fechado as lojas e que tinha um novo emprego. A empresa fracassou, o casamento sobreviveu e ainda havia dinheiro no banco. Tudo por causa de um simples prazo-limite autoimposto para chegar a uma decisão.

Reserve um intervalo de tempo adequado

Outra prática que nos faz tomar decisões, e boas decisões, é reservar um tempo para reflexão que seja proporcional ao tamanho da decisão. Grandes decisões precisam de muito tempo e decisões pequenas devem ser tomadas imediatamente. Quanto mais dinheiro estiver envolvido, mais você deve refrear a impulsividade. Quanto mais tempo estiver envolvido como resultado da decisão, mais você deve refrear a impulsividade. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas, mais você deve refrear a impulsividade. Mas tenha bom-senso: quando for comprar um pacote de chicletes, não é necessário pensar muito. Faça isso rapidamente, você está atrasando as outras pessoas que estão na fila!

Conforme a sua empresa cresce, a quantidade de dinheiro necessária para refrear uma decisão se torna maior. Há 12 anos, compramos um sistema de telefonia por cerca de 7,6 mil dólares. Era uma quantidade gigantesca de dinheiro para uma empresa com apenas sete ou oito pessoas. O valor era uma porcentagem considerável dos nossos lucros ou vendas brutas, e, dessa forma, aquela compra representava uma decisão imensa. Passamos meses recebendo orçamentos e conhecendo os detalhes da tecnologia. Lemos relatórios e ouvímos com consultores. Analisamos todos os pormenores e tomamos uma ótima decisão. Dois entre nossos critérios ditavam que o sistema deveria ser expansível e usar tecnologia de ponta. Provavelmente o sistema tinha as duas características, já que, mais de 12 anos depois, e com centenas de membros na equipe, como temos agora, ainda usamos o mesmo sistema, embora ele tenha sido atualizado e expandido. Hoje, para tomar uma decisão que envolva uma despesa de 7,6 mil dólares, alguém em um dos nossos departamentos vai cuidar dos pormenores para se certificar de que estamos tomando a decisão certa. Mas, atualmente, esse valor representa uma decisão tão proporcionalmente menor que

pode ser considerada equivalente a comprar um pacote de chicletes.

Outra maneira de encarar esse conceito é dizer que, quanto mais importante for a decisão para a saúde da organização, mais tempo você deve dedicar para refletir sobre ela. Se você estiver prestes a assinar um contrato de aluguel com um prazo de cinco ou dez anos, é extremamente importante que você se torne um especialista em imóveis. É importante conhecer os valores e ter a certeza de saber como a localização causará impacto no futuro da sua empresa. Escolher a cor da pia do banheiro, comparativamente, não deveria lhe tomar tanto tempo. Assim, simplesmente decida.

Muitas opções

Quando eu estava no Ensino Médio, eu tinha uma "caderneta preta". Se você é jovem demais para saber o que é isso, significa que eu tinha uma pequena agenda telefônica de bolso com os números dos telefones de todas as garotas que conhecia ou com quem havia conversado em algum momento. Isso não significa, é claro, que todas elas saíam comigo ou que eu quisesse convidar todas para sair, mas, mesmo assim, eu anotava seus telefones. Eu não tinha planos de me casar enquanto estava na escola; assim, sair com garotas era um passatempo bastante divertido. Aprendi muito rápido que a melhor maneira de evitar uma dor de cotovelo e/ou evitar passar um fim de semana sozinho era ter várias opções. Quanto mais opções eu tivesse, menos a rejeição importaria para mim. Eu podia até mesmo priorizar minhas opções; afinal, como uma garota iria saber que eu havia telefonado para cinco outras moças antes de ligar para ela? É bem verdade que eu não era nenhum Casanova adolescente, mas raramente ficava mofando em casa nas noites de sábado. Eu sempre dispunha de várias opções quando precisava tomar uma decisão.

Um elemento poderoso para uma boa tomada de decisão é ter muitas e muitas opções. Ter opções é ter poder, e, desta forma, as opções eliminam o medo. Se existe apenas um fornecedor que pode vender um componente-chave para a sua empresa, você deveria (e deve) ter medo. Em algum momento você ficará sem opções em relação a preço, qualidade ou prazo de entrega. O fornecedor terá o controle da situação porque você não tem opções. Quanto mais opções tiver e quanto melhor as explorar, melhor será a qualidade da decisão que você tomará. Quando estiver encurralado, ou se sentir encurralado, é porque realmente está.

Se não há nenhuma boa opção, então você não tem opções em quantidade

suficiente; procure por mais. Um jovem líder esteve no meu escritório na semana passada, convencido de que, se não mudássemos uma decisão que eu tomara, baseada em princípios, seu departamento estaria fadado ao fracasso. Assim, o método que ele usou para me persuadir foi apresentar duas opções: 1. abandonar um princípio sobre o qual nós estruturamos esta empresa durante 20 anos, ou 2. admitir que a sua área estava condenada. Ele cometeu dois erros ao me apresentar o problema: 1. tentou encurralar um veterano como eu, forçando-me a fazer o que ele queria, e 2. ele não tinha um número suficiente de opções. Depois de passarmos alguns minutos discutindo, ele saiu do escritório com um entendimento claro de que suas alternativas eram: encontrar mais algumas opções, mais maneiras de preparar o prato que tinha em mãos, ou eu seria forçado a encontrar alguém que pudesse fazê-lo. Não foi uma resposta maldosa; foi um momento firme e divertido em que ele recebeu um ensinamento, pois é um jovem talentoso e será um excelente Líder/Empreendedor. Uma coisa que ele aprendeu no decorrer da sua trajetória para se tornar um excelente Líder/Empreendedor é que uma das razões pelas quais as pessoas tomam decisões ruins é o fato de não terem uma boa decisão como uma de suas opções.

No início da nossa carreira no rádio, desenvolvemos relações excelentes com uma empresa em particular que era dona de várias estações de rádio. Ela era o nosso maior cliente na área de radiodifusão — o que significa que estávamos mais presentes em suas estações de rádio do que qualquer outra empresa. Nesse ramo com programas de aconselhamento ou entrevistas, o acordo financeiro típico é que o programa de alcance nacional (no caso, o nosso) tem direito a alguns *spots* comerciais que são vendidos a clientes nacionais para faturar dinheiro, e a estação de rádio local que retransmite o nosso programa fica com o restante dos *spots* comerciais para vender aos seus clientes locais. Eles ganham dinheiro com os *spots* locais e nós ganhamos dinheiro com os *spots* nacionais. Não precisamos pagar nada para a estação de rádio e eles não precisam pagar nada pelo direito de transmitir os nossos programas.

Nosso grande cliente veio até nós e nos disse que havia observado quantos livros eu vendia, além de diversas outras coisas que a nossa empresa vende, muito em parte porque tenho um programa de rádio em suas estações. A ideia do CEO era que sua empresa também deveria ganhar uma fatia desse dinheiro, e, dessa forma, decidiram começar a exigir pagamentos para que nosso programa fosse retransmitido pelas suas estações, alguns milhões de dólares por ano. Fomos informados de que, se não estivéssemos dispostos a pagar pelo espaço na

mídia, nosso programa seria removido das estações, o que representava várias grandes cidades espalhadas por todos os Estados Unidos. Eles nos deram duas opções: 1. perder milhões de dólares em receita, devido à perda de espaço nas estações de rádio, ou 2. perder milhões de dólares em receita porque eu iria lhes dar todo aquele dinheiro. Enquanto negociávamos, começamos a explorar a opção de nos aproximar de outras empresas de radiodifusão.

Listamos as cidades em ordem de importância, de acordo com nossas prioridades, e toda a nossa equipe de rádio, com o meu envolvimento no processo, inclusive, começamos a procurar e criar novas opções. Pudemos cobrir cerca de 80% da nossa perda potencial antes de notificar nosso antigo cliente sobre a nossa decisão de deixar de trabalhar com sua empresa. Encontramos outras opções que nos deram o poder de dar as costas a uma negociação desvantajosa. Uma coisa interessante aconteceu durante esse processo: em grande parte das maiores cidades, nós conseguimos contratos com estações de rádio mais poderosas e com maior audiência. Perdemos completamente algumas cidades, que ainda precisamos recuperar, mas nossa base total de ouvintes e a nossa receita aumentaram drasticamente. Estávamos sentados e perfeitamente felizes até que o problema apareceu à nossa frente. No início, pensamos que aquela situação seria a nossa ruína, mas, ao lutar para encontrar outras opções, o que pensamos que iria nos destruir acabou nos impulsionando para conquistar algo que não conseguiríamos se as coisas fossem diferentes: encontrar e obter novos e melhores canais de comunicação para o nosso programa. Foi impressionante.

Qual é a pior coisa que pode lhe acontecer?

Outro aspecto envolvido em observar suas opções é considerar aquela que é absolutamente a pior situação entre todas. É incrível a quantidade de poder que tenho nas mãos quando consigo digerir emocionalmente e aceitar aquele que é absolutamente o pior dentre todos os resultados possíveis. Uma vez sabendo que não morrerei se tomar determinada decisão, mesmo que eu esteja errado, sinto-me livre para tomá-la. Obviamente, o pior resultado dentre todos os possíveis é uma situação que, na melhor das hipóteses, é desagradável, mas raramente você vai morrer caso ela venha a se tornar realidade. Mesmo se a pior de todas as situações envolve perder dinheiro, ou mesmo encerrar as operações de uma parte da minha empresa, ou constrangimento perante o mercado, eu posso seguir em frente e tomar a decisão com certa confiança. Entretanto, desde que a “morte”,

mesmo que de modo vago, esteja distante no tempo ou no espaço, você vai lutar para continuar avançando.

Nós abrimos um departamento há alguns anos para transmitir nossas palestras e cursos via satélite como teleconferência para várias localidades. A tecnologia, na época, era muito cara, e foi difícil encontrar locais onde ela pudesse ser aplicada. Começamos pensando que a ideia seria ótima e pagamos tudo em dinheiro, e não por meio de financiamentos que nos deixariam endividados, para lançar e operacionalizar a nossa grande ideia. A pior coisa que podia nos acontecer era perder o dinheiro que investimos caso não conseguíssemos efetuar as vendas; ficaríamos constrangidos pelo fracasso e as pessoas contratadas teriam que ser absorvidas em outras áreas da empresa. Nosso sonho se transformou num pesadelo. Perdemos 378 mil dólares no decorrer de dois anos, ficamos razoavelmente constrangidos (especialmente entre os membros da nossa própria equipe), e todas as pessoas que precisaram ser remanejadas estão trabalhando em vários setores da nossa empresa até hoje. Com certeza, esse não era o nosso plano, mas conseguimos tomar a decisão de seguir adiante porque poderíamos sobreviver ao pior resultado entre todos os possíveis. Valia a pena correr aquele risco para tentar vencer de uma nova maneira. É divertido, depois de todos esses anos, perceber que algumas das pessoas que entraram na nossa equipe como resultado desse “fracasso” nos deram resultados financeiros muito maiores do que o capital que perdemos com o nosso pequeno pesadelo.

Algum tempo depois, quando a tecnologia mudou e ficou mais acessível, começamos a transmitir as palestras novamente. E o departamento renasceu e tem um desempenho excelente até hoje.

A informação é o rei

Noventa por cento de uma decisão acertada envolve reunir informações. Quanto maior a decisão, mais tempo você deve dedicar a ela, mais opções você deve apreciar e mais informado deve estar. Se você é um universitário jovem e sem dinheiro, o telefone celular que você compra é um grande investimento, é o seu cordão umbilical social e, desta forma, é uma decisão muito importante. Líderes/Empreendedores devem aprender uma lição com os adolescentes e a quantidade de pesquisa que eles fazem antes de comprar um telefone. Eles intuitivamente sabem o quanto isso é importante. Assim, testam vários aparelhos (usando e analisando os telefones celulares de outras pessoas) e fazem testes

com grupos focais (perguntando a todas as pessoas que conhecem para saber qual é o melhor celular), e geralmente compram um telefone que é exatamente aquilo que queriam que fosse. Por que os adolescentes se preocupam tanto com os detalhes na fase de coleta de informações? Porque é uma decisão tremendamente importante para eles. Ainda assim, eu encontro empresários que pretendem alugar um imóvel, comprar um sistema informatizado no valor de 20 mil dólares ou contratar dez pessoas sem dedicar mais tempo a essa decisão do que quando olham o cardápio de um restaurante para decidir o que comerão no jantar.

A arte de tomar decisão, uma boa decisão, envolve colher informações. Às vezes, as pessoas pensam que, quanto mais informações estiverem disponíveis, mais difícil será chegar a uma decisão. Na realidade, é o oposto: quanto mais informações você tem, mais óbvia se torna a decisão correta e, dessa forma, é mais fácil tomar essa decisão. A informação afasta o medo. Tito disse: “Nós tememos as coisas na mesma proporção em que as ignoramos”.

Ensine sua equipe

As decisões mais fáceis e mais eficientes são aquelas que você nunca precisa tomar. Você não precisa tomar essas decisões porque treinou alguma outra pessoa na arte de decidir. Nosso objetivo como pais é ensinar os filhos a tomarem as próprias decisões, de maneira correta. Por que fazer isso? Porque é ineficiente e frustrante ter um filho de 40 anos morando em nossa casa, esperando que você lhe diga o que fazer todos os dias. Funciona da mesma forma com os negócios e, apesar de ser óbvio, várias vezes delegamos uma pilha de decisões para alguém em nossa equipe sem antes termos a certeza de que essa pessoa domina a arte de tomar uma decisão.

Discutiremos adiante os pormenores do segredo da delegação, mas, por enquanto, temos que falar a respeito de fazer com que nossa equipe tome decisões. Você não pode abrir mão de todas as decisões e fazer com que sua equipe passe abruptamente a tomar todas as decisões. É necessário ensinar-lhe a arte de tomar uma decisão, especialmente os líderes ou futuros líderes. O primeiro erro que uma pequena empresa que contrata algumas pessoas para a sua equipe comete, junto com seu proprietário, é dar ao líder o título de “bombeiro-chefe”. O trabalho do proprietário é ser o único responsável por apagar todos os incêndios — tomar todas as decisões. Isso deixa o proprietário esgotado e cria

um gargalo no fluxo de trabalho. Quando começamos, eu decidia sobre a qualidade e o preço do papel que colocávamos na copiadora, o tipo de café que comprávamos e todos os outros detalhes, por mínimos que fossem. Eu estava no controle, é verdade, mas em pouco tempo eu estava exausto e a equipe não tinha poder nem dignidade. Havia uma fila se formando na porta da minha sala com pessoas que vinham pedir permissão e orientação para cada detalhe da empresa. É normal que o pequeno empresário passe por esse processo e consiga crescer emocionalmente para superá-lo. Mesmo assim, seja rápido para reconhecê-lo como um processo ruim e treine as pessoas com quem você trabalha para tomarem decisões.

Steve Brown, um professor especializado em liderança, fala sobre visualizar esse processo como se houvesse macacos envolvidos. Certa vez eu segui o conselho dele e minha perspectiva mudou sensivelmente, até mesmo em relação a como eu educava meus filhos adolescentes. Steve descreve a ideia desta forma: Quando um membro da equipe entra em sua sala com um problema, ou uma decisão que precisa ser tomada, tente visualizá-lo como se tivesse um macaco sobre o ombro. Quando o membro da equipe diz “Temos um problema”, você deve visualizar o macaco pulando do ombro dessa pessoa para cima da sua mesa (insira barulhos de macaco aqui). Assim, se a sua equipe vem até a sua sala durante todo o dia e deixa seus macacos na sua mesa, logo você terá de tomar conta de um zoológico inteiro.

Agora, você está oficialmente começando a controlar uma empresa em vez de deixar que a empresa controle você.

Sua tarefa como Líder/Empreendedor é se certificar de que, quando o membro da sua equipe sair da sala, ele leve seu macaco embora. O primeiro passo é lhes dar algumas sugestões de opções e instruí-los a voltar com três boas maneiras de resolver o problema e a proporem um curso de ação. O passo seguinte é ensinar a equipe a vir à sua sala somente depois de terem encontrado três ou mais soluções possíveis, além de um possível curso de ação. Isso cria excelentes oportunidades para discussões e ensinamentos, conforme você mostra a eles como tomaria a decisão. Depois de resolver problemas e tomar decisões com a sua ajuda diversas vezes, eles começarão a perceber o padrão que você utiliza e poderão fazer aquilo que você faz. O passo final é muito gratificante. O passo

final é quando o membro da equipe lhe envia um e-mail dizendo qual era o problema ou a oportunidade, quais eram as possíveis soluções e, finalmente, qual foi a solução que ele já encontrou. Agora, você está oficialmente começando a controlar uma empresa em vez de deixar que a empresa controle você.

Valores sólidos facilitam a tomada de decisão

Quando você tem uma noção clara a respeito da ética é possível tomar decisões de maneira mais rápida e mais facilmente. Um princípio simples que usamos é perguntar se, ao tomar esta decisão, as atitudes escolhidas farão com que você minta ou esconda a verdade (o que, por si só, também é um tipo de mentira). Isso parece ser bastante óbvio, mas quando existe uma situação grande e estressante que pode ser deixada para trás simplesmente varrendo-a para baixo do tapete, é tentador agir dessa maneira, mesmo para as pessoas de maior integridade.

Outro exemplo que ilustra um valor sólido pode ser a Regra de Ouro — a verdadeira Regra de Ouro: “Aja com os outros da mesma forma que gostaria que agissem com você”. Durante os anos na direção da nossa empresa, essa regra me salvou de várias situações que poderiam causar mágoa ou ressentimento. Perguntamos a nós mesmos: se a situação fosse diferente, ou se estivéssemos no lugar da outra pessoa, como gostaríamos de ser tratados?

Certa vez, um editor de vídeo muito inteligente nos enviou um currículo, a fim de que pudesse ser contratado e trabalhar na nossa equipe. O vice-presidente do departamento havia conversado com o rapaz quando editávamos um projeto com uma empresa parceira que nos presta serviços de edição. Eles acabaram se tornando amigos após passar várias horas debruçados sobre o projeto, e pareceu natural que aquele rapaz habilidoso se juntasse à equipe. Natural até o ponto em que paramos e perguntamos a nós mesmos: como nos sentiríamos se um de nossos clientes decidisse roubar um de nossos talentos? Apertamos os freios do processo e não o chamamos para uma entrevista. Determinamos que, se a situação se invertesse, nós não nos importaríamos se um membro da nossa equipe saísse para trabalhar com um fornecedor ou um cliente. Entretanto, o senso de cortesia exigia que pedíssemos permissão para conversar com o funcionário daquela empresa e, se não nos fosse permitido, não insistiríamos na contratação. Assim, com a concordância do editor, meu vice-presidente ligou para o chefe do rapaz para perguntar se podíamos entrevistá-lo e, posteriormente, contratá-lo. O proprietário da empresa ficou chocado por termos pedido

permissão antes de agir, nos agradeceu pela cortesia e concordou em permitir que entrevistássemos o rapaz. Nós o contratamos, ele ainda trabalha aqui e ainda fazemos muitos negócios com o seu antigo chefe. E todos estão felizes.

O efeito contrário acontece quando você não segue a Regra de Ouro. Pagávamos quase 100 mil dólares por ano a uma gráfica local para fazer pequenos serviços. Eles contrataram dois membros da nossa equipe sem nos consultar e, no decorrer do processo, descobrimos que falavam mal da nossa empresa. Assim, é claro, colocamos essa empresa na lista daquelas com as quais não pretendemos mais trabalhar. Eles perguntaram o porquê e lhes dissemos. Eles não acreditaram que nos sentíamos magoados com aquela atitude e usaram aquela frase pronta imbecil: “São apenas negócios”. Depois de 18 meses eles foram à falência, e nós alugamos o imóvel onde eles estavam estabelecidos e compramos vários de seus equipamentos no leilão de liquidação. Acho que isso é “apenas um negócio”.



www.entreleadership.com/goldenrule

Os processos mudam, os princípios não

Quando você identifica seus valores e os declara abertamente, torna-se mais fácil tomar decisões. Estou falando a respeito de princípios sobre os quais baseamos nossas vidas. Tais princípios são imutáveis. Nunca mudaremos o fato de que fazemos negócios de acordo com a Regra de Ouro. Não mudamos nossos princípios. Pessoas que mudam seus valores e sua ética não são dignas de confiança e devem ser evitadas. Elas agem de acordo com o que chamamos de ética situacional. Sua ética muda para se adequar à situação.

Tenha cuidado para não confundir *processos* com *princípios*. Às vezes,

conforme as empresas crescem, elas se tornam confusas e começam a agir de acordo com o que está escrito na lei, em vez de agir de acordo com o espírito da lei. Pessoas que nunca mudam seus processos, ou que cultuam seus processos, são chamadas de burocratas. Se a sua equipe não consegue explicar a razão pela qual faz determinada coisa, você está enchendo o lugar com burocratas e já plantou as sementes da sua própria destruição.

Se nós ouvimos uma vaca sagrada mugindo pelos corredores, tentamos matá-la imediatamente. Não nos permitimos a resposta "porque sempre agimos desta forma". Essa nunca pode ser a razão para continuar fazendo algo. Se sempre fizemos algo de determinada maneira porque isso está de acordo com os nossos valores, então precisamos explicar isso ao novo membro da nossa equipe para que, da próxima vez, ele saiba como a decisão será tomada. Entretanto, mais importante do que isso, ele saberá a razão pela qual tomamos essa decisão.

Pequenos pedaços

Às vezes, a decisão que se precisa tomar é grande demais; chega a ser esmagadora. A razão pela qual você está se sentindo sobrecarregado pode ser simples: a decisão é grande demais, de acordo com os fatos que você tem. Frequentemente descobrimos uma maneira de tomar uma série de decisões menores para que elas nos indiquem a direção certa em relação à decisão geral.

Se você tiver seis opções e precisar se decidir por alguma delas, é melhor reduzir essa lista para as três melhores. Muitas vezes, consideramos a possibilidade de lançar um novo produto ou serviço e não conseguimos chegar a um nível de conforto. Assim, tomamos uma decisão melhor e lançamos uma parte da linha de produtos, ou lançamos a linha apenas em uma cidade ou região. Se funcionar nesse escopo reduzido, então temos uma sensação melhor em relação ao risco de um lançamento nacional. Outras vezes, preferimos testar uma ideia com pesquisas ou com um grupo focal. Com mídias sociais como o Facebook e o Twitter, você pode perguntar a opinião dos clientes de forma rápida e fácil, com baixo custo. Ou pagar algum dinheiro a alguns de seus clientes ou levá-los para jantar para que analisem as suas ideias e pedir-lhes que as esmiúcem em seus mínimos detalhes. Você pode ficar surpreso com a brutalidade deles.

Essa ideia para a tomada de decisão é tão simples quanto dizer que você deveria sair várias vezes, durante vários meses antes de decidir se vai se casar.

Estatisticamente, você terá uma probabilidade maior de tomar uma decisão satisfatória.

Questões financeiras

Quando estiver tomando uma decisão, pergunte a si mesmo e à sua equipe se conseguem aguentar o choque financeiro, caso a decisão tomada esteja completamente equivocada. Quando investimos em uma ideia, ela tem de alcançar pelo menos dois critérios financeiros mínimos. O primeiro é que não podemos tomar dinheiro emprestado para financiar a ideia. O segundo é que, caso a ideia não tenha sucesso, o fracasso não pode ser fatal, ou seja, se nossa decisão resultar em problemas, o resultado não pode envolver a falência da empresa. No pôquer, isso se chama “apostar tudo”. Inúmeras empresas já fecharam as portas porque apostaram tudo numa decisão que elas simplesmente *achavam* que seria um sucesso. Estou investindo na minha empresa há 20 anos; não vou arriscar tudo em uma única decisão, ideia ou linha de produtos, qualquer que seja. Nunca apostamos todas as nossas fichas.

O restante dos cálculos envolvidos na decisão abrangem coisas como o quão lucrativa a ideia será se tudo der certo e em que momento teremos mais condições de assumir o risco: o *timing*. Devemos tomar essa decisão neste mês, ou é melhor decidir daqui a seis meses, quando o momento será mais adequado?

Consulte especialistas

Conforme você reúne opções e informações, é sempre bom consultar especialistas. Quando faço o planejamento do meu testamento, consulto um advogado especializado nessa área e um conselheiro familiar especializado na dinâmica dos negócios familiares. Quando pretendo tomar decisões relativas ao pagamento e planejamento de impostos, consulto o nosso chefe de operações financeiras, nosso advogado tributarista e o nosso contador. Quando todos os conselhos que eles dão estão em harmonia e eu consigo entender a mensagem, sinto que estou numa posição bastante confortável para tomar decisões.

Você pode precisar de um especialista em marketing, um especialista em produção ou um engenheiro. A Bíblia diz em Provérbios 11:14: “Na multidão de conselheiros, há segurança”. Reúna conselhos sábios e converse com conselheiros experientes. Os especialistas podem até mesmo fazer parte da sua

equipe. Há um andar no prédio da nossa empresa que está cheio de programadores especializados em internet e profissionais de marketing. Eu não entendo nada sobre os detalhes da programação de computadores, mas tenho um grupo de especialistas que podem me explicar o suficiente sobre o assunto, de modo que possamos tomar uma decisão de qualidade em relação à nossa estratégia para a web.

Nota: nem todas as pessoas que se autodeclaram especialistas são necessariamente sábias. Você sabe disso, não é? Em algumas indústrias, a palavra “consultor” significa simplesmente “desempregado”. Eles não conseguiram ter sucesso em sua profissão e, sendo assim, andam por aí oferecendo conselhos ruins e sem qualquer comprovação, cobrando por hora de trabalho. Assim, quando estiver escolhendo um especialista, verifique suas referências e certifique-se de saber que tipo de trabalho ele executou recentemente. Há firmas de consultoria empresarial que contratam profissionais com MBAs recém-saídos da faculdade para ensinar o que pessoas que administram verdadeiramente uma empresa estão fazendo de errado. Isso é ridículo. Você pode contratar uma pessoa jovem para lhe dar conselhos técnicos, mas, se quiser conselhos baseados na experiência, eu prefiro conversar com alguém que realmente conseguiu realizar alguma coisa. Certifique-se de que o seu especialista vivenciou os conselhos que lhe dá e não apenas que leu a respeito em algum lugar.

Consulte seu marido/sua esposa

Nós usamos o princípio de tomada de decisões do marido/esposa em todas as áreas importantes da nossa empresa. Eu aprendi de maneira totalmente abrangente, e da maneira mais difícil, o quanto esse princípio é importante. Quando perdi todo o meu dinheiro, aos 20 e poucos anos de idade, nunca perguntava a opinião da minha esposa sobre qualquer assunto referente aos negócios. Sharon era uma mãe que ficava em casa o tempo inteiro cuidando de nossos filhos, diplomada em economia doméstica, e eu era o empreendedor arrojado, diplomado em administração e finanças. Assim, por que eu iria querer a opinião dela? Bem, é impressionante a quantidade de coisas estúpidas que fiz por não ter pedido os conselhos sensatos da minha esposa.

Provérbios 31 diz: “Uma esposa virtuosa, quem pode encontrá-la? Seu valor é superior ao dos rubis. Confia nela o coração de seu marido, e jamais lhe faltará

coisa alguma". Presumindo que tenha uma esposa ou marido virtuoso, os conselhos que você receber nunca deixarão que lhe falte coisa alguma. Nós somos originários do sul dos Estados Unidos. Dessa forma, sempre que a minha esposa tem um daqueles "pressentimentos", nós não fechamos um negócio. Sempre que decido agir contra os pressentimentos dela, isso me custa pelo menos 10 mil dólares. Assim, embora Sharon seja mãe em período integral e fique em casa cuidando dos nossos filhos, ela está envolvida em todas as decisões importantes. Até mesmo o Cavaleiro Solitário tinha em Tonto um forte aliado.

Algumas vezes assinei contratos com redes de televisão para o desenvolvimento de um programa ou para uma série. É um compromisso que envolve muito tempo e associa a nossa marca com um grupo específico de pessoas. Houve uma ocasião em que alguns executivos da rede de televisão vieram passar o dia conosco para acertar os últimos detalhes de uma negociação gigantesca. Quando o almoço foi servido em minha sala de conferências, minha esposa veio participar do almoço. Ela conheceu e conversou com cada um dos participantes. Ela foi gentil, sociável e escutou com atenção enquanto discutíamos os negócios durante o almoço. Eu sempre me perguntei se os executivos daquela rede poderosa de televisão sabiam de que toda a negociação dependia daquele almoço, e que se uma certa senhora sulista tivesse um "pressentimento" ruim, eles voltariam para sua empresa de mãos abanando. Ela é capaz de farejar um pilantra a mais de um quilômetro de distância.

Isso pode parecer tão dramático que as pessoas, talvez, comecem a imaginar se eu não perdi a cabeça. Garanto que isso não aconteceu. Sou eu que administro minha empresa, não a minha esposa. O motivo pelo qual o termômetro dela é tão digno de confiança é que ela quase nunca interfere para dar essa cartada. Ela nunca age de maneira arrogante em relação ao seu talento; na realidade, eu quase sempre tenho que arrastá-la para me acompanhar nessas reuniões. Você se lembra daquela parte em que alguém é "virtuoso"? "Virtuoso" significa que a sua esposa ou o seu marido não é arrogante ou superficial em relação ao poder associado a essa ferramenta na tomada de decisões. Se esse for o caso, é fácil ouvir o que eles têm a dizer quando falam sobre uma negociação.

A mulher de seis milhões de dólares

O prédio onde nossa empresa está instalada atualmente foi uma decisão tomada pela minha esposa. Havíamos crescido a um patamar em que a estrutura que

alugávamos anteriormente não conseguia mais comportar, então saí para procurar e pesquisar novos lugares, tornando-me especialista em imóveis para alugar na nossa região. Reduzi as opções a três alternativas. Dois dos lugares ofereciam pacotes e concessões substanciais e livres de aluguel, e dessa maneira eram os meus favoritos. Mas sempre gosto de ter três opções, então colocamos um distante terceiro lugar na nossa lista.

Sharon e eu passamos a tarde examinando os lugares, as condições e os valores dos aluguéis. Eu, é claro, estava mostrando a ela como meus dois favoritos eram os melhores. Quando chegamos ao número três, ela disse sem muito alarde: “É aqui que a nossa empresa precisa se instalar”. Eu fiquei chocado e disse: “Mas, querida, dê uma olhada nos números. O dono deste lugar não é uma grande corporação, é apenas um indivíduo. Ele está pedindo dinheiro demais por este prédio e ele também vai nos custar um bom dinheiro a mais. Por que você acha que deveríamos nos mudar para cá?”.

Estávamos em pé em meio ao átrio do saguão com escritórios envidraçados de ambos os lados, e ela disse que, algum dia, poderíamos instalar uma livraria em um dos lados e construir nosso estúdio de rádio no outro, de modo que nossos fãs poderiam vir ao saguão e assistir ao programa ao vivo. O prédio era o único em nossa lista que não estava anexado a outras construções e ela indicou que poderíamos propor uma negociação para renomear o prédio. Além disso, como seu dono era um indivíduo, nós poderíamos até mesmo convencê-lo a nos vender o imóvel inteiro algum dia, se conseguíssemos poupar dinheiro. Eu detestei ter que admitir, mas a minha esposa tinha toda a razão. Levamos mais dois meses e tivemos muitas dores de cabeça para convencer o homem de que seu preço era alto demais e para fazer com que ele nos oferecesse uma opção de compra como parte do negócio.

A opção de compra do imóvel ficaria à nossa disposição durante cinco anos, em um valor aproximado de seis milhões de dólares — uma soma tão grande que nunca sonhamos que conseguiríamos angariar algum dia, mas tínhamos essa opção. Quatro anos e meio após a assinatura do contrato de aluguel, fechamos o negócio em dinheiro vivo, e na época o prédio valia cerca de 10 milhões. Depois de remodelá-lo e redecorá-lo, nós agora tínhamos um prédio com o nosso próprio estilo, no valor de cerca de 12 milhões, e pelo qual pagamos 6 milhões de dólares. O que eu quero dizer é que, nesse processo decisório, escutar o que minha esposa virtuosa tinha a dizer fez com que eu lucrasse 6 milhões. Ela é a verdadeira mulher de 6 milhões de dólares.

Escreva um relatório

Você já se sentou com um amigo para descrever um problema e, no momento em que terminou de descrever a situação, já sabia a resposta e não precisava mais dos conselhos dele? A razão é simples: quando você força o seu processo de ideias a passar por outra camada e verbaliza seus pensamentos, alcança um nível de compreensão maior. Essa ampliação do processo mental também acontece quando você descreve o seu problema no papel. Pensamentos representam um desses níveis; a verbalização é outro; e, ao colocar o problema por escrito, você o processou mais uma vez.

Assim, se você realmente estiver se sentindo preso durante uma tomada de decisão depois de ter feito todas as outras coisas que já discutimos, escreva um relatório para si mesmo descrevendo os detalhes da decisão a ser tomada. Coloque cada elemento da decisão por escrito, claramente, e na maioria das vezes perceberá que a solução surge com bastante nitidez. Você tem a liberdade de decidir o formato e o tamanho do relatório, mas a questão aqui é simplesmente descrever no papel o problema e suas possíveis soluções. Isso faz com que uma parte diferente do cérebro comece a funcionar.

Decisões são libertadoras

Líderes/Empreendedores, sendo pessoas de princípios, são forçados a abordar o mal, as desigualdades, os conflitos, assim como questões de justiça e piedade. O seu progresso como Líder/Empreendedor, consequentemente, estará ligado à sua capacidade de tomar a decisão correta. Trabalhe para desenvolver a *tomada de decisão* como uma arte refinada, na qual você estará literalmente pintando a tela de sua vida, de sua empresa e do seu futuro com as cores das decisões que tomar.

Muitas das suas decisões não serão certeiras. Você cometerá erros. O presidente John F. Kennedy disse: “Há custos e riscos envolvidos em um programa de ação, mas eles são muito menores do que os riscos e custos de longo prazo envolvidos no conforto da falta de ação”.

Você vai descobrir que decisões são libertadoras. O paradoxo é que algumas das pessoas mais estressadas do planeta são aquelas que estão paralisadas pela indecisão. A decisão traz uma energia e paz tremendas. Sua equipe também se sente energizada por um líder que consiga tomar uma decisão. Você consegue visualizar uma cena no filme *Coração Valente,* em que William Wallace ficaria

na frente do seu bando de guerreiros sujos e esfarrapados, retorcendo as mãos em meio à indecisão, andando de um lado para o outro, preocupado em decidir se deveria atacar ou não? Você consegue imaginar o medo que eles sentiriam, já que seu líder era indeciso?

Quanto maior for sua capacidade de tomar decisões, mais paz e tranquilidade você terá. Estou convencido de que essa é uma das razões pelas quais consigo ser uma pessoa extremamente atarefada, mas ao mesmo tempo muito energizada. Eu tento não voltar para casa sem que tenha tomado as decisões importantes de cada dia. Mesmo se eu decidir esperar até amanhã para tomar uma decisão, isso ainda ajuda a aliviar o meu estresse.

Assim, quando você precisar tomar uma decisão, aqui está uma ótima lista de tópicos a considerar:

- Tome decisões, mesmo que sinta medo.
- Não há problemas em ser passivamente ativo; decidir esperar é uma decisão.
- Reserve um tempo para reflexão que seja igual ao tamanho da decisão; uma grande decisão requer mais tempo.
- Estabeleça um prazo-limite para chegar a uma decisão, caso não exista um prazo natural.
- Reúna muitas e muitas opções.
- Quem tem mais informações toma as melhores decisões.
- Declare objetivamente seus valores e tome decisões de acordo com eles.
- Decomponha sua decisões em partes menores.
- Determine as implicações financeiras da decisão.
- Consulte especialistas reais, com o coração de um professor.
- Peça conselhos ao seu marido/à sua esposa.
- Escreva um relatório para si mesmo descrevendo o problema, se nada mais der certo.

5

NADA DE MÁGICA, NADA DE MISTÉRIOS

O sistema, a receita e a verdade sobre o marketing de sucesso

Antigamente, se estivesse no mundo da autoajuda e tivesse um livro para vender, tudo o que você mais queria era receber um telefonema de Oprah Winfrey. As editoras costumavam chamar isso de "O efeito Oprah". A carreira de vários escritores, o fato de um livro chegar a se tornar um best-seller e as imensas vendas pareciam depender da aparição do autor em *The Oprah Winfrey Show*. É claro que eu sonhava em aparecer no programa de Oprah, de modo que pudesse ensinar às pessoas sobre dinheiro e de como se livrar de suas dívidas. Se eu conseguisse simplesmente aparecer no programa da Oprah, todos os meus sonhos se realizariam. Agora, quando leio o que acabei de escrever, eu rio da minha própria estupidez.

Por várias vezes a equipe da Oprah nos telefonou e nos provocou com a possibilidade de sermos entrevistados. Aquilo nos enchia de esperança. Nós mandávamos nossos melhores vídeos e kits de assessoria de imprensa e nada acontecia. Nem mesmo conseguíamos que nos ligassem de volta. Assim funciona o mundo da mídia. Eu apareci em todos os maiores programas da televisão e em cada veículo de comunicação, mas, por algum motivo, não conseguia chegar ao Santo Graal da televisão, *The Oprah Winfrey Show*. Eles nos provocaram tantas vezes que isso chegou até mesmo a virar uma piada interna. Nós éramos as pessoas que *quase* apareceram mais vezes do que quaisquer outras no programa da Oprah.

Naquele ponto, eu já havia sido entrevistado em programas como *Good Morning America*, *The Early Show*, *The Today Show*, *Larry King*, *20/20*, todos os programas do canal Fox News, quase todos os programas na CNN — praticamente todos os *talk-shows* diários, programas radiofônicos e vários programas de alcance regional por todos os Estados Unidos, mas, ainda assim, nada da Oprah.

Eu fui entrevistado no programa *This American Life*, da National Public Radio, e uma coisa muito estranha aconteceu. Lesley Stahl, repórter do programa

60 Minutes, estava escutando a minha entrevista no rádio do seu carro em Nova York e imediatamente nos telefonou para fazer uma matéria conosco para o seu programa. Uma hora depois, Dan Rather, que na época ainda era âncora do *60 Minutes*, estava escutando a entrevista em seu carro, em Dallas, e telefonou com a mesma ideia. A regra da emissora CBS ditava que o primeiro jornalista que registrasse o contato formalmente teria o direito de desenvolver a reportagem. Assim, fomos abençoados durante os vários meses seguintes na companhia de Lesley e sua equipe de produção. Tivemos a mesma reação que você quando pensou no *60 Minutes*: "Ótimo, eles querem fazer uma reportagem sobre nós... ah, não, eles querem fazer uma reportagem sobre nós!". Essa sensação veio porque Lesley e o *60 Minutes* eram conhecidos por estraçalhar pessoas na TV. A boa notícia era que nós não tínhamos, e até hoje não temos, qualquer segredo sujo. Nós simplesmente ajudamos as pessoas. Assim, quando eles levantaram informações a nosso respeito e a respeito da nossa empresa, quase tudo que encontraram foram coisas e impressões positivas.

Durante os meses seguintes nos tornamos amigos de Lesley e sua produtora, Karen, e essa amizade continua até os dias de hoje. Eu já a vi desmascarar e acabar com a carreira de pessoas no *60 Minutes* e não queria que ela fizesse o mesmo comigo, mas nossa experiência com sua equipe foi maravilhosamente profissional e gentil. Mesmo assim, esperamos por aquela noite do mês de novembro, quando nosso segmento de 12 minutos estava programado para ir ao ar, cheios de ansiedade, prendendo a respiração, e oramos incessantemente, pedindo a Deus que essas boas pessoas não houvessem nos preparado uma armadilha e produzido um programa com um viés negativo.

Não convidamos muita gente à nossa casa para assistir ao programa porque estávamos preocupados com a possibilidade de nos sentirmos constrangidos. Assim, minha família e eu nos sentamos na sala de recreação e assistimos ao programa, prendendo a respiração. Doze minutos depois, estávamos pulando pela sala, exultantes, porque todas as impressões foram boas e podíamos voltar a respirar normalmente. O produtor havia nos informado que a reportagem não seria incisiva, e que deveríamos preparar nosso website e outras partes da infraestrutura para o "Efeito *60 Minutes*". Descobrimos, na realidade, que eles têm um impacto tão grande — ou ainda maior — do que Oprah, quando são gentis.

Nossa marca e nossas vendas na Amazon.com e na internet dispararam por mais de uma semana; foi maravilhoso. Após algum tempo, tudo voltou ao

normal e voltamos ao trabalho. Alguns meses depois, a equipe da Oprah voltou a nos provocar, mas dessa vez insistiam com as ligações e chegaram até mesmo a agendar a minha participação no programa. Assim, passamos um bom tempo em contato com a equipe, que também é bastante profissional, nos preparando para uma gravação que ocorreria em abril. O programa foi gravado e agendado para ir ao ar em maio e nós enviamos milhares de exemplares dos nossos livros para as livrarias, renovamos nosso website e nos preparamos para o nosso segundo grande sucesso em cerca de seis meses. Foi então que um dos produtores do programa da Oprah telefonou e disse que decidiram não exibir o programa em maio. O quê? Como iríamos explicar todos aqueles livros para a Barnes and Noble e todas as outras lojas? Em vez de maio, eles prometeram transmitir o programa em que aparecíamos no mês de setembro. Foi um choque.

Nasce uma estrela... ou quase

Houve, entretanto, algo de bom durante todo esse processo. O *60 Minutes* teve índices de audiência particularmente altos no dia em que nosso programa foi exibido, e decidiram reprisá-lo em agosto. A situação, então, era a seguinte: Eu iria aparecer no *60 Minutes* e, dez dias depois, no *The Oprah Winfrey Show*. Ligamos para Larry King simplesmente porque não queríamos deixá-lo de fora! Era uma oportunidade explosiva para divulgarmos nossa empresa.

Agora vem a lição de marketing. Como mencionei anteriormente, a equipe que estava e que ainda está trabalhando para mim é jovem, com média de idade inferior a 30 anos. Eles usam chinelos e camisetas, mas são pessoas brilhantes e apaixonadas pelo que fazem. Eu comecei a ouvir rumores em nossa organização de que os nossos jovens estavam pensando que as entrevistas no *60 Minutes* e no *The Oprah Winfrey Show* eram coisas excelentes, mas mesmo assim achavam que tudo havia acontecido por acaso. Por acaso? Eu percebi que aquele era um bom momento para transmitir um ensinamento à equipe. Isso ocorreu porque, embora a proximidade das entrevistas fora relativamente aleatória, não havíamos realmente sido “descobertos” por Lesley Stahl ou Oprah. Estávamos aqui, trabalhando duro, ajudando as pessoas e aparecendo na mídia durante todo esse tempo. A mídia de alcance nacional simplesmente percebeu o que fazíamos e eu queria que nossa equipe entendesse que esse evento, em particular, não era obra do acaso. Em vez disso, era o resultado de um trabalho árduo e bastante esforço no decorrer de 15 anos, e repentinamente havíamos nos tornado um sucesso nacional.

Eu receava que a nossa jovem equipe não entendesse quanto trabalho, suor e sacrifícios foram necessários para construir nossa marca e conseguir as entrevistas. Assim, convoquei uma reunião com os meus líderes e desenvolvemos uma maneira de ensinar à nossa equipe uma lição sobre a vida e sobre o marketing. Nós a chamamos de Teoria do Impulso.

A Teoria do Impulso

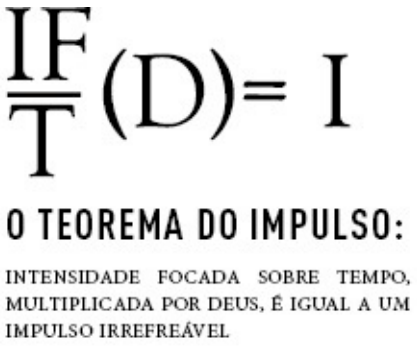
Impulso é uma coisa interessante e relativamente elusiva. Quando se tem impulso em qualquer área da vida, você parece estar melhor do que realmente é. Quando sua estrela está brilhando, todos pensam que você é mais inteligente e mais bonito do que realmente é. Parece que tudo que toca se transforma em ouro, todas as suas ideias são excelentes e nada do que você faz dá errado. As coisas parecem dar certo, justamente porque estão dando certo. Quando os negócios, o casamento ou a vida são assim, você definitivamente parece estar numa situação melhor do que aquela em que realmente está.

Por outro lado, quando não tem impulso, você é melhor do que aquilo que aparenta ser. Parece que tudo que você toca se transforma em lixo, não em ouro. Tudo que pode dar errado dá errado. Aparentemente, é como se você estivesse vivendo dentro de uma música *country* ruim. É difícil chegar ao trabalho na hora certa e cada frase soa como se fosse um clichê. Quando não tem impulso, você definitivamente é melhor do que aquilo que aparenta.

Quando os negócios, o casamento ou a vida são assim, você definitivamente parece estar numa situação melhor do que aquela em que realmente está.

Por outro lado, quando não tem impulso, você é melhor do que aquilo que aparenta ser.

Descobrimos que o impulso não é um relâmpago que cai em algum lugar aleatoriamente. Na verdade, é o oposto: o impulso pode ser *criado*. A fórmula para criar o impulso é o que decidi ensinar a nossa equipe, para que eles conseguissem entender que essa excelente oportunidade para divulgar o nosso trabalho — quando observada de acordo com uma perspectiva empresarial — não era realmente obra do acaso. Um impulso gigantesco e irrefreável pode ser *criado*, e aqui está a fórmula:



Foco

No teorema, o F representa o seu foco. Quase ninguém na nossa cultura é capaz de manter o foco. Não conseguimos assistir a um programa de televisão sem dar uma olhadinha no que está passando em outros canais.

No mundo dos negócios, pode acontecer de ficarmos com a visão tão prejudicada que saltamos erraticamente de ideia em ideia, de produto em produto. Empresas que têm ações na bolsa de valores frequentemente se tornam vítimas da preocupação excessiva em obterem lucros no primeiro trimestre, a ponto de perderem o foco no futuro. Toda a cultura foi afetada por uma síndrome generalizada de déficit de atenção, a tal ponto que qualquer pessoa ou empresa que consiga manter o foco desfruta de vantagens competitivas capazes de desequilibrar o mercado.

Eu estava dando uma palestra para um grupo de jogadores de futebol americano em seu primeiro ano profissional na NFL e, depois da apresentação, fui conversar com um jogador veterano, um dos melhores *wide receivers* de toda a liga. A inteligência física de um jogador da NFL é verdadeiramente assombrosa. São homens que podem fazer coisas impressionantes com seus corpos e com uma bola de futebol americano em uma fração de segundo. O que não entendi, no momento, foi o fato de que, se um *quarterback* desejasse, ele poderia destruir um carro de passeio usando apenas uma bola de futebol americano. Sua velocidade e pontaria são inacreditáveis e ele faz tudo isso enquanto outro homem, com o corpo do tamanho de um caminhão, está tentando matá-lo. Assim, eu perguntei ao *wide receiver* veterano, em tom de brincadeira: “Por que você recebe 10 milhões de dólares por ano para fazer uma única coisa, que é agarrar uma bola de futebol americano, e, mesmo assim, às vezes você a deixa cair?”. Eu sorri, esperando que ele me poupasse de uma boa surra. Ele devolveu o sorriso e disse que, se a bola for lançada corretamente, há apenas

uma razão pela qual a bola não seria agarrada: falta de foco.

Ele me disse que jogadores perdem o foco por diversas razões que se originam fora do campo, mas que, no momento do jogo, há apenas duas coisas que fazem com que eles percam o foco e deixem a bola cair. A primeira razão pela qual perdem o foco é o medo. O mesmo medo se aplica a mim e a você. O medo faz com que você perca o foco todas as vezes porque está com a atenção concentrada no potencial para o fracasso em vez de focá-la no sucesso. Foi difícil para mim observar aquele tipo de homem, que estava bem à minha frente, sentindo medo de qualquer coisa. Ele me explicou que, quando o locutor diz que "ouviu passos se aproximando", essa frase não é uma metáfora. Quando um atleta de 140 quilos o persegue a toda velocidade, você literalmente ouve os passos dele, e esses passos indicam que quantidades imensas de dor chegarão em seguida. Indícios iminentes de dor podem causar medo, que pode fazer com que você perca o foco e deixe a bola cair, mesmo que receba 10 milhões de dólares anualmente para fazer apenas uma coisa: agarrar uma bola de futebol americano.

A segunda razão pela qual os *wide receivers*, você e eu perdemos o foco é a ambição. No caso do jogador de futebol americano, ele olha para a zona de fundo e, em sua mente, já marcou os pontos antes mesmo de receber a bola. Assim, quando ele se vira para agarrar a bola que foi lançada em sua direção, já é tarde demais e ele a deixa passar. Técnicos de futebol americano ensinam aos jogadores a olhar para a bola quando ela está vindo em sua direção, para que a mantenham à vista até conseguirem agarrá-la, e então, apenas depois de terem a bola nas mãos, desviarem a atenção para o *touchdown*. Quando empresários são dominados pela ambição, deixam de observar o bem dos seus clientes e perdem o foco. A ambição afasta você do momento presente e faz com que se aproxime da celebração de vitórias que ainda não foram conquistadas. Dançar antes de chegar à zona de fundo faz você parecer tolo.

Intensidade

A intensidade é algo interessante. Algumas pessoas não pensam em si mesmas como intensas, até que encontram algo com a qual se importam profundamente. Com frequência, podemos agir intensamente em relação a coisas erradas. Posso ficar muito intenso se alguém me der uma fechada enquanto dirijo; é um desperdício. Devemos usar nossa intensidade de maneira proposital. Ela deve ser direcionada conscientemente para as coisas que importam de fato e devemos conscientemente evitar direcioná-la para coisas que não importam.

Como estamos falando sobre futebol americano, vou admitir que compro um talão de ingressos para toda a temporada para assistir às partidas dos meus queridos Tennessee Volunteers e Tennessee Titans. Estive em um jogo do Titans recentemente e a temperatura estava bem abaixo de zero — e, para um garoto sulista, isso é completamente inaceitável. Olhei para a arquibancada, cerca de dez fileiras abaixo de onde eu estava sentado, e vi um homem obeso, no alto de seus 50 e poucos anos, sem camisa e com o corpo totalmente pintado de azul. Eu entendo o motivo de fazer isso quando se está na faculdade, mas tive que parar e pensar no que aquele senhor estava fazendo.

Obviamente, seus sentimentos em relação aos Titans eram bastante intensos, e eu tenho certeza que a CBS e o jogadores acham isso fabuloso, mas não consegui evitar o seguinte pensamento: “Será que esse cara é tão intenso em relação à sua carreira, ao casamento, aos filhos, ou mesmo em relação à sua saúde?”. Eu julguei que ele provavelmente sofria de intensidade mal-direcionada.

Minha sugestão é que você se pinte metaforicamente de azul, porque a paixão e a intensidade são duas das principais marcas do Líder/Empreendedor.

Mas não seja intenso em relação às coisas erradas. Eu quero ter certeza de que sou intenso e focado quando trabalho com coisas que importam. Se eu estiver disposto a perder a voz de tanto gritar, estimulando alguém a ter sucesso no campo de futebol, eu também deveria estar servindo em minha função de liderança com a mesma intensidade. Eu deveria estar envolvido em conversas com a minha esposa, com quem sou casado há 30 anos, com uma intensidade ainda maior do que quando estávamos namorando. Eu deveria investir em amizades e na minha trajetória espiritual com o mesmo fervor. Eu deveria agir com paixão em relação ao trabalho que faz a diferença.

Tempo

A maioria das pessoas consegue focar sua atenção se for capaz de se concentrar. E a maioria das pessoas pode agir intensamente por algum tempo. A intensidade focada, em algum nível, pode ser alcançada pela maioria das pessoas, se e quando elas se importam o bastante com certo resultado. Entretanto, poucas conseguem acrescentar o próximo elemento à fórmula adequadamente: o tempo. Intensidade focada sobre o tempo. Uma criança pode focar sua intensidade no supermercado durante cinco minutos quando avista um biscoito que quer.

Alguns adultos podem focar sua intensidade durante uma semana ou um mês e, quando o fazem, nós geralmente os aplaudimos e percebemos o movimento em sua vida.

Quando você consegue encontrar um indivíduo que é capaz de permanecer focado com intensidade em determinada tarefa ou assunto durante um ano inteiro, é possível dizer que essa é uma pessoa realmente incomum, e ela criará uma sinergia tão imensa em sua vida que provavelmente poderá se deixar levar pelo impulso durante algum tempo. Escrever e publicar um livro é algo que demanda cerca de um ano de intensidade focada. Eu escrevi meu primeiro livro, *Financial Peace*, em 1992, e ele ainda vende milhares de cópias todos os anos. Um ano de exercícios intensos e observar as coisas que você come provavelmente mudarão a trajetória da sua vida fisicamente. Você vai eliminar gordura, tonificar os músculos, sentir-se melhor e mudar os hábitos — provavelmente para o resto da vida. Mas cumprir o programa de exercícios não fará o ponteiro da balança se mover. Para criar um sucesso duradouro, você precisa permanecer focado e intenso durante um longo período.

Quando você consegue encontrar alguém que é capaz de permanecer focado em uma missão, ou em uma tarefa, com a intensidade focada durante uma década inteira, essa pessoa é uma das mais notáveis do mundo em sua área de atuação. Provavelmente é alguém conhecido nacionalmente, ou será assim no futuro. Em seu excelente livro *Outliers*, Malcolm Gladwell escreve que uma das chaves para alcançar níveis extremos de sucesso é dedicar 10 mil horas de treino na área em que você escolheu. Os Beatles passaram inúmeras horas tocando em festivais de verão antes que as pessoas ouvissem falar deles. Peyton Manning, considerado um dos melhores *quarterbacks* da história do futebol americano, é conhecido por seu esforço e dedicação desde que era criança. Eu acabei de receber o meu primeiro prêmio Marconi, que é essencialmente o Oscar da indústria radiofônica, e após a cerimônia fiz os cálculos e percebi que já estava no ar havia 10 mil horas. Lembre-se: você trabalha duramente por 15 anos e, em seguida, torna-se um sucesso instantâneo.

Uma das coisas em que eu acredito é que você deve estudar, entrevistar e, quando possível, conversar diretamente com pessoas que são melhores que você em uma área onde você deseja vencer. Se quiser melhorar sua forma física, não passe muito tempo com pessoas que passam todo o tempo livre no sofá, assistindo à televisão. Se quiser enriquecer, converse e se aproxime de milionários. Eu comecei a fazer isso há muitos anos, depois de perder todo o

meu dinheiro. Quando me tornei um milionário, comecei a conversar e, em alguns casos, me tornei amigo de bilionários. Isso são mil milhões de dólares. É muito dinheiro. Há muitas coisas a aprender com essas pessoas. Eu me senti abençoado pela oportunidade de almoçar com uma dessas pessoas. Ele não é somente um bilionário, mas um grande homem de fé, um grande empresário, um grande marido, um grande pai de família e, até mesmo, um grande avô. Ele é tudo o que alguém poderia desejar ser. Assim, com meu bloco de anotações à minha frente, perguntei como poderia me tornar alguém como ele quando crescesse. Em outras palavras, perguntei quais conselhos ele daria a alguém como eu.

Ele disse que havia duas coisas que eu deveria fazer. Primeiro, sempre ser generoso. Generoso nos negócios, em casa e no mercado. Segundo, disse que havia um livro que eu deveria comprar e ler. Como adoro ler, apreciei aquela resposta. Penso que os livros contêm a maioria das respostas e lê-los vai fazer que você chegue até onde deseja. Naquele momento da conversa, eu estava bastante ansioso para saber qual era o título do livro que o bilionário iria me recomendar. Ele continuou dizendo que o livro era incrivelmente importante em todas as áreas da vida, tanto que ele lia esse livro para seus filhos e, hoje em dia, o lia para os netos. Bem, me preparei para ouvir aquela incrível resposta, com o lápis pousado sobre o papel, pronto para escrever.

Então, o bilionário olhou para mim e perguntou: “Você já leu o livro *A Lebre e a Tartaruga*?”.

“Engraçado. Esse é o livro que você vai me indicar?”, eu respondi. “Essa é a sua pérola de sabedoria? Uma fábula de Esopo?”

Ele riu e prosseguiu. “Sempre que leio o livro, a tartaruga vence!”

Vivemos em uma cultura cheia de lebres, pessoas que não conseguem manter os olhos fixos no alvo, que não conseguem agir de forma focada ou intensa por muito tempo. Elas não conseguem nem mesmo manter os olhos na meta por tempo suficiente para vencer a corrida. Devagar e sempre, é assim que se vence a corrida. Devagar e sempre.

Empresas e empreendedores se tornaram especialistas em preparar seus planos de ação no micro-ondas em vez de prepará-los em fogo brando. Eles se preocupam tanto com o momento presente, com o primeiro e com o segundo trimestre de lucros, que perdem a visão e a alma. Eles trocam o sucesso real, significativo, duradouro e profundo por vitórias momentâneas, e assim têm de

recomeçar constantemente do zero. Tenha uma visão de longo prazo e a execute. Como o bilionário me disse, é agindo devagar e sempre que se vence a corrida.

Deus

Sou uma pessoa verdadeiramente focada e muito intensa. Algumas pessoas que são referências mundiais em suas áreas de atuação têm uma intensidade focada no decorrer de longos períodos. Entretanto, tenho limites. Minhas habilidades, capacidades e talentos têm um limite, assim como as suas. Desse modo, como uma pessoa de fé, estou convencido de que o meu esforço limitado deve ser multiplicado por Deus, que é infinito. Logo, quando o passo da fé é adicionado ao meu esforço — comparativamente ínfimo — a causa em questão pode literalmente explodir. Se você estiver tentando conseguir impulso nas áreas do marketing, nos negócios, no casamento, na sua condição física ou na sua condição de pai ou mãe, pegue sua melhor intensidade focada sobre o tempo e multiplique-a por Deus para conseguir um impulso irrefreável.

Eu descrevi uma discussão abreviada sobre a minha Teoria do Impulso em um projeto editorial com outros escritores, que meu amigo Seth Godin compilou. No dia seguinte à sua publicação, um de meus amigos, que é ateu, não conseguiu resistir à tentação de fazer uma piada. Ele me disse, em um e-mail, que, como Deus não existe, multiplicar a minha fórmula por zero resultaria em zero impulso. É engraçado, eu gosto de pessoas que são capazes de pensar e manter o senso de humor. Bem, se Deus realmente não existisse, então ele teria razão; ou, se Deus realmente for igual a um, não teria qualquer efeito na equação. Mas minha experiência pessoal diz que tanto a minha empresa quanto várias outras comandadas por pessoas de fé tiveram um nível de sucesso que é simplesmente impossível de explicar se procurarmos pela única fonte do sucesso apenas olhando no espelho. Você pode aplicar a Teoria do Impulso da maneira que quiser e ainda poderemos ser bons amigos, se você pensar e mantiver o senso de humor.

Fundamentos do Marketing

Vários principiantes no mundo dos negócios acham que marketing é simplesmente sinônimo de vender. Quando você abre sua empresa, seu plano de marketing pode significar apenas ter a certeza de que as vendas são concluídas para que você consiga pagar os salários da sua equipe e pagar o aluguel do

imóvel onde a empresa está sediada. É isso que você deve fazer, mas eu quero que veja um panorama mais amplo do marketing aliado às vendas, algo que eu não via quando comecei carreira. Tive aulas de marketing na faculdade e elas estavam entre as minhas favoritas, mas a sobrevivência exigia que eu efetuasse vendas em vez de me sentar e pensar em estratégias.

O marketing, na realidade, é o plano geral que leva o seu produto ou serviço ao consumidor. Marketing é muito mais que simplesmente fazer vendas pessoais e um plano de publicidade. As vendas e a publicidade é a parte que toca diretamente o cliente. Essas decisões menores se originam do plano geral e maior, conhecido como o macroplano, assim como seus sonhos e sua visão direcionam a missão que definiu para si e para a empresa, suas metas, e até mesmo a administração do seu tempo. Portanto, em vez de lavrar os campos, vamos voar por cima deles a milhares de pés de altitude para obter uma visão geral do todo, e isso permitirá que a nossa lavoura seja mais eficiente e lucrativa.

Timing

Quando sonhamos com uma grande ideia dentro da nossa empresa, ou quando você sonha com uma grande nova ideia que irá se tornar a sua empresa, uma das primeiras coisas que é necessário determinar é o seu *timing* no mercado. Uma ideia excelente executada no *timing* errado pode acabar morrendo mil vezes e todas elas serão dolorosas. Se você vai abrir uma loja focada no varejo, seria interessante considerar o Natal. A maioria dos varejistas realiza a maior parte das vendas no período compreendido entre o Dia de Ação de Graças e a véspera do Ano-Novo. Assim, abrir uma nova loja de varejo em fevereiro pode não ser uma má ideia, mas você precisaria ter dinheiro para sobreviver até o período em que as vendas começam a acelerar. É necessário cautela se desejar abrir uma academia de ginástica ou uma empresa de paisagismo em novembro, porque levará vários meses até que receba os primeiros clientes. O melhor mês para a academia provavelmente será janeiro, e o paisagista, obviamente, terá uma movimentação maior de clientes e serviços no início da primavera. Essas observações são incrivelmente simplistas e óbvias, mas há muitos pequenos empresários iniciantes e até mesmo profissionais de marketing, supostamente sofisticados, que não dão a devida atenção ao *timing*. Eles ficam tão animados com o projeto inteiro que começam a lavrar a terra sem antes sobrevoar o campo.

O *timing*, certamente, é muito mais que simplesmente o mês em que você abre

sua empresa. Além desse aspecto, ele também envolve o seu *timing* em meio ao mercado, falando de modo mais abrangente. Onde estão os concorrentes e como está a economia? Um empreiteiro imobiliário que fique empolgado demais com a arquitetura moderna e a localização do condomínio que está construindo, e que não consiga perceber que está no meio de uma recessão, provavelmente irá à falência. Se o mercado estiver inundado pelos concorrentes, você deve tomar muito mais cuidado em relação ao *timing*. O que está na moda, ou o que é considerado atual? Eu escrevi um livro que vendeu milhões de cópias, intitulado *The Total Money Makeover*. A primeira edição do livro foi publicada em 2003, quando tudo e todos estavam sofrendo um processo de "makeover". Hoje em dia, nem eu nem você lançaríamos um novo projeto de "makeover", pois essa moda já está esgotada há dez anos.

O *timing* também inclui a geopolítica. Guerras e rumores de guerras afetam o momento em que você deve entrar no mercado. Depois dos ataques de 11 de setembro, nós, norte-americanos, tínhamos certeza de que iríamos à guerra. A única questão era saber exatamente quando aconteceria. Como seria se sua grande cerimônia de inauguração fosse na noite em que todos estariam grudados na televisão, observando o céu se iluminar com as explosões das bombas no deserto? Assim, você tem de programar o lançamento dos seus produtos de acordo com coisas que estão fora do seu controle, como a sazonalidade, a economia, os concorrentes e o ambiente geopolítico.

O *timing* é predominantemente uma questão de bom senso, mas exige um pouco de pesquisa e compreensão do estado mental do seu cliente. No ramo de atuação da nossa empresa, ajudando pessoas a administrar o próprio dinheiro, sabemos que janeiro é um mês típico para quem quer "sair das dívidas e endireitar sua conta bancária". Dinheiro, perda de peso e parar de fumar são as três resoluções de Ano-Novo estabelecidas com mais frequência pelas pessoas; assim, janeiro é um mês bastante movimentado para nós. O que não descobrimos até um bom tempo depois é que setembro e outubro são meses quase tão significativos quanto janeiro para o autodesenvolvimento. Aparentemente, depois que as férias de verão terminam e as crianças voltam para a escola, as pessoas têm a tendência de querer reiniciar coisas positivas em suas vidas — tanto quanto ou ainda com mais disposição do que em janeiro.

Programas de rádio na área de entrevistas, aconselhamento ou notícias têm seus picos de audiência durante os meses do outono, porque o efeito de reinício das atividades, o campeonato de futebol americano e a política também estão no

seu ápice durante esses meses. Comparativamente, os meses de verão têm os piores índices de audiência. As pessoas estão de férias na praia ou ao redor de lagos e ouvir os conselhos de Dave Ramsey ou Glenn Beck não tem o mesmo apelo que uma boa canção de Brad Paisley. Considere o *timing* quando estiver lançando um novo produto ou serviço, ou você pode passar por um longo período sem vendas, e pode ser que não sobreviva a ele.

Quanto mais experiência você tiver em determinada área, mais o *timing* se torna natural. Você deve seguir os instintos, mas, quanto mais experiente você for, melhores serão os seus instintos. Anos de fracassos não fatais criarão um fabuloso senso instintivo visceral, cuja origem está na experiência. Certa vez, havia um homem mais velho, famoso por sua grande sabedoria, e um jovem lhe perguntou como havia se tornado tão sábio. O velho disse: “Eu tenho um bom senso de julgamento”. O jovem perguntou: “Como você desenvolveu esse senso de julgamento?”. O velho respondeu: “Eu tenho experiência”. E claro, o jovem perguntou: “Como você desenvolveu a experiência?”. E o velho respondeu: “A partir de maus julgamentos”.

Além disso, para uma pessoa de fé, os instintos são aprimorados e orientados pela oração. Por mais tenebroso que possa ser o mundo dos negócios, esse ambiente fez com que eu me tornasse cada vez melhor na arte da oração, pois sempre me lembro de orar quando preciso tomar decisões.

Protótipos

Uma das primeiras lições que você aprende quando entra na área empresarial é a verdade das economias de escala. “Economias de escala” simplesmente significa que, quanto mais produtos você encomendar, mais barato cada produto fica, e assim, quando se compra algo em grande quantidade, você consegue um bom negócio. Na realidade, não é assim. Somente será um bom negócio se você for capaz de revender todos os produtos. Se você vender metade do que encomendou, e depois jogar o restante fora devido ao lançamento da versão 2.0, você perderá dinheiro, porque encomendou mais unidades do que precisava. Quando nossa empresa ainda estava no começo, felizmente não tínhamos dinheiro em caixa para encomendar produtos em excesso. Mas eu converso com vários principiantes, e até mesmo algumas pessoas supostamente experientes, que são ingênuas a respeito da primeira vez em que lançarão um produto e, em meio a essa empolgação, acabam encomendando unidades em excesso.

Não importa quanta pesquisa você faça ou quanto os seus instintos estejam afiados, sempre há alguns protótipos que nunca chegam ao mercado em sua forma original. E a primeira versão do seu novo produto ou serviço quase nunca é a versão que alcança o sucesso. Por isso, não encomende ou produza em excesso.

Todos os empreendedores acabam envolvendo seu ego no lançamento dos produtos, considerando-os quase como se fossem seus próprios bebês. Eu já vi alguns bebês que eram realmente feios, mas nunca encontrei uma única mãe que os considerasse assim. Você fica emocionalmente cego pelo orgulho que sente em relação à sua própria criação e, se não tomar bastante cuidado, perderá rios de dinheiro, imaginando que a primeira versão será o seu sucesso.

Em março de 1994, lancei aquele que seria o curso que mudaria a maneira como os norte-americanos lidam com o dinheiro. Meu programa era transmitido por uma pequena estação de rádio que estava em processo de recuperação de falência e, sendo assim, não estava nem mesmo operando com a potência máxima. Eu fiz meu grande anúncio sobre o novo curso e sobre a primeira noite ser oferecida gratuitamente, convidando todos os ouvintes a comparecerem. Preparei as cadeiras na sala de reuniões para receber 135 pessoas e posicionei o retroprojetor de transparências para mudar o mundo. Eu não tinha dinheiro suficiente; se tivesse, teria encomendado a confecção de mil apostilas, me preparando para o comparecimento em massa. Já estava com os gráficos concluídos e havia feito cópias coloridas para a capa da apostila. Peguei uma refiladora de papéis e ajustei o tamanho das cópias para inserir a capa e a lombada do livro nas pastas com três anéis que comprara em uma papelaria. Seis pessoas vieram na primeira noite. Um choque. A aula era chamada de “Vida após a dívida” e foi desenvolvida para ajudar pessoas que estavam com dificuldades financeiras a evitar a falência. Seis meses e cerca de cem clientes depois, havíamos mudado completamente metade das lições do curso para refletir o fato de que a maioria das pessoas que se inscrevia no curso não estava a ponto de falir, mas queria simplesmente aprender a lidar com o próprio dinheiro. Também mudamos o nome para Universidade da Paz Financeira, o qual, em suas várias evoluções posteriores, já chegou à marca de milhões de alunos conquistados. Um início humilde, mas procure também aprender a lição de que o seu protótipo, sua primeira versão, e talvez até mesmo sua quarta versão, não sejam aquelas com as quais você vai encontrar o sucesso. Permita que sua ideia morra e renasça repetidamente; ela ficará cada vez melhor.

Grupos focais

Se tiver vários milhões de dólares à disposição, você pode contratar empresas de pesquisa de mercado para analisar e entrevistar grupos de pessoas que serão o alvo da sua estratégia de marketing. São os chamados grupos focais. Às vezes isso funciona, mas o ambiente no qual o consumidor em potencial está sentado é artificial, e dessa forma existe a possibilidade de se obterem informações ruins. É mais ou menos como ver animais letárgicos em um zoológico em vez de estar no meio deles durante um safári fotográfico; o animal se comporta de maneira diferente em uma situação artificial.

Na maioria das vezes, você não vai poder se dar ao luxo de uma pesquisa formal ou grupos focais, porque provavelmente não terá dinheiro para esse tipo de investimento. Mesmo assim, isso não significa que você não possa fazer pesquisas com clientes que já tem e aprender muito a respeito do que eles gostam. O livro que eu escrevi em 1992, *Financial Peace*, ainda está vendendo bem e foi revisado, revisitado e reformulado e agora está em sua versão 4.2. Na última vez que fizemos um grande relançamento nacional, pedimos à editora que desenvolvesse a melhor capa que pudesse, e pedimos também à nossa equipe de designers gráficos para desenvolver a melhor capa que pudesse, com uma terceira opção que nenhuma das partes gostava verdadeiramente. Nós colocamos as três capas em um quadro nas aulas do curso da Paz Financeira em várias cidades espalhadas pelo país e pedimos que as pessoas votassem anonimamente na capa preferida. Você provavelmente já adivinhou o que aconteceu: eles elegeram a capa que os "profissionais" menos gostaram e foi essa a capa que usamos. Isso é um exemplo de um grupo focal de baixo custo e relativamente pouco sofisticado.

Há dois anos, alternamos três estilos diferentes de gráficos em nosso website para vender ingressos para os nossos eventos presenciais. A opção que eu detestava foi a que vendeu mais ingressos. Assim, deixamos as outras duas opções de lado e usamos aquela que funcionava. Portanto, pode ser que você perceba que o seu ego e o seu instinto estarão tão errados quanto os meus. Encontre o alvo para a sua ideia, teste-a, quantifique os resultados e mude-a. E não pense que você é a exceção; mesmo com toda sua inteligência, você pode simplesmente ter nos braços um bebê feio.

Ciclo de vida do produto

Enquanto estiver sobrevoando seu campo antes, durante e depois de lavrar a terra, você sempre vai querer saber onde o seu produto ou serviço se encaixa no que os profissionais de marketing chamam de ciclo de vida do produto. Não há praticamente nenhum produto que dure para sempre. Assim, tenha noção de quanto tempo o produto vai durar e em que fase do ciclo ele se encontra. Existem quatro estágios no ciclo de vida do produto, e eles têm quatro personalidades e atributos distintos.

Estágio de introdução

O estágio de introdução é aquele em que você está lançando o produto. Este estágio é caracterizado por um custo alto pelos bens vendidos, porque você está fazendo encomendas de tamanho reduzido, o que faz com que o custo de cada unidade do produto seja mais alto devido a todas as razões que já discutimos. Também haverá altos custos promocionais, pois você tenta dizer ao mercado que sua empresa e seu produto existem e falar às pessoas sobre aquilo que faz. Você está simplesmente tentando decolar nesse estágio e é sempre bom lembrar: um avião a jato gasta a maior parte do combustível de uma viagem no momento da decolagem. As coisas se estabilizam quando você estiver voando na altitude de cruzeiro, mas a decolagem pode ser bastante dispendiosa. Suas vendas e a receita serão baixas porque, no início, os montantes são baixos. Como você teve despesas altas e um retorno baixo, o estágio de introdução é caracterizado por lucros baixos, ou mesmo pela ausência de lucro.

Estágio de crescimento

Conforme o produto decola e as vendas começam a crescer, você pode diminuir sensivelmente os custos de promoção. Como você está encomendando mais unidades, o custo dos bens que vende tende a diminuir. Você começará a perceber que os planos vão dar certo. Os lucros aumentam conforme as vendas e os pedidos que recebe aumentam, pois isso diminui o custo que você deve pagar por unidade.

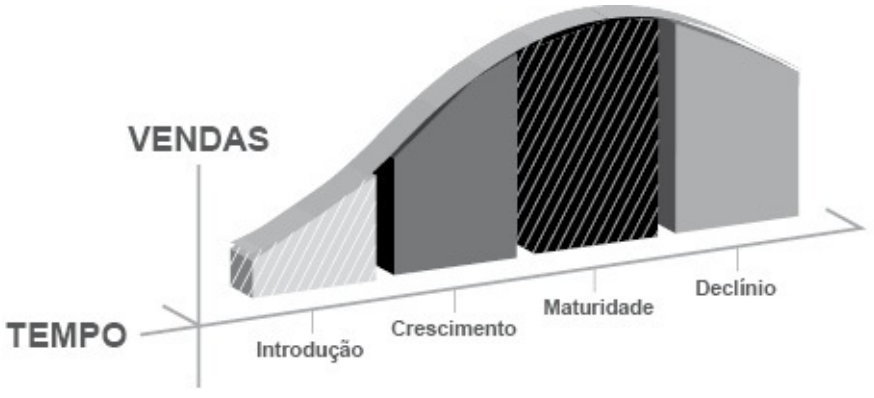
Este é um estágio bastante divertido porque os lucros crescem e há energia por toda parte. Vivenciar algumas vitórias acaba impulsionando todo o processo. Como gastamos uma quantidade imensa de combustível para tirar o avião do chão com sucesso, agora podemos diminuir o uso do combustível e apreciar o voo.

Estágio de maturidade

Quando o produto amadurece no mercado, sua agenda publicitária pode ser reduzida a um programa de manutenção. A necessidade de fazer apenas investimentos mínimos em publicidade para informar os clientes sobre seus produtos e atividades diminui os custos promocionais consideravelmente. Esse estágio também é caracterizado pelo menor custo por produto vendido, porque você já vinha fazendo encomendas em grandes volumes e continua a fazê-lo. Além disso, você encontrou os melhores preços para todos os materiais e a produção está muito mais otimizada. Como você desenvolveu um registro de suas atividades no mercado, as vendas serão bastante previsíveis. Com custos baixos e altos volumes de vendas, esse é geralmente o estágio de maior lucratividade. Na verdade, esse estágio é o menos estressante de todos, com uma exceção: os concorrentes já perceberam o grande sucesso que você faz e tipicamente entram no mercado nesse estágio.

Estágio de declínio

Este estágio é aquele em que você percebe a mortalidade do seu produto. Nada dura para sempre. As vendas começam a cair e, embora o custo dos bens seja relativamente baixo, você pode ter um inventário cheio de sobras que ninguém mais quer. Por outro lado, o custo dos produtos pode se elevar bastante, pois as encomendas e produção de pequenas quantidades aumentam o preço individual. Em geral, os lucros começam a declinar conforme as vendas declinam. Esse é o momento de se certificar de que você está oferecendo outras vendas à sua base de clientes, acrescentando outro produto ao pedido para alavancar as vendas. Então, é o momento de começar a pensar em reinventar seu produto.



Você está aqui

O ciclo de vida do produto pode ser muito curto ou muito longo para um produto específico. Um exercício interessante é pensar em que local no ciclo o produto se encontra, onde sua empresa se encontra e onde a sua área de atuação se encontra. Isso vai lhe dar uma noção muito boa de como você deve preparar e ajustar o plano de marketing e a mensagem que deve ser enviada ao consumidor.

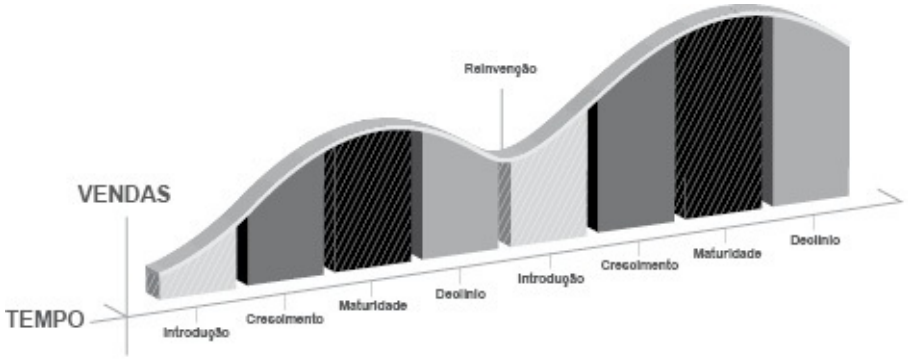
Vou ilustrar o caso por meio da área em que me encontro, a indústria editorial. A indústria da criação de livros é uma área muito antiga. O ciclo de vida da indústria como um todo tem vários séculos de idade e provavelmente está em seu estágio de maturidade. Um livro publicado por mim sobre liderança tem conceitos que resistem ao tempo e, assim, provavelmente terá um ciclo de vida que durará de cinco a dez anos. Outros livros duram um ano ou dois na categoria de ficção antes de saírem de catálogo e livros escritos por amigos meus especializados em política frequentemente têm um ciclo de vida de cerca de 90 dias. A maioria das vendas de um livro tipicamente se concentra em seus 120 primeiros dias. Há exceções, como livros de administração como *Good to Great* e a Bíblia, que são best-sellers eternos. Mas como a maioria dos livros tem um ciclo de vida de 120 dias, a maior parte das livrarias pensa em períodos de 120 dias e não está preparada para manter em estoque livros que durem muito mais do que isso.

Quando lançamos um novo livro, ele está em seu estágio de introdução, enquanto a indústria editorial como um todo está em seu estágio de maturidade e a minha empresa está no de crescimento. Temos de considerar todas as camadas e o que isso significa para o plano de marketing. Em primeiro lugar, a indústria é madura, então não temos que falar às pessoas sobre um meio completamente novo de transmitir informações e explicar como ele funciona; todos nós "entendemos" um livro. Entretanto, há muitas novas maneiras de comprar um livro no mundo eletrônico, sendo assim, precisamos nos certificar de que estamos marcando presença lá. Nossa empresa tem uma marca reconhecida nacionalmente e estamos crescendo, mas como podemos reunir todo esse impulso e focá-lo em um livro? Finalmente, o livro é novo e moderno, então será necessário fazer um grande esforço na área de comunicação e promoção para levá-lo além do estágio de introdução. Às vezes, todos esses pontos de vista não parecem mais do que conselhos baseados em bom senso e, quando você reserva um tempo para sobrevoar sua lavoura, você os verá de maneira relativamente fácil e rápida. O problema é que muitos empresários passam tanto tempo na lavoura, que deixam passar essas observações fáceis e cometem erros como

investir desnecessariamente em publicidade, para vender um produto que já está no estágio de maturidade.

> **Pessoas não querem ser "vendidas a", elas querem "conectar-se com".**
>
> **— Flint McLaughlin**

Se você estiver com o arado nas mãos, nem sempre vê que o fim se aproxima, dessa forma, não faz uma pausa para se reinventar. Conforme o produto amadurece, você se reinventa ou deixa o produto morrer, concentrando-se no próximo produto? Alguns produtos são criados com o conhecimento de que irão morrer após algum tempo. Um livro que se oponha ao governo de Bill Clinton provavelmente vendeu bem durante o seu processo de *impeachment*, mas esse livro estaria seriamente defasado nos dias de hoje. Mas um livro como *The 7 Habits of Highly Effective People*, de autoria de Stephen Covey, tem uma vida longa e pode ser reinventado com uma nova capa e algumas "atualizações". Meu primeiro livro, *Financial Peace*, foi "revisado", "atualizado" e até mesmo "revisitado". A cada nova edição, nós reinventávamos o livro com alguns novos capítulos, estatísticas atualizadas e uma nova capa. Essa reinvenção faz com que o ciclo do produto seja reiniciado, mas não no mesmo ponto baixo como no começo de sua vida. Experimente colocar um novo gráfico do ciclo de vida por cima do gráfico antigo, com o novo estágio de introdução iniciando no ponto mais distante do estágio de declínio. Você nunca mais verá um produto "renovado e aprimorado" da mesma maneira. Pessoas não querem ser "vendidas a", elas querem "conectar-se com".



Despeje o seu cliente por um funil

Quando você abre a sua empresa, geralmente começa com apenas um produto ou

serviço. Todos nós temos aquela grande ideia que nos atinge como um raio e saímos correndo para lançá-la no mercado. É ótimo ter tanta paixão e energia e é assim que nascem muitas grandes empresas. Enquanto você se esforça para fazer seu primeiro produto dar certo, é preciso pensar bastante e desenvolver estratégias focadas no desenvolvimento posterior de outras linhas de produtos. Uma excelente maneira de construir uma base de clientes leal e que cresce progressivamente é construir uma linha de produtos e serviços usando a técnica do funil.

A técnica do funil envolve simplesmente encontrar maneiras rápidas, de baixo custo ou gratuitas para que o cliente possa interagir com a sua empresa. Quanto mais rápido ou mais barato for o produto ou o serviço, mais pessoas você irá atrair. Isso pode ser tão simples quanto disponibilizar conteúdo de qualidade gratuitamente para o cliente em seu website. Em seguida, você desenvolve um produto que tem custo um pouco mais alto e que pode demandar um tempo um pouco maior. Você deve continuar a passar por esse funil até chegar ao seu produto mais caro e que demanda o maior investimento de tempo. Quanto mais dinheiro e tempo exigir dos seus clientes, menos pessoas o seguirão através do funil. Mas lembre-se: quanto maior for o número de clientes que entrar na parte mais larga do funil, maior será o número de clientes que saíra pela parte mais estreita. Se dez pessoas visitarem o seu website para ler o conteúdo gratuitamente e quatro delas comprarem um produto a 59 dólares, e posteriormente uma delas comprar um produto a 3.500 dólares, você terá atingido a sua meta. A próxima será conseguir que cem pessoas comecem no topo, em vez de apenas dez. Assim, embora milhões de pessoas possam comprar e ler esse livro por menos de 30 dólares, o número de pessoas que desembolsarão 6 mil dólares para participar de um curso de liderança que eu ministrarei pessoalmente durante um fim de semana inteiro, em um hotel de primeira linha, é bem menor.

Quando ensinei esta lição em nosso curso *EntreLeadership Master Series*, um homem que era dono de uma empresa especializada em aparelhos de ar-condicionado, ventilação e calefação achou que seria interessante tentar fazer algo parecido. Ele achava que tudo o que fazia era substituir e consertar aparelhos de ar-condicionado, ventilação e calefação mas, quando sobrevoou o seu “campo”, percebeu algo novo. Ele foi para casa e mudou seu website para implementar o funil. No início, ofereceu gratuitamente documentos simples que explicavam como fazer com que as fornalhas, aparelhos de ar-condicionado ou

aquecedores de água das pessoas durem mais com algumas dicas simples de manutenção. O documento gratuito mais popular tinha o título de “Dez Coisas que Qualquer Pessoa Pode Fazer Para Diminuir Suas Despesas com Energia”. Ele pedia um endereço de e-mail para poder enviar os documentos gratuitos e oferecia uma *newsletter* por e-mail para dar sequência às suas instruções gratuitas. Ah, e por falar nisso: você sabia que substituir um aparelho de ar-condicionado, ventilação e calefação ineficiente, com mais de dez anos de idade, pode cortar suas despesas com energia pela metade?

Afunilando as ofertas, ele oferecia um serviço de regulagem dos aparelhos nos quais era especializado, ao preço de 59 dólares. O serviço incluía a verificação de 14 itens e uma higienização, de modo a fazer com que o sistema funcionasse melhor nas altas temperaturas do verão ou nas baixas do inverno, além de ter certeza de que a unidade estava funcionando com segurança. Às vezes, a regulagem revelava que o sistema inteiro estava no fim da vida útil e teria que ser substituído. Então, o funil começava com informações gratuitas e terminava, para algumas pessoas, com uma compra no valor de 3,5 a 5 mil dólares. Isso sem mencionar serviços como limpeza de tubulações, sistemas de filtros para pessoas alérgicas e outros produtos. Ele me enviou uma nota dizendo que, simplesmente observando os produtos que oferecia mediante a técnica do funil, uma quantidade enorme de novas oportunidades apareceram. Novamente, muitos desses conselhos são baseados no bom senso, mas quando você está se esforçando para pagar os salários da sua empresa e lidando com os incêndios que acontecem todos os dias — atribuições naturais de todo empresário —, às vezes, você se esquece de largar o arado e sobrevoar a lavoura.

Uma receita de marketing

O mistério do marketing não é realmente um mistério. Simplesmente, existem pouquíssimas pessoas nas empresas que cumprem todas as partes intencionalmente. A reação do mercado às nossas melhores ideias pode ser misteriosa, mas a maneira de construir um plano para dizer às pessoas como podemos servi-las não é nada misteriosa. É o mesmo que fazer um cozido fabuloso em um dia frio do inverno, existe uma receita a ser seguida.

Se você trabalhou para desenvolver o protótipo e desenvolveu completamente o produto, e se estudou com um grupo focal para saber como o cliente vai reagir, você está se aproximando do momento de lançar o produto. É claro que você

considera o *timing*, em quais estágios do ciclo de vida do produto estão a sua empresa e a sua indústria e considera até mesmo o que a técnica do funil tem a lhe dizer sobre os preços estabelecidos para o que se pretende colocar no mercado. Acima de tudo, o que você realmente quer é se certificar de que a qualidade do produto é tão perfeita quanto desejou que fosse.

Mike Hyatt, um amigo meu e CEO de uma grande empresa, refere-se a um grande ditado: “Um excelente plano de marketing ajuda um produto ruim a fracassar mais rápido”.

Em outras palavras, nunca promova a grande inauguração de seu restaurante até que todas as receitas tenham sido testadas e que você tenha certeza de que são deliciosas. Você pode atrair uma quantidade imensa de pessoas para a sua empresa, mas, se elas tiverem uma experiência ruim, farão propaganda negativa a seu respeito. Portanto, tenha certeza absoluta de que tudo o que você tem de melhor está preparado antes de se aventurar no mercado. Se estiver preparado, então é hora de se certificar de que você tem todos os ingredientes para esta receita de marketing.

Ingrediente um: paixão

Quando tinha pouco mais de 20 anos, me envolvi com marketing de rede, ou marketing multinível, por cerca de três meses. Aprendi muitas coisas que nunca deveria fazer quando lidava com negócios, mas também aprendi várias boas lições. Uma das coisas que aprendi é que a paixão vende. Um superastro do mundo do marketing multinível é um homem chamado Dee Pinkard. Ele costumava dizer: “Não há energia na lógica, apenas na emoção”. Eu concordo e o marketing precisa ter energia. A lógica, embora seja factual, é monótona e não faz ninguém se mover para entrar em ação.

Você só conseguirá fazer esse sacrifício quando acreditar no resultado apaixonadamente.

Se você está na área de vendas individuais, no marketing ou em uma posição de liderança, é a paixão que leva à conclusão da venda. A paixão vai cobrir uma infinidade de erros e equívocos. A paixão vai superar uma grande porção da ignorância quando você não sabe aquilo que não tem condições de saber.

François VI, duque de La Rochefoucauld, disse: “A pessoa mais destreinada, mas que tenha paixão, é mais persuasiva do que a mais eloquente, desprovida de paixão”. Eu concordo; já vi planos de marketing muito acadêmicos, intelectuais e sofisticados que não tinham essa fagulha e que naufragaram. É preciso haver um campeão, ou um prédio cheio de campeões dispostos a lutar contra todos os inimigos do sucesso, porque o resultado importa profundamente para todos os envolvidos. Se você e sua equipe não estiverem gritando, empolgados com aquilo que fazem, então não façam. O marketing exige um catalisador e esse catalisador quase sempre é uma pessoa (ou grupo de pessoas) disposta a lutar até a morte para vencer, porque ela acredita profundamente naquilo que faz. Sempre há um preço a pagar em energia, tempo, dinheiro e dor para se chegar ao sucesso. Você só conseguirá fazer esse sacrifício quando acreditar no resultado apaixonadamente.

Ingrediente dois: atividade

Consegui minha licença de agente imobiliário três semanas depois de completar 18 anos de idade e trabalhava entre 40 e 60 horas por semana vendendo imóveis durante os quatro anos da minha faculdade. Eu era um vendedor desgrenhado, um garoto imaturo, mas era maníaco pelo meu trabalho. Ligava para clientes sem que eles estivessem esperando pelos meus telefonemas, batia na porta deles e ficava sentado em casas que estavam à venda com um entusiasmo que ninguém mais tinha. Assim, embora minhas habilidades ainda não estivessem totalmente afiadas, eu vendia casas em um ambiente que cobrava juros de 17%. Como eu era capaz de superar todos esses obstáculos pessoais e também os estabelecidos pelo mercado? O motivo era a atividade. Eu trabalhava mais do que praticamente qualquer um. Meu corretor (chefe) naquela época era um homem gentil que simplesmente balançava a cabeça em sinal de admiração ao perceber que eu conseguia sobreviver. Certo dia ele disse: “Ramsey, o seu sucesso é admirável. Eu acho que até mesmo um porco cego consegue encontrar uma noz se andar bastante”. Como não fui criado em uma fazenda, eu não tinha certeza do que ele queria dizer, mas imaginei que aquilo significava que porcos comiam nozes e que mesmo um porco cego que continua a se mover ativamente não passaria fome.

Sonhos de marketing que se realizam são iguais a uma forte explosão no mercado. Suas vendas e seu sucesso decolam. Esse tipo de explosão quase nunca acontece por acaso; são necessárias quantidades tremendas de atividade: muitos

esforços de promoção, publicidade, equipes de venda e todas as outras coisas necessárias para injetar essa energia no mercado para criar o potencial para uma explosão. Outro princípio para direcionar sua atividade e causar uma explosão como essa é comprimir sua atividade em um intervalo de tempo menor. Quando comprime uma carga de trabalho equivalente a um ano em um intervalo de 90 dias, você está forçando uma quantidade imensa de atividade a se encaixar em um intervalo de tempo pequeno, o que frequentemente lhe dará os ingredientes certos para fazer com que a explosão ocorra. Um motor a diesel funciona de acordo com este princípio. Não há velas que farão o combustível entrar em ignição na câmara de combustão. Assim, as bombas injetoras mandam o combustível para a câmara e, conforme determinada quantidade de moléculas é forçada a entrar em uma área cada vez menor, comprimidas pelo pistão, uma explosão ocorre, mandando o pistão de volta ao seu lugar original para recomeçar o ciclo. Então, concentre uma grande quantidade de energia em um intervalo curto de tempo e o motor do seu marketing irá funcionar bem.

Aumentar a quantidade de atividade funciona como uma apólice de seguros contra o fracasso. De forma simples, se você telefonar para cem clientes, é mais provável que consiga concluir uma venda do que se ligar para dez clientes. Esse é um conceito tão ridiculamente simples que eu fico confuso ao perceber os motivos que levam empresas inteiras a morrer pela falta de atividade em suas ações de marketing.

As únicas pessoas que nunca fracassam são aquelas que nunca tentam.

— Ilka Chase

Aumentos de atividade devem ser baseados em certa audácia. Timidez e passividade não funcionam no capitalismo; portanto, é necessário proclamar audaciosamente que você e sua empresa chegaram e que o mercado deve se levantar e perceber sua chegada. Quando você se entregar ao mercado, junto com sua empresa, vai começar a vencer e, conforme conquistar vitórias, espere receber críticas e reclamações. Você não pode liderar, promover e/ou administrar uma empresa com sucesso sem atrair o fogo de pessoas que não compreendem. Assim, ao conquistar vitórias, espere ser mal compreendido pelos outros e ouvir mentiras.

Atividade e sucesso fazem com que seja mais fácil lidar emocionalmente com a rejeição e fracassos não fatais. Quando há milhares de clientes, se um deles

agir de má-fé com você, isso não vai ter tanta importância. Eu me lembro de quando escrevi meu primeiro livro, *Financial Peace*, e coloquei alguns exemplares à venda em uma mesa após uma pequena explicação para uma plateia de 25 pessoas durante um almoço. Um homem veio até a mesa para discutir sobre os meus comentários e sobre as coisas que o livro dizia a respeito do dinheiro. Ele ficou irritado em relação às coisas que eu ensinava e demorei vários dias para me recuperar daquela altercação. Agora que já vendi mais de 2 milhões de cópias daquele mesmo livro, quase chego a rir quando alguém como aquele homem me envia um e-mail cheio de insultos, ou quando tenta me encurralar em uma festa. O sucesso e os números, consequências da atividade, diminuem o poder dos detratores, porque eles obviamente não têm razão. Mas quando eu tinha apenas um bebê e alguém dizia que ele era feio, a sensação era devastadora. A atividade lhe dá uma percepção ou perspectiva diferente sobre as mazelas que acompanham o sucesso.

Ingrediente três: escassez

Todos querem uma mesa em um restaurante que está lotado, todos querem ser sócios de um clube de campo que não aceita novos membros tão facilmente e todos querem tanto o mais recente jogo ou aparelho eletrônico que se dispõem a ficar em uma fila de um quilômetro para conseguir comprá-lo. Quando você cria a percepção de que o seu produto é escasso ou raro, uma quantidade imensa de energia de marketing é adicionada ao seu plano. Não estou sugerindo que você faça isso sem integridade. Entretanto, o que estamos tentando fazer nessa estratégia imensa de pré-lançamento é causar um alvoroço tão grande no mercado que as pessoas irão se dispor a ficar na fila. Alguns chegam a acampar numa fila ao redor do quarteirão para comprar um iPhone que, em três semanas, poderá ser comprado na mesma loja a qualquer momento. A Apple faz um trabalho excelente quando cria esse fervor que existe em ser a primeira pessoa a possuir algo raro e precioso; é parte da sua genialidade na área do marketing.

Empresas que fabricam brinquedos criam o mesmo tipo de furor promovendo a escassez, geralmente na época do Natal. Certas bonecas ou jogos para computador atingem um patamar tão alto de fervor que as pessoas os compram para depois inflar o preço em dez ou 20 vezes e os colocam à venda em sites como o eBay. Se alguém simplesmente esperar 30 ou 60 dias, o mesmo objeto estará em promoção pela metade do preço. Não seria ótimo se o seu produto tivesse uma energia de marketing tão grande a ponto de fazer com que as

pessoas formassem fila para entregar o próprio dinheiro a você? É impressionante.

Às vezes, a escassez é a realidade da produção limitada, mas às vezes é baseada em um enorme talento ou qualidade. Há pessoas que cortam cabelos e há pessoas que desenvolvem uma reputação tão forte na arte de cortar cabelos que é um privilégio estar em sua agenda, poder ir até o salão de beleza para cortar os cabelos e pagar o triplo do valor pelo serviço. Como não tenho cabelo, realmente não consigo entender essa situação, mas tenho que olhar a situação de fora e admirar o fato de que essas pessoas criaram uma aura mística tão forte ao redor de si que acabam por gerar uma forte demanda pelos seus serviços, baseados em uma escassez aparente.

Ingrediente quatro: urgência

A urgência é parente da escassez. Se o seu produto ou serviço é escasso, ele imediatamente transmite uma sensação de urgência ao consumidor, dizendo algo como “Aja agora, há uma quantidade limitada à venda!”. Jim Rohn diz: “Sem uma sensação de urgência, o desejo perde o seu valor”. Pense em um show musical com um artista que é tão famoso que dezenas de milhares de ingressos se esgotam em questão de minutos. Por que isso acontece? Pela urgência. O espectador do show acredita, corretamente, que se ele não estiver no website no momento exato para efetuar a compra, perderá a oportunidade de ver seu astro preferido. Quando fazemos grandes eventos ou palestras em estádios e sobram apenas algumas centenas de ingressos à venda, e meu programa de rádio entra no ar anunciando que estamos com a lotação quase esgotada, os últimos ingressos são vendidos em poucos minutos, quando, na semana anterior, ainda não havíamos conseguido vender essa mesma quantidade.

Se você faz um produto bom o suficiente, mesmo que você viva no meio de uma floresta, o cliente irá até a sua porta, diz o filósofo. Mas se você quer clientes em número suficiente, é melhor construir uma rodovia. A publicidade é a rodovia.

— William Randolph Hearst

Ingrediente cinco: o Teorema do Impulso

Vamos voltar ao início deste capítulo e relembrar o Teorema do Impulso:

intensidade focada sobre tempo, multiplicada por Deus, é igual a um impulso irrefreável. Conforme você analisa a estratégia para o seu produto ou marca, certifique-se de usar isso para misturar bem os ingredientes da sua receita de marketing.

Você está focado, tem intensidade e observa fatores como escassez, urgência, atividade e paixão, de modo a aplicar todos os esforços para concluir a receita. Entretanto, assim como o fazendeiro, depois de plantar as sementes, com sua inteligência e trabalho, você ainda precisará que Deus lhe envie a chuva. Se os seus resultados estiverem limitados apenas às consequências dos seus próprios esforços, então seus resultados estão limitados demais.

O sabor é delicioso

A maioria das empresas, grandes e pequenas, primitivas ou sofisticadas, raramente age intencionalmente para fazer com que sua receita tenha todos os ingredientes citados. Além disso, a maioria das empresas nunca dedica tempo para voar sobre o campo antes de lavrar a terra. Temos tanta pressa para chegar ao mercado que raramente traçamos planos ou estratégias de marketing. Já perdi tanto dinheiro com lançamentos fracassados e erros cometidos que sinto enjoo ao relembrar alguns episódios. Contudo, por mais que me arrependa dessas situações, me orgulho muito das vezes em que fizemos as coisas da maneira certa. Há um sentimento enorme de satisfação envolvido na criação de um plano com várias camadas e facetas, na sua execução e vencer em consequência de tudo isso. Por essa razão, pise no freio e execute as ações de marketing da maneira certa.

O resultado natural da receita do marketing, criado por todos esses ingredientes, além do fato de que você terá mais sabedoria e cautela para alcançar o cliente, é que você terá a oportunidade de servi-los com o seu produto ou serviço.

6

NÃO FRITE HAMBÚRGUERES

Um guia prático para fazer seu sonho decolar

No ano de 1972, cheio de incerteza e uma boa dose de desespero, um jovem aspirante a Líder/Empreendedor andava pela sua garagem, cheio de energia. A garagem não era um lugar particularmente especial e, se não fosse pelo zelo com que sua esposa mantinha o lugar limpo, provavelmente haveria poeira (ou até mesmo sujeira) por toda parte. Naquela época, eles produziam porta-retratos que os próprios clientes podiam montar em casa, e eles ainda o fazem. Ele e a esposa trabalhavam à noite, assim como os filhos passaram a fazê-lo quando ficaram maiores. A experiência que tinha no varejo fez nosso jovem empreendedor sonhar e saber que sua empresa poderia ser grande. Começando com apenas 600 dólares e um sonho, esse homem, com mais de 30 anos, começou a construir uma empresa que, após algum tempo, conquistou um sucesso incrível. Meu amigo David Green construiu a Hobby Lobby[6], que hoje tem mais de 12 mil funcionários e bilhões de dólares em receita, e o começo foi na garagem dele.

Em 1946, havia uma churrascaria pequena e sem qualquer coisa que a diferenciasse dos concorrentes na região sul da cidade de Atlanta. A Segunda Guerra Mundial terminara havia pouco tempo e um jovem cheio de ânimo e energia decidiu entrar no ramo de restaurantes, mesmo que a economia não estivesse em uma fase muito promissora. Ele comprou, limpou e entrou de cabeça em um pequeno estabelecimento chamado Dwarf Grill. Posteriormente, a churrascaria tornou-se conhecida como Dwarf House, e meu amigo Truett Cathy diz que foi ali que ele inventou o hambúrguer feito com carne de frango. Dan e Bubba, seus filhos, contam histórias dizendo que recebiam salários para trabalhar, fazendo coisas como retirar chicletes de debaixo das mesas, quando ainda tinham 8 ou 9 anos de idade. Eles abriram o primeiro Chick-fil-A[7] em 1967 e agora têm uma receita que chega à casa dos bilhões de dólares e empregam dezenas de milhares de pessoas. Eles têm um dos modelos de negócios baseados em franquia mais distintos na indústria de alimentação, e isso

fez com que muito dos seus franqueados enriquecessem também. Coma mais frango[8].

Em 1972, no mesmo ano em que o Hobby Lobby foi inaugurado, os tempos eram complicados. Os Estados Unidos estavam no meio da guerra do Vietnã, a inflação em alta e as filas de carros nos postos de gasolina tornavam-se um fato do dia a dia. Naquele mesmo ano, um inventor teve uma ideia muito incomum. George Ballas descobriu que uma linha de náilon usada para pescar, se fosse bem grossa e estivesse presa a um mecanismo giratório, seria capaz de cortar grama. Assim nasceu o modelo de cortadores de grama Weed Eater e as vendas alcançaram 80 milhões de dólares em 1977. Hoje em dia, a marca Weed Eater é tão forte em nossa cultura que o nome é usado para se referir a todos os tipos de cortadores de grama, da mesma forma que todos os lenços de papel se chamam Kleenex e todo óleo mineral em gel é chamado de Vaselina.

Há alguns anos conheci um homem chamado Jay Steinfeld, que vivia em Houston, no Texas. Jay abriu uma empresa especializada em tecidos para decoração em uma pequena loja de 90 metros quadrados, em 1987. Em 1993, ele desembolsou 1.500 dólares para construir seu primeiro website e, alguns anos depois, investiu mais 3 mil dólares para acrescentar um módulo de comércio eletrônico, em que poderia vender cortinas e persianas on-line. Em 2001, operando o website em sua garagem, suas vendas on-line explodiram e ele resolveu vender a pequena loja de tecidos. Jay demonstrou sabedoria e vem se esforçando bastante, promovendo a transição da sua empresa para uma empresa eletrônica especializada em persianas. Iniciando de maneira humilde, a Blinds.com atualmente é a maior empresa on-line de comércio de persianas em todo o mundo; mais da metade de todas as persianas vendidas pela internet no mundo inteiro vêm do seu site. Ele e os 115 membros que trabalham em sua equipe venderão, no ano em que escrevo este livro, mais de 85 milhões de dólares em persianas e produtos associados na Blinds.com.

Em meio a uma época de inflação alta e de crise de energia, um jovem gênio dos computadores começou aquela que seria a revolução dos computadores pessoais em sua garagem e no quarto do seu dormitório na faculdade, em 1975. Sem dúvida, você conhece Bill Gates: ele tinha 20 de idade. Alguns anos depois, em 1984, provavelmente inspirado por Gates, Michael Dell criou a Dell Computers no quarto do seu dormitório na faculdade, aos 19 anos de idade. Perceba que nossa economia ainda sofria as consequências de uma forte recessão

ocorrida em 1982.

Grandes carvalhos crescem a partir de um começo muito humilde quando ainda são sementes. Pequenas empresas, startups criadas por indivíduos sem qualquer ajuda externa, são uma parte da história norte-americana. Muitos de vocês que estão lendo este livro precisam saber que a empresa para a qual trabalham agora provavelmente merece respeito devido à herança que representa. Talvez vocês estejam pensando em se tornar uma dessas histórias, ou estão no meio de uma trajetória focada em transformar os sonhos em realidade.

Quero encorajar você, dentro da sua pequena empresa, a mantê-la humilde. Você não precisa se endividar com empréstimos no valor de 100 mil dólares ou financiamentos que usam sua casa como garantia de pagamento para abrir um escritório executivo com paredes forradas por painéis de nogueira. Comece pequeno e tenha orgulho disso. Minha empresa começou em uma mesa na sala de estar da minha casa. Essas empresas que começam em casa frequentemente são chamadas de microempresas ou empresas caseiras. É muito difícil encontrar estatísticas exatas sobre essas empresas, porque a própria natureza desse tipo de empreendedor se caracteriza por não querer chamar a atenção do governo. São pessoas que gostam da sua liberdade; é por isso que decidiram abrir a própria empresa. Entretanto, cada uma das empresas citadas anteriormente que chegou ao sucesso nacional ou mundial começou na garagem, na sala de estar ou no quarto do dormitório na faculdade, de uma forma ou de outra — nada de escritórios elegantes, nada de fábricas ou linhas de montagem imensas, nada de equipes de executivos cheios de MBAs e nenhuma certeza de que conseguiriam ter sucesso.

Estou convencido de que a espinha dorsal da nossa economia é o pequeno empresário/empreendedor. Atualmente, 64% dos norte-americanos trabalham em empresas que têm menos de 500 funcionários. O censo diz que 98,3% das empresas nos Estados Unidos têm menos de cem funcionários. Neste momento, em algum lugar da América, talvez lendo este livro, está o próximo Bill Gates, Truett Cathy ou David Green. O direito e o talento de criar alguma coisa a partir do nada são inerentes aos norte-americanos. Assim, não tenha vergonha ou medo de começar pequeno.

Em meio-período

Além disso, algumas empresas começam funcionando em meio-período e até

mesmo continuam a funcionar dessa forma, o que é algo bom. Às vezes, um bombeiro que faz um plantão de 48 horas e depois tem alguns dias de folga dá início a uma empresa de paisagismo ou de serviços de pintura. Ele não tem intenção de se desligar do departamento de bombeiros, mas as características do seu horário de trabalho o deixam livre para se dedicar a várias ideias relacionadas às necessidades de uma pequena empresa.

O melhor trabalho em meio-período, possivelmente, é ter uma pequena empresa. Não tenho nada contra lanchonetes como o Burger King, mas por que alguém iria preferir fritar hambúrgueres em troco de um salário mínimo quando há milhões de ideias adequadas a pequenas empresas e que podem ser colocadas em prática neste exato momento?

Não há motivo para permanecer desempregado "à procura de trabalho". Trabalho não é muito difícil de encontrar se você enxergar as necessidades das pessoas e como você pode servi-las.

Uma microempresa iniciada em regime de meio-período pode ou não adquirir uma importância maior, mas, novamente, não há qualquer vergonha em começar em pequena escala. Matt bateu à nossa porta em uma manhã e se afastou da porta, de modo a não parecer ameaçador à minha esposa quando ela o atendeu. Ele explicou a ela que havia aberto uma empresa que funcionaria durante os meses do verão para pagar os custos da faculdade quando chegasse o outono. Ele comprara uma máquina de lavar com um compressor e veio à nossa casa para se oferecer para lavar e impermeabilizar nossa calçada, porque ele e seu amigo estariam trabalhando em nosso bairro naquela semana. Depois de dez horas e de faturar 1.100 dólares, ele juntou suas coisas e foi para casa. Se as minhas contas estiverem certas, Matt está ganhando mais dinheiro do que alguns advogados. Mas alguns estudantes universitários que pretendem se formar em marketing não conseguem encontrar trabalho durante o verão porque a economia está ruim, de acordo com o âncora de algum telejornal. Poupe-me.

Certa vez, durante o período de férias de inverno, eu e o amigo com o qual dividia o apartamento na época da faculdade batemos na porta de casas que tinham chaminés e usamos a mesma estratégia de Matt, com a diferença que queríamos vender lenha para aquelas pessoas. Em um mês muito frio, que passou muito rápido, vendemos, cortamos e entregamos 78 pilhas de lenha cortada e isso pagou o custo dos nossos estudos naquele semestre. Enquanto isso, alguns de nossos amigos estavam fritando Whoppers em troca de salário-

mínimo e endividando-se com empréstimos para estudantes. Eu gostaria de ser mais inteligente, pois poderia ser alguém como Michael Dell ou Bill Gates em vez de Paul Bunyan[9] com seu machado, mas você trabalha com o talento que tem à disposição.

Certamente, nem todas as ideias para empresas caseiras envolvem trabalho braçal. Eu adoro o de pessoas que trabalham com inteligência, não com mais força, como este fã de golfe:

> O golfe era apenas um passatempo para Jason Droege. Agora, é o seu meio de vida. Certo dia, enquanto jogava golfe com um amigo, Droege teve uma visão: havia milhares de tacos de golfe esquecidos ou fora de uso nas garagens de toda a nossa nação. Droege sabia que o lixo de uma pessoa é o tesouro de outra; assim, em 2002, ele iniciou sua empresa, a Back 9 Golf Co.
>
> Jason visitava bazares, feiras de garagem e outras fontes onde indivíduos queriam vender tacos usados e os comprava a preços baixos. Ele os limpava e os colocava à venda no eBay. Continuando a investir em sua ideia, entrou em contato com grandes lojas especializadas em golfe, e em quatro anos havia chegado a 2 milhões de dólares em vendas no eBay [...].[10]
>
> Em janeiro de 2004, Cain Bond, aos 19 anos de idade, decidiu aplicar o mesmo conceito: comprar objetos usados e revendê-los, mas os produtos que escolheu foram carrinhos de bebê. Cerca de cinco meses depois, em junho de 2004, já movimentava cerca de 30 mil dólares em produtos no eBay. Ele continuou a crescer e, um ano mais tarde, abriu uma loja de bicicletas. Em 2006, chegava a mais de 1 milhão de dólares em vendas, aos 21 de idade.[11]

Essas duas histórias foram retiradas do *Entrepreneur's eBay Startup Guide*. Há centenas de milhares de histórias como essas, com valores mais modestos. Assim, seja qual for a oportunidade que você enxergar — comércio eletrônico, levar cães para passear, digitação de dados ou cortar lenha —, sempre há algo para fazer.

No meu programa de rádio as pessoas frequentemente telefonam para pedir conselhos sobre como se livrar de dívidas ou sair de uma situação financeira difícil na qual estejam envolvidos. Às vezes eles podem cortar seus gastos, mas, geralmente, precisam simplesmente ganhar mais dinheiro e um emprego em meio-período é uma excelente solução temporária. Uma pequena empresa que funcione em meio-período representa um ótimo emprego em período integral, mas você também pode simplesmente encarar seu emprego em meio-período como sua empresa.

Sou famoso por dizer às pessoas que elas devem sair para entregar pizzas ou jornais para ganhar algum dinheiro extra rapidamente. Havia um jovem bastante

analítico e cheio de energia trabalhando na nossa equipe durante o dia, mas ele queria aumentar sua renda. Assim, decidiu entregar pizzas. Qualquer pessoa pode ir até a porta de um cliente e entregar uma pizza, mas John não se contentou em fazer apenas o processo básico, porque a maior parte do seu dinheiro vinha das gorjetas. Então ele começou a experimentar diversas variações que fizeram o dinheiro das gorjetas aumentar. Ele elaborou uma planilha de modo que pudesse quantificar o resultado de cada uma de suas ideias em gráficos. No início ele descobriu que, se considerasse a área atendida pela pizzaria, se saísse com mais de três pizzas para entregar de uma vez só, quando chegasse à quarta casa, esse cliente consideraria que a entrega estava atrasada e uma prova disso era o fato de que a pizza, geralmente, já estava fria. Duas entregas de cada vez eram ineficientes e quatro entregas era um número excessivo. Ele descobriu também que, após tocar a campainha, precisava se afastar pelo menos três passos da porta, para que sua altura e presença não intimidasse a pessoa que atenderia à porta.

Ele também descobriu que, se tivesse a oportunidade, deveria estacionar o veículo em frente ao cômodo onde a TV provavelmente estava instalada, de modo que alguém pudesse vê-lo chegando e anunciasse para toda a casa: “A pizza chegou!”. Depois de estacionar em um lugar em que as pessoas pudessem vê-lo antecipadamente, descobriu que deveria apressar o passo para se aproximar da porta, de modo a mostrar que se importava com a satisfação do cliente. Tentou assobiar enquanto corria e enquanto esperava até a porta ser aberta. Chegou até mesmo a analisar se alguma das músicas que assobiava era melhor do que as outras. Começou a sorrir intencionalmente e a lembrar os clientes de que sua pizza estava bem quente e era deliciosa.

Além de calcular o número correto de entregas que devia fazer a cada vez que saísse da pizzaria, certificando-se de que as pizzas que entregava estavam quentes, a estratégia usada para conseguir aumentar as gorjetas ao máximo foi genial. John percebeu que, muitas vezes, um cão vinha recebê-lo à porta, com um membro da família logo atrás de si, preparado para pagar. Sendo um amante de cães, ele percebeu que, se acariciasse o cachorro da família e conversasse a seu respeito, isso aumentaria consideravelmente a gorjeta. Foi aí que ele teve a grande ideia. Ele foi até a loja de materiais de construção e comprou um cinto de ferramentas com bolsos para guardar pregos. Em seguida, colocou biscoitos caninos dentro dos bolsos do cinto, de modo que pudesse dar um petisco ao Totó, bem na frente do dono do Totó. Brilhante!

Assim, o entregador de pizza estaciona onde todos possam vê-lo chegando, salta do carro correndo com energia e corre até a porta da casa, assobia uma canção, sorri, afasta-se da porta até que ela seja aberta, dá um biscoito para o cachorro e entrega à pessoa que veio lhe atender uma pizza quente, fazendo questão de lembrar de que ela ainda está bem quente e é deliciosa. Se não der uma gorjeta polpuda a esse jovem, você é um mão de vaca! Compare com o rapaz que veio fazer uma entrega de carro, certa vez, e que ficou sentado, buzinando até sairmos e andarmos até onde ele estava e nos entregou a pizza pela janela do veículo, resmungando o valor que lhe devíamos. Percebe a diferença? No fim das contas, todas as pessoas são trabalhadores autônomos.

Quer ouvir algo realmente imbecil? John desistiu de entregar pizzas para aquela empresa porque o gerente da loja, um chefe no verdadeiro sentido da palavra, sentiu inveja da renda que ele ganhava com as gorjetas e exigiu que ele começasse a entregar mais pizzas a cada vez que saía da loja, arruinando a estratégia. É necessário liderança para vencer no mundo dos negócios.

Hora de pular fora

Assim, qual é o melhor momento para sair do seu emprego e dedicar toda a energia à sua nova pequena empresa? A maioria das pessoas fica tão empolgada que decide que quer pedir demissão o mais rápido possível. Eu sugiro que espere até o barco se aproximar do atracadouro antes de embarcar. Com isso quero dizer que, se você pedir demissão do emprego antes que sua renda familiar esteja suficientemente alta, você vai dar um passo em falso, perder o barco e cair na água.

É difícil trabalhar num emprego tradicional e investir mais uma boa quantidade de horas em sua própria empresa, mas é muito mais difícil cometer um erro e perder sua casa em uma ação de despejo porque você saltou antes que o barco estivesse suficientemente perto do ancoradouro.

Desse modo, procuro observar duas coisas quando ajudo um Líder/Empreendedor a decidir qual é o momento certo de passar a se dedicar integralmente à sua empresa. Primeiro: quanto dinheiro você está ganhando e que porcentagem esse valor representa em relação ao seu salário anterior? Um jovem

Líder/Empreendedor chamado Tim me ligou para perguntar se deveria (ou se poderia) deixar seu emprego, no qual trabalhava em período integral, para dar o salto. No ano anterior, ele faturara 6 mil dólares em seu trabalho de meio-período, no ramo de artes gráficas. Por outro lado, ele trabalha como artista gráfico para uma grande empresa, ganhando 70 mil dólares por ano. Quando ouvimos algo assim, você e eu instantaneamente percebemos que a diferença é grande demais, e que ele irá colocar a família em risco se pedir demissão. Portanto, recomendei que ele aumentasse seus esforços e horas de trabalho drasticamente, trabalhando como um louco para aumentar sua renda. É difícil trabalhar num emprego tradicional e investir mais uma boa quantidade de horas em sua própria empresa, mas é muito mais difícil cometer um erro e perder sua casa em uma ação de despejo porque você saltou antes que o barco estivesse suficientemente perto do ancoradouro. Eu recomendei que ele procurasse uma forma de faturar pelo menos 45 mil dólares anuais com sua atividade paralela antes de dar o salto definitivo. Isso gera duas coisas: a primeira é saber que ele é capaz de ganhar seu sustento como pequeno empresário; e a segunda, se ganhar um salário anual de 70 mil dólares e faturar 45 mil dólares no mesmo período com sua empresa, ele vai conseguir angariar uma boa reserva financeira, o que provavelmente facilitará o salto. Ele não vai gastar todo o seu dinheiro e, como consequência, passar fome.

O segundo fator a considerar quando estiver decidindo se você está pronto para dar o salto é considerar as tendências da renda da sua pequena empresa. No caso de Tim, nosso artista gráfico, se ele perceber que sua renda aumenta de forma contínua e previsível, talvez decida dar o salto antes do prazo estabelecido. No ano anterior faturou 6 mil dólares, o que representa 500 dólares por mês. E se no mês seguinte ele faturar mil, e depois 2 mil, e depois 3 mil, e depois 8 mil e depois 9 mil? Nesse caso, ele demonstrou que a empresa cresce de acordo com o aumento do seu esforço, dessa forma, abrir mão do emprego tradicional (que agora lhe dá um rendimento menor) não é uma decisão tão difícil. Mas use o bom senso nessa análise: se toda essa renda vem de um único cliente, você não está pronto para dar o salto. Se essa renda lhe dá mais prova de que há uma base diversificada de clientes e um mercado aquecido, então você pode dar o salto após verificar que a situação se mantém durante um período de seis meses.

É hora de expandir a sua empresa?

Um dos momentos mais aterrorizantes que existem é decidir quando contratar o primeiro membro da equipe. Na realidade, cada contratação é assustadora até que você tenha dez ou 15 membros na sua equipe. Quando ministro cursos para pequenos empreendedores, eles sempre me perguntam como decidir sobre o momento certo de expandir o negócio. A resposta? Use o mesmo processo que acabamos de discutir para o momento em que você decidiu se dedicar à sua empresa em tempo integral. Você deve estar numa situação em que dedica horas e mais horas de trabalho na empresa, durante vários meses, para ter certeza de que realmente precisa de ajuda. Excesso de trabalho, por si só, não é o bastante; é necessário que esse trabalho crie renda extra para remunerar pessoas. Parece óbvio, mas várias pessoas passam da fase de criar e gerir sua microempresa para a contratação simplesmente porque estão cansadas, não porque a empresa é lucrativa. Ter uma pequena empresa não é algo que pode ser feito por fracos: resigne-se e arregace as mangas até que consiga lucrar com ela. Em seguida, você pode expandi-la. Até que consiga lucrar, você não vai querer nada além disso.

Uma vocação?

Em seu nível mais fundamental, há duas razões para trabalhar. Nós trabalhamos para conseguir dinheiro e comprar comida, abrigo e assim por diante; e nós trabalhamos por causa da nossa vocação. Eu frequentemente sugiro trabalho em meio-período ou que uma pessoa abra sua empresa em um regime de meio-período para ganhar dinheiro e tirar a família de uma situação complicada, e isso é muito honroso. Trabalhar somente pelo dinheiro deve ser apenas uma solução temporária enquanto você conserta a situação, atinge uma meta e/ou se aproxima mais da sua paixão, mas é muito honroso fazer o que for necessário para salvar sua família ou alcançar uma meta em curto prazo. Não passe dois anos desempregado, arriscando-se a ser despejado de sua casa porque você não consegue trabalhar na área pela qual nutre paixão. Isso é irresponsabilidade.

Enquanto estiver trabalhando somente pelo dinheiro, certifique-se de que você executa o trabalho com excelência passional, como se fosse a vocação da sua vida. Você

Não passe dois anos desempregado, arriscando-se a ser despejado de sua casa porque você não consegue trabalhar na área pela qual nutre paixão. Isso é irresponsabilidade.

nunca sabe quem pode estar observando. Quando eu era adolescente, fui a uma churrascaria maravilhosa para jantar com a minha família. Nossa garçonete, que provavelmente não estava trabalhando na área para a qual tinha vocação, agia de maneira incrível. Ela estava ao redor da mesa, anotando o pedido e trazendo a comida, com o sorriso e a energia presentes nos sonhos de todos os gerentes de restaurantes. Meu pai a contratou na semana seguinte para vender imóveis para a agência imobiliária da minha família. No primeiro ano, aquela moça de 20 e poucos anos vendeu 1 milhão de dólares em imóveis, o que seria equivalente a 10 milhões em valores atualizados. Você nunca sabe quem o observa quando trabalha apenas pelo dinheiro. Portanto, trabalhe sempre com dedicação e excelência.

Matt não considerava que lavar calçadas era a vocação ou a paixão da sua vida; ele queria dinheiro para pagar a faculdade. Eu certamente não considerava que cortar lenha era a vocação da minha vida; eu queria dinheiro para pagar a faculdade. John não estava entregando pizzas com dedicação e excelência porque isso era a vocação ou a paixão de sua vida; ele o fazia para ganhar dinheiro e pagar suas dívidas. É muito honroso trabalhar pelo dinheiro com excelência para alcançar uma meta em curto prazo, mas não elabore um plano de vida ou plano de negócios com foco no longo prazo apenas com o intuito de ganhar dinheiro.

A paixão e a vocação importam

Seth Godin diz: “Em vez de ficar imaginando quando será a próxima vez em que você sairá de férias, talvez seja melhor estruturar uma vida da qual você não precise escapar”. Ter uma empresa envolve trabalho e esforço demais para ser algo feito apenas pelo dinheiro. Vencer no mundo dos negócios, às vezes, exige que se esgote cada grama da sua energia espiritual, emocional e física. Você não vai conseguir empregar tanto esforço dia após dia, ano após ano, se pensar apenas no dinheiro. É ótimo ter dinheiro, mas na prática isso é uma meta vazia. Casas maiores, carros maiores e até mesmo a capacidade de poder doar mais dinheiro não são uma meta grande o suficiente para manter sua criatividade e energia no decorrer da vida. É preciso ter uma paixão, uma vocação, algo com o qual consiga verdadeiramente se envolver. Malcolm Gladwell diz: “O esforço só é comparável à cela de uma prisão se o trabalho realizado não tiver um propósito”.

Ou seja, somente uma pessoa emocional e espiritualmente imatura escolhe uma área para atuar simplesmente porque acha que pode ganhar muito dinheiro. Encontre algo que você ama muito fazer, de modo que, em dias ruins, tenha um motivo para continuar lutando. A razão de ser da sua empresa tem de ser enorme, a ponto de mantê-lo empolgado e até mesmo contagiar a sua equipe, deixando-a igualmente animada.

Simon Sinek tem uma excelente palestra na plataforma TED (a TED é uma série motivacional on-line) sobre pessoas e empresas que vencem porque entendem a *razão* de ser da sua vocação. Ele denominou essa palestra de "O Círculo de Ouro". Imagine um alvo formado por três anéis concêntricos. No anel central está o "porquê", no anel intermediário está o "como" e no anel exterior está "o quê". Conforme Sinek explica, todas as empresas sabem *o que* fazem (seu produto ou serviço). A maioria das empresas sabe *como* fazer (seus processos ou fluxos de trabalho). Mas poucas empresas realmente entendem *por que* fazem aquilo que fazem — seu propósito, a razão da sua existência —, e essas são as que vencem com louvor. Elas operam de dentro para fora, forçando o seu "porquê" por meio do "como" e de "o quê". Dessa forma, tudo que fazem — de produtos a processos — está centrado no núcleo, no coração da sua missão.

O resultado dessa abordagem para as empresas, de acordo com Sinek, é que as pessoas não compram *o que* você faz. Elas compram *porque* você faz o que faz. A meta não é fazer negócios com todas as pessoas que precisam daquilo que você tem ("o quê"). A meta é fazer negócios com as pessoas que acreditam naquilo que você acredita (o "porquê").

Além disso, não se trata apenas de produtos, mas também de pessoas. Ele explica que, se você contratar alguém apenas porque essa pessoa precisa de um emprego ("o quê"), elas trabalharão em troca do seu dinheiro. Mas se você contratar alguém que acredita naquilo que você acredita (o "porquê"), elas lhe darão todo o sangue, suor e lágrimas que tiverem.

Sinek demonstra esse princípio usando o exemplo dos irmãos Wright. A corrida pela invenção do avião estava a todo vapor na virada do século XX. Várias pessoas haviam conseguido resultados próximos do ideal e, pela primeira vez, muitas pessoas começaram a acreditar que era possível fazer o homem voar.

Dois irmãos, Orville e Wilbur Wright, tinham o sonho de voar. Em seus corações, sabiam que isso era possível. Não tinham dinheiro, não tinham quem

financiasse seus sonhos, não tinham respaldo nem mesmo uma educação superior, mas estavam motivados pela paixão de voar. Eles tinham um “porquê” e estavam determinados a transformar o “porquê” em um “o quê” — o primeiro avião construído pelo homem.

Eles não se deixaram abater por fracassos ou colisões. Na verdade, levavam cinco conjuntos de peças e partes consigo sempre que saíam, pois sabiam que colidiriam pelo menos cinco vezes antes do fim do dia. Mas eles continuaram a tentar. Até que, no dia 17 de dezembro de 1903, o planador motorizado dos irmãos Wright decolou e aterrissou com sucesso pela primeira vez, literalmente transformando o mundo com um único voo de 36 metros de extensão, que durou apenas 12 segundos.

Mas a grande lição dessa história é que outro homem, Samuel Pierpont Langley, era o grande astro do voo na época. Considerava-se que ele era a pessoa com a maior probabilidade de descobrir o mecanismo que permitiria o voo tripulado e autopropelido. O governo lhe deu uma verba de 50 mil dólares; assim, dinheiro não seria problema. Ele era professor em Harvard, trabalhava no Museu Smithsonian e interagia diariamente com os melhores cérebros do país. Na verdade, o *The New York Times* o seguia por toda parte e escrevia vários artigos a seu respeito. O mundo todo esperava que Langley fizesse o primeiro avião decolar.

O que ele não tinha, na realidade, era a paixão, ou uma vocação para tal. Ele não tinha o “porquê”. As melhores mentes, a maior quantidade de dinheiro e todas as outras razões para vencer não produziram um vencedor, porque não havia paixão. Ele queria simplesmente enriquecer e pensou que conseguiria alcançar seu objetivo voando.

Além de não conseguir vencer, Langley acabou se tornando um mau — e estúpido — perdedor. Prova disso é que Langley interrompeu todas as suas pesquisas e parou de se importar com a aviação tão logo os irmãos Wright venceram a corrida. Se ele tivesse paixão por voar, poderia ter reunido o seu talento, todo o dinheiro e as melhores mentes e aprimorado o sucesso dos irmãos Wright, ou até mesmo aplaudido o sucesso da dupla; em vez disso, ele simplesmente desistiu. Basicamente, pegou seus brinquedos e voltou para casa. Ele desistiu porque só estava no negócio pelo dinheiro e não tinha qualquer paixão pelo que fazia. Langley não tinha um “porquê”, ele tinha somente “o quê”. É por isso que ninguém ouve falar a seu respeito.

Escolhendo uma empresa

A moral dessa seção da história é que você pode e deve ganhar dinheiro, e muito. Mas, no longo prazo, escolha algo que faz você sentir um arrepio na espinha. Se você estiver selecionando uma empresa para uma meta financeira de longo ou curto prazo, raramente é necessário que você promova uma mudança gigantesca no rumo da sua vida.

Se está tentando ganhar algum dinheiro extra e é um artista gráfico, não tente investir na aquisição de um diploma em contabilidade. Simplesmente ligue o seu computador e crie alguns belos cartões de visita promovendo o seu trabalho de artista gráfico. Se você é contabilista ou contador, você não precisa de um doutorado em artes para ganhar mais dinheiro; simplesmente comece a cuidar dos livros e registros de pequenos empresários que precisem da sua ajuda.

O orientador de carreiras Dan Miller, que mencionei anteriormente, escreveu um best-seller chamado *48 Days to the Work You Love*. Dan diz que você sempre deve começar a construir o buquê da sua vida com as flores que estiverem mais próximas. Além disso, afirma que a escolha da sua carreira, ou da sua empresa, deve ser o reflexo de três áreas principais:

1. *Talentos e habilidades*: Em que áreas você recebeu treinamento e quais são seus talentos naturais? Eu sou muito bom em matemática; é um talento natural, e também treinado. Assim, a área de finanças é uma das especialidades na qual me sinto muito confortável.

2. *Características da personalidade*: Eu gosto muito de trabalhar com pessoas e sou focado em projetos, mas não sou muito bom para cuidar de detalhes. Logo, embora eu seja bom em matemática e consiga ganhar bastante dinheiro, trabalhar como contabilista especializado em impostos faria com que eu desejasse dar um tiro na minha própria cabeça.

3. *Valores, sonhos e paixões*: Eu não acredito em dívidas. Assim, se eu tivesse que vender algo todos os dias, o dia todo, que fizesse com que o cliente se endividasse para comprar, isso seria inconsistente com os meus valores. Minha vida seria miserável.

Então, em seu nível mais primitivo, colher as flores que estejam mais próximas para uma empresa que funcione em meio-período, com o intuito de ganhar dinheiro, significa simplesmente que você deve fazer algo que saiba e que tenha as ferramentas para tanto. Se tiver um aparador de grama, você pode cortar grama e ganhar dinheiro com isso. Se tiver um veículo, você pode entregar pizzas. Se entende de contabilidade e tem um computador, você pode cuidar dos livros e registros de uma empresa. É simples. Entretanto, em um nível

mais profundo, construir esse buquê significa realmente cultivar e buscar o mistério da vida, que envolve a verdadeira razão pela qual você foi colocado neste planeta. Só escolha uma empresa ou área empresarial para desenvolver sua carreira se ela atender aos três princípios mencionados anteriormente.

Assim, se você sempre gostou de trabalhar com as mãos e ama motocicletas, talvez dê início à próxima Orange County Choppers[12]. Mas não seja uma pessoa como Chris, alguém que conheci e que era um suicida, literalmente. Ele é um ótimo vendedor, adora estar em contato com pessoas e detesta detalhes. Seu cunhado o convenceu a abrir uma franquia de uma empresa especializada na preparação de documentos fiscais e o negócio funcionou. Ele teve bastante sucesso, ganhando muito dinheiro durante os dez anos seguintes, mas detestando ter que acordar para ir ao trabalho a cada dia. Sua equipe era infeliz porque o chefe era infeliz. Sua esposa era infeliz e a vida dessas pessoas ricas estava se desintegrando. Eu recomendei que ele vendesse sua franquia, e ele o fez em troca de uma quantia enorme de dinheiro. Usou o dinheiro para construir outra empresa de sucesso, uma empresa especializada em consultoria de marketing. Chris está ganhando mais dinheiro agora, porém o mais importante: ele, sua família e sua equipe estão se divertindo; eles estão felizes. A paixão e a felicidade que sentem podem ser a razão pelas quais ele está tendo um sucesso ainda maior. Pessoalmente, não me importo com o fato de que ele está ganhando mais dinheiro; estou mais feliz pelo fato de que ele encontrou sua verdadeira vocação. Você não vai chegar ao fim da sua vida e desejar que tivesse ganhado mais dinheiro.

Uma vocação lhe mostra um caminho

Sua empresa vai mudar. Ela mudará desde o começo, e constantemente; assim, você precisa de um caminho bem definido para seguir. Este não é um caminho estreito, mas um rumo e uma filosofia gerais que irão guiar o seu crescimento e as suas mudanças. O Centro de Estatísticas Trabalhistas[13] descobriu que, em média, um trabalhador norte-americano terá passado por uma média de dez empregos quando chegar aos 40 anos de idade. Se há tanta mudança e movimento no mercado, você precisa ter a certeza de que o rumo da sua empresa incorpora essas características. O mercado inteiro pode se mover debaixo dos seus pés com bastante rapidez e sua paixão e vocação podem mantê-lo na vanguarda das mudanças. Se sua empresa é simplesmente um conjunto de regras

que produzem lucro, você nunca conseguirá enxergar as mudanças se aproximando. Você nunca conseguirá abraçar as mudanças e nunca estará na dianteira do ataque.

Meu avô foi um dos meus heróis. Ele era muito inteligente e começou sua carreira no departamento de contabilidade da Alcoa, uma empresa que produz alumínio, quando ainda era muito jovem, durante a Grande Depressão. Trabalhou ali com bastante afinco durante 38 anos, até que se tornou um de seus principais contadores na área de custos. Esses dias simplesmente não existem mais. A época em que uma pessoa era contratada e permanecia na mesma empresa durante 40 anos, em um "emprego estável", terminou. Essa época terminou porque as pessoas encaram a carreira de forma diferente, mas, principalmente, porque o nível de mudança no mercado é muito maior. Empresas inteiras, ou linhas de produtos, deixam de existir quase que instantaneamente no mercado de hoje. A única maneira de sobreviver como empresário ou líder é ter uma vocação sólida e paixão por aquilo que faz.

A paixão triunfa sobre os obstáculos e a idade

Eu sempre ouvi pessoas que pensam em viver seus sonhos mediante abertura de uma empresa dizerem que se preocupam com o fato de que talvez estejam velhas demais para isso. Por outro lado, algo interessante que observei é que, embora o mundo corporativo tenha a tendência aparente de dispensar um profissional talentoso com 53 anos, esse mesmo profissional provavelmente está na década mais lucrativa da sua vida. Nos mais de 20 anos em que venho trabalhando como conselheiro de finanças, percebi que a década dos 50 anos de idade provavelmente será a mais lucrativa dentre todas, especialmente se você não desistir de sonhar e procurar pelo objeto da sua paixão. Se você foi descartado pelo mundo corporativo, seria interessante encarar o próximo capítulo da sua vida como se ele tivesse lhe prestado um grande favor.

Idade, seu cargo atual, ou até mesmo o seu nível de educação formal não são obstáculos para aqueles que encontram sua vocação. Sylvester Stallone trabalhou atrás do balcão de uma lanchonete e como recepcionista em um cinema quando tinha 30 anos. O que você diria se ele fosse seu filho, ou se quisesse namorar a sua filha? Ele escreveu o roteiro para o filme *Rocky* depois dos 30 anos, e começou a carreira de ator com um Oscar de Melhor Filme. E conseguiu tudo isso superando o obstáculo imposto por uma deformidade congênita. Martha

Stewart trabalhava como corretora de ações quando tinha 30 anos. Ela encontrou sua paixão e seu dom quando reformou a casa de campo onde morava, e o resto, como dizem por aí, é história. O humorista Rodney Dangerfield vendia painéis de alumínio aos 30 anos e não levava seu talento para a comédia a sério até bem depois de ter completado 40 anos.

Durante toda a vida, o Coronel Sanders[14] trabalhou nos empregos errados apenas para conseguir dinheiro. Trabalhou como timoneiro de barco a vapor, vendedor de seguros, fazendeiro e bombeiro ferroviário antes de começar a vender sua famosa receita de frango frito aos 67 anos. Minha família visitou a Capela Sistina no Vaticano há alguns anos enquanto estávamos passando por Roma. O guia turístico apontou para a parede do fundo da famosa capela, com uma imensa obra de arte do tamanho de um *outdoor* pintada em sua superfície, retratando o retorno de Cristo no fim dos tempos. Aquela obra-prima, de acordo com o nosso guia, foi pintada por Michelangelo quando ele já tinha 78 anos.

Você nunca está velho demais. Você nunca tem a cor errada. Você nunca tem uma deficiência tão forte. Você nunca apoia o partido político errado. Nunca haverá um obstáculo tão grande para impedir uma pessoa com paixão e vocação fortes de vencer. É mais difícil para Pistol Pete Maravich, do alto de seu 1,60 metro, jogar na NBA em vez de um homem bem mais alto? É claro que sim. Mas ele treinou e sonhou com tanto empenho que conseguiu chegar onde queria. Eu espero que esse pequeno discurso motivador o lembre do quanto é importante escolher uma empresa ou área de atuação pela qual você sinta paixão. Se escolher bem, você vai viver toda a sua vida, ou a sua vocação, como se estivesse sempre de férias.

Cuidado: os perigos das armadilhas do tipo “Trabalhe em casa”

O jornal *USA Today* publicou uma matéria de que esquemas do tipo “trabalhe em casa/seja seu próprio chefe” são uma das categorias que mais crescem em número de reclamações na Comissão Federal de Comércio. Eu recomendo que as pessoas nunca comprem um kit ou que se matriculem em um programa de treinamento que permitirá que elas trabalhem em sua própria casa ou que abram a própria empresa. A maioria desses programas que oferecem “kits para montagem de empresas” são esquemas totalmente fraudulentos ou, na melhor das hipóteses, motivados apenas pela empolgação do momento.

Aparentemente, faz parte da natureza humana tentar encontrar o caminho mais

fácil para enriquecer, mas o número de pessoas que pagou entre 100 e 5 mil dólares para comprar um sistema ou participar de um treinamento, de modo que pudessem abrir a própria empresa, e descobriram que tudo não passava de uma fraude é assustador. Eu já tive a oportunidade de conversar com pessoas que pagaram cerca de 49 dólares por um kit onde tudo que teriam de fazer era lamber e selar envelopes em casa. Só podia ser brincadeira! Será que não sabem que existem máquinas que podem selar milhares de envelopes por hora? Existem pessoas que pensavam realmente que poderiam ganhar algum dinheiro extra em casa, lambendo envelopes! Há milhares de pessoas sem experiência na área de contabilidade, sem experiência na área de saúde e que detestam detalhes, mas pagaram milhares de dólares para aprender a fazer cobranças médicas em suas próprias casas. É como se eles não tivessem qualquer noção de que médicos já instalaram sistemas de administração de contas para cuidar de suas cobranças e contabilidade há décadas. Sim, às vezes, alguns médicos terceirizam suas cobranças, mas esse tipo de serviço nunca é passado para uma Sally Smith qualquer, que completou apenas a oitava série do Ensino Fundamental e que pretende cuidar desse trabalho em sua própria sala de estar, enquanto seus cinco filhos estão dormindo. É de arrepiar!

Existe uma maneira fácil de evitar que seu dinheiro seja arrancado por esquemas fraudulentos do tipo “trabalhe em casa”. Não se envolva com eles. Em vez disso, siga o processo e a discussão anterior, em que eu lhe disse para encontrar uma ideia que possa ser executada em sua própria casa com base em algo que você já conheça e adore fazer. Se você adora armas e treina a pontaria com elas como faz o meu amigo Tony, então comece a trabalhar com manutenção de armas em casa, cuide das armas de alguns de seus amigos e cobre-os pelo trabalho. Tony começou a fazer isso há alguns anos e agora é o dono de uma loja de armas de fogo.

Outra maneira de evitar perder dinheiro é lembrar-se de dois antigos conselhos da vovó. O primeiro: não há atalhos para qualquer lugar onde valha a pena chegar. Em outras palavras, se alguém já conseguiu colocar a ideia em uma embalagem para vendê-la, então você chegou tarde demais. Experimente outra coisa. O segundo conselho: se algo parece bom demais para ser verdade, realmente é bom demais para ser verdade. Se alguém diz que uma ideia é excelente, à prova de fracassos e que certamente vai fazer com que você enriqueça de maneira rápida e fácil, você está sendo enganado.

A coisa mais engraçada nesses esquemas fraudulentos é que os piores

apresentam um “selo de qualidade” que atesta que são “100% honestos e legalizados”. Por favor, afaste-se o mais rápido que puder quando vir esse tipo de coisa. Quando uma oferta tiver esse tipo de adendo, a situação não é diferente daquela época da faculdade, quando você saiu com uma garota e, no primeiro encontro, ela lhe disse que não era louca. É claro, você descobriu que, na maioria das vezes, isso significa que ela *realmente* é louca. Ou então, seria interessante tentar se lembrar do vendedor que, nos cinco primeiros minutos de conversa, lhe disse três vezes que você podia confiar nele. É claro, você descobriu posteriormente que isso significa que não pode confiar nele de jeito nenhum; ele é um picareta. É melhor sair correndo.

Mães/Empreendedoras

Eu não sei ao certo se o termo Mães/Empreendedoras realmente foi usado pela primeira vez no livro de Patricia Cobe e Ellen Parlapiano, mas a palavra realmente serve muito bem para descrever uma categoria de pequenas empresas. A maioria das Mães/Empreendedoras, como você pode imaginar, são mães que trabalham em casa para que possam ficar com os filhos. Às vezes, a empresa começa ali e acaba por absorver o espaço da garagem. Outras vezes, as crianças crescem e a empresa também cresce, podendo se tornar gigantesca. Ou ainda, a empresa é simplesmente uma maneira para que a mãe consiga contribuir com a renda da família, acrescentando mais dinheiro enquanto continua em casa cuidando dos filhos. Qualquer que seja o resultado, essa tendência realmente veio para ficar.

Durante os anos, no meu programa de rádio, eu já atendi a centenas de ligações de senhoras muito talentosas e educadas que tomaram a decisão de ficar em casa com os filhos, mas que ainda adoravam a emoção de atuar no mercado e/ou realmente precisavam/queriam aumentar a renda familiar.

Algumas dessas mães têm uma formação profissional muito sólida e planos de negócios altamente sofisticados para desenvolver em suas próprias casas. E algumas delas têm ideias muito simples, mas muito lucrativas. É interessante perceber que essas senhoras raramente se tornam empreendedoras para impressionar alguém com sua sofisticação ou seu escritório com painéis de nogueira; elas simplesmente querem ganhar dinheiro, ou colocar mais um remo na água.

Rick deixou o emprego corporativo para abrir sua própria corretora de

seguros. Ele estava se esforçando e lutando para levar a empresa adiante, enquanto Lindy, sua esposa, estava ocupada em casa, cuidando das crianças. Certa noite, em meio a uma discussão desesperada, Ricky disse a Lindy que estava remando com todas as suas forças, mas havia somente uma pessoa na canoa. A impressão que tinha era de que, quanto mais forte remava, mais ele girava em círculos no meio do rio. Assim, Lindy decidiu se tornar uma Mãe/Empreendedora e colocar mais um remo na água. O curioso foi perceber que Lindy não ganhava muito dinheiro, mas a quantidade que conseguia faturar ajudou Rick a pagar as contas e os dois começaram a remar na direção certa. Às vezes, tudo o que você precisa é que haja mais um remo na água, até conseguir o impulso necessário.

Há vários anos, Crystal Paine começou a escrever em seu blog a respeito de suas experiências como esposa e mãe de três filhos. Um de seus posts, que falava sobre as vantagens de recortar e juntar cupons publicados em jornais e revistas, recebeu um *feedback* tão grande que ela escreveu uma série inteira em seu blog sobre o assunto, seguido por um e-book, e que agora já se transformou em um curso on-line. Mas seus leitores pediram mais, dessa forma, ela começou a escrever um blog exclusivamente sobre cupons de desconto. Atualmente, o blog Moneysavingmom.com tem entre 60 e 85 mil visitas por dia, e mais de 2,5 milhões de acessos por mês. Não é uma ótima maneira de fazer um buquê com as flores que estão ao seu alcance?

Lisa sempre teve muito talento para fazer arranjos florais. Ela sempre ouvia elogios das pessoas que visitavam sua casa, que diziam que ela tinha um dom especial para organizar cestas de flores. Ao visitar uma amiga que havia acabado de ter um bebê, ela percebeu uma bela cesta de presentes. Um parente que morava na cidade natal de sua amiga havia enviado uma cesta cheia de flores e também objetos típicos daquela cidade. Geleias, doces, molhos apimentados, molho para churrasco, cartões-postais e *souvenirs*, havia várias coisas ali para fazer com que ela se lembrasse do lugar de onde viera. Lisa sentiu a inspiração lhe descer como um raio: ela percebeu que empresas que recebiam visitantes de outras cidades poderiam se interessar em enviar cestas, como a que sua amiga recebeu, para tais clientes, de modo que pudessem ter boas recordações da cidade de Lisa. Ela montou dez cestas como aquela e ligou para assistentes de executivos, entregando-lhes as cestas como uma amostra do seu trabalho e do que ela seria capaz de fazer. Em poucas semanas os pedidos começaram a chegar aos montes. Os pedidos chegaram tão rapidamente e em um volume tão grande

que toda a sua garagem e a maior parte da casa foram transformadas em depósito para os componentes das suas cestas, e o marido de Lisa me disse que ficava acordado até as duas da manhã para ajudá-la a atender os pedidos.

E-Mealz

Em 2003, Jane DeLaney, de Birmingham, no estado do Alabama, encontrou uma nota amarrotada de 5 dólares em seu bolso. Ela diz que essa foi sua inspiração para iniciar a própria empresa e, cheia de otimismo, abriu uma conta bancária empresarial com aqueles 5 dólares. Jane e sua irmã, Jenny, começaram a construir uma ferramenta on-line para ajudar uma família a planejar e controlar os gastos com refeições, uma semana de cada vez. O planejamento ajuda a diminuir o estresse familiar e faz com que os dólares que ganham durem consideravelmente mais tempo. Elas cobram 1,25 dólar por semana ou, como você já percebeu, cinco dólares por mês. Em 2006, Jane e Jenny já tinham cerca de mil assinantes, e vieram até nós para anunciar seu serviço no *The Dave Ramsey Show*. Nossos anúncios em nível nacional são caros demais para uma empresa que tinha uma receita bruta de 100 mil dólares por ano, mas nós não queríamos desanimá-las. Assim, fizemos uma oferta a elas, em que venderíamos espaço publicitário em nosso website por um preço especial.

O pequeno investimento em publicidade na internet e o fato de que outra irmã, Judith, se juntou à empresa para criar uma estratégia de marketing, resultaram em uma explosão. Conforme cresceram, elas conseguiram comprar espaços publicitários de alcance nacional em nosso programa. Agora elas têm mais de 60 mil assinantes, que lhes dão uma receita bruta de cerca de 4 milhões de dólares por ano. Jane, suas irmãs e seus respectivos maridos não conseguem parar de sorrir. Eles estão ajudando famílias a reduzir seu estresse, passam mais tempo juntos e poupam dinheiro. E recebem bastante dinheiro ao prestarem esse serviço maravilhoso.

Franquear ou não franquear, eis a questão

Vamos começar esta discussão com um alerta: eu sou o empreendedor dos empreendedores e sou mão de vaca. Prefiro cometer meus próprios erros e até mesmo correr riscos em vez de ter que ouvir alguém dizendo qual é a cor da tinta que devo passar nas paredes da minha empresa. Assim, ter uma franquia não é uma opção para mim. Entretanto, mesmo que eu seja um cabeça-dura, isso não

significa que franquias sejam ruins; para falar a verdade, não são. Portanto, vamos examinar este assunto de maneira objetiva.

Decidir que a empresa que você pretende abrir será uma franquia pode ser uma ótima maneira de entrar no mundo dos negócios. Uma franquia pode lhe oferecer uma marca que já está estruturada nacionalmente. A probabilidade de atrair clientes para uma loja do Subway é maior do que atraí-los para a Lanchonete do Dave. Isso é muito valioso. Além disso, as franquias oferecem um sistema comprovadamente eficaz para operar sua empresa. Elas podem ajudá-lo com a escolha do local onde a loja será instalada, a contratação, o processo de produção, os aparelhos e máquinas necessários à empresa, a estratégia de marketing e até mesmo com as operações em si, continuamente. Em muitos casos, os franqueadores já cometeram muitos erros no decorrer dos anos, de modo que aprenderam com a experiência e desenvolveram processos e sistemas para evitar esses percalços. Pode ser muito valioso poder contar com uma trilha já aberta no meio da floresta.

Se eu resolver abrir a Lanchonete do Dave terei que cometer vários daqueles erros por conta própria, e um único erro dentre esses pode ser fatal. Honestamente, é meu dever dizer que uma franquia pode ser uma ótima oportunidade para algumas pessoas.

Perigos/Advertências

Em primeiro lugar, as franquias podem fracassar. Elas fracassam todos os dias e, sinceramente, as porcentagens não são muito impressionantes. O programa *CNN Money* fez uma lista com as dez franquias mais populares nos Estados Unidos. As cinco primeiras franquias da lista foram: Subway, Quiznos, The UPS Store, Cold Stone Creamery e Dairy Queen. A pesquisa revelou que a taxa média de fracassos entre as cinco principais franquias é de 16,6%. Para ser justo, algumas têm um desempenho melhor que a média, enquanto outras estão bem abaixo, mas é importante ilustrar que, apesar de todas essas marcas serem famosas e respeitadas, aproximadamente uma em cada cinco pessoas que tentam realizar seus sonhos por meio de uma franquia acabam fracassando. Fracassar é muito ruim, a maneira mais comum de comprar e abrir uma franquia é tomar um empréstimo para pequenas empresas e usar sua própria casa como garantia de pagamento. Tradução: uma em cada cinco tentativas entre as franquias mais populares acabam levando a pessoa que tenta realizar seu sonho à falência. Até mesmo uma unidade de uma grande franquia pode fracassar, e isso costuma ser

fatal para a família do proprietário.

O segundo problema é o seguinte: uma franquia pode simplesmente ser uma forma de comprar um emprego. Se o seu território for limitado — e ele frequentemente o é — você pode acabar sendo o proprietário do seu emprego. Se você nunca conseguir desenvolver a empresa de modo a conseguir trabalhar para expandi-la, em vez de trabalhar dentro da empresa, você simplesmente se tornará o proprietário do seu emprego. Você trabalha ali todos os dias e ganha um bom dinheiro, mas tem a obrigação de estar ali e fica estagnado; é preciso pagar outras pessoas em troca de fatores limitantes e isso pode significar que você simplesmente é o dono do seu emprego. É muito diferente de ser o proprietário de uma empresa.

Terceiro: não se deixe encantar pela paixão dos outros; é preciso que a paixão seja sua. Às vezes, algumas pessoas ficam tão desesperadas para "trabalhar por conta própria" que estão simplesmente procurando uma maneira de ganhar dinheiro e serem seus próprios chefes. Isso resulta em desastre. Eu já disse antes e repito aqui: é difícil demais ter sua própria empresa se o seu objetivo for apenas o dinheiro. É preciso haver um propósito e você deve ter paixão pelo que faz. Há alguns anos tive um cliente que passou 20 anos gerenciando grandes lojas de departamento e que gostava muito do que fazia. Quando sua loja fechou as portas, ele comprou uma franquia especializada em reparos de caixas de câmbio e transmissões. Que absurdo! Como uma pessoa vai do primeiro ramo para o segundo? Ele certamente se sentiu bastante infeliz e desmotivado. Administrou a franquia até esgotá-la e a vendeu por uma ninharia, perdendo quase completamente 20 anos de economias.

Finalmente, franqueadores e franqueados têm uma relação de amor e ódio. Tipicamente, o franqueado abre a nova loja e recebe bastante atenção e assistência do franqueador até que as coisas estejam em ordem, como deveria ser. Um ano depois de abrir as portas, o franqueado começa a perceber que, independentemente da qualidade do franqueador, independentemente de quanto apoio ele dá aos franqueados e de quantas boas ideias ele tem, o sucesso da empresa dependerá primordialmente do esforço do dono da loja, o franqueado. Então, depois de anos investindo sangue, suor e lágrimas, o franqueado geralmente começa a se arrepender de ter que pagar royalties sobre suas vendas todos os meses, porque sabe que é a chave para o sucesso e tende a se esquecer do impulso inicial que conseguiu quando comprou a franquia. Se o negócio não tiver sucesso, o franqueado vai querer culpar o franqueador, mesmo quando o

franqueador não é a fonte do problema; ele simplesmente pode não ter o talento necessário para administrar uma franquia.

Quase sinto pena dos franqueadores porque eles perdem de qualquer jeito. Mas eles são muito bem pagos, então não fico tão triste assim.

Pontos a considerar antes de dar o salto

Número um: essa é a sua paixão? Como já mencionei, não compre a paixão de outra pessoa. Se você está apenas buscando uma maneira de ganhar dinheiro, você vai acabar ficando muito decepcionado se comprar uma franquia.

Segundo: não tome empréstimos para abrir um negócio, especialmente uma franquia. Vamos discutir esse conceito mais a fundo posteriormente, mas, quando estiver considerando uma franquia, minha sugestão é: se você precisa tomar dinheiro emprestado — e frequentemente incluir sua casa como garantia de pagamento e apostar contra a falência — é um sinal de que você não tem condições de arcar com esse tipo de negócio. Eu tinha um amigo que deixou uma carreira que lhe dava um salário anual de seis dígitos e que ignorou cada um desses avisos. Ele vendeu equipamentos de produção e manufatura durante várias décadas e decidiu tomar um empréstimo para abrir uma pequena empresa de recarga de cartuchos e toners para impressoras, colocando sua casa como garantia do pagamento. Foi um desastre. Todo o negócio foi por água abaixo. Após algum tempo vendeu a franquia e a empresa, mas continuou com a maior parte das dívidas. Foi obrigado a vender a casa e passou alguns anos difíceis, lutando com unhas e dentes contra a falência. Ele pode lhe dizer o quanto essa ideia de tomar empréstimos é idiota.

A seguir, pergunte a si mesmo como irá se sentir em dez anos. Depois de administrar essa empresa por uma década, você ainda vai se sentir bem se tiver que pagar uma taxa mensal ao franqueador por uma marca que é famosa em todo o país, pelo apoio limitado e como um tributo ao fato de que eles o ajudaram a dar os primeiros passos? Eu lhe digo por experiência própria que é difícil se lembrar de que foi você mesmo que procurou esse tipo de acordo. Eu tinha uma ótima agente literária que conseguiu meu primeiro contrato com uma editora. Ela me trouxe mais dinheiro do que eu jamais havia visto e me colocou em uma negociação que eu nunca seria capaz de conseguir sozinho. Em troca desse serviço, ela ganha uma porcentagem dos royalties que eu faturo com a venda dos meus livros, como deve ser. Tenho que admitir que, embora meu intelecto

entenda isso e eu saiba que ela fez por merecer, as minhas emoções ainda entram em conflito de vez em quando. Afinal, ela ainda recebe um cheque mensalmente, mesmo que a última vez em que fez qualquer esforço para vender meu livro foi há 15 anos. Ela não fez nada de errado; na verdade, fez o que se propôs a fazer. O problema sou eu. Enfrente os demônios que existem dentro de você antes de comprar uma franquia.

Depois, decida se a marca de renome nacional tem importância na área de atuação em que você planeja entrar. Por exemplo, posso escolher determinado restaurante porque ele é parte de uma rede nacional, mas não me importo muito em reconhecer a marca da lavanderia para onde envio minhas roupas.

Você também precisa considerar o fato de que a franquia pode ter um processo singular ou equipamento desenvolvido pelo próprio franqueador que irá lhe dar uma forte vantagem competitiva. Às vezes, uma franquia se constrói ao redor de um único produto ou equipamento que foi inventado, e a única maneira de entrar nessa área de maneira inteligente é ter essa vantagem competitiva. Geralmente, entretanto, você pode descobrir uma maneira de duplicar aquilo que o franqueador considera essencial. Além disso, se a tecnologia estiver envolvida nessa singularidade, lembre-se de que essa tecnologia estará obsoleta em alguns anos.

Minha família tinha relações próximas com a ERA, uma franquia na área de imóveis no fim da década de 1970 e início da década de 1980. Nós tínhamos uma franquia, meu pai vendia as franquias, e quando saí da casa dos meus pais para frequentar a faculdade, eu fui até o agente local da ERA para trabalhar como corretor imobiliário. ERA é abreviação para Electronic Realty Associates. A empresa cresceu e se transformou com o passar dos anos para continuar a ser uma franqueadora legítima. Quando abriu as portas, em 1972, ela detinha uma tecnologia de ponta: você podia ir até o escritório de um corretor da ERA e eles podiam lhe entregar imagens em preto e branco e descrições de casas em outra cidade, para onde você talvez fosse se mudar, com um aparelho impressionante chamado “máquina de fax”. Ela recebeu o apelido de “Máquina das Mudanças” porque ajudava famílias que precisavam se mudar. Assim, se você listasse sua casa em Dallas com um corretor da ERA, uma família que vinha de Seattle podia ver uma foto e informações sobre a casa antes de colocar os pés em Dallas. Era impressionante. Contar histórias como essa faz com que me sinta velho, mas e se você tivesse comprado essa franquia apenas por causa daquela tecnologia fabulosa? Parece algo engraçado atualmente, assim como a tecnologia de ponta

que temos hoje será algo risível em cinco anos. Logo, é bom ter cuidado.

Finalmente, antes de dar o salto, verifique suas referências. Não apenas as referências que o franqueador lhe fornecer, é claro. Procure outros franqueados em cidades e bairros similares ao local que você esteja considerando e entre em contato com eles. Encontre alguém que fale mal da empresa, pois aí está uma possível fonte de informações. Converse com os franqueados de maior sucesso e pergunte a eles quanto do próprio sucesso se deve à franquia. Converse com franqueados em dificuldades e pergunte-lhes quanto dos próprios problemas se devem à franquia. Se você pretende pagar centenas de milhares de dólares em taxas de franquias e custos de abertura, tenha bom senso e faça o dever de casa. Faça vários telefonemas e compre algumas passagens de avião para visitar alguns dos vencedores e alguns dos perdedores.

Marketing multinível

Marketing multinível, marketing de rede e vendas diretas são os nomes usados por pessoas que trabalham em empresas desse tipo para descrever como o seu modelo de negócios funciona. Os críticos dizem que o que essas empresas fazem é apenas “mais um daqueles esquemas de pirâmide”, geralmente acompanhados de um rosnado. Essas empresas não são esquemas em pirâmide; são um método legítimo para algumas pessoas ganharem algum dinheiro extra e, às vezes, literalmente construir suas próprias empresas.

Um esquema em pirâmide é ilegal e nenhum serviço ou produto é vendido nesse tipo de transação; a empresa existe apenas para faturar com as taxas de recrutamento. Elas ainda aparecem de tempos em tempos, e são um primo ilícito dos esquemas de Ponzi ou Madoff[15], devido à regra do último homem. A regra do último homem diz que, se você estendesse o sucesso da empresa até que o último homem no planeta se juntasse a ela, a empresa se extinguiria porque só consegue ganhar dinheiro com o recrutamento, e nunca com a venda de um produto ou serviço? Se isso acontecer, a situação é completamente ilegal.

A empresa mais famosa entre as que atuam no segmento de marketing multinível é a Amway, e milhares de outras empresas entraram nesse mercado desde que ela começou suas atividades em Grand Rapids, no estado do Michigan. Uma empresa de marketing de rede ganha dinheiro quando um de seus membros vende produtos ou serviços e, ocasionalmente, quando ele recruta alguém para participar da sua rede. Eles utilizam a confiança natural que os

amigos e parentes têm pela pessoa e sua crença de que essa pessoa não vai agir de má-fé. O marketing de rede, de acordo com a maioria das estimativas, movimenta cerca de 85 bilhões de dólares por ano. Nomes como Mary Kay, Pampered Chef, Avon, Primerica, Arbonne e centenas de outras empresas seguem o mesmo modelo.

O que há de bom

O lado bom de uma empresa de marketing multinível é que você pode encontrar algo pelo qual tenha paixão e ganhar dinheiro ao compartilhar isso com seus amigos. Outra boa característica é que você pode entrar no negócio com uma pequena quantia em dinheiro. Às vezes isso pode significar um bom emprego em meio-período, funcionando como uma pequena empresa. Muitas pessoas que entram em empresas de marketing multinível o fazem para “viver o sonho” de enriquecer e serem seus próprios chefes. Os nomes de pelo menos cinco ou seis amigos vêm à minha mente enquanto estou escrevendo, e todos eles se tornaram milionários, ganhando várias centenas de milhares de dólares por ano em diversas empresas de marketing multinível. Às vezes isso acontece.

O que há de ruim

A maior parte do lado ruim do marketing de rede se encaixa em duas categorias: excesso de expectativas e ganância. Quando uma empresa de marketing multinível ou uma hierarquia dentro de uma dessas companhias vai mal, ela frequentemente gerou uma expectativa excessiva em torno de si mesma e os seus membros a tratam quase como se fossem seguidores fanáticos de algum culto obscuro. Isso causa vários problemas. Um desses problemas é que pessoas que nutrem expectativas hiperestimuladas tendem a exagerar a ponto de mentir em relação à dificuldade existente em ganhar quantidades significativas de dinheiro com o marketing multinível. Para ganhar muito dinheiro, será necessário trabalhar muito e agir com muita inteligência durante um período bastante longo, assim como acontece em qualquer outra área. Portanto, evite a sensação de que você vai enriquecer rapidamente ao entrar em uma empresa de marketing multinível.

Em segundo lugar, o excesso de expectativa faz com que as pessoas fiquem empolgadas demais, a ponto de violarem algumas das melhores e mais comuns práticas empresariais. Um exemplo disso são pessoas muito empolgadas que enchem a garagem com uma quantidade enorme de produtos, e que demorarão

dois anos para conseguir vender tudo. O seu estoque deve ser baseado naquilo que você já conseguiu vender, e não na expectativa exagerada de vender, e não nos seus sonhos; apenas nas vendas reais. Trabalhar com um estoque mínimo — ou mesmo sem estoque — pode ser uma excelente meta enquanto você ainda está começando.

Em terceiro lugar, a expectativa exagerada faz com que as pessoas sugiram e se envolvam em todos os tipos de brechas de integridade. Eu já cheguei a ouvir um líder de hierarquia sugerir a uma sala cheia de mulheres que comprassem uma quantidade imensa de produtos para o seu estoque usando seus cartões de crédito e que não contassem isso aos maridos. Foi inacreditável! Se a empresa de marketing multinível pela qual você se interessou sugere que você minta para o seu marido ou esposa, você deve fugir deles *voando*. Se a empresa ou seu líder estiver sugerindo qualquer tipo de ação que ponha sua integridade em risco, afaste-se. Se a oportunidade for legítima não será necessário exigir que você se afogue em dívidas para encher a garagem com o seu estoque ou mentir a respeito dele.

Se você se deixar envolver pela expectativa excessiva, vai perder seus amigos. A maioria de nós tem aquele amigo que já se envolveu com todas as empresas de marketing multinível à sua volta, e detestamos vê-lo andando pelo saguão da igreja para nos cumprimentar. Todos nós já recebemos ligações de velhos amigos ou parentes, que não vemos há muito tempo, que desejam nos mostrar uma "oportunidade de negócio". Lembre-se: se você tem que pressionar e coagir seus parentes e amigos em relação a qualquer negócio, você passou dos limites. Pare com isso. Existem alguns de nós que não querem se envolver com esse tipo de empresa e nós também iremos para o céu. Pare com isso.

A ganância e a expectativa hiperestimulada agem juntas para causar esses problemas, mas frequentemente é a ganância que faz com que alguém entre em um negócio apenas porque acha que pode enriquecer. Novamente, o dinheiro não é uma razão suficiente; você deve realmente ter paixão pela sua empresa.

Finalmente, você deve ter uma expectativa realista da área ou da empresa que está escolhendo. Se quiser ganhar muito dinheiro e construir carreira na área de marketing de rede, você precisa lembrar qual é a área em que está atuando. Terá de recrutar, treinar, motivar e liderar uma força de trabalho e vendas caracterizada por uma rotatividade enorme. Seus melhores recrutas serão pessoas que têm influência e credibilidade em várias áreas da vida, de modo que eles

consigam recrutar e vender para o seu próprio mercado natural. Então, recrutar um jovem de 18 anos que abandonou o Ensino Médio raramente será o caminho para o sucesso. Se você acha que está entrando em uma empresa para ajudar mulheres com sua maquiagem ou para vender panelas e potes bonitos, terá uma carreira curta com aquilo que pode acabar se mostrando apenas um emprego de meio-período. Entretanto, se sempre quis construir e administrar uma grande equipe de vendas com um alto grau de rotatividade, você pode conquistar o sucesso depois de algum tempo.

Assim, de certa forma, todas as empresas de marketing multinível são organizações legítimas e podem ser a escolha certa para algumas pessoas. Se você pretende se envolver com alguma, siga esses avisos, e talvez isso será a maior oportunidade da sua vida. Mas se pretende seguir esse caminho, por favor, e pelo bem das outras pessoas: tenha classe.

Conclusão

Assim, este é o capítulo no qual as empresas nascem. Se você já tem sua empresa ou um cargo de liderança em uma empresa que pertence a outra pessoa, é bom que absorva essas informações, para que se lembre ou saiba o que existe no DNA da sua empresa. O seu imenso carvalho já foi uma semente tímida e assustada. O seu imenso trem já foi um vagonete de serviço. Você precisa se lembrar de que os assuntos abordados neste capítulo são os motores que impulsionam a nossa economia e mantêm aquele senso de desespero saudável, o senso de empreendedorismo, e a emoção de sair de onde você está e criar alguma coisa onde nenhum homem jamais esteve. O desconhecido é a essência dos negócios e, se pensarmos dessa forma, toda empresa é uma pequena empresa.

7

GERENCIAR UMA EMPRESA É FÁCIL... ATÉ CONSIDERARMOS AS PESSOAS ENVOLVIDAS

Contratando, demitindo e estilos de personalidade

Jean teve que ser dispensada. Demitida. Sua personalidade forte, suas palavras desmedidas, o desrespeito agressivo que demonstrava contra mim e o hábito de espalhar fofocas entre as pessoas que trabalhavam em nosso pequeno escritório não me deixaram outra alternativa. Éramos apenas 12 membros na equipe naquela época, assim, uma maçã ruim representava quase 10% de toda minha força de trabalho. Era nossa única vendedora e tinha bons resultados, o que fez com que ela se confundisse em relação ao nível de poder que tinha dentro da nossa empresa. Eu não tinha medo dela, mas deixei a situação correr por tanto tempo que comecei a temer o que aconteceria quando a demitisse. Perderia clientes? Alguns dos outros membros da equipe pediriam demissão em solidariedade a ela, motivados pela raiva e por serem mais leais a ela do que a mim? Ser excessivamente tolerante e paciente fez com que várias camadas de mau comportamento se acumulassem e isso durou seis meses a mais do que seria necessário. Além disso, eu estava sentindo medo em relação à minha empresa, e tudo por causa de uma funcionária. É ridículo.

Na manhã em que a demiti, cheguei cedo ao escritório para orar e ensaiar o meu discurso. Eu já a havia advertido, feito reprimendas e deixado que a situação durasse por mais tempo do que o necessário. Enquanto estava sentado à minha mesa, observando os trabalhadores lutarem contra o trânsito do lado de fora da janela do escritório, perguntei a mim mesmo como deixara aquela situação acontecer e sair do controle a tal ponto. Desde aquela reunião pela manhã com Jean, que trouxe consigo todas aquelas más atitudes, e o processo de dispensar pessoas nos primeiros dias da minha empresa, eu rapidamente comecei a formar uma filosofia em relação a acrescentar e subtrair pessoas da minha equipe. É preciso dizer que, quando aquela mulher deixou a nossa empresa, os nossos clientes e a nossa equipe comemoraram a decisão. Eu me senti como Dorothy, a personagem de *O Mágico de Oz*, depois de matar acidentalmente a

Bruxa Má. Para a minha surpresa, todos os envolvidos celebraram. Comecei a perceber que estava cometendo erros ao contratar, e até mesmo ao demitir, porque não sabia o que estava fazendo.

A maioria das empresas age de forma terrível ao contratar e demitir pessoas. Agora, anos depois e centenas de membros de equipe depois, no meu crescimento como líder, desenvolvi bastante minhas habilidades para contratar e, muito raramente, demitir. Sou tão bom nesse assunto que estou convencido de que este provavelmente é um dos capítulos mais importantes deste livro. Nossa equipe é tão fundamental para o nosso sucesso que nossa interação com eles, quando vêm bater à nossa porta e mesmo quando saem por ela, é vital, fluida e bastante intencional.

A rotatividade é ruim para os negócios

Contratações feitas de maneira adequada criam uma boa equipe, e uma boa equipe reduz a rotatividade de funcionários. A rotatividade é muito cara, especialmente em pequenas empresas. Quando você perde um membro da equipe, não é apenas o trabalho dessa pessoa que deixa de ser feito; frequentemente, o trabalho que você deveria fazer não é levado adiante porque você tem que interromper suas atividades e começar novamente o processo de entrevistas. Além disso, os novos membros da equipe têm que ser treinados. Isso lhe rouba o tempo que poderia ser dedicado a outras tarefas, e os novos membros demoram algum tempo até começarem a executar as tarefas a contento, prejudicando ainda mais a sua produtividade. Usando as filosofias e os processos abordados aqui, nós reduzimos nossa rotatividade a cerca de 4% ao ano. Consideramos dois tipos de rotatividade: a primeira é a que ocorre devido a eventos da vida, como ter um bebê, casar-se, ou uma mudança para outra cidade devido às exigências do emprego do marido ou da esposa. Como a minha equipe é jovem e muitos membros ainda não completaram 30 anos, nós perdemos pessoas principalmente por causa de mudanças na vida. O segundo tipo de rotatividade, composto por pessoas que demitimos ou que pedem demissão para buscar um “trabalho melhor”, é de menos de 4% ao ano. Nossa rotatividade geral é de cerca de 9% ao ano.

A rotatividade não é cara apenas devido à perda de produtividade, mas também porque causa problemas ao moral da equipe. Quando os membros da sua equipe gostam e respeitam uns aos outros e algum deles sai, isso pode causar

mágoas e problemas emocionais. As pessoas ficam tristes quando “alguém da família” se afasta. Além disso, uma profecia autorrealizável pode começar a acontecer quando sua equipe começa a desconfiar de que há algo de errado, algo sobre o qual não sabem nada a respeito e que está fazendo com que as pessoas que eles amam se afastem da empresa. Às vezes, uma empresa cria um impulso negativo e começa a perder pessoas exatamente pelo fato de que está perdendo pessoas. A rotatividade é perigosa.

Frequentemente, alguns membros da equipe deixam a empresa ou são dispensados porque nunca deveriam ter sido contratados. O fato de que há uma pessoa na sua equipe que nunca deveria ter sido convidada para entrar no prédio é culpa sua. Quando percebi que eu era o único culpado pelos problemas da equipe, comecei a construir um processo e uma filosofia para acabar com esse problema, de modo que pudéssemos voltar a fazer algo produtivo.

O primeiro, e frequentemente o maior erro que cometemos ao contratar, é que não dedicamos tempo suficiente a essa tarefa. Reserve mais tempo para fazer isso! Mais tempo! Eu sei como é essa situação, e sei especialmente como ocorrem as primeiras contratações. Você está ocupado com seus negócios e percebe, repentinamente, que trabalhar 80 horas por semana está se tornando bastante comum em sua vida. Então, você tem uma revelação: “Preciso contratar alguém para me ajudar”. Por causa disso, você começa a contratar pessoas rapidamente, porque não tem tempo para cuidar das entrevistas. Em meio à pressa para conseguir ajuda, você age de maneira extremamente ingênua e chega a imaginar que, após uma ou duas entrevistas rápidas, encontrou alguém que vai amar sua empresa e se dedicar a ela tanto quanto você. Pouco tempo depois de entrarem em sua vida, descobre-se que eles não se importam e também não se esforçam tanto quanto você e, além disso, eles nem mesmo chegam à empresa na hora certa. Se continuar a agir assim, você terá um prédio cheio de funcionários. Você se lembra da definição de funcionário, não é? Um funcionário é alguém que chega à empresa atrasado, sai antes do horário regular e rouba enquanto está ali. Você não quer funcionários; você quer membros para a sua equipe, e o processo de acrescentar membros à equipe exige que você execute o processo de contratação lentamente. Reserve mais tempo para fazer isso!

Uma pessoa contratada adequadamente terá melhores resultados, não causará problemas e terá uma probabilidade maior de continuar na empresa. Quando percebemos que é muito mais fácil e que demora menos tempo passar por um processo extenso de contratação em vez de contratar três pessoas em sequência

para o mesmo cargo, a nossa qualidade de vida melhorou. Quando trabalha com pessoas empolgadas e talentosas, que amam o que fazem, você se diverte mais do que quando tenta arrebanhar um bando de pessoas incompetentes e forçá-los a trabalhar. O processo de estruturar e desenvolver uma equipe com baixo índice de rotatividade demanda mais tempo para cada pessoa empregada. Mas é necessário muito menos tempo do que entrevistar, observar, treinar, e posteriormente despedir três pessoas ruins antes que você tenha a sorte de encontrar uma boa pessoa.

Eu não me importo se você está contratando pessoas para cargos inferiores que não requeiram especialização ou executivos de alto nível. Cada um desses seres humanos tem uma capacidade tremenda de trazer atitudes positivas e esforços contagiantes para a sua equipe. Cada um desses seres humanos também tem um potencial enorme para desequilibrar todos os outros membros da equipe, criando dramas tão intensos que o lugar começa a se parecer com o cenário de uma telenovela. Independentemente do nível do membro da equipe que você queira contratar, do montante do salário ou do trabalho que deve ser feito, você precisa de tempo. Certifique-se de que você vai ficar com os grandes astros do rock e deixe os encrenqueiros para fora.

Estou convencido de que os erros que cometemos nas contratações nos custaram centenas de milhares — talvez milhões — de dólares em produtividade e oportunidades perdidas. E sei que, conforme melhoramos nossas técnicas para atrair, contratar e manter os grandes astros conosco, nossa vida e nossos lucros aumentaram consideravelmente.

Usamos um mínimo de 12 componentes em nosso processo de contratação. É necessário entre seis e 15 entrevistas, em média, além de cerca de 90 dias entre o primeiro contato e a efetivação da contratação. Se você me dissesse para fazer isso quando minha empresa ainda estava no começo, eu provavelmente riria e encontraria algum motivo para dizer que esse tipo de coisa não se aplicaria a mim ou à minha empresa. Se você está pensando que essas técnicas são excessivas, tenho um desafio para você: experimente este processo, ou sua própria versão dele, nas próximas cinco contratações que efetuar, e perceba se a rotatividade e o drama diminuem, além de aumentar a qualidade da sua vida e da vida dos outros membros da sua equipe. Experimente algo novo.

Nossa meta é descobrir se alguém não se encaixaria bem na empresa *antes* de contratar essa pessoa. Meu diretor de recursos humanos tem um ótimo ditado:

ele diz que temos uma rotatividade de 95% antes de efetuarmos uma contratação. Isso significa que você ainda tem apenas uma chance em 20 de ser contratado se chegar até a segunda entrevista.

Doze componentes de uma boa contratação

1. Oração

Sou uma pessoa de fé, e, dessa forma, peço a Deus que me envie alguém que Ele queira que trabalhe comigo para fazer o trabalho que Ele me concedeu. Também peço a Deus para manter as pessoas loucas longe de mim, de modo que eu possa realizar o meu trabalho. Às vezes, Ele atende essa oração. Se você não é uma pessoa de fé, pelo menos tente passar algum tempo durante a manhã pensando sobre o tipo de pessoa com o qual você gostaria de trabalhar todos os dias, e o tipo de pessoa que você não gostaria de ter em sua equipe.

Vários membros da nossa equipe contam histórias sobre como se conectaram conosco no momento certo, e da maneira certa, para serem contratados. Algumas das circunstâncias são métodos tão bizarros e incomuns de encontrar um emprego que eles se convencem de que foi Deus quem os enviou até nós. No decorrer dos anos, me convenci de que eles têm razão.

2. Anuncie e procure indicações

Descobrimos que a maioria dos anúncios de emprego equivale unicamente a desperdício de dinheiro. Não estamos tentando receber milhares de currículos. Em vez disso, estamos tentando encontrar alguém que se encaixe em nossa equipe e queira se unir à nossa cruzada. Em nosso website, temos uma parte com ofertas de emprego, e você vai notar que nossos anúncios têm informações suficientes para que você perceba se é qualificado para o cargo ou não.

Você pode considerar que não é a pessoa que queremos contratar se notar que o cargo de editor de vídeo paga 45 mil dólares por ano e você quer ganhar 90 mil. Se esse for o caso, você só iria querer trabalhar conosco se tivesse algum problema mental, e dessa forma não o queremos por perto. Você também pode perceber que não é a pessoa que queremos contratar se a oferta exige claramente que o candidato tenha certas habilidades comprovadas, como “Dois anos de experiência na área de contabilidade” ou “Deve conhecer a plataforma ColdFusion”. Coloque todas as informações que puder nos anúncios que

publicar, de modo que os candidatos à vaga possam perceber que não são o tipo de pessoa que você quer na empresa. Isso evita que precise perder tempo fazendo isso.

Também acrescentamos algumas observações sarcásticas e irreverentes nos anúncios para representar o tipo de cultura que temos. Nosso anúncio pode dizer: “Só porque sua mãe gosta do seu blog familiar, isso não faz de você um escritor; você deve realmente ter experiência na área de redação profissional”, ou algo como “Exige-se: dois anos de experiência em vendas. Vender biscoitos com os escoteiros de porta em porta não conta como experiência”, ou ainda: “Podemos usar jeans e chinelos na empresa, mas não se deixe enganar: nós trabalhamos bastante. Se você quer se juntar a uma equipe que faz o que deve ser feito, então é melhor que saiba como fazer as coisas acontecerem”.

O nosso processo de recrutamento de maior sucesso entre todos é receber indicações de pessoas que já fazem parte da nossa equipe. Pagamos à nossa equipe um bônus de 250 dólares em dinheiro vivo, que é entregue em meio a aplausos durante uma reunião geral, quando contratamos alguém que eles nos indicaram e essa pessoa passa pelos 90 dias do período de experiência. E a cada vez que entregamos esse dinheiro em uma reunião, lembramos o grupo todo de que devem ter bastante cuidado, indicando apenas amigos que são grandes astros, em vez de nos mandarem incompetentes ou gente dramática. Nós lembramos à equipe que, provavelmente, descobriremos se os maus amigos que nos indicarem não se encaixam no nosso estilo de trabalho e não os contrataremos; entretanto, o mais importante é que temos um lugar excelente para trabalhar, então eles não devem prejudicar o ambiente indicando amigos loucos — e todos nós temos alguns amigos meio birutas em algum lugar. Todos riem e concordam, e eu digo: “Tragam apenas pessoas boas, mas lembrem-se de que há dinheiro envolvido no negócio. Assim, indiquem apenas pessoas boas”.

É claro que será necessário fazer as coisas mencionadas no restante deste livro para criar uma cultura e uma empresa para onde as melhores pessoas que você conhece irão querer trazer seus melhores amigos para trabalhar. Eles não indicarão seus contatos se não confiarem em você e não amarem todos os aspectos envolvidos em trabalhar na sua empresa. Falaremos do assunto adiante.

3. A entrevista preliminar de 30 minutos

Nunca se deve contratar alguém após uma única entrevista. Nunca. Sua primeira

entrevista deve ser uma conversa em que você vai “conhecer” o candidato, para começar o processo de contratação ou eliminá-lo completamente.

Minha equipe não me deixa fazer entrevistas há muito tempo, pois eu não tenho o menor talento para isso. A pior coisa que eu faço, se não tomar cuidado com minhas atitudes, é passar duas horas descrevendo o quanto somos ótimos, para descobrir mais tarde que o candidato não atende nem mesmo aos requisitos mínimos. Eu adoro pessoas e adoro o trabalho que fazemos, então geralmente falo demais a respeito disso. Chega a ser um paradoxo, porque eu posso atender uma ligação no meu programa de rádio e, em menos de dois minutos, fazer com que você me diga coisas que nunca deveria dizer a um público de 5 milhões de pessoas. Mesmo assim, sou um péssimo entrevistador.

Meu diretor de RH é um entrevistador fabuloso, como realmente deveria ser. Em 30 minutos, ele pode perceber inúmeras coisas, mesmo aquelas que você nunca pensou em lhe contar. Nada de truques ou perguntas capciosas na entrevista. Ele simplesmente escuta e faz perguntas. Ele diz que, em uma entrevista preliminar, use a proporção de duas orelhas para uma boca. Use 20 minutos para escutar e dez minutos para falar. Escute muito mais do que fala. Não deixe a conversa chegar a 31 minutos; interrompa-a, porque vocês irão conversar novamente, em várias outras ocasiões, se houver motivo para tal.

4. Currículo e referências

Este é o componente menos importante dentre os 12 listados aqui para uma boa contratação, mas ainda assim é necessário. Você precisa de um currículo para que consiga analisar rapidamente se o treinamento e a experiência que uma pessoa tem são adequados ao cargo para o qual você deseja contratá-la. Além disso, um currículo é uma ferramenta excelente para iniciar vários diálogos em que você descobrirá quem é realmente essa pessoa.

Como a maioria das pessoas tem o bom senso de incluir apenas referências que dirão coisas positivas a seu respeito, essas referências geralmente são inúteis. Nós verificamos esse tipo de informação porque, se a pessoa for idiota o bastante para incluir referências que não sabem que iremos telefonar, ou idiota o bastante para incluir referências que dirão coisas negativas a seu respeito, então nós as consideramos idiotas demais para serem contratadas.

5. Ferramentas de teste

Várias empresas usam ferramentas de teste como um componente-chave no processo de contratação. Você e seus líderes precisam ter inteligência relacional suficiente para determinar quem contratar, sem conceder influência excessiva a algum tipo de “teste mágico” que vai responder a todas as suas perguntas sobre o candidato.

Mesmo assim, usamos as ferramentas de teste como um dos indicadores de que uma pessoa pode vir a ser um bom membro da equipe. A ferramenta que sempre utilizamos após a segunda ou terceira entrevista é o teste de personalidade DiSC. Essa ferramenta nos dá uma noção rápida sobre as características da personalidade da pessoa. Queremos saber se o estilo dela se encaixa com o cargo, como seu estilo se encaixará com o resto da equipe em que ela será incorporada e como ela irá interagir com o estilo do seu superior imediato. É um teste rápido de pouco mais de 20 perguntas, que leva apenas alguns minutos para ser concluído, mas revela as tendências de uma pessoa com uma precisão razoável.

O teste DiSC

Eu evito testes de QI e outras medidas de inteligência potencial porque não são bons indicadores de sucesso. Ao fazer pesquisas para o seu livro *Outliers*, Malcolm Gladwell descobriu que testes de QI ou de desempenho acadêmico raramente são indicadores de sucesso. Um indicador bem melhor é a inteligência relacional. A capacidade de se relacionar bem e trabalhar com outras pessoas para alcançar objetivos comuns é um indicador muito mais poderoso de sucesso.

A letra D representa a “dominância”. Uma pessoa dominante é esforçada, focada em completar tarefas, buscando resolver problemas e que sempre pergunta “Quando?”. Gary Smalley, autor de livros sobre casamento, associa animais com esses estilos e diz que uma pessoa assim é um leão. Elas rugem, não percebem os detalhes, podem magoar outras pessoas, mas realmente conseguem concluir as tarefas que se propõem a fazer. São rápidos para agir e tomam decisões rapidamente. E, se não gostarem daquela decisão, tomarão outra. São ótimos membros para uma equipe porque sempre mantêm a empresa em movimento. Cerca de 10% da população têm a personalidade D.

A letra I representa o “influenciador”. Um influenciador gosta de pessoas, é divertido, extrovertido e geralmente comparável a uma festa que procura um lugar para acontecer. São muito preocupados com as pessoas e sempre perguntam “Quem?”. São expressivos, persuasivos, perdem o foco quando têm

que completar alguma tarefa e tomam decisões rapidamente, geralmente por serem impulsivos. Smalley diz que essas pessoas são focas, sempre brincando e agindo de maneira jovial. São muito divertidas e é ótimo estar em sua companhia ou tê-las em sua equipe. Cerca de 25% da população têm a personalidade I.

A letra S representa a "solidez". Essas pessoas são incrivelmente leais e estáveis. Detestam conflitos e sentem-se paralisadas por esse tipo de situação. Adoram pessoas e se preocupam com os sentimentos dos outros. Têm bom espírito de equipe, são compreensivos e amistosos. Smalley chama essas pessoas de *golden retrievers*, e todos deveriam ter um desses entre seus amigos. São aqueles que estarão ao seu lado até o fim e que o amarão, apesar das suas imperfeições. Eles demoram para tomar decisões, pois sempre querem entender o "porquê", e querem ter certeza de que ninguém se sentirá ofendido, porque sempre preferem evitar conflitos. São excelentes membros de qualquer equipe de que participem, pois são leais e firmes. Cerca de 40% da população são classificados com a personalidade S.

A letra C representa o "compatível". Esta pessoa tem paixão por detalhes e, consequentemente, é bastante analítica e factual, adorando regras bem estruturadas. Você deve conhecer as regras e segui-las se for alguém com personalidade C. Quebrar as regras não somente é errado, mas representa uma quebra da própria integridade. Essas pessoas podem parecer rígidas e resistentes a mudanças, mas sempre terão um alto nível de competência. Elas demoram a tomar decisões porque precisam analisar todos os fatos e detalhes, e estão sempre perguntando: "Como?". Pessoas não lhes interessam tanto e, se alguma aparecer em seu radar, deve ser estudada. Gary diz que indivíduos com a personalidade C são castores: muito aplicados, metódicos e focados no trabalho. São ótimos membros para qualquer equipe e você certamente vai querer ter um desses em seu departamento. Cerca de 25% da população têm personalidade C.

Nós nunca usamos esse teste como argumento definitivo em uma contratação. O que tentamos fazer com todos esses 12 componentes é estabelecer um padrão que pode nos aproximar ou nos afastar dessa contratação. Nunca contratamos alguém quando metade dos 12 componentes têm maus resultados. E quase nunca excluímos alguém completamente devido a um único componente entre os 12.

Sua organização precisa de pessoas com todos os tipos de personalidade citados anteriormente, ou você terá sérios problemas. Meus três líderes mais próximos e eu nos encaixamos em cada um dos quatro tipos de personalidade, e

isso garante que, quando tomamos decisões em grupo, elas geralmente são bem pensadas e ponderadas. Se todos nós tivéssemos o mesmo tipo de personalidade, provavelmente deixaríamos de perceber todos os tipos de elementos.

Há algumas personalidades que não se encaixam em determinados cargos. Você provavelmente não vai querer uma personalidade I, que detesta detalhes, adora pessoas e é impulsiva em seu departamento de contabilidade. Assim, a primeira pergunta que fazemos a nós mesmos é como a possibilidade do candidato se encaixa na vaga disponível.

A segunda coisa que estamos tentando descobrir é como elas vão se encaixar na química do grupo com o qual virão a trabalhar. Se o grupo inteiro é cheio de energia e tem talentos artísticos, como uma personalidade C, que adora regras e regulamentos, vai conseguir se encaixar? Pode até acontecer, mas os pontos fortes e fracos da química precisam ser discutidos como parte do processo de contratação.

A última coisa que procuramos saber é como essas pessoas vão trabalhar com o seu líder. Se você está contratando uma jovem doce e meiga, que é um exemplo típico de uma personalidade S e detesta conflitos, para trabalhar sob a supervisão de um D velho e rabugento, que é severo e focado no trabalho, ela provavelmente vai chorar todos os dias. Isso não vai funcionar. Eu sou um D típico e tenho algumas características do tipo I; assim, minha assistente, que trabalha comigo há quatro anos, é perfeita com sua personalidade C e algumas características do tipo S. Ela complementa bem as minhas características, mas nós também compartilhamos algumas tendências.

É bom se lembrar, também, de que “preguiçoso” não é um estilo de personalidade e sim uma falha de caráter. Não ter iniciativa é uma falha de caráter. Digo isso porque já tivemos pessoas que não gostavam de trabalhar com afinco e que pediram demissão, dizendo que sua personalidade não combinava com o estilo da empresa. Não é verdade; o fato é que exigimos bastante comprometimento e competência, e eles não tinham essas qualidades. A preguiça não é um estilo.

Eu treinei meus líderes para usarem o tempo com as pessoas no processo de contratação para determinar se eles terão condições de atuar bem uns com os outros. Será a única maneira de construir uma ótima cultura e de realmente apreciar as pessoas que compõem a sua equipe.

6. Você gosta do candidato?

Na maioria dos casos, você estará trabalhando em contato direto com as pessoas que contratar. Portanto, não se force a trabalhar com pessoas de que você não gosta ou com quem não tenha nada em comum. Há algumas pessoas que você não precisa contratar, simplesmente porque não gosta delas. E isso é motivo suficiente para não contratá-las.

Na última vez que contratei uma assistente pessoal, George W. Bush acabara de ser eleito para o seu primeiro mandato como presidente dos Estados Unidos. E, já que falei nisso, sou um grande fã dele, fato que tem importância nessa história. Algumas pessoas da minha equipe entrevistaram e selecionaram os candidatos até que restavam apenas duas opções. Uma das mulheres veio até a minha sala para que eu a entrevistasse e era muito qualificada. Foi a assistente pessoal do presidente de uma das empresas listadas na *Fortune 100*, e era uma pessoa muito bem treinada e discreta. Enquanto conversava com ela, perguntei quais eram os nossos livros ou cursos com os quais estava familiarizada. Ela disse que me ouvia dando conselhos financeiros em meu programa de rádio, mas que não havia realmente lido nenhum dos livros ou frequentado os cursos. Não chegava a ser um problema, mas isso indicava que ela teria de aprender mais sobre aquilo que fazíamos.

Prefiro pagar meu dinheiro e compartilhar o meu tempo com pessoas de cuja companhia eu realmente goste.

Em seguida, ela continuou a falar e disse que os conselhos que dávamos e a ajuda que prestávamos às pessoas em relação ao seu dinheiro seriam bastante necessários na América, agora que “aquele palhaço do George W. foi eleito”. Incrível, ela estava implicando com um cara que eu aprecio. Eu e você não precisamos concordar em tudo e ainda podemos trabalhar na mesma equipe. Que diabos, nós contratamos até mesmo alguns torcedores do time de futebol americano do estado do Alabama, e eu acho que vi alguém usando uma camiseta do Florida Gators um dia desses — sinal de que nossos procedimentos de seleção precisam ser melhorados (e isso é uma piada, se você ainda não entendeu). Mas a moral da história é que a minha assistente pessoal trabalha com praticamente todos os detalhes da minha vida e, dessa forma, deve ser alguém de quem eu realmente goste. Além disso, se você vai participar de uma entrevista com o CEO de uma

empresa, e todas as opiniões do executivo estão publicadas em algum lugar na internet, tenha o bom senso de pesquisar antes de ir à reunião. Se a candidata em questão tivesse feito isso, sua entrevista poderia ter durado mais tempo.

Contrate pessoas de quem goste; você vai ter de confiar nelas e passar uma boa parte do tempo na companhia dessas pessoas. Há uma regra implícita ridícula que diz que se você é profissional o suficiente, é possível ignorar grandes diferenças em sistemas de valores individuais. É possível, mas por que fazer isso? Prefiro pagar meu dinheiro e compartilhar o meu tempo com pessoas de cuja companhia eu realmente goste.

7. O candidato se entusiasma?

Nós contratamos uma mulher que vinha trabalhando com adolescentes carentes em um programa social na YMCA, e que, antes disso, esteve envolvida com um programa religioso focado em adolescentes chamado Young Life. Nós não a contratamos para trabalhar com aposentados; ela está em nosso departamento de recursos para a juventude. E, por favor, não pergunte o que ela faz; se perguntar, uma hora depois você estará exausto, porque ela gosta imensamente de ensinar jovens a lidarem com o próprio dinheiro. Ela é uma de nossas estrelas, parcialmente porque se empolga muito quando o assunto entra em discussão. Para ela, é apenas um bônus para o qual lhe pagamos um salário; é o tipo de pessoa que praticamente se ofereceria para trabalhar voluntariamente porque adora e tem verdadeira paixão pela sua função em nossa equipe.

Quando você começa a falar sobre o cargo, ou quando o candidato começa a falar sobre o cargo, ele o faz de maneira entusiasmada? O simples fato de pensar que vai conseguir fazer o trabalho que tiver pela frente anima seu espírito? Ou ele está simplesmente tentando encontrar um emprego? Se tudo o que ele quer é um salário mensal, você nunca vai conseguir mantê-lo feliz.

Nós buscamos pessoas que consigam combinar a motivação oportunista e a motivação filosófica daquilo que fazemos. Somos uma empresa bem-sucedida, dinâmica e em constante crescimento que representa uma excelente oportunidade de negócios para os nossos membros. Alguém que se junte à nossa equipe pode crescer conosco, e é assim que você deve apresentar qualquer cargo ou vaga na sua equipe. Eles precisam adorar a orientação e a velocidade na qual a empresa opera, ou não conseguirão trabalhar conosco.

Um membro em potencial também deve se adequar à filosofia daquilo que

você faz. Como eu obviamente sou um cristão imperturbável, várias pessoas de fé amam este aspecto entre as coisas que eu faço. Um candidato deve ser capaz de adotar o princípio de “amar as pessoas” da nossa filosofia para conseguir se mesclar à equipe.

Descobrimos que as pessoas que contratamos que não compreendem a motivação oportunista e filosófica da nossa empresa não duram muito na equipe, porque não conseguem se encaixar. Já houve bons cristãos que vieram trabalhar comigo porque, de algum modo, achavam que “cristão” era um eufemismo para “não precisar trabalhar duro”. Eles acabaram tendo uma surpresa bastante desagradável. Provavelmente pensavam que passávamos o dia inteiro sentados, cantando “Kumbaya” ou outros hinos de louvor. Uma senhora pediu demissão, dizendo que pensávamos apenas em dinheiro. Eu respondi dizendo que percebia que ela sempre depositava os contracheques que lhe dávamos; sendo assim, ela também pensava apenas em dinheiro. Por outro lado, houve pessoas que entraram em nossa equipe cujo único impulso para o trabalho era o dinheiro, de modo que, quando paramos nossas atividades para ajudar pessoas que precisavam, aquilo não fez sentido para esses membros da equipe. Eles também não se encaixaram. Você precisa ter os dois componentes para ser contratado pela minha empresa.

8. Orçamento e missão pessoal

No capítulo 2, você leu que é importante desenvolver a missão da sua empresa, e que deve construir uma missão pessoal também. Poucas pessoas são pedantes o bastante para participar de uma reunião conosco com suas missões pessoais já redigidas. Mesmo assim, mostramos a missão da nossa empresa às pessoas durante a entrevista e, se eles passarem por todo o processo de seleção e forem contratados, exigimos que todos construam sua missão pessoal. Queremos que essa missão demonstre como o cargo que eles aceitaram é a realização dos seus sonhos.

Você sabia que, se contratar pessoas que estão falidas, elas não se tornarão bons membros da sua equipe? Se alguém tem problemas financeiros, essa pessoa não conseguirá se concentrar no trabalho, porque estará constantemente preocupada com as próprias contas. Pessoas falidas têm problemas para concluir o trabalho. Descobri isso da maneira mais difícil em uma das minhas primeiras contratações. Contratei uma senhora doce e meiga, que frequentava a mesma igreja que eu, para que trabalhasse como a nossa primeira secretária e que fizesse

serviços gerais. Eu a conhecia havia vários anos e ela sempre foi muito doce, até o momento em que a contratamos. Daí por diante, ela se tornou a mulher mais malvada que já conheci. Gritava, vociferava e resmungava com os outros membros da minha equipe, e até mesmo com os clientes. Aquilo me deixou abismado; ainda estávamos começando, e eu já era um fracasso como líder.

Assim, pedi que ela viesse até o meu escritório e perguntei qual era o seu problema. “Estou estressada!”, foi a resposta que ela me deu, e em seguida eu retruquei: “Não estou brincando. O que há de errado?”.

Na realidade, ao conversarmos sobre a situação, ela me disse que não estava ganhando dinheiro o bastante para pagar suas contas. Ela tinha muitas habilidades valiosas para o mercado e, antes de trabalhar para mim, ganhava bastante dinheiro, mas foi dispensada do seu emprego. Quando me sentei com ela e calculamos um orçamento mensal, descobri que a havia contratado por 14 mil dólares anuais a menos do que ela precisava para pagar suas contas. É claro que ela estava estressada. Eu não acreditei que alguém aceitaria um emprego que não lhe remunerasse em uma quantia suficiente para atender suas obrigações, especialmente quando ela poderia ter encontrado um trabalho com um salário melhor; mas, em vez disso, escolheu vir trabalhar conosco. Perguntei por que ela fez tal coisa, e ela disse que acreditava com tanta convicção naquilo que estávamos fazendo que Deus lhe daria meios de pagar suas contas. Eu disse a ela o quanto gostávamos e agradecíamos pelo trabalho que fazia conosco. Em seguida, disse que Deus desejava que ela fosse demitida, porque Ele sabe trabalhar com números. Nós rimos, e, como eu não tinha condições de pagar o salário de que ela precisava, uma quantia que seria compatível com o valor que ela representava, ajudei-a a encontrar um novo emprego.

Depois daquele dia, eu nunca mais contratei outro membro para a equipe sem antes consultá-los a respeito de quanto dinheiro precisam para pagar suas contas, para ter certeza de que podiam viver com o salário e as comissões que estávamos dispostos a pagar para o cargo ao qual estavam se candidatando. Como líder, faz parte do meu trabalho servir bem à minha equipe, certificando-me de que eles poderão prover o sustento de suas famílias e cumprir com suas obrigações com o dinheiro que lhes pago.

9. Cálculo de compensações, benefícios e análise da política da empresa

Conforme passamos pelas diferentes entrevistas, sempre buscamos mais detalhes e encontramos o valor exato que será pago a um membro da equipe. Nós apresentamos os benefícios que oferecemos e repassamos os nossos valores fundamentais e princípios operacionais *antes* de contratar alguém.

Teremos um capítulo inteiro dedicado a planos de compensação criativos, mas, para fins de entrevista, lembre-se de que as pessoas cuja primeira pergunta versa sobre o salário não são as pessoas que você quer realmente contratar. Se elas estão mais preocupadas com o salário e os benefícios, você nunca vai conseguir fazer ou pagar o bastante para que se sintam satisfeitas, porque essas pessoas estão apenas procurando um emprego, não uma oportunidade de trabalho que faça a diferença. Já conheci pessoas jovens e muito inteligentes que me decepcionaram nos três primeiros minutos da entrevista, quando perguntaram o que eu iria fazer por eles em vez de dizerem o que poderiam fazer pela equipe.

10. Áreas de resultados-chave

Antes mesmo de anunciar uma vaga de emprego você precisa registrar por escrito, e detalhadamente, a descrição de todas as atribuições do cargo. Chamamos a descrição do cargo de Áreas de Resultados-Chave (ARCs). Você precisa definir minuciosamente o que significa vencer nesse cargo. Quais são os resultados que farão com que você, o líder, se sinta feliz por haver contratado essa pessoa?

Colocar as Áreas de Resultados-Chave por escrito ajuda a definir o tipo de pessoa que você está tentando encontrar, além de comunicar claramente quais são as obrigações do cargo. É incrível perceber quantas vezes você contrata o sujeito errado por não haver descrito claramente o que é necessário que ele faça. Já contratamos pessoas que pediram demissão logo depois de começarem a trabalhar conosco e descobrirem quais eram as verdadeiras funções que esperávamos que desempenhassem.

Uma área de resultados-chave pode ser algo tão simples como definir o número de ligações e vendas necessários para um cargo na área de vendas. Além disso, servirá também para definir o que deve acontecer quando certo número de telefonemas é feito durante uma semana. O ARC número um da nossa recepcionista — nossa diretora de primeiras impressões — é o seguinte: *atender ao telefone com um sorriso antes que ele toque duas vezes, porque um sorriso muda o formato das suas cordas vocais e do seu rosto*. Um cliente pode ouvir

um sorriso ao telefone. Deixar o telefone tocar três vezes é algo inaceitável, porque a pessoa que está ligando pensa que não há ninguém no escritório. E o seu ARC número dois é: *ninguém deve esperar na linha mais do que dezessete segundos*. Afinal, como George Carlin[16] costumava dizer: “A espera é um lugar solitário”.

11. Entrevista conjugal

Talvez este seja o melhor conselho em todo o livro. Já falei no capítulo 4 que, quando preciso tomar decisões, eu sempre ouço o que Sharon tem a dizer quando a questão é importante, incluindo grandes decisões sobre a empresa. Uma contratação é uma decisão imensamente importante. A última entrevista que fazemos é um jantar informal com o líder do departamento e sua esposa e com o candidato à vaga e sua esposa ou marido. Com as primeiras 40 pessoas que contratamos, eu e Sharon saímos para jantar com o candidato e sua esposa ou marido. Começamos a fazer isso para que eu pudesse começar a ouvir as opiniões de Sharon e ver se ela tinha algum tipo de “pressentimento” em relação a eles. Isso também nos deu vários outros benefícios.

O primeiro é que, além de conhecer o marido ou a esposa da pessoa que estamos contratando antes que eles se juntem à nossa equipe, podemos perguntar como o cargo em nossa empresa vai se encaixar na maneira de viver do seu cônjuge. Você ficaria impressionado pelo número de vezes em que a esposa ou o marido da pessoa que estamos considerando, após nos conhecer e ouvir os detalhes do emprego, expressa sua opinião, dizendo que não acham que essa é uma boa decisão. Isso nos poupa de muitos problemas. Além disso, nós conseguimos falar sobre nossa história para o marido ou a esposa, compartilhar detalhes sobre como administramos a nossa empresa e deixamos que digam se acham que a contratação é uma boa ideia.

Tenho um amigo que conheci no programa de rádio que é muito talentoso, e o tipo de pessoa que sempre quis ter na minha equipe. Ele tinha um estilo mais festeiro, um pouco mais empolgado do que o normal, mas realmente gostamos um do outro. Assim, nós nos convencemos de que podíamos trabalhar juntos. No jantar, depois de descrever o que fazíamos e quem éramos, sua esposa fez uma declaração brilhante. Ela disse algo como: “Vocês são pessoas muito religiosas. Eu não acho que ele vai conseguir se enquadrar nesse tipo de situação”. Todos nós rimos nervosamente porque sabíamos que ela tinha razão, e a entrevista

terminou naquele momento.

Um dos maiores benefícios que encontrei nesse processo, e que não reconhecia no princípio, foi que, ao fazer a entrevista conjugal, você pode descobrir que o seu candidato é casado com uma pessoa louca. Você já contratou alguém cuja esposa ou marido biruta arrancou completamente o talento que eles têm para vencer, apenas porque tinham que cuidar da loucura do cônjuge? Eu estava entrevistando um jovem muito inteligente para o nosso departamento de mídia e teledifusão, e expliquei a ele que a nossa última entrevista seria um jantar informal com ele e sua esposa. Algumas horas depois, atendi a um telefonema da esposa, aos gritos e insultos. Ela perdeu a compostura ao pensar que teria de se envolver na contratação do marido. Depois de gritar e esbravejar por um minuto ou dois, ela finalmente me perguntou (e vou suprimir os palavrões que ela usou na ocasião): "Por que vocês fazem essa entrevista conjugal?". E eu respondi: "Para descobrir pessoas como você". Aquele pobre rapaz tem toda a sua fibra e amor-próprio arrancados toda manhã, e talvez sua esposa lhe devolva essas coisas à noite, se ouvir algum ruído do lado de fora da casa. Ou o rapaz é um fracote completo e o casamento vai progredir para uma situação em que precisem de terapia, ou eles irão se divorciar. Nenhuma dessas opções é compatível com um membro produtivo. Assim, a entrevista conjugal pode ajudá-lo a descobrir se a pessoa é casada com um cônjuge louco; se esse for o caso, mantenha distância.

12. Período de experiência de 90 dias

Quando uma pessoa é contratada, ela inicia um período de experiência com duração de 90 dias, e temos muito poucas obrigações em relação a ela durante esse tempo. Da mesma maneira, nós lhes dizemos que a empresa também está em um período de experiência com ela. As pessoas que estão em fase de experiência têm o direito de vir até nós e desistir da vaga. Provavelmente não vamos dispensá-las sem muita discussão, porque já investimos pesadamente na contratação até aqui, mas não temos muitas obrigações até esse momento. Entretanto, após 90 dias, nós levamos o trabalho com elas e o serviço prestado à nossa equipe muito a sério.

A história mais engraçada sobre o período de experiência envolve um rapaz que contratamos para o nosso *call center*, e que era proprietário de uma empresa de paisagismo desde os 16 anos. Tradução: ele corta grama e faz outros serviços gerais de paisagismo há dez anos. Ele disse ao nosso líder que queria um

“emprego de verdade, em uma empresa”. Assim, depois de passar por todo o processo de entrevista e os outros componentes, ele foi contratado e deveria começar a trabalhar na segunda-feira seguinte. Por volta das 11 da manhã, enquanto estava sentado no *call center* atendendo aos telefonemas, ele se levantou com um salto, arrancou o *headset* da cabeça e saiu correndo pela porta. Pulou para dentro do carro e saiu dirigindo. Depois de algumas horas, nosso líder atendeu a um telefonema do rapaz, explicando que não conseguia suportar ficar enfurnado em um escritório por tanto tempo. Eu passei um bom tempo repreendendo o líder do meu *call center* por não perguntar ao rapaz se trabalhar em um escritório seria um problema grave! É de lascar.

Subtraindo

Bem, é assim que acrescentamos membros à equipe, mas como fazer quando é necessário subtrair? O que acontece quando membros da equipe fracassam? Após a contratação, os membros da equipe têm de mostrar resultados, ou terão que sair. Há apenas três razões em que dizemos que os membros da equipe deixaram de cumprir com seu trabalho a ponto de termos de dispensá-los. Quando alguém está fracassando, você deve começar a análise determinando o motivo pelo qual isso acontece.

1. Fracasso devido à falha na liderança

Em pelo menos metade dos casos em que perdemos pessoas devido a maus resultados, isso aconteceu por problemas com a liderança. Eu considero que contratar alguém que nunca deveria ter sido contratado é uma falha da liderança. Assim, quando alguém está fracassando, pergunte a si mesmo: você cometeu um erro ao contratar essa pessoa?

Você tem as áreas de recursos-chave bem descritas, de modo que o contratado realmente saiba como a empresa define e mensura o conceito de “vencer”? Eu descobri que, certas vezes, mesmo depois de um ano após contratar uma pessoa, a descrição do que significa vencer não foi comunicada de maneira clara. Isso é um problema de liderança, porque o pobre membro da equipe pensou que estava tendo um resultado excelente.

A liderança estava em seu lugar para treinar e orientar a nova pessoa, e para continuar a orientá-la em suas novas tarefas? Já ocorreu o seguinte: um dos meus vice-presidentes contratou um rapaz para trabalhar na empresa, e o primeiro dia

desse rapaz conosco coincidiu com o início das duas semanas de férias do vice-presidente. Foi inacreditável! O pobre rapaz ficou duas semanas sentado em sua mesa, sem saber o que fazer, pensando que seu novo líder era um palhaço, porque agiu como se estivesse em um circo. Quando um novo membro é contratado para a equipe, ou quando está desempenhando uma nova tarefa, a nossa liderança está a postos para treiná-lo e orientá-lo enquanto adquire experiência com o processo.

Pergunte a si mesmo se o membro da equipe que está fracassando recebeu as ferramentas certas para vencer. O ambiente e todos os recursos estavam preparados para que pudesse vencer? Certa vez, descobri que levaríamos duas semanas após uma contratação para disponibilizar um computador e um aparelho telefônico para que um novo membro da equipe pudesse trabalhar. Os departamentos de TI e RH tiveram a oportunidade de fazer um planejamento melhor depois disso. Agora, quando planejamos o nosso orçamento para uma contratação em determinado trimestre, o departamento de TI começa a montar o computador e encomendar o aparelho telefônico antes mesmo de sabermos o nome da pessoa que irá usá-los.

Quando o novo membro da sua equipe é empolgado, entusiasmado e engajado, a sensação é de que vocês estão em uma lua de mel. Não deixe que todo esse entusiasmo desapareça, pois isso é o que vai acontecer se você não dispuser de uma maneira rápida de integrá-lo à equipe.

Outro problema de liderança que fará com que um membro fracasse são os conflitos não resolvidos. O estilo de personalidade do tipo S, que não gosta de conflitos, vai se sentir paralisado pelo conflito com outros membros da equipe. Frequente e precocemente, você deve descobrir os conflitos e exigir que sejam resolvidos. Você vai perder boas pessoas se não jogar água fria no drama, que é o resultado natural da interação entre seres humanos que trabalham juntos. Um dos componentes da arte de liderar é criar uma atmosfera na qual a justiça prevaleça. Isso significa que conflitos não resolvidos são falhas de liderança.

2. Fracasso devido a problemas pessoais

Se um membro da equipe tem um problema pessoal que está fazendo com que ele fracasse em relação às atribuições do cargo, a primeira coisa que você tem de fazer é quantificar o problema. Descubra qual é o verdadeiro tamanho do problema.

Uma senhora, em nossa equipe, veio ao meu escritório com lágrimas nos olhos e disse: “Meu bebê está doente”. O que isso significa? Qual é a doença? Bem, naquela ocasião, o motivo das lágrimas era o fato de que a mulher era mãe de primeira viagem, seu filho nunca havia contraído uma gripe e ela nunca teve que lidar com a reação das pessoas da creche. Após alguns dias, tudo estava de volta ao normal e aquele não foi um grande problema.

Quando Shauna, que trabalha em nosso departamento de contabilidade, veio até o meu escritório e disse “Meu filho está doente”, isso significava que aquela criança, aos 3 anos de idade, tinha leucemia. Tivemos uma reação totalmente diferente. Deixamos que ela tirasse alguns dias de folga remunerada para cuidar da quimioterapia e não descontamos esses dias das suas férias. Alguns dos rapazes da equipe a ajudaram cortando a grama da sua casa, e algumas outras senhoras ajudaram preparando suas refeições, enquanto os membros da equipe de contabilidade se esforçaram para cuidar das atribuições de Shauna. Por que fizemos isso? Porque é assim que eu gostaria de ser tratado se o meu filho estivesse doente. Trate sua equipe como se fosse uma família e eles irão *agir* como uma família.

Quando souber qual é o tamanho do problema, você pode avaliar o que é possível fazer pelo membro da equipe e o que fazer com suas tarefas enquanto ele se recupera. Você pode precisar pagar por ajuda profissional, como terapia de casais, por exemplo. Nós descobrimos que, quando um membro da equipe passa por um processo de divórcio, ele fica totalmente improdutivo durante os 30 dias que vêm antes, durante, e até mesmo depois do divórcio. Zumbis emocionais como esses, caminhando pelos corredores da empresa, não têm condições de produzir ou trabalhar adequadamente. Você precisa decidir se pode tolerar a diminuição do seu desempenho por algum tempo ou se precisa remodelar a equipe temporariamente.

Ao lidar com um problema pessoal, você deve ser capaz de perceber alguma melhoria progressiva para poder ser tolerante durante o período em que a pessoa estiver passando por dificuldades. Em nossa equipe, um rapaz passou por um divórcio terrível, um ano após se casar, e isso o deixou devastado. Mesmo assim, três meses após o divórcio, ele ainda não havia voltado a ser quem era. Nós o havíamos aconselhado e amparado, ficando ao seu lado durante todo o drama, mas ele estava simplesmente se afundando na própria angústia. Assim, eu o chamei ao meu escritório e disse a ele como amigo, não como chefe, que já era hora de começar a ter dias bons para contrabalançar todos aqueles dias ruins. Ele

ficou irritado comigo, mas a conversa que tivemos o colocou de volta no caminho da cura, e agora ele está morando em outra cidade, com um novo casamento e dois filhos lindos. Fico contente pelo tempo que ele passou conosco e feliz porque as coisas ficaram melhores. Você deve ser capaz de perceber se as pessoas conseguirão voltar ao trabalho após uma crise; caso contrário, terá que agir. Sempre seja generoso ao estender o tempo de tolerância no caso de problemas pessoais. Agindo assim, você nunca irá se arrepender.

3. Fracasso causado pela incompetência

Se o membro da equipe não estiver falhando devido a uma fissura na liderança ou a um problema pessoal, então, geralmente, isso se deve a algum tipo de incompetência. É bom ter sempre em mente que a incompetência não é algo nocivo; todos nós somos incompetentes em alguma área. Quantifique a incompetência.

Muitas vezes, você pode custear algum tipo de treinamento e/ou orientar alguém durante um período ruim para que essa pessoa chegue a um ponto em que seja capaz de desempenhar suas funções a contento. Às vezes, entretanto, a incompetência é um problema relacionado ao caráter ou ao comportamento. Existe um problema de integridade ou essa pessoa está roubando? Nesses casos, não há nada a ser feito e você deve demiti-la imediatamente. Se ela tem outros problemas comportamentais, isso é um *tipo* de incompetência, você pode conseguir treiná-los para agir da maneira correta.

Como sou muito dinâmico, costumava pensar que qualquer pessoa que não estivesse se movendo na mesma velocidade que eu era preguiçosa. Conforme minhas habilidades de liderança se desenvolveram, descobri que muitas pessoas que eu pensava serem preguiçosas na verdade não eram, elas simplesmente não tinham um direcionamento adequado. Assim, certifique-se de que a pessoa que você imagina ser preguiçosa tem um bom líder que a orienta adequadamente. Entretanto, ocasionalmente, você ainda encontrará alguém que é nada mais que um preguiçoso contumaz. Não há cura para esse tipo de gente. Simplesmente dispense-o o mais rápido que puder.

O tipo mais frustrante de incompetência com o qual eu lidei é a pessoa que faz o seu trabalho, mas que nunca o realiza com excelência, até que você percebe que ela nunca o fará. Existem alguns cargos nos quais isso pode ser tolerado, mas, em uma pequena empresa, não existe realmente uma margem para esse tipo

de comportamento. Houve um homem, certa vez, que esteve conosco por cerca de três anos e simplesmente nunca conseguia chegar lá. Qualquer equipe que precisasse trabalhar com ele ficava frustrada, e sempre havia dedos apontando em todas as direções. O líder desse homem recomendou várias vezes que nós o dispensássemos. Eu me recusava a fazer isso, pois não conseguia identificar com exatidão qual era o comportamento para o qual deveríamos exigir mudanças. Eu gosto de clareza e sempre insisto em dar a alguém a direção clara para a mudança exigida, se quiser que ele continue a fazer parte da equipe.

Foi Jim Collins quem despediu esse homem. Ele escreveu o livro *Good to Great.* No capítulo em que fala sobre colocar as pessoas certas dentro do ônibus, ele faz uma declaração que usei durante vários anos na área de finanças. Jim disse que você deve fazer esta pergunta a si mesmo em relação a um membro problemático: Se você não houvesse contratado essa pessoa, você a contrataria novamente? Minha resposta foi um rápido "não". Assim, na manhã seguinte, nós preparamos um belo pacote de compensações pela dispensa e esse membro da equipe — uma boa pessoa, mas incompetente — foi dispensado. Se eu não tinha intenção de contratá-lo novamente nem em um milhão de anos, por que ainda o mantinha na equipe? Posso jurar que até mesmo o ar dentro do prédio estava diferente no dia seguinte. Foi como se uma farpa de madeira tivesse sido removida da pele de toda a organização.

Componentes de uma demissão

Não é estranho o fato de usarmos palavras como "dispensar" ou "deixar alguém seguir o seu caminho" quando queremos demitir alguém? É quase como se tivéssemos alguém ou alguma coisa em nosso poder, até finalmente dispensarmos sua presença. Na verdade, a situação é exatamente essa, e você vai descobrir que, quando alguém não funciona bem na sua equipe, fará um grande favor a essa pessoa se deixar que ela siga o seu caminho. Já desempenho o papel de líder há muito tempo e essa verdade fica cada vez mais clara para mim.

Sempre trate as pessoas com dignidade e seja generoso ao dispensá-las, mas tenha a coragem de fazer o que é preciso e você conseguirá até mesmo conquistar a amizade de algumas das pessoas com as quais você passa por esse processo. Eu já cheguei até a receber notas de agradecimento de gente que dispensei. Às vezes, isso acontece depois de alguns meses; outras, depois de alguns anos, mas não é raro receber e-mails ou cartas dessas pessoas me

agradecendo pela maneira como as tratei e dizendo que estão numa situação muito melhor, trabalhando em outro lugar.

Assim como existem componentes para a contratação, há componentes para demitir alguém apropriadamente.

Demitindo alguém imediatamente

Se você descobrir uma falha de caráter, tal como um problema de integridade ou roubos, o membro da equipe deve ser afastado imediatamente, no mesmo dia. Se houver outros problemas de caráter, como preguiça ou coisas que você não pode deixar que aconteçam na empresa, você tem que agir assim que chegar a essa conclusão. Eu tenho tolerância zero para maus tratos em relação a mulheres. Nossa cultura chama isso de "assédio sexual" atualmente, mas eu chamo isso de "lixo" e não vou tolerar esse tipo de atitude nem por um segundo em nossa empresa. Eu também não deixo que um membro permaneça na equipe se ele decidir ter um caso extraconjugal. Se o marido ou a esposa desse membro não pode confiar nele ou nela, então eu também não posso. São coisas como essas que fazem com que alguém que esteja conosco há dez minutos, ou dez anos, seja dispensado rapidamente após descobrirmos o que está acontecendo. Da mesma forma, pessoas com outros problemas, como uso de drogas ou outros vícios, não podem fazer parte da nossa equipe; são demitidos no mesmo dia.

A única outra ocasião na qual alguém pode ser demitido imediatamente é durante os 90 dias do período de experiência. Quando esse prazo termina, entretanto, eles recebem a tatuagem da empresa e se tornam membros da família, e eles realmente precisam passar por várias fases até finalmente serem dispensados.

Dignidade

James Ryle diz: "Verdade sem amor é igual a rispidez, e amor sem verdade é igual a conformismo". Sempre trate as pessoas da maneira que você gostaria de ser tratado. Eu tive de demitir um líder que teve um caso extraconjugal e isso foi

Independentemente do motivo da demissão, trate as pessoas da maneira correta e com respeito. Você está no controle e ainda tem um trabalho; a pessoa que será demitida não tem nada disso. Portanto, seja gentil.

muito difícil. Não somente éramos bons amigos, mas ele deixou um vazio imenso na minha empresa. Ele ficou muito abatido e constrangido, mas, mesmo assim, não podia continuar conosco. Somos amigos até hoje, parcialmente devido à maneira pela qual lidamos com a situação. Fui honesto sobre o quanto me sentia magoado e decepcionado em relação a ele, como amigo e como líder. Mas nunca agi motivado pela fúria ou pela condescendência; eu estava simplesmente magoado. Ele conseguiu vários benefícios por conta da demissão e ainda somos amigos. Mas ele sabia que não poderia trabalhar aqui se tivesse um caso extraconjugal.

Independentemente do motivo da demissão, trate as pessoas da maneira correta e com respeito. Você está no controle e ainda tem um trabalho; a pessoa que será demitida não tem nada disso. Portanto, seja gentil.

Razões para sair

Eu descrevi três razões pelas quais as pessoas fracassam em seus empregos. A primeira, falha da liderança, quase nunca deve resultar na demissão de alguém. Se você ou sua equipe estão metendo os pés pelas mãos e isso é a causa do fracasso, então dê um jeito de remediar a situação. A única ocasião em que uma falha da liderança deve resultar na demissão de alguém é quando você chega à conclusão, ainda nos 90 dias do período de experiência, se tiver sorte, de que essa pessoa não deveria ter sido contratada e não é capaz de fazer o serviço. Mesmo assim, fazemos uma análise para descobrir se podemos encontrar "um outro assento no ônibus"[17] para essa pessoa. Se ela conseguiu passar pelo nosso incrível procedimento de contratação, é sinal de que ela é o tipo de gente que queremos conosco e talvez seja necessário apenas colocá-la em um outro assento.

A segunda razão para o fracasso, um problema pessoal, também não deveria resultar na demissão de um membro da equipe, na maioria das vezes. Nós não atiramos nos nossos soldados feridos. Quando demonstramos piedade e acolhimento ao membro da equipe que está legitimamente ferido por dentro, solidificamos uma lealdade imensa com o restante da equipe. Empresas que tratam pessoas como produtos criam uma cultura do tipo "nós contra eles".

Certa vez, enquanto estava a caminho de uma das minhas apresentações, o motorista do carro me contou uma história maluca. Sua filha de 13 anos foi sequestrada, violentada e ficou desaparecida durante 30 dias. A polícia a

encontrou andando a esmo e delirando em um posto de gasolina, depois de ter atravessado dois estados. O pai ligou ao seu chefe para pedir que o dispensasse por um dia, de modo que pudesse viajar para buscar e confortar a filha. A empresa disse: “Se você não vier trabalhar hoje, não precisa vir nunca mais”. Aquela era a empresa para a qual ele *trabalhava* e eu farei questão de nunca contratar os serviços deles. É uma atitude tão extrema que chega a ser loucura, mas as pessoas são tratadas desse modo por empresas ruins todos os dias. Você não pode atirar nos seus soldados feridos.

As únicas ocasiões em que demitimos alguém por problemas pessoais é se o problema coloca um cliente ou outro membro da equipe em risco, ou se não há melhoria progressiva. Se estiver se esforçando para superar seu momento difícil, nós lhe daremos apoio e seremos tolerantes, mas certifique-se de que você está subindo a escada.

Várias vezes, desde que abrimos a empresa, descobrimos que alguns dos rapazes em nossa equipe eram viciados em pornografia. Esse tipo de sujeira entrando no escritório por meio dos meus computadores faz o meu sangue ferver. Além disso, não quero colocar mulheres em situações de risco, trabalhando com um homem que deixa sua mente devanear em pensamentos que nunca devia ter. Quando descobrimos algum membro da equipe vendo imagens ou vídeos pornográficos, nós ativamos várias medidas severas para lhes dar uma última chance de permanecer conosco: tiramos o seu computador, fornecemos acesso a aconselhamento pastoral e terapia de casal e pedimos um parecer semanal à esposa, ao terapeuta e outras pessoas da equipe, certificando que o membro-problema está melhorando e que não se envolve mais com isso. Se ele fraquejar uma única vez, estará demitido. Não vou me envolver com esse tipo de sujeira ou tentar descobrir a verdade no meio das mentiras de um viciado. Nós desenvolvemos esse plano e conseguimos manter alguns membros na equipe, e eles se tornaram excelentes homens e maridos. Mas a maioria não consegue cumprir com as exigências do plano, o que significa que serão demitidos.

Quase todas as demissões que executamos recaem sobre a última razão para o fracasso de um membro da equipe: incompetência. Assim, o processo que usamos caso alguém tenha um problema de comportamento ou em relação à sua competência é gentil, progressivo e em doses cavalares de clareza.

Quando tinha 22 anos, trabalhei para uma empresa durante três meses no departamento de negócios imobiliários. Meu chefe era um imbecil que gostava

de gritar, insultar e resmungar. Em uma determinada manhã, ele entrou em meu escritório, sentou-se em frente à minha mesa e disse: “Você está demitido. Tire suas coisas da escrivaninha, passe no departamento pessoal e saia do prédio”. Provavelmente eu merecia ser demitido, mas, até hoje, não faço a menor ideia da razão pela qual eu fui demitido e, por mais que perguntasse ao meu chefe, não consegui arrancar uma justificativa. Duas semanas depois, a minha esposa, com a qual eu estava casado fazia nove meses, foi demitida. Ela trabalhava como caixa para uma cooperativa de crédito. Pediram a ela que vendesse um tipo particular de empréstimo e lhe deram um treinamento que durou metade do dia. Um gerente do escritório central telefonou, passando-se por um cliente, para verificar se ela conseguia lhe vender o produto. Ela fracassou miseravelmente e, no dia seguinte, foi demitida. Pelo menos nós sabemos o motivo pelo qual ela foi mandada embora, mas ela realmente gostaria de poder receber orientações sobre como fazer o trabalho da maneira certa, ser treinada adequadamente, e depois informada: “Se você não entender essa função, então não poderá trabalhar aqui”.

Então, nós dois nos sentamos juntos, ambos desempregados, recém-casados, furiosos e amedrontados. Eu nunca esqueci aquelas lições sobre como *não* tratar as pessoas. Talvez merecêssemos ser demitidos, e talvez não conseguíssemos ter sucesso com aqueles empregos, mesmo que fôssemos treinados, que nossas dúvidas fossem esclarecidas, recebêssemos uma segunda chance ou coisa do tipo. Mas é algo que nunca saberemos.

Hoje em dia, a minha meta é nunca surpreender alguém com uma demissão, dando-lhe todas as oportunidades necessárias para mudar, de modo que essa pessoa possa continuar a fazer parte da equipe. Então, quando há um problema com o comportamento ou a competência de um membro da equipe, nós comunicamos isso a ele com bastante clareza e com bastante frequência.

Reprimendas

Nós começamos com correções e advertências verbais que se encaixam na categoria de reprimendas. Estas reprimendas não são pastas guardadas na área de RH onde anotamos os problemas e advertências dadas a alguém; são instruções paternais sobre como a pessoa deve se ajustar para poder permanecer na empresa. Pode ser algo tão simples como chamar alguém para uma conversa e lembrá-lo de que o expediente da empresa começa às oito e trinta e que, se ele chegar às oito e quarenta e cinco, é um ladrão. Estou pagando o salário dessa

pessoa e, quando se atrasa, ela está roubando o meu dinheiro. Forte, não é? Mas isso explica como as coisas funcionam, e é a verdade. Algumas pessoas consideram que chegar atrasado ao trabalho é um comportamento inofensivo, mas, quando colocamos o problema nesses termos — algo equiparável ao roubo —, isso ajuda os membros da equipe a perceberem a seriedade com a qual tratamos o assunto.

Uma reprimenda executada adequadamente deve se ater a cinco princípios:

1. *Seja breve*: não passe uma hora inteira agredindo alguém verbalmente.
2. *Faça com que a situação seja desconfortável para todas as partes*: se você adora repreender pessoas, você é um sádico. Você não deve evitar, mas também não deve sentir prazer ao executar uma reprimenda.
3. *Ataque o problema*: ame o pecador e odeie o pecado. Ken Blanchard, em seu clássico *The One Minute Manager*, nos diz para usar a "reprimenda-sanduíche" quando você precisa repreender alguém. Elogie a pessoa e suas boas qualidades, aborde o problema de forma dura e direta e lembre a pessoa do valor que ela tem para você e para a organização[18]. Elogio, problema e elogio novamente fazem um excelente sanduíche. Eu já tive a infeliz experiência de preparar uma reprimenda-sanduíche sem pão e, de acordo com os resultados obtidos, essa reprimenda não teve o efeito duradouro desejado no longo prazo.
4. *Converse reservadamente*: nunca repreenda alguém diante de outras pessoas. Você perderá a lealdade dessa pessoa para sempre.
5. *Seja gentil*: você está dando uma aula sobre correção de atitude quando faz uma reprimenda. Assim, é necessário abordar o problema com uma clareza brutal, mas você pode fazer isso com gentileza.

O princípio com o qual tive mais problemas e que vi mais pessoas tendo problemas foi o de ter certeza de que todas as reprimendas são feitas em particular. Pessoas como nós, atarefadas e apaixonadas pelo que fazem, têm a tendência de lidar com algum problema assim que ele aparece. Quando a sua necessidade de resolver algo "agora" faz com que você execute uma reprimenda diante de outras pessoas, a sua capacidade de liderar a pessoa que acabou de receber a bronca é seriamente prejudicada.

Eu sei que é apenas uma questão de bom senso, mas o que acontece quando temos muita pressa para fazer com que um determinado projeto seja concluído no prazo, é que sentimos a necessidade de lidar com os problemas instantaneamente. Isso é muito eficiente para o momento, mas é extremamente ineficiente no decorrer do tempo. Se você construir uma excelente pessoa que é muito leal a você, ela poderá administrar uma equipe inteira em seu lugar, e isso é eficiente. Você não vai manter ou construir pessoas de qualidade se criticá-las ou repreendê-las em público. Pior ainda: se a pessoa atacada não for um indivíduo de qualidade, ela poderá até mesmo sabotar o projeto para retribuir o que recebeu, na forma de um fracasso que refletirá a má qualidade da liderança. Eu gostaria de não saber disso pela minha própria experiência, com os meus próprios fracassos, mas, infelizmente, foi assim que aprendi.

Entretanto, preciso dizer que, como parte do processo de me tornar um bom líder, não repreendo ninguém publicamente há anos. Faço questão de respirar fundo, contar até dez e esperar até que possa criar um momento privado para executar uma reprimenda. Fiz isso por muito tempo, até alguns dias atrás, quando, após vários e vários anos, voltei a falhar nesse ponto específico. Uma de nossas líderes, que é considerada uma autoridade em sua área de atuação, julgou de maneira incorreta uma situação em um de seus projetos, e isso fez com que eu tivesse de resolver pessoalmente o problema. Eu não estava feliz quando cheguei ao escritório dela, onde três membros da sua equipe estavam em sua companhia, e disse-lhe tudo o que ela havia feito de errado na situação. Os membros da equipe dela assistiram à reprimenda pública com olhos arregalados. Por volta das cinco horas da manhã seguinte, acordei com a sensação de que era um idiota. A primeira coisa que fiz ao chegar à empresa foi chamar os quatro envolvidos até o meu escritório e me desculpar com a minha líder na frente da sua equipe, explicar a eles que eu havia violado um princípio básico da liderança, e que deveriam aprender com o constrangimento do líder inepto que tinham à sua frente (eu) para nunca cometerem o mesmo erro. Aquele pedido de desculpas deixou a situação um pouco melhor, mas sei que nunca é possível voltar atrás completamente quando se comete um erro como esse.

Mais reprimendas

Se há um problema que preocupa você, o Líder/Empreendedor, ele deve ser discutido clara e frequentemente e as atitudes em relação ao problema devem ser corrigidas. É seu dever comunicar ao membro da sua equipe de maneira clara e

até mesmo severa o que é necessário para que o comportamento inadequado mude.

Se você se sentar com um vendedor e discutir o fato de que exige pelo menos 50 telefonemas por semana, e o relatório de ligações do profissional mostra continuamente que são efetuadas apenas 30, então ele sabe que há um problema. Você pode demonstrar que o baixo índice de vendas é um resultado simples da pouca atividade dele. Se ele não conseguir acelerar o passo, você terá que dizer de maneira bem clara que, para permanecer em sua empresa, esse profissional deverá aumentar o número de telefonemas feitos durante a semana. Se isso não ocorrer, terá que sair. Uma comunicação pura, simples e direta, feita com dignidade, ajudará todos os envolvidos na conversa a entenderem o que se espera deles.

Muitas vezes, quando você está constantemente repreendendo e corrigindo, as pessoas desenvolvem a noção de que não conseguirão atingir as metas estipuladas, e se desligam da empresa como um resultado natural dos seus parâmetros claros e constantes. Quando elas saírem, e se você não precisar demiti-las, você fez um trabalho excelente de liderança. Meu diretor de RH diz que isso é fazer com que os membros da equipe “participem do inevitável”.

Ocasionalmente, precisamos chegar ao ponto de incluir uma reprimenda formal, por escrito, na ficha da pessoa. Geralmente essa é a última chance que ela recebe e os documentos provam isso. A consequência natural da não alteração do comportamento ou atividade é a demissão.

Nós contratamos Jordan, um jovem muito inteligente, para trabalhar em nossa central de atendimento ao cliente. Jordan era um astro na empresa e quebrou todos os recordes de venda, praticamente dobrando-os em poucas semanas. O único problema com Jordan era não conseguir chegar ao trabalho no horário. Algumas empresas trabalham com horários flexíveis ou permitem que os funcionários trabalhem nos horários que quiserem, mas a nossa empresa não é uma dessas. Esperamos que todos os membros da equipe estejam na empresa no horário certo de abertura e que saiam no horário marcado. Não queremos ter um prédio cheio de *workaholics* divorciados. Chegue ao trabalho na hora certa e trabalhe duro o dia inteiro. Não é novidade.

Meu líder da área de atendimento ao cliente se sentou com Jordan várias vezes e conversou com ele sobre seus atrasos constantes para chegar ao trabalho — em algumas ocasiões, quase uma hora de atraso. Jordan tinha uma atitude do tipo

prima donna, argumentando que, se estivesse vendendo com sucesso e atingindo as metas, seus horários não tinham importância. O líder tentou explicar que o restante da equipe fica desmoralizado quando a empresa respalda maus comportamentos como esse, e que nós valorizamos o trabalho de equipe em vez de grandes astros que agem individualmente. Ele concordava com meneios de cabeça, mas, dois dias depois, novamente se atrasava para chegar ao trabalho. Um dos vice-presidentes executivos finalmente interveio, mas os resultados não foram bons. Eu decidi que conseguiria consertar aquele rapaz, já que meus líderes não conseguiam. Assim, preparei a última advertência, formalizando-a por escrito para que ele a assinasse. Chamei-o para que viesse ao meu escritório com seu líder. Disse a ele o quanto eu o valorizava e destaquei a qualidade do seu trabalho, mas não iria mais tolerar atrasos. Expliquei-lhe que o documento que iria assinar dizia que, se ele voltasse a chegar atrasado na empresa, não trabalharia mais conosco. Perguntei se ele entendia a situação e me garantiu que sim, e assinou a advertência. Para garantir, disse-lhe que pensasse naquele papel como "a advertência da caixa", e perguntei se ele sabia o que aquilo significava. Jordan respondeu-me que não. Eu expliquei que aquela advertência significava que, se ele se atrasasse mais uma vez, deveria trazer uma caixa da próxima vez que viesse à empresa para limpar sua escrivaninha, pois estaria demitido. Ele assentiu.

Quase dois meses se passaram sem que Jordan se atrasasse. Eu brinquei com meus líderes, dizendo-lhes que eles não sabiam repreender pessoas, e que eu conhecia a fórmula mágica para mudar a atitude de alguém. Mas, como já esperava, houve uma manhã em que olhei pela janela do meu escritório, às 9h45, e Jordan estava andando pelo estacionamento da empresa... carregando sua caixa. Pelo menos, ele entendeu bem aquela parte!

Incompetência respaldada

Meu amigo John Maxwell, um grande escritor na área da liderança, diz: "A incompetência respaldada desmoraliza". Se você, no papel de líder, permite que as pessoas façam seu trabalho pela metade e não exige excelência como pré-requisito para que elas mantenham seus empregos, isso resultará na criação de uma cultura de mediocridade. Se você tolera que as pessoas se comportem mal, não atinjam os resultados estabelecidos, tenham atitudes agressivas, façam fofoca e evitem chegar à excelência de maneira geral, então não espere atrair e manter grandes talentos. Não espere criar uma cultura incrível.

Recentemente, várias pessoas que trabalham nos departamentos de marketing e relações públicas de uma grande corporação vieram se reunir com a nossa equipe. Eu tive a impressão de que elas pensavam que vieram até nós para nos ensinar a trabalhar, mas o resultado geral foi que ficaram encantadas com a nossa cultura. Uma das mulheres que trabalhava nessa outra empresa chegou a comentar: “Todos estão sorrindo em todos os departamentos e todos estão trabalhando com muito empenho também”.

Talvez ela tenha ficado um pouco chocada com a minha resposta: “Sim, temos apenas pessoas gentis, sorridentes e esforçadas aqui, porque, se alguém não tem essas características e nós contratamos essa pessoa por engano, ela terá que mudar, ou nós iremos demiti-la”. Nós não mantemos canalhas em nossa equipe. A vida é curta demais para trabalharmos com eles e curta demais para pagar seus salários e trabalhar com eles também.

Parece simples, mas isso requer que você lute para construir uma equipe e uma cultura incríveis, desde o momento em que anuncia uma vaga de emprego até o momento em que celebra a aposentadoria desse membro. Todos os dias, todos os comportamentos, atitudes e execuções têm que ser bem conduzidos por um líder corajoso e amoroso.

Todos os dias, todos os comportamentos, atitudes e execuções têm que ser bem conduzidos por um líder corajoso e amoroso.

Quando nossos filhos eram pré-adolescentes, a cadela que tínhamos, uma schnauzer chamada Scarlett, estava com a idade bem avançada. Nós juramos que já havíamos possuído animais de estimação demais e que ela seria a última — isto é, até que eu vi uma fêmea de pug com um laçarote em um anúncio da Sears. De repente, tive a excelente ideia de surpreendê-los, dando-lhes um cachorrinho de presente de Natal. Comecei a fazer comentários sobre como aquele seria o melhor Natal de todos os tempos. Coloquei um cadeado na porta que levava ao porão da casa, onde eu fazia barulhos e ficava martelando algumas coisas, para fazê-los pensar que eu tinha um grande projeto. Percebeu que adoro ser pai? Eu os provoquei, dizendo que ficariam maravilhados com o mais fabuloso presente de Natal de suas vidas.

Nós fomos para a igreja na véspera de Natal, voltamos para casa e eu coloquei

as crianças na cama para que o Papai Noel pudesse vir e lhes trazer os presentes. Fui até a casa do vizinho para pegar a pequena pug de seis semanas que escondêramos ali havia dois dias. Eu a coloquei em uma caixa do outro lado da casa, longe dos presentes de Natal, para que ninguém conseguisse ouvir os seus ganidos. A manhã de Natal chegou e todos os presentes foram abertos, mas não havia nenhuma surpresa incrível. Meus filhos ficaram um pouco receosos de mostrar sua ingratidão, até que finalmente o meu garoto de 8 anos perguntou "onde estava o melhor presente de Natal de todos os tempos". Ah, sim... foi então que fui até o outro lado da casa e coloquei a cachorrinha em uma caixa com pedaços de isopor dentro, como se tivesse acabado de ser entregue. Quando as crianças abriram a tampa da caixa, a pug colocou a cabeça por entre os pedaços de isopor como se fosse um pequeno alienígena. Todos gritaram e, quando perceberam qual era o presente, começaram a pular de alegria.

Eles decidiram chamá-la de Angel, porque, embora fosse uma cadelinha muito feia, ela era o nosso anjo de Natal. Angel rapidamente se tornou a melhor amiga do meu filho mais novo. No verão seguinte, quando Angel tinha cerca de dez meses, percebemos que ela tinha dificuldades para andar.

Uma rápida visita ao veterinário nos deu a má notícia. Ela tinha um problema sério na coluna vertebral, que iria fazer com que ela perdesse os movimentos das patas traseiras e, após algum tempo, lhe causaria dores constantes. Nós ficamos muito tristes. Todos queriam um milagre, mas não foi isso o que aconteceu. Tive que tomar uma das decisões mais difíceis que um pai tem de enfrentar pelo bem da nossa doce cachorrinha. Nós a mantivemos conosco até estarmos convencidos de que ela sentia dores, e aquela manhã fatídica de sábado chegou. Toda a família se sentou no chão para brincar com Angel uma última vez, com lágrimas escorrendo pelos nossos rostos. Até que chegou a hora de irmos ao veterinário. A família inteira foi à clínica e todos se sentavam na sala de espera enquanto eu estava junto com a nossa pequena Angel, chorando.

Tenha coragem e faça a coisa certa, da maneira certa e no momento certo. Assim, você estará no caminho certo para se tornar um Líder/Empreendedor.

Às vezes, a liderança é algo incrivelmente difícil. Ela exige que você siga a trilha das decisões realmente difíceis que serão melhores para todos no longo prazo, mas que magoam profundamente as pessoas no curto prazo. Quando é preciso dispensar

alguém da sua equipe, essa situação é realmente difícil, especialmente se você gosta muito da pessoa. Dispensar alguém nunca deve ser algo fácil; caso contrário, você estará entrando em uma zona perigosa. Entretanto, você vai aprender a puxar o gatilho de maneira gentil e com dignidade, para o bem de todos os envolvidos, da sua empresa, da sua cultura e até mesmo da pessoa que está saindo. Líderes que não conseguem fazer isso adequadamente e que não agem quando for necessário acabam prejudicando todas as pessoas envolvidas. Tenha coragem e faça a coisa certa, da maneira certa e no momento certo. Assim, você estará no caminho certo para se tornar um Líder/Empreendedor.

8

A MORTE DE UM VENDEDOR

A arte de vender por meio da servidão

Visualize em sua mente três casas elegantes, construídas lado a lado e impecavelmente mobiliadas. Cada detalhe de cada um desses lares foi meticulosamente analisado para fazer com que você queira comprar uma delas quando passar pela porta. A apresentação do quarto de casal completa o ambiente com pétalas de rosas flutuando na superfície das banheiras de hidromassagem sugerindo romance. As cozinhas são o sonho de qualquer cozinheiro profissional. A sala de estudos, com o cheiro de couro e painéis de madeira maciça, faz com que qualquer pessoa que já leu um livro visualize a possibilidade de sentar-se em uma enorme poltrona em frente à lareira. Nada foi deixado ao acaso; cada cheiro, cada móvel e certamente a disposição e o design dos cômodos fizeram essas casas atingirem um alto padrão de excelência.

Eu tive o privilégio de vender esse tipo de casas quando tinha 20 anos, usando casas-modelo como ferramentas de venda. Nossos escritórios e o centro de boas-vindas eram construídos de maneira muito agradável naquilo que normalmente seria uma garagem. O centro de boas-vindas ficava logo ao lado de um estacionamento construído com um planejamento paisagístico incrível. Era possível até mesmo sentir o cheiro do dinheiro e do prestígio.

Era um dia quente de agosto, ótimo para os negócios. Havia três vendedores trabalhando naquele dia: Jess, Roy e eu. Os três trabalhávamos apenas com aquelas casas, sem vendas externas, assim, fazíamos rodízio para atender aos clientes conforme as pessoas visitavam as casas-modelo. Quando um carro parava no estacionamento, a dança começava. Aprendemos não apenas a julgar o tipo de cliente que estava ali baseado no carro que chegava, mas também a procurar por outras dicas sobre a sua riqueza. Olhávamos para a mão da esposa para ver qual era o tipo e o tamanho da aliança de casamento, assim como a pedra que estava incrustada ali. Olhávamos para os pés de todos os clientes para descobrir a qualidade dos seus sapatos, percebíamos o cuidado que tinham com as mãos, as unhas e, é claro, o estilo e o preço do seu corte de cabelo. Estávamos

vendendo casas caras, dessa forma, estávamos procurando por dinheiro.

Naquele dia quente de agosto, percebi que o meu próximo cliente estava dirigindo um Crown Victoria novo, sem calotas. Era estranho. Um carro novo, mas era o carro que uma avó usaria, sem calotas ou enfeites nas rodas. Não fazia sentido. Eu olhei pela janela e vi Chris sair do carro. Ele tinha uma barba longa e espessa, vestia uma camiseta branca complementada por um jeans esburacado (antes desse tipo de roupa se tornar moda e ser mais caro do que os jeans sem buracos) e calçava um par de chinelos. Seu cabelo não chegava perto de um pente havia alguns dias, então decidi rapidamente que aquele homem viera apenas para ver como os ricos viviam e que meu novo cliente seria um desperdício de tempo. Bem, talvez o próximo fosse melhor.

Ele era um cara agradável, com o jeito *hippie* de ser, então sinalizei para ele e apontei para os modelos, dizendo para sentir-se à vontade. Voltei ao trabalho, mas se este fosse um comprador de verdade eu o teria acompanhado e apresentado os modelos, demonstrando todos os aspectos únicos e especiais que se encontravam ali.

Em poucos minutos, levantei os olhos e vi que Chris estava ao lado da minha mesa, pedindo um panfleto. Eu tenho de admitir que, embora eu o houvesse tratado bem, na minha mente eu era um rapaz de 22 anos totalmente esnobe. Pensei comigo mesmo, de maneira bem arrogante, que ele deveria voltar para o *trailer* onde morava e me deixar em paz para que pudesse cuidar do meu trabalho. Os fins de semana eram nossos dias de maior movimento, e podíamos ter três ou quatro clientes potenciais visitando as casas-modelo de cada vez. Eram dias importantes para os vendedores, porque, naqueles dias, cada cliente que entrava no escritório era atribuído especificamente a um dos agentes, que passava a ser o “dono” do cliente daquele ponto em diante. No meio de um dos nossos domingos mais movimentados, Chris apareceu novamente, mas dessa vez trouxe a esposa e mais cinco crianças pequenas empilhadas no carro. Dessa vez, eu estava realmente tão ocupado que os ignorei completamente. Após cerca de meia hora, a multidão de clientes havia diminuído um pouco, e percebi que o Crown Victoria ainda estava no estacionamento. A esposa de Chris apareceu para fazer algumas perguntas gentis sobre a cozinha, às quais eu respondi sem nem mesmo me oferecer para mostrar o cômodo a ela. Eu era um verdadeiro panaca.

Outra hora se passou e eu estava envolvido em uma conversa animada com

uma senhora que tinha diamantes do tamanho de bolas de tênis pendurados nas orelhas, quando percebi que Chris, o *hippie*, se aproximou novamente com mais uma pergunta. Encerrei a conversa com a senhora dos diamantes e Chris perguntou qual seria o valor do terceiro modelo, uma casa imensa com dois andares, se fosse possível construí-la com um porão. Eu estava começando a me preocupar com aquele pobre homem, e pensei que seria melhor se eu explicasse quantos milhares de dólares aquela casa lhe custaria por mês. Uma expressão estranha apareceu no rosto de Chris e ele perguntou se poderia pagar à vista. À vista! Será que ele brincava comigo? Assim, Chris e eu imediatamente nos tornamos ótimos amigos. Descobri que ele havia criado alguns softwares para as operações principais de uma empresa que acabara de abrir o capital, o que o transformou em um multimilionário com as opções de ações que constavam em seu contrato. Então, com Chris e sua gentil esposa, realizei a maior de todas as minhas vendas no tempo em que trabalhei naquela empresa. O único consolo para minha estupidez arrogante foi que eles realmente moravam em um *trailer* antes de comprar a casa. Pelo menos uma coisa a seu respeito eu consegui acertar.

Vender e vender adequadamente têm importância

Vender e vender adequadamente não são essenciais para empresas, mas são uma parte da vida. Henry Ford disse: “Nada acontece até que alguém venda alguma coisa”. De maneira geral, todos trabalham com vendas. Todos os líderes devem aprender a vender. Vender faz parte da interação humana. Professores vendem e persuadem seus alunos a aprender; pais vendem às suas filhas as ideias sobre os rapazes com quem elas devem namorar; marido e mulher vendem um ao outro o lugar que escolherão para jantar e, no mundo dos negócios, as pessoas ganham dinheiro vendendo. Nenhum dinheiro surge a menos que, e até o momento em que, uma venda é feita.

A primeira coisa que virá à mente da maioria dos leitores é o fato de não quererem trabalhar com vendas. A maioria das pessoas vê a área de vendas de acordo com uma perspectiva externa (ou, às vezes, até mesmo uma perspectiva interna), que a retrata como um processo manipulador e movido pela pressão. Quando executada da maneira certa, uma venda nunca é manipuladora e nunca deve exercer qualquer forma de pressão. Comprar algo de um grande vendedor que age de maneira profissional, na verdade, é uma ocasião muito aprazível, assim como ser servido por um excelente garçom em um restaurante. E, já que

tocamos nesse assunto, o garçom também realiza uma venda.

Conselheiros vendem uma maneira melhor de viver; eu vendo maneiras de fazer com que as pessoas sejam líderes melhores e, quando minha esposa quer redecorar a casa, ela me vende essa ideia. Todas as pessoas agem como vendedoras, dessa forma, é uma excelente ideia aprender como funciona o processo de compra. Ao fazer isso, você pode evitar pressionar alguém ou ser manipulador. Meu amigo, o grande Zig Ziglar, diz: “Uma venda não é nada além de uma transferência de sentimentos. Se você consegue fazer que o cliente sinta o mesmo que você em relação ao seu produto, então seu cliente vai comprar o produto”.

Quando acontece da maneira correta, vender é uma profissão nobre e honrada. É correto para o seu médico vender a você a ideia de se cuidar melhor, e para o seu pastor vender a você o valor de uma vida espiritual plena. Entender os estágios pelos quais um comprador passa e ajudá-los no processo não faz que a profissão de vendedor se torne algo menos nobre. Não é nada inteligente caracterizar toda uma profissão de acordo com um estereótipo simplesmente porque alguns não têm ética ou zelo em sua profissão. Há várias piadas ótimas sobre advogados e, em nossa cultura, nós temos uma certa visão sobre esses profissionais. Entretanto, é uma alegria poder trabalhar com um advogado altamente competente. O fato de que algumas pessoas não trabalham adequadamente na área do direito não significa que a prática da advocacia não seja digna.

Vender é uma das profissões que tem as melhores remunerações. Na maioria das organizações, os melhores vendedores são aqueles que têm os melhores salários, e não é raro que alguns deles ganhem mais dinheiro do que seus próprios chefes. Tenho vários vendedores na minha empresa que ganham mais do que os meus vice-presidentes. A maioria das empresas tem o bom senso de não construir um teto de vidro sobre um imenso gerador de receitas, geralmente um excelente vendedor. Como liderar envolve persuadir a equipe a segui-lo em determinada direção, as pessoas que sabem vender geralmente assumem papéis de liderança. Uma das trajetórias que levam ao cargo de CEO com mais frequência passa pelas áreas de vendas e marketing de uma empresa. Aqueles que geram as receitas mais polpudas para a empresa sempre são notados e considerados para cargos de chefia conforme a equipe de líderes se expande.

Cada passo da experiência é uma venda

Eu não quero apenas convencê-lo de que, na função de um Líder/Empreendedor, você sempre estará vendendo, mas quero que você convença toda a sua empresa de que eles estão trabalhando na área de vendas. O atendimento ao consumidor é uma venda, o departamento de expedição é uma venda, a área de produção é uma venda e o controle de qualidade é uma venda. Se o cliente tiver uma experiência total maravilhosa, ele continuará sendo seu cliente e lhe enviará mais clientes. O cozinheiro que prepara uma refeição quente, saborosa e que a manda rapidamente para a mesa do cliente pode ser o braço mais forte do departamento de marketing do seu restaurante. O cozinheiro precisa entender isso, ou o restaurante acabará fechando as portas.

Como já mencionei, durante vários anos, ministrei cursos sobre Líder/Empreendedor em hotéis, em eventos que duravam o fim de semana inteiro. Já realizamos esse evento em Cancún, no México, e uma das nossas atividades envolve levar os participantes para uma aventura incrível, onde eles atravessam a selva pendurados em cabos de aço. Compramos essa excursão logo no primeiro ano em que recebemos uma recomendação e depois de examiná-la antecipadamente. Entramos no coração da selva por uma estrada acidentada e começamos a nos divertir tão logo chegamos à propriedade. A equipe jovem e bem treinada que coordena todas as viagens de uma árvore à outra nos manteve em segurança. Eles não eram bem treinados apenas na questão da segurança, mas também sabiam fazer com que a experiência divertida e assustadora fosse verdadeiramente uma aventura. A equipe contou piadas, brincou com os cabos, nos reconfortou e instruiu durante um dia inteiro, que, posteriormente, se transformou em maravilhosas lembranças. Não é de surpreender que os participantes do evento tenham adorado a atividade. E nós continuamos sendo clientes dessa empresa, utilizando seus serviços sempre que fazemos um evento na região.

Não seria ótimo se todas as empresas com as quais você trabalha soubessem que cada passo da sua experiência é uma venda? E se o seu técnico de ar-condicionado ou encanador entendesse que eles trabalham na área de vendas? E se o mecânico que conserta o seu carro soubesse que trabalha com vendas? E se você, como um Líder/Empreendedor, tentando ajustar o comportamento de um membro da equipe, se lembrasse de que está na área de vendas? A resposta a todas essas perguntas é que a eficiência, alegria e lucratividade dessas empresas aumentariam exponencialmente. Essa é mais uma razão pela qual é importante que todos amem seu trabalho e tenham paixão por todos os aspectos da missão

da empresa. Quando lê um ótimo livro e gosta dele, você não consegue parar de recomendá-lo a alguém e tentar vender a ideia de ler o livro a outras pessoas.

Os passos

Todas as pessoas que compram alguma coisa, seja uma ideia, um produto ou serviço, seguem quatro passos para concluir a compra. Todas as pessoas que vendem acompanham o comprador nesses quatro passos. O seu produto ou situação não é diferente. Todas as pessoas, em todas as ocasiões, seguem os quatro passos. Quanto mais dinheiro estiver envolvido na transação, mais importantes são os passos. Quanto mais significativa for a transação, mais importantes são os passos. Quanto mais tempo estiver envolvido na transação, mas importantes são os passos.

Quando estiver decidindo se vai a um encontro romântico, você pode não perceber que deu os quatro passos. Entretanto, quando decidir se casar com alguém, você vai poder identificar os quatro passos claramente. Quando comprar uma embalagem de chicletes, você teria que estudar atentamente o processo para conseguir perceber que os passos estão ali. Mas, se pretende comprar uma casa, os passos geralmente se tornarão mais claros e muito mais importantes. Independentemente de seguir os passos em uma fração de segundo ou demorar meses para fazê-lo, com muito sangue, suor e lágrimas envolvidos, você passará por todos os quatro passos progressivos.

Os quatro passos são os seguintes:

1. Qualificação
2. Empatia
3. Educação/Informação
4. Conclusão

Se você ignorar os passos, e/ou tentar pular algum deles, e/ou fazê-los fora da ordem descrita acima, irá gerar um efeito contrário. Seu comprador não vai gostar de você, e você vai se sentir como se estivesse pressionando o comprador — e provavelmente é isso que estará tentando fazer. Qualquer situação que envolva uma persuasão de sucesso vai fluir por estes quatro passos intencionalmente, definitivamente e com classe. Se preparar sua estratégia para

persuadir as pessoas desta maneira, conquistará um sucesso muito maior.

Qualificação

Qualificar compradores é o passo mais ignorado e negligenciado no processo de comprar. Não qualificar os compradores irá virtualmente garantir uma experiência horrível para o vendedor e o comprador em potencial. Não qualificar um possível comprador é provavelmente o principal erro cometido ao tentar persuadi-lo. Tentar convencer um comprador desqualificado a comprar é irritante, frustrante e enfurecedor para o comprador, e provavelmente você, o vendedor, também sentirá cada uma dessas emoções.

Você desperdiçará tempo, dinheiro e energia tentando vender algo para um cliente desqualificado. Perderá tempo porque eles não vão comprar. Perderá dinheiro porque sua verba de marketing é desperdiçada quando está focada no público-alvo errado. Outro motivo que o fará perder dinheiro é que o tempo perdido poderia ser usado para fazer uma venda eficiente a um comprador qualificado. Finalmente, desperdiçará energia, porque discutir algo que não vai acontecer é muito cansativo para você e para o seu cliente em potencial. Embora essas declarações sobre perda de tempo pareçam muito óbvias, ainda existem alguns treinadores de vendedores que ensinam várias técnicas que supostamente farão com que um comprador desqualificado se transforme magicamente em um comprador qualificado. Não ensine sua equipe a pressionar pessoas. Ensine sua equipe a servir.

Um cliente qualificado tem o dinheiro

Um cliente qualificado tem o dinheiro ou pode conseguir o montante para fechar o negócio. Nem todo mundo tem o dinheiro, mas, em compras menores, a maioria tem; é apenas uma questão de priorizar o dinheiro. Até mesmo pessoas que parecem estar totalmente falidas conseguem encontrar os mil dólares necessários para pagar pelos serviços de um advogado especializado em falências. Quando queremos muito alguma coisa, em compras menores, conseguimos o dinheiro. Assim, o fato de alguém lhe dizer que não tem dinheiro para fazer a compra não quer dizer que essa é a verdadeira situação. Essa frase pode significar que alguns dos próximos passos não foram aplicados à compra corretamente. Uma porcentagem das pessoas que compraram uma cópia entre as milhões que vendi dos meus livros sobre como se livrar de dívidas eram pessoas “falidas”. A verdade é que elas não estavam verdadeiramente falidas, no sentido

de não ter qualquer posse ou dinheiro e vivendo debaixo de uma ponte. Na verdade, tinham despesas maiores do que a sua renda. Eram clientes em potencial, qualificados para comprar um livro de 20 dólares, mas tinham de tornar aquilo uma prioridade para conseguir ajuda e mudar suas vidas.

Se você está vendendo uma Mercedes de 110 mil dólares, nem todo mundo é um possível comprador. Portanto, você precisa estabelecer algum tipo de qualificação durante a conversa. Você pode fazer o que fazíamos quando vendíamos aquelas casas de luxo, e tentar presumir as qualificações da pessoa. Mesmo assim, é bom ter cuidado, pode ser que Chris venha até onde você está, como aconteceu comigo. Quanto mais alto for o preço do item, mais você precisa qualificar financeiramente as pessoas, ou acabará criando constrangimentos desnecessários e pressão para os dois lados. Alguns dos principais corretores imobiliários do país farão com que você se sente com o corretor de hipotecas com o qual trabalham, de modo que você possa ser pré-qualificado para comprar uma casa antes que eles lhe mostrem os imóveis que têm para vender. Dessa forma, eles não vão levá-lo para visitar casas que valem 1 milhão de dólares se o máximo que você puder pagar for 750 mil.

Um comprador qualificado tem tempo

Na nossa cultura frenética em que todos querem “tudo ao mesmo tempo agora”, podemos muito bem ter o dinheiro, mas não o tempo para nos dedicar a uma compra. Há muitas coisas que se encaixam no meu orçamento anual, mas eu simplesmente não tenho o tempo necessário. Você pode me presentear com uma temporada de férias em um cruzeiro, o que seria ótimo, mas provavelmente a minha agenda de palestras terá datas marcadas para que eu fale sobre liderança, grave o meu programa de rádio ou alguma outra coisa. E isso me levará a recusar esse belo presente.

Se você trabalha para uma empresa, na maioria das vezes não se pode simplesmente sair do trabalho no meio do dia. Assim, um ótimo negócio que dependa do fato de alguém sair da empresa no meio do horário de trabalho não será concluído por essa pessoa, não importa o quanto seja bom ou barato; o comprador simplesmente não tem tempo.

Um comprador qualificado tem a necessidade/o desejo

Um comprador qualificado tem a necessidade ou o desejo. Existem poucas pessoas na América que não conseguem ter suas necessidades básicas atendidas.

Nós frequentemente dizemos que “precisamos” de alguma coisa, quando, na verdade, estamos expressando um desejo. Entretanto, simplesmente desejar alguma coisa é algo que faz de você um comprador qualificado.

Há um ditado entre os corretores de imóveis que diz que, se alguém se dispõe a procurar por uma casa no meio de uma tempestade de neve, ele está realmente motivado para fazer que isso aconteça. Sair durante uma nevasca para procurar por uma casa significa que você tem uma necessidade muito forte, ou que você adora neve. O próprio ato de pedir para visitar uma casa à venda durante uma nevasca tem um peso muito grande na hora de qualificar um comprador. É muito diferente de dirigir durante um belo domingo de verão, perceber uma casa aberta à visitação e entrar nela para dar uma olhada, aproveitar para passar o tempo e examinar a decoração das casas dos vizinhos. Orval Ray Wilson diz: “Clientes compram de acordo com suas próprias razões, não pelas razões que você quer que eles comprem”.

Você provavelmente não vai vender alianças de noivado para pessoas casadas, ou roupas de bebê para pessoas que não tenham filhos ou netos. Como não tenho cabelos, não sou o tipo de pessoa que compraria um tubo de xampu. Isso parece ser óbvio, mas é impressionante a quantidade de energia e dinheiro investido em vendas que acaba negligenciando essa simples verdade.

Um comprador qualificado tem o poder

Um comprador qualificado tem o poder de tomar a decisão. Muitos vendedores cometem um erro enorme ao presumir que o CEO tem o poder de tomar todas as decisões. Eu não tenho o poder de decidir sobre a compra de computadores para a minha empresa, da qual sou dono de 100% das ações. Por quê? Porque, como sou praticamente um analfabeto em informática, dei esse poder à minha equipe de TI. O poder foi delegado.

Se você trabalha com o comércio de diamantes, é uma perda de tempo tentar me convencer a comprar um diamante. Eu não uso joias ou diamantes; quem os usa é a minha esposa. Estou casado há 30 anos e sou inteligente o bastante para não comprar uma pedra preciosa, a menos que a verdadeira tomadora da decisão de compra esteja ao meu lado. Eu tenho o dinheiro, mas não tenho o poder para tomar a decisão; portanto, não sou um comprador qualificado. Se você vende diamantes, pode tentar todos os truques de venda e pressões do mundo, mas não vou comprar. Você pode dizer coisas idiotas como o quanto minha esposa merece aquilo que você está tentando me empurrar, mas não vou comprar.

Quando ela aprovar a compra, aí sim haverá uma venda. Assim, você precisa conversar com ela.

Muito poucas pessoas casadas compram uma casa sem que nem o marido nem a esposa vejam a casa antes. Corretores imobiliários que tentam pressionar alguém a tomar uma decisão rápida sem que o marido ou a esposa estejam juntos rapidamente perdem a credibilidade. Quando tenta vender alguma coisa a alguém que não tem o poder de comprar, você rapidamente se torna um vendedor que se vale apenas da pressão, e ninguém vai querer fazer negócios com você.

Lembre-se, todo mundo trabalha com vendas. Observe as áreas problemáticas em sua empresa ou no seu modelo de negócios para identificar se você está tentando vender alguma coisa a um comprador desqualificado. No escritório de aconselhamento, mostramos às pessoas como mudar suas vidas, desenvolvendo um plano e se livrando das dívidas. Estamos vendendo a ideia de fazer sacrifícios que resultarão em uma vitória. Se você for casado, nossos conselheiros não irão chamá-lo para uma reunião sem que sua esposa ou seu marido estejam presentes. Em 20 anos de experiência, descobrimos que é quase impossível encontrar alguém disposto a fazer sacrifícios sem que sua esposa ou marido estejam ao seu lado. Se estivéssemos dispostos a fazer uma reunião com você e deixá-lo empolgado, provavelmente causaríamos problemas ao seu casamento. Nosso conselheiro não faria uma reunião de qualidade para vender novas ideias à sua família sem que ambos os cônjuges estejam sentados à mesa; portanto, não é algo que vamos concordar em fazer. Não permitiremos que você gaste o seu dinheiro conosco, porque a venda que fazemos nas salas de aconselhamento não está focada no dinheiro que vamos receber pelo nosso trabalho. A venda que fazemos está focada em injetar um novo conjunto de ideias na sua família para transformar a sua vida.

Você pode ficar surpreso com a quantidade de situações em que é possível aplicar o conceito de qualificação do comprador. Quando uma moça publica em sua página do Facebook que “está em um relacionamento”, ela diz ao rapaz que admira a sua foto que não é uma compradora em potencial. O conceito de qualificar adequadamente um comprador, certificando-se de que ele tem o dinheiro, o tempo, a necessidade/o desejo e o poder de comprar de você tem um alcance muito maior, e não está simplesmente limitado ao que um vendedor comissionado pode ganhar. Seria interessante até mesmo analisar o seu plano geral de marketing pelo prisma de “qualificar o comprador”; às vezes nós

chamamos isso de “conhecer seu público-alvo”. Você não vai querer tentar vender o seu produto a um mercado desqualificado.

Construindo empatia

O segundo passo do processo de compra e venda é construir empatia. Construir empatia dá ao comprador uma chance de confiar em você, na sua empresa, na sua ideia e/ou no seu produto. Quando estiver buscando confiança, todos sabemos que você só tem uma chance de causar uma primeira impressão.

Se você quer vender o seu carro e decide deixá-lo estacionado em frente à sua casa com uma placa de “vende-se” afixada, provavelmente vai lavá-lo e encerá-lo antes. De uma maneira muito realista, você está permitindo que seu carro construa empatia com o possível comprador. Não importa o quanto o carro seja bom, ou se o negócio realmente é bom; você perderá a maioria dos clientes se colocar um carro imundo e cheio de embalagens vazias do *drive-thru* do McDonald’s em frente à sua casa.

A embalagem do seu produto e a aparência que ela tiver são o que constroem a empatia. Nós passamos um bom tempo debatendo a capa deste livro, porque queríamos que você pudesse enxergá-lo na prateleira e queríamos que ele pulasse para as suas mãos. Queríamos construir empatia com você. Um livro excelente que tenha um título e uma capa mal planejados aumentarão suas chances de fracassar.

Na maioria dos casos, em uma situação de vendas, a empatia é construída pessoalmente por você. Existe aproximadamente um minuto para encontrar uma área de interesses compartilhados entre você e o comprador, e estabelecer uma conversa amigável na qual eles começam a desenvolver a confiança. Não é uma estratégia de manipulação ou algo do tipo, mas é algo que todos fazemos quando conversamos com alguém que não conhecemos. Analisamos o estranho para ver se podemos confiar nele. Ensine seus filhos a olharem nos olhos das pessoas e a desenvolverem um aperto de mão firme. Quando você for chamado a uma entrevista de emprego, certifique-se de que está usando um cinto, a menos que esteja tentando se tornar membro de um grupo de *rap*. Tenha certeza de que você não está com mau hálito. Todas essas coisas ajudam a construir empatia.

Você pode gastar milhares de dólares em anúncios na televisão ou nas páginas amarelas para promover sua empresa de serviço de desentupimento e manutenção de tubulações, e ainda assim fracassar ao enviar um profissional

sem qualquer senso de boas maneiras para bater na porta da minha casa e pedir à minha esposa que o deixe entrar. Para piorar a situação, ele atrasou 30 minutos! Mesmo que você faça serviços gratuitamente, minha esposa não vai mais chamar sua empresa após uma situação como essa. Chegue cinco minutos adiantado com um uniforme limpo, completo, com galochas azuis para proteger os sapatos e uma postura jovial, e você terá um cliente para a vida toda. Você pode até mesmo cobrar mais caro se construir uma empatia como essa.

Networking

Além de construir empatia, você pode e deve tentar encontrar interesses e assuntos em comum de duas outras maneiras. Uma delas é o *networking*. Você tem interesses em comum e uma empatia instantânea se foi recomendado por alguém de confiança. Se vier até o meu escritório recomendado por um bom amigo, poderá até mesmo passar pelos filtros da minha assistente pessoal para marcar uma reunião. Se você simplesmente entrar pela porta da frente, sem qualquer referência, terá que conversar com outra pessoa em nossa empresa. Se quer construir empatia com pessoas em cargos de decisão, você sempre deve buscar por recomendações. Não estou falando sobre recomendações artificiais reunidas por algum vendedor que vai de porta em porta, a quem você entrega os nomes e telefones dos seus amigos, desejando durante todo o processo não ter que fazer isso. Estou falando sobre conexões verdadeiras calcadas na credibilidade, porque você gostou muito da experiência que teve com a nossa empresa. Todos nós já passamos pela experiência de contar a um amigo sobre um ótimo filme ou um ótimo livro que ele simplesmente não pode deixar de ver ou ler. Isso é uma recomendação genuína.

Durante três anos, eu participei do quadro de diretores do departamento de atletismo da minha faculdade, a Universidade do Tennessee. Não gosto de quadros de diretores e não participo de quadros de diretores, mas decidi abrir uma exceção porque um amigo no qual confio sugeriu que eu participasse. Fiquei surpreso com essa experiência, algo realmente maravilhoso, e quando um médico das redondezas, que também é meu amigo, foi convidado a participar, recomendei que ele o fizesse. Uma venda foi feita a nós dois, o médico e eu, pela conectividade que existe entre amigos que confiam uns nos outros e onde a empatia foi estabelecida instantaneamente.

Todos nós aceitamos a influência de recomendações e as fazemos também, praticamente todos os dias. O simples fato de revirar os olhos e apertar os lábios

quando alguém menciona certa empresa é uma recomendação negativa, sem que você tenha de dizer uma única palavra. Em nossa empresa, o truque está em criar uma qualidade tão forte que as recomendações aconteçam de forma viral, com recomendações positivas na comunidade e na internet, criando uma empatia imediata. E devemos agir de maneira bastante intencional em relação a publicar as recomendações no mercado como parte de nosso plano de vendas. Isso pode ser algo tão simples quanto pedir que alguém nos recomende. “Ei, estou terminando de construir uma casa para um cliente muito feliz e, por causa disso, tenho uma vaga na minha agenda. Você conhece alguém que está pensando em construir uma casa? Poderia me apresentar para essa pessoa?” Praticamente nenhum empreiteiro faz essa pergunta. Mesmo assim, depois que minha casa ficou pronta, há alguns anos, ajudei o meu empreiteiro a vender vários projetos de construção de casas, pois ele é uma excelente pessoa. E eu não recebi qualquer comissão; estava apenas comunicando minhas boas impressões como cliente satisfeito. Peça recomendações.

Pesquisa

Sua melhor chance de fazer uma venda existe quando há uma boa atmosfera entre você e o comprador, que recebeu uma boa recomendação a seu respeito. Quando você faz uma conexão como essa, é interessante pesquisar a respeito da pessoa para obter mais pontos de interesse em comum antes de se encontrar com ela. Novamente, não estamos tentando manipular as pessoas; estamos tentando evitar erros graves de empatia, e fazemos isso tentando conhecer a pessoa com quem iremos conversar. Minha assistente pessoal entregará na minha mão um dossiê sobre você antes que conversemos ao telefone ou nos encontremos em uma reunião. Fazemos isso para que eu não diga algo ofensivo ou imbecil, mesmo que não seja intencional. Faça algumas pesquisas e conheça melhor a respeito da pessoa com quem você vai se encontrar antes de finalmente se reunir com ela. Para construir confiança, encontre lugares onde vocês possam compartilhar alguns interesses. Pode ser no carro que a pessoa dirige, o lugar onde fica a escola dos filhos dela, o fato de que ela gosta de pescar, ou várias outras coisas que permitem o estabelecimento de conexões e que retiram o embaraço durante os primeiros momentos de uma conversa. Retirar o embaraço também pode ser chamado de construir empatia.

Venda ao estilo de personalidade do comprador, não de acordo com o seu

Empatia são conectividade e confiança. Todos nós temos a tendência de confiar e

nos conectar a pessoas que entendem como nossa cabeça funciona. Pessoas com inteligência relacional tentam aprender como outras pessoas processam informações e tomam decisões. Elas usarão suas observações para encontrar pessoas onde elas estiverem e caminharão ao seu lado. Isso se chama jogar bem ao lado dos outros. Se você tem uma pessoa como eu, que é focada na ação, toma decisões facilmente e detesta detalhes, não tente me vender alguma coisa usando um relatório de pesquisa com 300 páginas. É melhor colocar um resumo de uma página na frente desse relatório. Não quero saber se você gosta de detalhes; eu não gosto deles e, se a sua personalidade é do tipo que adora detalhes, você pode acabar perdendo a venda se insistir no relatório de pesquisa com 300 páginas. Se eu estou tentando construir empatia com você, e você tem uma personalidade do tipo S — sólida — que adora pessoas, detesta conflitos e demora para tomar decisões, eu preciso refrear o meu ímpeto e o gosto pela ação. Minha esposa tem esse tipo de personalidade, dessa forma, aprendi a conter o meu ímpeto e permitir que ela processe todas as alternativas, certificando-se de que todas as pessoas envolvidas concordam com a decisão. Isso me enlouquece, mas o processo de construir empatia com a minha esposa deve levar em conta as características dela, não as minhas.

Quando vendia aquelas casas de luxo, como a que Chris comprou, eu tive muitas oportunidades excelentes de forçar a minha personalidade a se adequar à do cliente. Vendi uma casa para um engenheiro. Como você pode imaginar, ele era um homem extremamente dedicado aos detalhes. Assim, passei muito tempo tentando descobrir quais seriam as próximas perguntas que ele me faria, e me certifiquei de que ele pudesse concluir toda sua pesquisa para que a casa pudesse finalmente ser construída. Uma noite, eu era a última pessoa na empresa, apagando o que pareciam ser cinco mil lâmpadas, e alguém entrou no estacionamento, fazendo os pneus do carro derraparem no asfalto. Ele saltou do carro e andou rapidamente em direção a uma das nossa maiores casas, que construíramos para o *show-room* de imóveis. Eu tive que praticamente correr atrás dele para alcançá-lo, abrir as trancas da casa e acender as luzes para que ele pudesse examiná-la. Ele passou por todos os cômodos em uma questão de minutos, sem dizer praticamente nada. Preciso admitir que eu o estava seguindo e tagarelando sobre todas as características da casa e da nossa grande empresa, respondendo a todas as perguntas que ele ainda nem havia formulado.

Enquanto o seguia pela varanda da frente da casa, indo de volta ao carro dele, ele virou o rosto para olhar por cima do ombro e perguntou quanto a casa

custava. Eu lhe disse o preço e ele respondeu: “Vou comprá-la”. Uau! Foi muito fácil. Agora era hora de discutir os pormenores do contrato. Tínhamos longos contratos e comecei a tentar preencher toda aquela papelada. Ele olhou para mim e disse: “Rapaz, eu preciso pegar um avião e, se perder o meu voo, você vai perder a sua venda”. Finalmente, resolvi criar um pouco de inteligência e perguntei-lhe de que maneira ele gostaria de fechar o negócio. Preenchemos o campo com o preço, ele assinou na linha pontilhada e me entregou um cheque no valor de cem mil dólares como adiantamento enquanto voltava para o seu carro.

Essa venda era boa demais para ser verdade. Pensei que o comprador era um vigarista e que o cheque não tinha fundos. Novamente, eu estava errado. O cheque foi depositado normalmente e a venda foi concluída. Ele era um executivo corporativo que havia se mudado várias vezes. Estava sendo transferido e sabia que seria novamente transferido no futuro e, assim, comprar a casa foi uma decisão fácil. Além disso, tinha uma forte personalidade do tipo D. Esse estilo toma decisões rapidamente e é muito dominante. Se eu fosse uma pessoa detalhista e exigisse que ele entendesse cada detalhe do contrato, teria perdido uma ótima venda.

Nossa equipe de desenvolvimento de aplicações para a internet e o departamento de TI estão cheios de pessoas detalhistas, e eles detestam ver um software ou um vendedor de hardware que não conheça cada detalhe do produto. Aquela pessoa pode estar vendendo o melhor produto de todos, mas se eles não construírem empatia descobrindo o estilo do comprador, vão perder a venda. Descubra o estilo da pessoa para quem você está vendendo e tenha certeza de que vai encontrá-la onde ela está.

As pessoas não comprarão o que você tem para vender se não confiarem em você, no seu produto ou na sua empresa.

As pessoas não comprarão o que você tem para vender se não confiarem em você, no seu produto ou na sua empresa. Eles não confiarão em você se não houver uma empatia entre as duas partes. Não tente ignorar esse passo no seu processo de vendas. Caso contrário, você causará um desastre no mercado.

Educação/Informação

Sirva, não venda. Quando alguém pensa em si mesmo como vendedor, essa pessoa imediatamente parece se tornar agressiva. Assim como os verdadeiros líderes não são agressivos — eles atraem, em vez de afastar —, um ótimo vendedor atrai alguém, ou serve a alguém, durante o processo, em vez de afastar. Existe gentileza e proatividade nesse tipo de atitude. Quando era mais novo e trabalhava como vendedor, eu sempre pensava em mim mesmo como o martelo e no cliente como o prego. Eu não gostaria de ser tratado assim; é uma atitude ruim.

Como você serve alguém adequadamente, auxiliando-o a fazer negócios com você? Pense em um excelente garçom, alguém acostumado a servir, e como é o processo que os garçons utilizam para vender um prato ao cliente. Ele pode presumir que você é qualificado, pois você está sentado no restaurante, e constrói a empatia sorrindo e se apresentando: “Meu nome é John e eu serei o seu garçom”. Você não teria uma sensação diferente em uma concessionária ou em uma loja de roupas se o seu primeiro contato fosse parecido com esse? Nosso garçom imaginário já passou pelos dois primeiros passos do processo de compra com você, e vai em direção ao terceiro: educação e informação. Nosso garçom pode responder perguntas que queremos fazer sobre os itens do cardápio, nos informar sobre o prato especial do dia, falar sobre quais pratos do cardápio ele já comeu e quais são os de que mais gosta, ou evitar que peçamos algum item que podemos não gostar. Ele pode nos dizer quais são os pratos mais apimentados, sugerir um vinho adequado ao dinheiro que pretendemos gastar, e pode até mesmo comparar alguns pratos com aqueles servidos por restaurantes concorrentes na área, onde já comeu. O que você pode aprender a fazer com o seu processo de vendas, baseado no exemplo do nosso garçom?

Conhecimento do produto

Em primeiro lugar, antes de vender ou servir qualquer pessoa, você deve conhecer cada detalhe e a história do seu produto. É impossível explicar a alguém o quanto um produto é excelente a menos que você realmente o conheça. Estude sua linha de produtos e conheça-a detalhadamente. Caso contrário, não tente servir o seu cliente com ela — conheça o cardápio. Também é melhor se você tiver experiências pessoais com o produto antes de vendê-lo.

Lembre-se: se a sua personalidade for do tipo D ou do tipo I, que toma decisões rapidamente ou facilmente, você ofenderá uma pessoa C (focada nos detalhes) se não conhecer completamente os produtos que está vendendo. Se

você for uma pessoa detalhista, aproveite para conhecer intimamente o seu produto, porque isso lhe dará a confiança de que você está verdadeiramente servindo o cliente, auxiliando-o durante o processo de compra.

Seja orgulhoso e demonstre paixão

Em segundo lugar, tenha certeza de que você ama e acredita no seu produto e na sua empresa. Por favor, não venda Chevys se você dirige um Honda. Você tem de acreditar, com grande integridade, que a melhor coisa possível de acordo com a perspectiva do *cliente* é que ele faça negócios com você. Isso se chama integridade. Nunca venda algo que você não acredita que determinada pessoa deveria comprar. Se você não acredita que um aspirador de pó é o melhor aspirador do planeta em sua faixa de preço, então não o venda. Se você não quer que sua mãe compre o produto ou o serviço, então não o venda.

Como Líder/Empreendedor, é sua responsabilidade na área de liderança certificar-se de que a sua equipe de vendas acredita totalmente que está servindo o melhor produto ao seu cliente, com o melhor preço. Se sua equipe não acredita nisso, você deve mudar o produto. Se um membro da equipe não tem uma ideia firme e resoluta em relação àquilo que a empresa faz, então livre-se dele. Um membro da equipe não pode servir ao cliente se não acreditar no produto; pode apenas vender algo a esse cliente, porque o membro da equipe não estará em uma missão, estará apenas fazendo o que o emprego lhe manda. Nas reuniões com a equipe, eu digo aos membros o tempo todo que, se acham que há um especialista em finanças, empresa, curso ou livro melhor no mercado, eles devem ir trabalhar para eles; não fiquem aqui para tirar o meu dinheiro. A única forma de servir é *acreditar*. Se não for assim, você será apenas mais um vendedor que precisa empurrar suas mercadorias para fazer uma venda.

Sua equipe e a sua fé no seu produto precisam ser incrivelmente fortes, de modo que cada pessoa envolvida esteja disposta a respaldá-lo pessoalmente. Sua equipe deve agir da mesma maneira que você quando assiste a um ótimo filme e fala sobre ele a um amigo com bastante entusiasmo. Você vai achar que o seu amigo é louco se ele não for comprar um ingresso para assistir ao filme. Acredite, ou não venda. Tenha orgulho do que faz, se não tiver, mude sua atitude.

Usamos esse tipo de análise para vender as minhas recomendações pessoais no nosso programa de rádio para patrocinadores locais e nacionais. Nossos

vendedores de anúncios recebem as seguintes instruções: se não for algo que você queira comprar, ou se não for algo que Dave queira comprar, ou se Dave não quiser que sua irmã o compre, então não deveríamos recomendar o produto. Assim, se você ouvir a minha voz promovendo alguma coisa, é bom saber que a empresa e o produto ou serviço que eles colocaram no mercado passou no teste de acidez.

Conheça a concorrência

Tive uma experiência maravilhosa quando comprei um carro de luxo. Eu estava analisando três marcas diferentes. Já fui proprietário de carros de todas essas marcas em momentos diferentes da minha vida, então eu conhecia cada uma delas razoavelmente bem. Estudei o mercado e conhecia a maioria das características dos modelos concorrentes. Entretanto, determinado vendedor conhecia todos os detalhes de cada um dos carros que eu estava considerando e, dessa forma, me serviu maravilhosamente durante o processo de compra. Nunca usou seu conhecimento para falar coisas ruins a respeito da concorrência. Pelo contrário, me explicou em quais pontos cada modelo era melhor do que aquele que eu estava considerando. Foi impressionante. Eu percebi que confiava naquele homem porque ele estava sendo honesto e transparente. Ele permaneceu fiel à sua proposta, dizendo que seu carro era o modelo que eu deveria comprar por causa de algumas características específicas e da qualidade, mas trouxe informações ótimas sobre seus concorrentes para a discussão. Foi um modo muito elegante de lidar com uma venda. Uma parte bastante infeliz da minha maravilhosa compra de um carro de luxo foi que, no dia seguinte, eu estava na concessionária de um concorrente, e o vendedor sabia menos sobre o carro que estava vendendo do que o vendedor do dia anterior sabia sobre o mesmo carro.

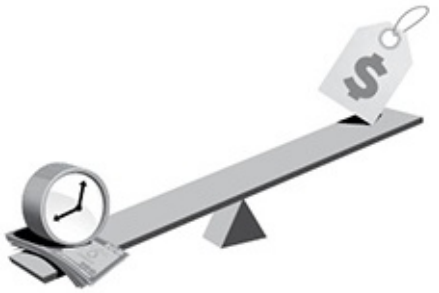
Para servir ao seu cliente com paixão, é preciso saber muito a respeito do concorrente, de modo a saber por que você é melhor. Você pode destacar os diferenciais da sua marca sem falar mal do concorrente. Tenho certeza de que você já percebeu que é difícil confiar em alguém que tenta vender alguma coisa enquanto agride verbalmente seus concorrentes. Apenas destaque as diferenças e explique por que você acredita que é uma escolha melhor. Você não pode fazer isso se não estudou o concorrente em detalhes, como se fosse vender o produto dessa outra empresa.

Suze Orman e eu damos conselhos financeiros em programas de rádio. Concordamos em algumas coisas e discordamos diametralmente em outras. Eu

acho que ela é uma mulher bastante inteligente e gosta muito de ajudar as pessoas. Embora sejamos diferentes e acreditemos em coisas diferentes em relação ao dinheiro, você nunca me ouvirá falar mal dela. Não é elegante fazer isso e não há motivos para tal. Há tantas pessoas que precisam de ajuda com o próprio dinheiro que nós dois somos necessários no mercado.



Neste passo sobre a educação, o cliente recebe informações sobre o produto e quais são os benefícios que ele lhes trará. Para que você transmita informações de maneira competente, como um bom professor, você tem de escutar mais e falar menos, e fazer mais perguntas em vez de fazer mais afirmações. Um servidor escuta às suas perguntas, segue-as com perguntas esclarecedoras e só depois faz uma sugestão. Quando pergunto a um garçom qual é o melhor prato do cardápio, os melhores garçons sempre respondem com uma pergunta sobre o meu gosto pessoal. Se eu gosto de carne vermelha, eles oferecerão algumas opções com esses ingredientes, e apresentarão os detalhes de cada uma. Se eu sou vegetariano e o garçom diz que o melhor prato no cardápio é um bife de um quilo e meio, nós não vamos nos divertir com essa transação. Faça perguntas, perguntas e mais perguntas. Depois, faça mais algumas perguntas para que alguns detalhes sejam esclarecidos. O cliente vai lhe falar sobre aquilo que gosta, o que é mais importante para ele, e literalmente irá lhe dizer qual é a melhor maneira de servi-lo.



Estamos tentando dar a essa pessoa todas as razões pelas quais ela irá adorar ser nossa cliente. Quando os clientes têm educação e informação suficientes para fazer uma compra, você não precisa pressioná-los. Quando qualquer conversa se inicia, o cliente vê uma balança com o seu tempo e dinheiro em um lado, e ela é maior do que o valor do seu produto ou serviço do outro lado. Nosso trabalho, como pessoas que acreditam firmemente em nosso produto, e que sabemos mais sobre ele do que qualquer outra pessoa, é acrescentar tanto peso no lado do “valor” dessa balança, educando e informando o cliente, que o valor acaba tendo um peso maior do que o lado do “tempo e dinheiro” para ele. E, dessa maneira, a venda ocorre naturalmente. Nosso propósito, ao vender/servir o nosso cliente, é construir o

valor do produto ou do serviço o educando e acrescentando informação ao outro lado da balança. Quando vi todas as características e benefícios do carro de luxo, eu comprei um; o vendedor não precisou "vendê-lo" para mim.

No caso da compra de uma embalagem de chicletes, não é um vendedor que adiciona mais peso ao lado da balança que contém o "valor"; em vez disso, a campanha publicitária da empresa me educou e informou, dizendo-me que serei sexy e maravilhoso se meu hálito cheirar a Dentyne em vez de café. Em alguns casos, a estratégia de marketing é responsável pela venda, e o vendedor fica encarregado apenas de anotar os pedidos.

As pessoas não compram produtos ou serviços

As pessoas não compram produtos ou serviços; elas compram aquilo que os produtos ou os serviços *fazem*. Você não compra um relógio; você compra um mecanismo que lhe permite administrar seu tempo. Se você comprar um relógio caro, você está comprando um mecanismo que permite administrar seu tempo e que também comunica uma impressão a seu respeito para outras pessoas.

Quando eu compro um diamante para minha esposa, não compro uma pedra brilhante. Eu compro uma bela maneira de dizer "eu te amo". Se for uma pedra grande e brilhante, ela a usa porque a joia diz que seu marido a ama e que tem algum dinheiro, ou que ele fez algo muito, muito ruim e não quer mais dormir no sofá da sala (estou brincando).

Venda e sirva descrevendo os benefícios, não o produto. O que importa para o cliente é aquilo que o produto faz. Eu preciso de um novo aparelho de ar-condicionado porque o meu está quebrado, e quero sentir ar frio circulando pela minha casa. Eu gosto daquilo que o aparelho ar-condicionado faz, não do aparelho em si. Também posso gostar da eficiência que resulta em contas de energia mais baixas, mas nunca chamei todos os convidados de um jantar na minha casa para irem até onde o ar-condicionado está instalado e admirar essa maravilha tecnológica. Tudo o que eu quero são os benefícios: ar frio e baixo consumo de energia.

Aquele garçom excelente que o ajuda a escolher sua refeição não vai dizer que o filé é produzido pela USDA Prime sem antes informar o que isso significa para as suas papilas gustativas. Quem quer saber se o filé é produzido pela Prime? O que eu quero é um filé suculento que desmanche na minha boca, com todo o sabor que Deus quis lhe conceder. Quero os benefícios, não o produto. Você

deve vender benefícios, não produtos.

Venda uma massagem pela sensação que o cliente terá após a massagem. Venda um produto de planejamento financeiro pela sensação que o cliente terá, com dinheiro com o qual possa descansar e aproveitar a vida quando se aposentar, e até mesmo com dinheiro para deixar um legado. Ninguém *quer* comprar seguros; nós compramos aquilo que o seguro nos oferece; assim, venda aquilo que o produto faz.

Concluindo a venda

Se você tem um cliente adequadamente qualificado, com quem construiu empatia, e que você educou e informou a respeito dos benefícios de possuir aquilo que você vende, ele naturalmente comprará. A conclusão da venda deve ser natural e isenta de dificuldades. Há treinadores de vendedores que fazem afirmações ridículas, dizendo às pessoas para fecharem os negócios cedo e fecharem com frequência. Não faça isso; você estará agindo de forma agressiva.

Se você tem um cliente que tem condições de concluir a compra, se ele confia em você e se você demonstrou os benefícios da aquisição, eles mesmos se encarregarão de fechar o negócio; você não precisará de nenhuma técnica brusca para concluir a venda. Se você passou pelos três primeiros passos adequadamente, o próximo passo será a compra, sem que o consumidor se sinta pressionado e sem que você precise pressioná-lo. Esse tipo de pressão é constrangedor para todos os envolvidos. Uma excelente metáfora para isso é o rapaz solteiro que se aproxima de uma garota com a qual nunca conversou antes, e tenta alguma cantada que resulta em um tapa na cara ou, pelo menos, em uma rejeição instantânea. Em vez disso, ele poderia se aproximar e simplesmente dizer “oi”, e perguntar se ela veio à festa com o namorado. Se a garota não tiver namorado, então talvez ele tenha uma *cliente qualificada*. É o primeiro passo. Em seguida, ele precisa construir *empatia*, que consiste em encontrar interesses em comum e descobrir tudo o que puder a respeito da garota. O passo da *educação/informação* é quando ele fala um pouco a respeito de si mesmo, mas não em excesso. A *conclusão* da venda é que, agora, ela se importa e espera que ele a convide para almoçar algum dia, e ela provavelmente está aberta à sugestão. A vida realmente funciona assim e você realmente compra coisas dessa maneira todos os dias da sua vida.

Logo antes da compra ocorrer, há um momento de agitação crescente, e até mesmo de frustração. O processo foi uma escalada suave por um aclive gradual

até este momento, mas há um ápice, um ponto de onde nós corremos rapidamente para baixo, em direção à conclusão da venda. Neste ápice, o cliente vai sentir mudanças em nível físico. Quanto mais importante for a compra, mais pronunciado e identificável é este momento no ápice. No ápice, o cliente vai dar meia-volta e se recusar a concluir a venda se os outros três passos não foram preparados e executados adequadamente.

Não é raro perceber que todos os seus vendedores chegam a este ponto mais rapidamente do que o cliente. Se você está sentindo resistência e está se sentindo agressivo, não tente empurrar seu produto. Volte a seguir os passos desde o início. Comece a fazer perguntas para ter certeza de que você tem um comprador qualificado. Novamente, você nunca conseguirá que um comprador desqualificado feche o negócio, porque, afinal de contas, ele não é qualificado. Converse sobre algumas amenidades e assegure a si mesmo e ao cliente de que há empatia e confiança. Acrescente mais peso ao lado da balança que contém o valor e faça novas perguntas, muitas novas perguntas. Frequentemente, você descobrirá que não havia completado adequadamente um dos passos e terá oportunidade de preencher essa lacuna. Quando a lacuna estiver preenchida, seu cliente lhe dirá que é o momento de preencher a fatura. O negócio será fechado naturalmente quando você executou bem os três outros passos.

Diferentes personalidades chegarão ao ápice da compra de acordo com seus próprios estilos. A personalidade D (dominante) provavelmente passará pelo ápice tão rapidamente que, mesmo se você for um D, terá problemas para acompanhar o cliente. É sempre bom lembrar-se da história do executivo que comprou sua casa com bastante rapidez, de modo que pudesse chegar ao aeroporto a tempo de pegar o seu voo. Ele tinha uma forte personalidade do tipo D.

A personalidade do tipo I (influenciador) fará uma espécie de celebração ao concluir a compra. Pessoas com essa personalidade encaram o processo de compra como uma festa e também passam rapidamente pelo ápice.

A personalidade S (sólida) vai diminuir a velocidade conforme se aproxima do ápice. Eles frequentemente sentem o conflito no ar. Você vai precisar lhes transmitir segurança, dizendo que todas as pessoas envolvidas na decisão ficarão muito felizes com a compra. Podem precisar que você construa mais empatia conforme chegam ao ápice da venda. Provavelmente irão suspirar aliviados quando começarem a trajetória descendente após o ápice.

A personalidade C (compatível) provavelmente ficará um pouco insegura no ápice e irá se refrear também. São pessoas analíticas e sempre querem mais detalhes, sendo assim, informação nunca é demais para a personalidade C. Eles não estão preocupados com a empatia e você vai ofendê-los se agir de forma afetuosa e íntima no ápice. Essas pessoas estão focadas em fazer a coisa certa, e a aquisição e o provimento de mais informações são o que lhes dá mais segurança. Conforme passa pelo ápice e conclui a compra, você vai perceber que o corpo de uma pessoa do tipo C relaxa e talvez até mesmo os músculos do queixo, que estão tensionados, relaxem para formar um leve sorriso. Este tipo fica muito tenso quando está no ápice.

O fechamento

Muitas coisas já foram escritas e ensinadas sobre o momento de fechar a venda — de maneira inapropriada, e com manipulação — que é importante ter certeza de que você compreende que o Líder/Empreendedor fecha a venda, mas não da maneira ou com a intenção ou processo errados. Uma “técnica” que conclui inadequadamente uma venda, por exemplo, é algo que eu testemunhei durante uma sessão de treinamento de vendedores. A pessoa que estava na frente da sala chegou a sugerir que nós preenchêssemos o contrato, segurássemos a caneta por sobre o papel e a soltássemos na frente do cliente para que ele a agarrasse em pleno ar. Ele sugeria que, como o cliente agora tinha a caneta nas mãos, ele fecharia o negócio e assinaria o contrato. Você pode fazer com que alguns clientes sem amor-próprio ajam dessa maneira, mas nunca conquistará a lealdade de alguém com esse tipo de “técnica”.

Nunca é demais dizer que uma venda executada do jeito correto será naturalmente concluída se você preparou com cuidado os três primeiros passos. Você não quer usar técnicas de pressão para forçar pessoas a comprar alguma coisa. O cliente a que um Líder/Empreendedor serve se torna um cliente para toda vida e isso nunca acontece se ele for pressionado. Não se deve empurrar, mas sim atrair e servir.

Entretanto, mesmo com o espírito servidor, a venda deve ser concluída. O pedido deve ser finalizado. É impossível para uma empresa permanecer aberta se você não receber e depositar o cheque. Aprender a finalizar o pedido e conciliar isso com um espírito servidor significa que você precisa prestar atenção a algumas técnicas de fechamento, que permitirão a você ou à sua equipe concluir vendas com elegância e sem dificuldades.

Sente-sentiu-descobriu

Algumas regras simples e diretas ajudarão você e sua equipe a colocar um laço ao redor do pacote e finalizar o pedido. As técnicas mais básicas são as melhores, porque realmente funcionam e não são manipulativas. O adágio "sente-sentiu-descobriu" pode ajudá-lo a atrair alguém para longe do ápice da frustração. Este processo verbal é simplesmente um método para assegurar um cliente hesitante de que ele está fazendo a coisa certa. Pode ser exemplificado desta maneira: "John, eu entendo como você se sente a respeito desta compra e eu tive vários clientes que sentiram a mesma coisa. O que eles descobriram foi que, depois que se tornaram nossos clientes, ficaram felizes por terem tomado essa decisão". Vamos tentar novamente: "John, eu entendo como você se sente por ter que levar sua esposa ao cinema para assistir uma comédia romântica. Eu conheço vários caras que sentiram a mesma coisa — eles preferem ver filmes onde as coisas explodem. Entretanto, eles descobriram que suas esposas não gostavam desse tipo de filme e, se insistissem com elas, a noite romântica que planejavam iria ser um completo fiasco". Lembre-se de que, na realidade, todos nós trabalhamos com vendas.

O fechamento presumido

A técnica do fechamento presumido é aquela que o Líder/Empreendedor e sua equipe usam na maioria das vezes. Você simplesmente preenche a papelada, coleta as informações para envio, entre outras, e imagina que a pessoa vai se transformar em um cliente. Você simplesmente anota o pedido. Uma garçonete usa a venda presumida sem saber exatamente o que está fazendo. Simplesmente anote o pedido. Se a pessoa não estiver pronta para comprar, ela lhe dará essa informação e você pode verificar os outros três passos, passando novamente por todos eles. É interessante lembrar que, quando você está pronto para fazer o pedido em um restaurante, se a representante de marketing (a garçonete) não estiver lá para anotá-lo, você vai se sentir mal-atendido. Assim, fechar a venda, na realidade, significa servir. A maior parte das suas vendas deve ser fechada com o fechamento presumido: anote o pedido e sirva o cliente.

Cale a boca

Quando você concede um título que envolve as áreas de marketing ou vendas a alguém, essa pessoa imediatamente contrai uma doença que faz com que comece a falar demais. Ensine sua equipe a fazer perguntas e a *calar a boca*. É muito

mais frequente que vendedores tagarelas percam vendas do que aquelas que são concluídas quando recitam alguma declaração brilhante. Faça uma pergunta que deixe implícita a impressão de que a venda vai avançar e, em seguida, *cale a boca*.

Você deve *calar a boca* depois que fizer a pergunta por dois motivos. O primeiro deles é o fato de que, ao fazer uma pergunta durante uma conversa, os bons modos indicam que se deve esperar por uma resposta, mesmo que haja certo silêncio entre essas duas partes. Mas alguns vendedores iniciantes ou maltreinados sentem necessidade de invadir os momentos de silêncio e acrescentar comentários não tão brilhantes. Fazer uma pergunta e acrescentar mais informações que não tenham sido solicitadas antes que a pergunta seja respondida é uma grosseria. Se um garçom vier até a sua mesa e perguntar: “O que deseja para o almoço, senhor?”, e, enquanto você está escolhendo, o garçom segue a pergunta com outras seis sugestões que não foram solicitadas, essa atitude é grosseira. Aprenda a sentir-se confortável com as pausas e silêncios que podem surgir após uma pergunta.

Se você ficar quieto e escutar, o comprador em potencial vai lhe dizer qual é a melhor maneira de servi-lo. Há um provérbio bíblico que diz: “Quando as palavras são muitas, o pecado está presente”. Um peixe não pode ser pescado se ele mantiver a boca fechada. A segunda razão para ficar em silêncio após fazer uma pergunta é o fato de haver uma pressão natural que aumenta com uma pausa. Durante a transação, esse é o momento exato no qual a venda é feita, o momento em que passamos pelo ápice da frustração e nos distanciamos dele. Esse tipo de pausa após a pergunta está ali para gerar e produzir a resposta. A pausa, o momento de silêncio, é o que literalmente vai gerar a venda. Mantenha-se em silêncio e observe a venda se concretizar.

O fechamento com alternativas

O fechamento com alternativas é irmão do fechamento presumido. Durante os três primeiros passos do processo de compra, você descobre quais são as necessidades do cliente e é capaz de reduzir as escolhas que ele tem a duas opções possíveis. O fechamento com alternativas apresenta as duas opções ao cliente, e ambas envolvem uma compra. Este tipo de fechamento pode ser parecido com o seguinte: “Você quer comprar um item, ou o conjunto com cinco itens para ganhar o desconto pela compra em grande volume?”. Ou então: “Você prefere o produto em verde ou azul?”. Ou “você vai querer o prato especial com

peixe, ou prefere experimentar o assado de carneiro hoje?". Qualquer uma das alternativas faz com que a pessoa se torne um cliente. Um ponto óbvio é que o tipo de pergunta em que a resposta possa ser "sim" ou "não" não estava presente. "Você quer comprar esta casa?" é, por definição, neste momento, uma pergunta idiota.

O fechamento de acordo com o calendário

O fechamento de acordo com o calendário é uma combinação do fechamento presumido e do fechamento com alternativas, executado com o uso do calendário. Você simplesmente apresenta dois dias ou datas em que pode conduzir a negociação. Pode ser algo parecido com a seguinte situação: "Temos dois dias em aberto para terapia de casais na semana de 16 de outubro, uma quinta-feira e uma terça-feira. Qual destas é a melhor opção para você? Terça-feira? Ótimo. Temos um horário às 10 horas e outro às 14. Qual é melhor? Excelente. A consulta está marcada então para a terça-feira, às 14 horas. Até lá".

Use o calendário para criar opções para a entrega do produto ou a execução do serviço — e todas as opções envolvem fazer negócio com você.

O fechamento baseado na integridade

O fechamento baseado na integridade também é conhecido como o fechamento do cachorrinho ou o *test-drive*. Você deixa que o comprador experimente o produto ou o serviço na esperança, ou com a promessa, de que, se ficar satisfeito, ele fará negócios com você. É muito difícil levar um carro novo para casa da noite para o dia, levar os filhos e vizinhos para passearem nele e devolvê-lo à loja no dia seguinte. Antigamente, o dono da *pet shop* deixava que você levasse um dos cachorrinhos que tinha à venda para casa para ver se gostava dele. Quase ninguém consegue levar um filhote de volta à loja.

Eu permiti que uma loja de penhores que trabalhava com itens refinados anunciasse no meu programa de rádio com anúncios locais durante uma semana, com a condição de que eles comprariam espaços publicitários no programa se os ajudássemos a aumentar as vendas. No primeiro dia eles venderam um anel de diamantes no valor de 12 mil dólares, quatro minutos depois que o anúncio foi veiculado, e isso resultou em um contrato anual. Eles ainda anunciam no meu programa, 15 anos depois daquela primeira venda.

Este tipo de fechamento é chamado de fechamento baseado na integridade,

porque depende da integridade do seu comprador. Eles têm que se comprometer a concluir a compra se o produto ou serviço provar que realmente é tudo que eles esperavam. Às vezes, você terá de fazê-los assinar um contrato, indicando que estão fazendo um *test-drive* e se comprometendo a comprar o produto se certos critérios forem atendidos durante o período de teste.



www.entreleadership.com/benfranklin

O dinheiro está com a empresa

Independentemente do tipo de fechamento, nenhuma venda realmente ocorreu até que a empresa tenha o dinheiro. Faturas são promessas, não dinheiro. Nós não pagamos as comissões que prometemos até que o dinheiro seja recebido. Somos tão inflexíveis sobre a confirmação do depósito do cheque para confirmar que uma venda foi completada que isso resultou até mesmo na criação de uma "pegadinha" por um de nossos líderes. Quando um jovem vendedor, um de nossos novos astros, recebeu seu primeiro cheque, seu líder o convenceu de que tínhamos uma tradição na empresa em relação ao primeiro cheque. A tradição envolvia fazer uma cópia do cheque, prendê-lo à sua testa com fita adesiva e esperar até a hora do almoço para anunciar a todos que você fez sua primeira venda. Eu entrei no departamento de vendas e vi aquele rapaz sentado à mesa, com um cheque colado na testa. "O que é isso?", eu perguntei. Naquele momento, ele percebeu que havia caído na "pegadinha" e, a partir de então, passou a fazer o mesmo com os novos vendedores que foram contratados. Divirta-se com a situação, mas tenha certeza de que você só considera que a venda está concluída quando está com o dinheiro.

Conclusão

Um Líder/Empreendedor certifica-se de que ama o seu produto e ama seu cliente, e quer vê-los casados. Fazer isso remove a atenção frenética da transação, focada apenas no dinheiro, e o Líder/Empreendedor vê que os negócios têm aspectos mais relacionais do que transacionais. Nós servimos, não vendemos; mas, para poder servir bem, temos que ser inteligentes e intencionais em relação ao processo que os seres humanos passam para realizar uma compra. Assim, seja lá o que você esteja tentando fazer — marcar um encontro romântico, persuadir seus filhos a tirarem boas notas ou fechar um bom negócio em troca de dinheiro —, aborde o processo pensando no bem que aquilo causará para a outra pessoa. Quando age dessa maneira, você se torna um servo-vendedor, e conquistará clientes para toda a vida.

9

PAZ FINANCEIRA PARA A EMPRESA

Princípios inabaláveis para o dinheiro,
dívidas e para o financiamento de seu futuro

No outono de 2008, o mercado de ações estava em queda livre e havia pânico por toda parte. Houve e ainda haverá muitas discussões sobre por que a nossa economia parecia haver caminhado até a borda de um precipício e contemplado o suicídio, mas a maioria das pessoas acredita que a rachadura no alicerce foi o desastre do mercado imobiliário *subprime*.

Hipotecas mal planejadas e com juros excessivos foram vendidas a pessoas falidas por banqueiros gananciosos, e os termos dos contratos eram ruins. Políticos imbecis em ambos os partidos encorajavam empresas endossadas pelo governo que emprestavam dinheiro para o pagamento de hipotecas a aceitar maus negócios como se fossem bons negócios. Assim, a indústria de hipotecas, que funcionava de forma razoavelmente adequada, acabou se quebrando e desmoronando por cima de si mesma quando pessoas falidas não foram capazes de pagar suas dívidas. E isso não deveria ter sido motivo de surpresa para ninguém.

A crise do outono de 2008 foi mais complicada do que isso, mas quando o medo saiu de Wall Street e chegou a Washington, D.C., já havia evoluído para o pânico. Quando os chamados líderes da nossa nação, em ambos os partidos, entraram em pânico, esse pânico saiu da capital e, ao chegar à mídia nacional, já se transformava em histeria. Medo, pânico e até mesmo a histeria em relação ao futuro da nossa grande economia estampavam as notícias todas as noites. Como uma das vozes mais fortes da América em questões que envolvem dinheiro, eu me vi em quase todos os principais canais e programas de notícias, hora após hora, dando conselhos e tentando espalhar um pouco de calma.

Eu terminei de participar em três programas na Fox News certo dia, e saí para jantar naquela noite em uma ótima churrascaria em Nova York. Enquanto estava sentado com minha esposa e amigos discutindo as notícias do dia, eu tive um estranho momento de clareza. Pessoas que eram supostamente mais inteligentes

e mais sofisticadas do que eu estavam literalmente em pânico. A ideia que dominava a mente de pessoas que até então eram sãs e equilibradas era que, se o Congresso não aprovasse um gigantesco pacote de medidas no valor de 1 trilhão de dólares, nossa economia entraria em colapso e a vida, como a conhecemos, deixaria de existir no planeta. As emoções estavam totalmente fora de controle. Eu tenho um amigo que estudou bastante, formado em Yale e com um PhD em economia na faculdade de Stanford, que diz que ninguém deve tomar decisões se estiver embriagado ou amedrontado. Parecia que, no outono de 2008, as pessoas estavam embriagadas pelo medo.

Meu momento de clareza surgiu enquanto eu lutava para descobrir por que razão eu não estava em pânico. Por que eu não sentia medo? Será que eu não era inteligente o bastante para perceber as implicações? Comecei a duvidar do meu próprio intelecto e crenças por alguns momentos, até que percebi o que estava acontecendo. Eu não sentia medo porque administrava minha vida e minha empresa de acordo com princípios bíblicos e financeiros baseados no bom senso, e não era vulnerável ao tumulto que vinha se agigantando. Eu estava em paz no meio da tempestade porque eu era como o porquinho que construiu sua casa com tijolos, não com palha ou gravetos.

O grande pacote de medidas aprovado pelo Congresso foi seguido por enormes estímulos à economia que não funcionaram. Alguns entre nós acreditam que nossa economia *não* teria quebrado sem a interferência do governo, e eu sou uma dessas pessoas. Nós nunca saberemos. O que sabemos é que, apesar da "ajuda" do governo, a economia ainda bateu de frente contra um muro. O desemprego aumentou de maneira inacreditável, a economia perdeu força e os preços dos imóveis despencaram a níveis sem precedentes. Áreas inteiras da economia foram afetadas por causa do medo. Essa recessão fez com que um número recorde de hipotecas fossem executadas, e a dor financeira atingiu aqueles que não estavam preparados para uma enchente causada pelo rompimento de uma represa.

Assim como em outras recessões, ou mesmo durante a Grande Depressão, aqueles que estavam preparados prosperaram e compraram durante a recessão, aumentando suas fortunas. Warren Buffett resume bem: "Quando a maré recua, você percebe quem estava nadando sem roupas". Aqueles que não seguem princípios conservadores e sensatos em relação ao dinheiro deixam a si mesmos e suas empresas vulneráveis aos caprichos dos seus concorrentes, a cada pequena ondulação do mercado e, consequentemente, às grandes mudanças na economia.

Eu consegui manter a paz no outono de 2008 enquanto ficava no meio de pessoas que estavam tomadas pelo pânico porque, desde o primeiro dia de operação, nós seguimos os princípios descritos neste capítulo sobre como lidar com o dinheiro. Tínhamos bastante dinheiro, nenhuma dívida pessoal ou em relação às contas da empresa, ótimas margens de lucro em nossos produtos e um espírito de generosidade. Esta condição financeira ultraforte nos permitiu crescer e fazer investimentos enquanto outros estavam encolhendo. Investimos em pessoas, contratando talentos que foram demitidos pelas empresas em que trabalhavam anteriormente. Compramos coisas que estavam em promoção pela primeira vez em vários anos, como imóveis, e investimos pesadamente no mercado de ações. Warren Buffett também diz: “Seja cauteloso quando os outros estão sendo gananciosos, e ganancioso (de maneira positiva) quando os outros estão sendo cautelosos”. Compre coisas quando elas estiverem em promoção. Mas lembre-se de que você não pode comprar coisas que estejam em promoção se você estiver falido e tentando vender.

Posso lhe mostrar como fazer sua empresa prosperar, tanto em épocas favoráveis quanto no meio das tempestades. Posso lhe mostrar como seguir alguns princípios financeiros comprovadamente funcionais que vão ajudá-lo a remover a principal área de estresse da sua empresa. O problema é que estes princípios são o oposto daquilo que a maioria das pessoas acredita e faz. Muitas pessoas estão estressadas e amedrontadas, fora do mundo dos negócios, ou desejando estar fora desse mundo. Portanto, prepare-se para entrar na zona do “nunca seja normal novamente”.

Princípios básicos funcionam

Você pode ser tão inteligente que vai deixar passar a oportunidade de ser sábio.

Os acadêmicos no mundo das finanças têm certa arrogância em relação a si mesmos. Aqueles de nós que receberam educação formal para trabalhar na área de finanças têm um espírito de desdém por aquilo que é simples. Aprendemos que *simples* é igual a primitivo e sem sofisticação. Na prática, tenho de estar disposto a analisar opções financeiras complicadas e também aprender a respeitar profundamente o que é simples. Algumas das verdades mais profundas em qualquer campo de

estudo são muito simples e, ao mesmo tempo, incrivelmente profundas. O princípio e a aplicação prática desse mesmo princípio não têm de ser complicados para estarem corretos. Quanto mais educação e instrução você tiver, mais cuidadoso deverá ser ao ler este capítulo. Você pode ser tão inteligente que vai deixar passar a oportunidade de ser sábio. Eu já caí nessa armadilha e tive de pagar um preço alto por causa disso; assim, recomendo prestar bastante atenção nestas ideias.

Cuide da contabilidade

A maioria das pequenas empresas fracassa devido à má contabilidade. Elas começam sem dinheiro suficiente (subcapitalizadas), não conseguem alcançar os resultados projetados, não pagam seus impostos trimestrais ou os impostos sobre a folha de pagamento e começam a ter "problemas de fluxo de caixa". Todos esses "problemas", na verdade, são sintomas de não se cuidar adequadamente da contabilidade necessária para administrar uma empresa. Provérbios 27:23 diz: "Esforce-se para saber como suas ovelhas estão, e dê cuidadosa atenção aos seus rebanhos". À noite, quando o rebanho se deita para dormir, o pastor conta as ovelhas para ter certeza de que não deixou nenhuma para trás. Ele conta; é um tipo de contabilidade. Isso é tudo que você tem que fazer com a sua empresa, mas você *deve* fazê-lo. Se quiser saber mais, há um roteiro completo sobre contabilidade básica nos recursos gratuitos disponíveis on-line para este livro. Mas precisamos observar alguns fundamentos.

Os impostos vão matar a sua empresa

Eu detesto impostos, mas detesto ainda mais deixar de pagar impostos. Se você não cuidar da sua situação fiscal, isso vai acabar fechando as portas da sua empresa. Se você tem uma empresa em que coleta e deposita os impostos sobre as vendas, e você "toma emprestado" esse dinheiro (os impostos) para operar, você vai fracassar. Se você tem funcionários e não recolhe adequadamente os encargos trabalhistas e impostos, isso causará o seu fracasso. Essas ideias simples que envolvem ficar sempre à frente do fisco são incrivelmente difíceis de seguir para pessoas que não as seguem.

Quando você retira uma porção do lucro que está depositado na conta bancária da sua empresa e o traz para casa, é preciso reservar 25% em uma caderneta de poupança para que possa pagar os impostos exigidos pelo governo e outros

encargos que possam incidir sobre o lucro. Assim, abra uma conta-poupança reservada ao pagamento dos impostos, na qual você deposita dinheiro toda vez que emite um cheque favorecendo a si mesmo (com o dinheiro retirado da conta corrente da empresa). Eu abri minha empresa há vários anos seguindo essas instruções simples, e nunca tive problemas com o fisco. Por exemplo: se você vai retirar 2 mil dólares que corresponderia ao lucro da conta corrente da sua empresa, você faria um cheque para a sua conta corrente pessoal no valor de 1.500 dólares e depositaria os outros 500 dólares na conta-poupança reservada ao pagamento dos impostos, taxas bancarias e encargos. Você está montando uma reserva para pagá-los em um nível muito elementar, mas é realmente necessário começar com esse tipo de atitude.

Previsão orçamentária

Quase todas as pequenas empresas pedirão ao seu contador que prepare um relatório de lucros e prejuízos ao final do ano para entregar ao fisco. Se quiser agir melhor, você requisitará um relatório mensal de lucros e prejuízos, ou até mesmo irá elaborá-lo por conta própria. Para muitas pequenas empresas, esse relatório é a extensão máxima do seu sistema de contabilidade. Se você quiser vencer, terá que levar sua contabilidade além do relatório de lucros e prejuízos. A maioria dos empreendedores não são pessoas que gostam de se ocupar com detalhes e detestam se ater à contabilidade da empresa. Portanto, não costumam fazer um bom trabalho nessa área, especialmente nos estágios iniciais da empresa.

O relatório de lucros e perdas lhe diz o que aconteceu no mês anterior, no trimestre anterior ou no ano anterior; ele não diz o que irá acontecer no futuro. Você deve elaborar o relatório de lucros e prejuízos, mas também deve ir além. O relatório de lucros e prejuízos é como dirigir o seu carro usando apenas o espelho retrovisor. Entretanto, a primeira tarefa de contabilidade que você deve fazer é elaborar a sua previsão orçamentária, que é similar a dirigir olhando pelo para-brisa do carro, olhando para a frente.

Tudo que um orçamento faz pelo seu negócio é projetar a renda e as despesas, e, por conseguinte, os lucros. A primeira vez que você elaborar o orçamento em um projeto totalmente novo, ele não será muito preciso, porque é simplesmente uma tentativa de adivinhar os resultados, baseado nos fatos que você já conhece. Quanto mais você administrar sua empresa, mais precisas as projeções vão se tornar. Você não pode dirigir de Nova York até a Flórida sem planejar qual é a

estrada que irá tomar. Você vai parecer idiota e fracassar se sair de casa para viajar sem destino. Zig Ziglar diz: “Se você não mirar nada, é nisso que vai acertar”. John Maxwell diz: “Um orçamento é quando as pessoas dizem ao seu dinheiro onde ele deve ir, em vez de imaginarem para onde ele foi”. Jesus disse: “Não construa uma torre sem primeiro considerar o custo”. (Elabore uma planta antes de construir.)

Elaborar uma previsão orçamentária fará com que o óbvio se torne realidade e vai forçá-lo a se preparar e pensar em opções. Se você tem uma empresa de projetos paisagísticos, a previsão orçamentária e, por conseguinte, a projeção da receita, isso irá forçá-lo a reconhecer que o inverno será uma época de poucos negócios. Assim como o esquilo, você deve guardar algumas nozes para a época de vacas magras. Tudo o que eu lhe peço é que você seja tão inteligente quanto um esquilo. Agir como um esquilo não é tão difícil.

Aja de acordo com o seu salário

Quando um empresário começa a ganhar algum dinheiro, ele tende a ficar muito desleixado. Assim como fazemos em nossa casa, as empresas gastam demais em objetos e equipamentos focados no estilo de vida, mas sua racionalização é muito mais sofisticada. As empresas conseguem justificar todos os tipos de brinquedos e aparelhos de que não precisam verdadeiramente com alguma desculpa em nome de “aumentar a credibilidade” ou um suposto “aumento na produtividade”.

Conheço várias pessoas no setor imobiliário que compram lindos carros novos e que se endividam para fazê-lo, porque se convenceram falsamente de que as pessoas compram casas de corretores imobiliários de acordo com o carro que estes dirigem. Um carro de luxo de um modelo mais antigo, limpo e confiável, é tudo o que um profissional do ramo de imóveis deveria dirigir para trabalhar, não importa quanto dinheiro ganhe.

A quantidade de caminhonetes novas com tração nas quatro rodas, na faixa de preço dos 34 mil dólares em canteiros de obras, assim como aparece nos comerciais da televisão, é absolutamente estúpida. Ninguém nunca contratou um encanador, um eletricista, um pedreiro ou carpinteiro por causa da sua caminhonete! Esses belos veículos acabam se degradando nos canteiros de obras e o motorista fica endividado até o pescoço, com uma caminhonete semidestruída, que não era minimamente necessária para que ele pudesse exercer

sua atividade.

A compra de aparelhos eletrônicos e módulos de atualização para hardware em nome da “necessidade” de vencer no mundo dos negócios me causa náuseas. Você pode comprar brinquedos quando ganha bastante dinheiro, mas você não pode desestabilizar sua empresa ou se endividar comprando porcarias para depois ser visto como um imbecil, tentando convencer as pessoas de que você tinha que comprar aquele novo produto para conseguir lucrar.

As empresas mais estáveis, assim como as mais lucrativas, são aquelas que evitaram o desejo de ter novos brinquedos ou a necessidade emocional de impressionar visitantes. Compre coisas ou brinquedos interessantes, mas apenas com o dinheiro que você tem de sobra, e nunca com a justificativa de que eles são realmente necessários para que você administre seus negócios.

Eu visitei a empresa de um bilionário para fazer uma transação no valor de vários milhões de dólares. No saguão, havia um sofá, cujo revestimento de couro sintético estava desgastado havia muito tempo, mostrando-se puído e rasgado. Quando nos sentamos para fazer nossa importante reunião, nós nos sentamos ao redor de uma mesa dobrável, em cadeiras de plástico, daquelas que podem ser empilhadas umas sobre as outras quando é necessário guardá-las. Ele não precisava me impressionar com a sua mobília, porque sabia que o que eu queria era ter acesso à sua empresa. Se você e sua empresa são atraentes, você não precisa impressionar ninguém com sua mobília ou seus brinquedos. Nenhum negócio foi fechado ou perdido por causa do sofá da sala de espera. Isso é apenas ego.

A racionalização de gastar mais para pagar menos impostos

O Líder/Empreendedor sábio nunca justifica uma “poupança para pagar impostos” ao fazer compras desnecessárias para tentar conseguir lucros. Se você precisa de alguma coisa para conseguir lucrar, quer comprar esse produto e terminar de pagar as prestações alguns meses antes do prazo-limite para jogar a despesa em um ano fiscal, em vez de considerá-la no outro, isso é uma demonstração de inteligência. Entretanto, comprar coisas de que não precisa e depois desfilar pela cidade feito um pavão em seu novo Hummer, dizendo frases estúpidas como “Meu contador me disse que eu precisava gastar algum dinheiro para conseguir pagar menos impostos”... Isso é estupidez, e fazer isso vai prepará-lo para um belo fracasso. Sim, você sempre deve fazer as deduções

adequadas, relativas a despesas associadas com a operação eficiente da sua empresa. Entretanto, se o seu contador diz que você deve gastar algum dinheiro, você não deve comprar produtos que não são necessários para a empresa apenas para “pagar menos impostos”. Você deve dispensar o seu contador, porque ele não entende de matemática.

Dívidas

Se você tem uma empresa há um bom tempo, logo vai perceber que as pessoas cometem erros. Todos nós cometemos erros e temos algumas ideias bastante estúpidas. A maioria de nós tem uma ideia nova por dia e a maioria dessas ideias é imbecil. Depois de controlar uma empresa há vários anos e alcançar o sucesso com a marca Dave Ramsey, estou convencido de que a nossa empresa ganha quase toda a sua receita e desfruta de todo esse sucesso devido a cerca de 10% das nossas ideias. Nós sobrevivemos aos outros 90% das nossas ideias. Talvez as porcentagens estejam erradas, mas aqueles de nós que já estão por aí há algum tempo podem dizer com certeza que a maioria das nossas ideias, *brainstorms* e revelações acabaram se mostrando idiotas ou, na melhor das hipóteses, simplesmente erradas.

Dívidas amplificam os erros

Como eu não sei qual das minhas “brilhantes” ideias será um erro, torna-se um erro imenso tomar dinheiro emprestado e aumentar o tamanho do meu erro. Nós cometemos tantos erros e falhas de cálculo que não há páginas em número suficiente para contabilizar todas essas tentativas. Tenho certeza de que a nossa montanha reluzente de sucessos, na verdade, é uma pilha de lixo, uma pilha de erros e enganos. A diferença é que estamos em pé no topo dessa pilha, em vez de estarmos enterrados debaixo dela. Se você estiver em pé sobre seus erros, você é um sucesso. Entretanto, se você tomou dinheiro emprestado para aumentar o tamanho dos seus erros, você será forçado a fechar as portas da sua empresa. É possível estimular algo como fracassos não fatais, e é assim que se aprende a andar de bicicleta. Mas quando se tomam empréstimos para implementar seu último plano “brilhante”, você aumenta exponencialmente as chances de um fracasso fatal.

Escola de astronautas

Nós temos uma série maravilhosa de livros infantis que ensinam princípios financeiros a crianças com idades entre 3 e 12 anos. São histórias excelentes, ilustradas pelo meu primo Marshall Ramsey, que é um cartunista editorial e já foi indicado duas vezes para o prêmio Pulitzer. Quando começamos, nós originalmente tínhamos quatro livros, nos quais o nosso personagem Junior (Paz Financeira Junior) passava por quatro aventuras em que aprendia a trabalhar, economizar, gastar e doar.

Nossos amigos na Chick-fil-A perguntaram se poderiam comprar uma licença para cinco livros infantis, de modo que pudessem incluí-los nos lanches servidos para as crianças. O plano era colocar um livro por semana nos lanches, durante cinco semanas, num volume total de cerca de 2,5 milhões de livros. Taxas de licenciamento para oportunidades como essa não costumam ser muitas, então queríamos ter uma ideia para ganhar dinheiro com essa fabulosa exposição e possibilidade de alavancar a marca. Como tínhamos quatro livros e nosso cliente precisava de cinco, desenvolvemos um plano para criar outros três. Com três outros livros, nós poderíamos dar cinco ao Chick-fil-A e anunciar os outros dois na contracapa de todos os 2,5 milhões de livros que seriam distribuídos pela rede de lanchonetes. Nosso plano, é claro, era vender vários kits com todos os sete livros com capa dura ou, pelo menos, os dois livros que as crianças não receberiam com a compra dos lanches. Assim, Junior saiu para mais três aventuras, onde aprendeu sobre dívidas, integridade e contentamento.

O novo livro sobre contentamento foi chamado de *Aventuras no Espaço*. Nesse livro, Junior queria estudar na escola de astronautas conhecida como Space Camp, mas não tinha condições de assistir às aulas porque o curso é muito caro e seus pais estão em uma situação financeira na qual precisam controlar bem o dinheiro que recebem. Junior fica muito triste, mas seu pai vai até o supermercado e pega algumas caixas de papelão para construir uma espaçonave. Junior e alguns de seus amigos, que também não teriam condições de pagar pelas aulas do Space Camp, se divertem muito brincando com as caixas. Os amigos de Junior que estudaram no grande, divertido e caro Space Camp tiveram um fim de semana chuvoso e praticamente não se divertiram. Assim, Junior aprendeu a maravilhosa lição do contentamento. Uma história maravilhosa e inspiradora, até que...

O diretor do verdadeiro Space Camp, parte do Huntsville Space and Rocket Center, nos telefonou para perguntar por que roubávamos a marca “Space Camp”, que estava registrada em todo o território dos Estados Unidos em nome

da sua instituição. Ele foi gentil, mas seu advogado começou a nos enviar cartas ameaçadoras. Fomos estúpidos, estávamos errados e havíamos violado completamente a marca registrada daquela instituição, *acidentalmente*. Eu possuo várias marcas registradas e direitos autorais e nunca roubaria algo que pertença a outra pessoa. Não fazíamos ideia de que o nome "Space Camp" era uma marca registrada. E a história ficou ainda pior. Aparentemente, a esposa do diretor do verdadeiro Space Camp ouve meu programa de rádio e respeita a nossa missão. Assim, quando ela descobriu que Dave Ramsey dissera que o Space Camp era um lugar ruim e excessivamente caro, ela confrontou seu marido, perguntando por que ele faria uma coisa dessas. Foi bastante constrangedor.

Estávamos completamente errados, mesmo que tudo houvesse acontecido por acidente. Eles poderiam ter tirado uma boa quantia do nosso dinheiro e, aparentemente, era isso que o advogado do Space Camp queria que fizessem. Telefonei pessoalmente ao diretor e me desculpei muito, e me ofereci para dizer pessoalmente à sua esposa que tudo fora um enorme engano. Evidentemente, ele estava irritado (e tinha bons motivos para isso), mas quanto mais nós conversávamos, mais ele percebia que eu não era um pilantra, embora, possivelmente, eu e a minha empresa poderíamos ser acusados de estupidez. De maneira elegante, ele concordou com a nossa proposta, onde certificaríamos que os estoques remanescentes de livros sobre o Space Camp seriam destruídos, e agora, qualquer pessoa que faça parte da equipe do Space Camp tem direito de frequentar qualquer um dos nossos eventos gratuitamente, para sempre.

Estávamos tão empolgados com esse projeto que, se estivéssemos dispostos a tomar empréstimos, teríamos destruído 250 mil livros. Entretanto, como não tomamos empréstimos, nós não amplificamos os erros. Tivemos que destruir apenas cerca de 22 mil livros, e ficamos satisfeitos em tomar essa medida, para que não nos envolvêssemos mais com acusações de roubo ou coisas do tipo. Na verdade, não ficamos felizes por perder dinheiro, mas era a coisa certa a fazer, e foi uma saída honrosa oferecida pelo verdadeiro Space Camp. Para que fique bem claro: o verdadeiro Space Camp, um lugar que eu não sabia que existia até o problema com os livros surgir, é uma instituição respeitável e não é cara demais pelos benefícios que concede. E eles não tiveram que me ameaçar para que eu fizesse essa afirmação.

Dívidas matam o dinheiro

Quando pequenas empresas fracassam, geralmente a culpa é colocada no “fluxo de caixa”. Como eu disse, este problema de “fluxo de caixa”, na realidade, pode ser traduzido como “problemas fiscais” ou “problemas com dívidas”. Se uma empresa não tem dívidas, ela, por definição, tem mais dinheiro em caixa do que um concorrente estabelecido na mesma rua, mas que se endividou para fazê-lo. O dono da lavanderia que tomou 300 mil dólares emprestados em um contrato no qual sua casa foi incluída como garantia do pagamento, e que agora tem de pagar as prestações de duas hipotecas, tem uma chance muito maior de fracassar do que o dono de outra lavanderia que não tem dívidas. Assim, as dívidas são uma força de desestabilização que aumenta exponencialmente o risco e a probabilidade de um fracasso fatal.

Empresas que contraem dívidas e têm seu capital aberto na bolsa de valores são desvalorizadas no mercado devido ao maior risco de quebra. Até mesmo um curso de finanças e investimentos para universitários ensina esse princípio básico. Mesmo assim, pessoas supostamente sofisticadas e informadas gastam uma quantidade incrível de energia tentando dizer que o endividamento é bom quando feito e usado adequadamente. Eles dizem que o endividamento é necessário para abrir e para fazer funcionar uma empresa. A realidade é que há inúmeras empresas sem qualquer dívida, e muitas delas são pequenas empresas que irão durar várias gerações. Mesmo entre as grandes empresas há várias que não têm dívidas, porque elas não querem correr o risco de ficar sem dinheiro. Todas essas empresas livres de dívidas parecem voar fora do alcance do radar daquilo em que a nossa cultura passou a acreditar: que o endividamento é frequentemente usado por empresas que querem vencer, e isso é uma crença infundada. Eis os nomes de algumas grandes empresas sem dívidas das quais você já deve ter ouvido falar: Cisco, Microsoft, Chick-fil-A, Hobby Lobby, Bed Bath and Beyond, the Gap, Electronic Arts (EA Games), eBay, Apple, Google e Wrigley (chicletes). Peter Andrew, um ex-analista de mercado que trabalhava para a A. G. Edwards, diz: “O que mata as empresas é o endividamento. Sem dívidas, as empresas têm os meios e recursos para sobreviver”.

Mitologia

É preciso analisar vários mitos sobre o endividamento que flutuam pelo ar e se mesclam em conversas. O primeiro diz que é impossível abrir ou expandir uma empresa sem contrair dívidas. A verdade é que, de acordo com os dados do mais recente censo norte-americano, 60% de todas as pequenas empresas abertas em

determinado ano precisam de menos de 5 mil dólares para iniciar suas atividades. A realidade é que a maioria das pessoas não abre suas empresas com (e também não precisa fazer) um empréstimo gigantesco, uma quantidade enorme de equipamentos novos e um prédio com uma hipoteca a pagar. Começar em pequena escala e expandir gradualmente é o que a maioria das empresas verdadeiramente faz, e elas sobrevivem. A verdade é que começar modestamente e expandir-se gradualmente diminui o seu risco e minimiza o tamanho dos erros que você irá cometer.

O mito da linha de crédito

O que mata as empresas é o endividamento. Sem dívidas, as empresas têm os meios e recursos para sobreviver.

Frequentemente ouço pessoas dizerem que uma linha de crédito é necessária para cobrir variações do fluxo de caixa: “Minha área de atuação é sazonal ou imprevisível, portanto, preciso de uma linha de crédito para conseguir me sustentar”. Novamente, a verdade é bem diferente da mitologia na qual a cultura acredita. Quanto mais experiente você for, melhor conseguirá prever as flutuações normais do fluxo de caixa com uma previsão orçamentária e uma contabilidade decentes. Se você for inteligente e administrar bem os negócios, vai perceber rapidamente quais diminuições da sua receita são causadas por problemas cíclicos ou de sazonalidade. Além disso, quando você tiver sua própria receita acima do esperado e/ou alguma outra espécie de resultado líquido, você se torna sua própria linha de crédito.

Dívidas no cartão de crédito

É muito difícil de imaginar, mas existem pessoas que realmente pensam que usar um cartão de crédito para financiar uma empresa é uma medida inteligente. A pessoa que pensa assim é um empresário muito ingênuo, basicamente, um apostador. Mesmo assim, de acordo com a revista *Business Week*, metade das pequenas empresas usa cartão de crédito, e 71% delas têm problemas com os pagamentos. Essa forma extremamente cara de endividamento é um indicador de que quem está administrando ou abrindo a empresa não está pensando muito nas finanças. A pessoa tem a ilusão de que seus ganhos serão maiores que sua

estupidez. Como já disse a pequenos empresários com quem conversei, na maioria das vezes, o usuário de cartões de crédito é reativo. Eles reagem a uma época de marasmo ou a uma oportunidade ou, pior ainda, eles não pensaram de forma abrangente sobre o lançamento, e estão reagindo assim como um sonhador, imaginando que tudo vai dar certo automaticamente. Estou convencido de que o índice de fracassos das pequenas empresas é influenciado, em grande parte, pelo número de empresas de pequeno porte que estraçalham os sonhos de seus proprietários, usando o cartão de crédito para financiar suas atividades.

Eu também prestei consultoria a pessoas que justificam o uso de cartões de crédito para operar seus negócios dizendo: “Não rolamos nossas dívidas”, ou “Nós os usamos para fazer a nossa contabilidade”. Em primeiro lugar, se você não rola suas dívidas, use cartões corporativos de débito. Nós usamos exclusivamente cartões de débito, e descobrimos que cuidamos dessas movimentações muito mais atentamente porque eles representam dinheiro de verdade. A ironia dessa medida é que os cartões de crédito também representam dinheiro de verdade, mas usá-los não atinge as suas emoções de maneira tão forte quanto o uso de cartões de débito. Proprietários de pequenas empresas me olham horrorizados quando eu sugiro que usem cartões de débito, dizendo: “Eu jamais conseguiria confiar cartões de débito aos meus funcionários!”. Essa frase idiota me diz duas coisas: a primeira é que eles não acham que são responsáveis pelo cartão de crédito de uma empresa, caso um funcionário abuse do privilégio; isso é estúpido, é claro. Em segundo lugar, eles têm funcionários nos quais não confiam, pessoas que não ajudam sua empresa a crescer. Eu não quero um empregado, ou um membro da equipe no qual eu não confie, tentando fechar uma venda no valor de 100 mil dólares. Assim, não é uma questão específica com o cartão de crédito, mas sim uma questão de liderança; você tem funcionários nos quais não confia, mas permite que essas pessoas continuem a trabalhar na sua empresa.

Finalmente, se o seu único sistema de contabilidade é o cartão de crédito corporativo, então você é um empresário inepto e deve começar a trabalhar para instalar um verdadeiro sistema de contabilidade na empresa. Eu sei que empresas de cartões de crédito vendem a função de contabilidade como um dos supostos benefícios pelo uso dos cartões, mas, se você parar para pensar no assunto por um minuto, vai ver que realmente não há qualquer benefício nisso.

Mito: Compras grandes exigem endividamento

A pessoa tem a ilusão de que seus ganhos serão maiores que sua estupidez.

Bill é um homem bom, honesto e esforçado, o tipo de pessoa que você realmente gostaria que vencesse na vida. Ele é bom para a esposa, ama os filhos e administra a empresa com integridade. Ele estava sentado comigo à mesa, ao lado da sua esposa, Sonja. Seu boné da Caterpillar estava com a aba virada para trás, mas seus olhos estavam fixos no chão, demonstrando a vergonha que sentia. Bill tem uma pequena e bem-sucedida empresa de instalação e manutenção de encanamentos e percebeu que estava à beira da falência. Ele foi contratado por um empreiteiro para cavar uma vala de uma rua até um prédio, e alugou uma retroescavadeira para fazer o serviço. O valor do aluguel era de 450 dólares. Seu cliente era bom, e, assim, Bill pagou o aluguel da máquina e executou o serviço. No mês seguinte, alugou a retroescavadeira mais três vezes e, um mês depois, outras quatro vezes. Quando todas as contas dos aluguéis chegaram, ele viu o quanto estava gastando e decidiu que era hora de investir em sua própria retroescavadeira, porque, como me disse, “as contas com o aluguel da máquina estavam acabando com ele”.

Assim, Bill foi até uma loja de equipamentos pesados, onde financiou uma nova retroescavadeira no valor de 52 mil dólares, mais um reboque para transportá-la no valor de 16 mil dólares; e, naquele mesmo dia, comprou também um caminhão basculante que custava 64 mil dólares para puxar o reboque. Bill é um homem bom que tomou algumas decisões idiotas. É ridículo pensar que alguns aluguéis no valor de 450 dólares justificariam essas compras, mas os empresários fazem isso o tempo todo. Empresas de porte médio tomam empréstimos no valor de 500 mil dólares para comprar equipamentos, de modo que possam “ficar à frente da concorrência” ou “conseguir aquela grande oportunidade” que imaginam que não poderiam conquistar sem um grande investimento.

A razão pela qual Bill e Sonja vieram ao meu escritório para serem aconselhados estava relacionada às prestações dos equipamentos, que estavam rapidamente drenando todo o capital da sua pequena e lucrativa empresa de tubulações. Depois de vender o equipamento, Bill incorreu em um prejuízo de 20

mil dólares, o qual ele financiou e ainda está pagando as prestações. Entretanto, essa atitude foi a única que o impediu de perder tudo o que tinha. A maioria dos líderes de empresas são otimistas e, dessa forma, frequentemente só conseguem ver, e digerir emocionalmente, que tudo vai funcionar exatamente como o planejado. Eu tive o desprazer de me reunir com milhares de empresários que sofreram reveses, e a grande compra que eles financiaram era a razão para o fracasso da sua empresa, em vez de ser a razão do sucesso.

Sugiro que você não tome empréstimos para financiar essas grandes compras por muitas razões que já discutimos. O risco aumenta exponencialmente, erros são amplificados e o fluxo de caixa é destruído pelo pagamento das dívidas. Você pode perguntar: “De que maneira eu vou conseguir fazer minha empresa crescer se eu não comprar este equipamento ou este imóvel?”. Em primeiro lugar, permita-me lembrá-lo de que “Devagar e sempre, é assim que se vence a corrida”. Assim, é preferível crescer lentamente e gradualmente em vez de contrair dívidas enormes.

Há quatro princípios que nós seguimos quando fazemos grandes compras.

1. *Pagamos à vista*. Nós economizamos sistematicamente para alcançar uma meta de compra e definimos uma quantia bastante específica na nossa contabilidade mensal, quase como se estivéssemos computando uma despesa. Poupar não é dedutível de impostos, mas eu ainda trato essa questão emocional e matematicamente como se fosse uma despesa. Assim, poupe 28 mil dólares por mês durante dezoito meses e você poderá pagar à vista por aquele maquinário de 500 mil dólares. Nota: se você não for capaz de economizar o dinheiro, também não será capaz de pagar as prestações se comprar a prazo. E não pense que você será capaz de honrar os pagamentos com o aumento da renda que o equipamento vai lhe proporcionar, porque as coisas nem sempre acontecem da maneira que você imagina.
2. *Nós alugamos, até podermos pagar à vista*. Se Bill ainda estivesse alugando a retroescavadeira em vez de tê-la comprado, ele não passaria pela experiência desagradável de quase perder sua empresa. Quando abri minha empresa na sala de estar da minha casa, eu não tinha uma copiadora. Assim, eu alugava uma copiadora da Kinko’s, pagando por cópia. Alugue até que você tenha um lucro tão grande que possa comprar o equipamento à vista e, quando esse momento chegar,

existe a chance de que você talvez não queira mais ser dono do equipamento. Eu tenho um maravilhoso estúdio de rádio e TV com cerca de 500 mil dólares em equipamentos. Mas nós não começamos com tudo montado; começamos a aparecer no rádio usando o estúdio da emissora local, de onde eu transmitia. Isso significa que, durante quatro anos, atravessei a cidade todos os dias para fazer meu programa de rádio. Era bastante incômodo, mas, durante esse tempo, aprendi muito a respeito de equipamentos, e isso significa que, quando comprei equipamentos para o meu estúdio, não cometi erros. E, é claro, eu não tinha as prestações da compra dos equipamentos me enlouquecendo e me forçando a tomar decisões ruins por causa do desespero. Eu nunca esquecerei o momento em que finalmente tínhamos todo o dinheiro necessário para comprar o nosso primeiro estúdio. Colocamos os equipamentos em dois cômodos pequenos e instalamos uma vidraça entre eles. Tínhamos vários móveis e equipamentos usados. As salas não eram nem mesmo isoladas acusticamente; assim, tivemos que colocar um cordão de isolamento naquela parte do escritório quando estávamos transmitindo, porque as pessoas que conversavam do outro lado do corredor poderiam ser ouvidas pelos nossos telespectadores. Compramos um bom microfone, mas a minha primeira mesa de transmissão era um móvel redondo feito de fórmica e compensado, coberto de arranhões e amassaduras, comprado no saldão de usados da loja de equipamentos para escritório. Fizemos perfurações no tampo da mesa para fixar os microfones e, com tudo aquilo preparado, estávamos prontos para entrar em ação. Lentamente, gradualmente, economizamos dinheiro para construir um estúdio um pouco melhor, e depois outro. Em seguida, acrescentamos equipamentos para montar um estúdio de televisão, e agora estamos ganhando dinheiro suficiente para fazer atualizações constantes no equipamento conforme crescemos. Mas nunca tomamos empréstimos e nunca precisamos disso; começamos nossas atividades utilizando equipamentos que pertenciam a outros.

3. *Terceirizamos nossos serviços para evitar contrair dívidas*. Toda empresa

Assim, é preferível crescer lenta e gradualmente em vez de contrair dívidas enormes.

terceiriza alguma coisa, quando você não pode cavar um buraco, existe alguém em algum lugar que tem uma retroescavadeira e que adoraria fazer o trabalho. Nós compramos bem mais de 10 milhões de dólares por ano em material gráfico e, mesmo assim, não temos nenhuma máquina de impressão. Nós compramos refeições para nossa equipe toda semana e servimos refeições em eventos mensais no nosso centro de conferências, e mesmo assim não temos nenhum cozinheiro em nossa empresa. Faz mais sentido terceirizar. Quando a empresa ainda está no começo, ou mesmo quando está crescendo rápido, você deve terceirizar a propriedade dos imóveis. Eu gosto muito do comércio de imóveis como investimento, mas creio que, na maioria das vezes, ser dono de um imóvel é uma ideia muito ruim, até que você tenha estabilizado sua empresa. Muitas empresas são afetadas pela localização, e, quando você está no começo, não se pode errar em relação ao local onde ela será instalada. Possuir um imóvel no lugar errado fará com que você fique ali por mais tempo do que deveria. Eu vi empresas tentando forçar seus negócios a se encaixar nos imóveis que tinham em vez de fazer que seu imóvel se adaptasse ao seu negócio. Já cheguei até mesmo a ouvir pessoas dizerem que não queriam que sua empresa crescesse, porque isso faria com que tivessem que procurar um imóvel maior do que aquele que já possuíam! Depois de sua empresa estar funcionando há pelo menos cinco anos e você identificar a previsibilidade do seu crescimento, você pode estar pronto para economizar e comprar algo à vista. Como já mencionei anteriormente, consegui fazer um excelente negócio quando comprei o prédio no qual estamos instalados, mas os reparos e funções operacionais, ocasionalmente, fazem com que eu tenha de agir como o dono do imóvel em vez de me concentrar naquilo que me dá dinheiro, a minha empresa. Se eu tiver que analisar orçamentos para trocar o telhado do prédio do qual sou dono, isso não é uma atividade que produz receita. É preciso deixar que o dono do imóvel fique na área imobiliária enquanto você se concentra na sua empresa. Quando você tiver o dinheiro e não tiver previsão de crescer além da capacidade do prédio que ocupa, então é possível considerar a compra de um imóvel, caso encontre uma boa oportunidade. Caso contrário, não há problemas em

pagar o aluguel durante todo o tempo em que sua empresa estiver funcionando.

4. *Compramos produtos usados*. Quando abrimos as portas da empresa e quando fizemos nossas primeiras compras grandes, nós compramos itens usados de alta qualidade que custavam bem menos do que se fossem novos. A primeira de todas as mesas que usamos para aconselhar pessoas tinha lindas cadeiras Steelcase que custariam cerca de 400 dólares se fossem novas, mas que comprei em uma loja de móveis usados por 10 dólares cada uma, embora fossem forradas com um tecido verde muito feio. Nós precisávamos apenas de algo apresentável e funcional para começar. Acho que ainda temos aquela mesa, mas as cadeiras já se foram há um bom tempo. Não compramos mais coisas usadas como aquelas hoje em dia, entretanto essas compras atualmente representam um volume muito baixo em relação à nossa receita. Não seja tão orgulhoso a ponto de não poder ou não querer começar com equipamentos usados.

Poupar faz o mundo girar

Nas segundas-feiras, no meio da manhã, nós fazemos uma reunião com a equipe de liderança, que inclui meus quatro principais líderes. Nos primeiros anos da empresa chamávamos essas ocasiões de “reunião dos diretores”, e discutíamos cada detalhe do que ocorria na empresa. Falávamos sobre questões como o quadro de funcionários, posição financeira, compras, tecnologia e quaisquer outras coisas que precisássemos discutir para manter a empresa funcionando.

Há três coisas importantes nas quais eu apliquei a “sabedoria da esposa”. Uma delas é a contratação, como descrevi anteriormente. A segunda se refere a grandes decisões, como a ocasião em que a minha esposa fez com que eu transferisse a empresa para o prédio onde estamos até hoje. E a terceira é a reunião dos diretores, da qual Sharon participava nos primeiros anos. Ela não queria vir e, honestamente, ficava em silêncio na maior parte do tempo. Nós nos sentávamos e tentávamos entender qual sistema telefônico devíamos comprar, e ela bocejava. Ela não participa mais dessas reuniões porque elas ficaram abrangentes demais, mas relatos sobre a sabedoria de Sharon naquela época são lendários na empresa.

Em uma determinada segunda-feira, estávamos nos queixando de tudo e

todos. Eu sei que não se deve reclamar desse jeito, mas isso era o que estava acontecendo naquela reunião dos diretores. Estávamos reclamando de termos pouco dinheiro, e como, aparentemente, nunca conseguiríamos fazer a empresa decolar. Estávamos choramingando sobre o fato de que, se não recebêssemos o dinheiro que alguns clientes nos deviam, teríamos dificuldades para pagar os salários do restante da equipe na sexta-feira seguinte. Estávamos tendo uma bela festa de autopiedade e reclamando sobre o quanto o mundo dos negócios era difícil e injusto. Minha esposa tomou a palavra e disse: “Eu sei qual é o motivo de vocês estarem sem dinheiro”. Eu revirei os olhos e pedi à minha esposa, a dona de casa, para nos iluminar com a sua sabedoria. Ela disse: “A razão pela qual vocês não têm dinheiro em caixa é porque são um bando de hipócritas”. Eu fiquei exaltado com aquele insulto, e disse: “Do que você está falando?”. Ela respondeu: “Vocês têm um programa de rádio, vendem livros e viajam por todo o país dando palestras e seminários, dizendo às pessoas que elas devem construir um fundo de emergência. Mesmo assim, vocês não têm um fundo de reserva para esta empresa”. Céus, ela tinha razão. Eu odeio quando isso acontece.

Eu imediatamente percebi que ela estava aplicando bom senso, dizendo que não tínhamos uma reserva construída com nossos ganhos. Quando não se consegue ver a floresta além das árvores, é sempre bom ter um lenhador ao seu lado. Naquele mês, e em cada um dos meses seguintes, nós sempre colocamos uma porcentagem dos nossos lucros líquidos em um fundo de reserva em separado. O livro dos Provérbios diz: “Na casa do sábio há comida e azeite armazenados, mas o tolo devora tudo o que pode”. Em outras palavras, pessoas sábias guardam seu dinheiro. Até hoje, a conta corrente onde colocamos nosso fundo de reserva tem o apelido de “O fundo de Sharon”, porque foi exatamente assim que ele foi criado.

Mais do que simplesmente um fundo de emergência

Fundos de reserva são usados para três coisas: emergências, investir na empresa e capitalizar sobre oportunidades. A meta deve ter cerca de seis meses de capital operacional poupado e pronto para ser sacado imediatamente, se for necessário. Provavelmente, você ainda não tem isso e vai demorar algum tempo até que consiga angariar um fundo de reserva nesse valor, mas é uma das melhores metas para uma situação entre as mais otimistas.

Não é simplesmente um fundo para emergências,

É inteligente esperar que haja perdas inesperadas na receita,

ou aumento de despesas.

mas isso pode ser a função mais importante do fundo de reserva. Quando você conseguir angariar certa liquidez (dinheiro poupado e pronto para ser sacado imediatamente), sua empresa pode resistir às tempestades. As tempestades no mundo dos negócios são diferentes das tempestades em nossa vida pessoal, mas, de certa forma, acabam tendo aspectos em comum. Aspectos em comum incluem o fato de que elas geralmente acontecem de forma inesperada, mas vêm de direções diferentes. Na vida pessoal, você pode perder o emprego, enquanto, no mundo empresarial, você pode ter um ou dois meses horríveis em que não consegue receber o dinheiro que seus clientes lhe devem. Ambas as situações representam perda de renda, mas ambas ainda são um pouco diferentes entre si. Em sua empresa, você pode ter despesas inesperadas como aumento de custos em determinado projeto, ou algum equipamento que apresenta defeitos, enquanto, na vida pessoal, pode ser a caixa de câmbio do carro que acaba quebrando. Assim, emergências, ou eventos inesperados, não são realmente inesperados. Nós simplesmente não sabemos como elas irão acontecer. É inteligente esperar que haja perdas inesperadas na receita ou aumento de despesas; desta forma, você continuará com as portas da sua empresa aberta e funcionará com muito menos estresse.

Investir na sua empresa favorita

O fundo de reserva pode ter outros usos além do fundo de emergência. Você também pode expandir sua empresa sem precisar se endividar, simplesmente reservando uma parte do dinheiro para expansões futuras. Você pode lançar um novo produto, contratar pessoas talentosas ou tentar uma nova estratégia de marketing quando tem dinheiro em caixa. Quando faz isso com o dinheiro que conquistou merecidamente, você será muito mais prudente e sensato com qualquer investimento focado no crescimento do que faria se estivesse trabalhando com dinheiro emprestado. Dinheiro emprestado simplesmente não parece ser real.

Tenho um líder que trabalha comigo há mais de uma década e que é bastante conservador em relação ao dinheiro, até mesmo de maneira um pouco excessiva. Estávamos em uma reunião com um dos líderes do seu departamento que não estava assumindo nenhum risco na área de marketing, e eu tentava fazer com que

eles cometessem alguns erros não fatais para movimentar e acelerar a máquina do marketing. Sugeri que, durante os sessenta dias seguintes, queria que desenvolvessem ideias de marketing no valor de 10 mil dólares — que não funcionassem. Eu disse a eles para saírem a campo e tentarem alguma coisa, porque nada se move enquanto alguém está sentado em seu escritório contando moedas. Eu estava sendo um pouco sarcástico, mas acho que me entenderam de maneira literal. Em pouco tempo, eles gastaram 10 mil dólares em ideias de marketing que não tiveram qualquer resultado. Bem, eu acho que consegui aquilo que pedi, mas, pelo menos, nós tínhamos o dinheiro para investir na empresa e experimentar algumas coisas. Não estou sugerindo que você aja de maneira precipitada ou impulsiva, mas uma reserva em dinheiro permite que você assuma com segurança alguns riscos calculados.

A oportunidade está batendo à porta

O dinheiro também pode ser usado para aproveitar imensas oportunidades que podem surgir. Você pode comprar mais unidades para o seu estoque com grandes descontos se encontrar um fornecedor que esteja em dificuldades. Você pode comprar um concorrente completamente, à vista, e com um bom desconto. Para mim, oportunidades são iguais a negócios. Às vezes, grandes ofertas surgem bem debaixo do seu nariz, e você não pode aproveitá-las a menos que tenha o dinheiro.

No final da década de 1990, estávamos desenvolvendo conteúdo para o website financeiro de uma empresa que havia surgido fazia pouco tempo. A empresa era um exemplo típico da explosão das “ponto-com”; eles estavam usando capital de risco para construir uma ideia e posteriormente levá-la a público. A ideia era queimar dinheiro a uma velocidade incrível, e eles ainda não haviam conseguido um único centavo em receita. Você conhece a história... eles não sobreviveram.

O rapaz que administrava a empresa nos ligou para dizer que a empresa iria fechar, e que nós deveríamos comprar seus móveis de escritório, novinhos em folha. Não precisávamos realmente de mais mobília, mas ele insistiu, dizendo que era um excelente negócio. Fui até o seu escritório para olhar os móveis, e havia excelentes estações de trabalho fabricadas pela Steelcase, algumas ótimas mesas de reunião e escrivaninhas executivas. Eles não haviam nem mesmo se instalado no prédio e ninguém chegara a se sentar naquelas cadeiras. Ele me mostrou a fatura, no valor de quase 300 mil dólares. Voltei a dizer que não queria

os móveis, mas também não queria que ele começasse a andar pela cidade dizendo às pessoas que eu havia pisado em sua cabeça enquanto ele estava caído. Ele me disse várias vezes que o dinheiro provinha de capital de risco e que ninguém se importava; sua tarefa era limpar o imóvel e ele queria fazer aquilo rapidamente.

Meus líderes e eu discutimos o assunto e tentamos avaliar qual seria o preço que nos taxaria de imbecis, caso não comprássemos aqueles móveis. Decidimos que 21 mil dólares seria um valor confortável, considerando as nossas reservas e, especialmente, o fato de que iríamos simplesmente guardar aqueles móveis até precisarmos deles. Ele aceitou nossa oferta baixa e arrematamos toda aquela mobília, pagando apenas 7% do seu valor original. Quando a oportunidade bate, se tiver algum dinheiro em caixa, você pode atender à porta.

Seja generoso

Seja generoso com seus produtos, serviços e lucros. Em seu livro *The Little Red Book of Wisdom*, o autor Mark DeMoss conta uma história sobre John D. Rockefeller. O fundador da empresa petrolífera Standard Oil, que morreu em 1937, foi um dos mais ricos barões do mundo empresarial. Durante sua vida, ele distribuiu uma quantia que, em valores atuais, seria equivalente a 5 bilhões de dólares. A história é a seguinte:

> Eu tive que começar a trabalhar quando ainda era criança para ajudar a sustentar a minha mãe. Meu primeiro salário era de cerca de 1,50 dólar por semana. Na primeira semana depois de trabalhar, eu dei meu 1,50 dólar para a minha mãe. Ela pôs o dinheiro sobre o colo e me explicou que ficaria feliz se eu desse um décimo daquele dinheiro para o Senhor. Eu o fiz e, desde aquela semana até hoje, pago o dízimo sobre cada dólar que Deus me dá. E eu gostaria de dizer que, se não houvesse pagado o dízimo sobre o primeiro dólar que ganhei, eu também não haveria descontado o dízimo do primeiro milhão que ganhei.[19]

Ser generoso é a principal característica de pessoas que têm sucesso e que colocam sua alma nas empresas que controlam. Se o seu motivo exclusivo para operar sua empresa é ganhar dinheiro, você vai perceber que está vazio, porque isso é muito superficial. Algumas das maiores alegrias que resultam do sucesso estão associadas com atos de generosidade para com a sua equipe, seus clientes e sua comunidade.

Como cristão evangélico, acredito que é preciso pagar o dízimo sobre a minha

renda. Isso significa que eu e Sharon doamos um décimo da nossa renda pessoal para a nossa igreja. Não encontramos uma passagem na Bíblia dizendo que se deve pagar o dízimo sobre a receita da empresa, até que você traga o dinheiro para casa. Assim, nós praticamente não fazemos nenhum tipo de caridade diretamente com o dinheiro da empresa. Levamos o lucro e a renda da nossa empresa para casa, onde separamos o dízimo e também contribuímos de outras formas.

Contribuir com nossa renda pessoal impede que utilizemos o dinheiro da empresa para alardear o quanto somos maravilhosos. A matemática é a mesma quando você paga o dízimo e contribui com sua renda pessoal, mas ela faz com que nossos motivos permaneçam puros e nos permitem um anonimato maior, também. Em nosso caso, utilizamos uma fundação familiar para manter tudo em separado. Entretanto, embora quase todas as nossas doações saiam do dinheiro de nossa própria família, mantemos um espírito de generosidade em nossa empresa. Queremos ser generosos com nossa equipe, doar livros para serem leiloados e coisas assim. Se você é dentista, sua equipe deveria ter direito a tratamento dentário gratuito, para si mesmos e para os familiares mais próximos. Se você tem uma loja de pneus, os membros da sua equipe não devem rodar por aí com pneus carecas. Separe uma quantia em sua contabilidade para estimular constantemente um espírito de generosidade. Você vai perceber que os dividendos, na forma de sorrisos e satisfação pessoal, têm um peso muito maior do que o dinheiro que você investiu.

Meu amigo, o rabino Daniel Lapin, descreve a tradição judaica do Havdalá em seu livro *Thou Shall Prosper*. Provavelmente é uma das metáforas mais bonitas que eu já vi para se ter uma empresa e enxergar a prosperidade adequadamente. Ele diz:

> Sempre que o Shabat termina, a cada noite de sábado, famílias judaicas se preparam para a semana produtiva de trabalho que está por vir, recitando ou cantando a alegre oração do Havdalá... a oração do Havdalá é recitada acompanhada de um copo de vinho, cujo conteúdo transborda sobre o pires que está por baixo.
>
> O copo que transborda simboliza a intenção de produzir durante a semana vindoura, não apenas para encher o próprio copo da pessoa, mas além do necessário, de modo que ele transborde para beneficiar outros. Em outras palavras, primeiro sou obrigado a encher o meu copo, para depois continuar despejando vinho sobre ele, para que eu tenha em quantidade suficiente para dar a outras pessoas, e assim estimulá-los em seus próprios esforços.

Eu creio que ele está dizendo que, primeiro, precisamos adquirir os meios para

cuidar das nossas necessidades e desejos razoáveis, mas devemos continuar faturando e enriquecendo para podermos contribuir. Essa fórmula vai tornar sua empresa muito mais gratificante se você a seguir.

Aplicando os princípios

Talvez você esteja imaginando agora o que deve fazer primeiro e como aplicar alguns desses princípios. A maioria deles é óbvio, por exemplo, ter de fazer um trabalho melhor do que aquele que vem fazendo com sua contabilidade, incluindo o desenvolvimento de uma previsão orçamentária competente. Simplesmente pare de comprar coisas que não precisa para ter lucros, ou que são compradas exclusivamente para pagar menos impostos.

Se você se encontrar endividado ou sem reservas suficientes de dinheiro, eu sugiro que você siga a minha fórmula: em primeiro lugar, diminua a renda pessoal que retira da empresa a um patamar mínimo necessário para sustentar você e sua família. Em seguida, aplique a maior parte dos lucros que sobrarem depois de retirar essa quantia mínima para reduzir os débitos, e use uma porcentagem menor para começar a construir uma reserva.

Recentemente, conversei com um dos participantes que veio a um dos nossos eventos sobre Líder/Empreededor proprietário de uma boa empresa de serviços gráficos. Ele tinha um lucro anual de 200 mil dólares e colocava tudo em sua reserva pessoal; ou seja, não tinha nenhum dinheiro no fundo de reserva da sua empresa e tinha dívidas devido à compra de maquinário no valor de 150 mil dólares. Nós o aconselhamos a reduzir drasticamente o volume de lucro pessoal para 60 mil dólares por ano (uma redução significativa), e ele decidiu aplicar 80% dos lucros para amortizar a dívida e 20% para montar um fundo de reserva. Se a empresa dele continuar no mesmo ritmo, ele aplicará 112 mil dólares por ano para pagar as dívidas, livrando-se delas em 17 meses, e também terá uma reserva no valor de 40 mil dólares ao final deste prazo. Naquele ponto, ele pôde aumentar a quantia de dinheiro que recebe dos lucros da empresa. Ele decidiu continuar a compor suas reservas com 20% do seu lucro líquido mensal até que tenha uma reserva de capital operacional que permita que a empresa continue funcionando por seis meses.

Conclusão

Parece primitivo e pouco sofisticado quando eu volto falar sobre isso, mas não é tão difícil administrar uma empresa. Mesmo assim, é preciso que você preste atenção nos fundamentos, caso contrário, não conseguirá vencer. Faça a previsão orçamentária, cuide da contabilidade, não contraia dívidas, não compre o que não é necessário para lucrar, economize dinheiro e sempre seja generoso. Quando cumpre esses princípios básicos com uma mão firme e uma elegância cada vez maior, você vai perceber que tem uma empresa gratificante e estável nas mãos.

Não é tão difícil administrar uma empresa. Mesmo assim, é preciso que você preste atenção nos fundamentos, caso contrário, não conseguirá vencer.

10

O MAPA PARA CHEGAR À FESTA

Entendendo a relação inegável que existe entre uma comunicação excelente e empresas excelentes

Quando eu estava na faculdade, meus avós permitiram que eu morasse na casa de verão deles, de frente para um lago, sem que eu precisasse pagar nada por isso. Pense no caso: um estudante universitário morando perto do lago, e de graça! A única desvantagem era que a casa ficava a 45 quilômetros do *campus*, e o trajeto não era dos mais fáceis. A rota incluía uma estrada sinuosa, locais onde o gado atravessava a estrada, 12 curvas, estradas secundárias e todo o tipo de vida selvagem. Cada ida à faculdade era uma aventura. Estar na faculdade e estar à beira do lago significava que tínhamos a obrigação de fazer festas frequentes na casa da família Ramsey. Nos dias que antecederam a criação da internet, telefones celulares e GPS, nós tínhamos que aprender a "ensinar o caminho". As informações sobre o caminho para chegar a essas festas estavam em uma folha de papel com um mapa rabiscado, algo que se parecia com um mapa para chegar a um tesouro perdido e uma lista de instruções. Frases como: "Quando atravessar a ferrovia, você verá uma estrada à direita. Não entre nessa estrada". Nossos mapas eram famosos.

As festas eram ótimas, mas as viagens para chegar e para sair do lago, especialmente para aqueles que nunca estiveram lá antes, se tornaram o material perfeito para ótimas histórias. Perder-se é uma coisa, mas perder-se no meio de uma parte praticamente deserta do Tennessee e chegar muito tarde à festa é outra, completamente diferente. Com o passar dos anos, o número de vezes em que cheguei atrasado a uma festa e fiquei muito irritado por causa de instruções incorretas ou pela falta de instruções chega às raias do ridículo. Nesta semana mesmo houve uma festa em nossa casa, e o GPS dos nossos convidados os mandou para um lugar a 15 quilômetros de distância. Assim, tivemos que instruí-los sobre como chegar à nossa casa pelo telefone celular, o que causou um atraso de 30 minutos. Tudo ficou bem, mas isso me lembrou novamente sobre o quanto é frustrante, e até mesmo enfurecedor, ter instruções ruins ou não

ter instruções sobre como chegar ao local de uma festa.

Sua empresa é uma festa. Você convidou sua equipe para a festa. Se você lhes der instruções muito boas, todos vão se divertir muito na sua festa. Se sua empresa for como a maioria, você não tem o menor talento na arte de dar instruções às pessoas e a única comunicação que existe é uma comunicação ruim. A comunicação em uma empresa é o mapa para chegar à festa. Se você tem um mapa excelente, pode ter certeza de que sua festa será excelente. Mas, na maioria das vezes, não é isso que acontece.

Uma das marcas mais notáveis das empresas vencedoras é que elas cuidam da comunicação de forma muito intencional e efetiva. Na verdade, a meta do Líder/Empreendedor deve ser criar uma cultura empresarial focada na comunicação. A comunicação é a graxa nas engrenagens. Você pode ter ótimas engrenagens na empresa, mas ela ainda pode começar a ranger e parar de funcionar se você não aplicar a graxa da comunicação no motor. Quando a mão direita não sabe o que a mão esquerda está fazendo, a frustração e a desconfiança se instalam.

Se você quer criar uma empresa onde seja prazeroso trabalhar, com alta produtividade e criatividade, e que você se sinta realmente feliz por liderar, você deve criar uma cultura de comunicação.

A falta de comunicação é causada por muitas coisas, mas há duas razões principais para que ela aconteça. A primeira é que as empresas não consideram a comunicação uma prioridade; e a segunda é que a liderança é tão arrogante, ou sente tanto medo, que eles intencionalmente *subcomunicam*. Em qualquer um dos casos, a falta de comunicação começa a plantar as sementes do descontentamento e da desconfiança na equipe. Se você quer criar uma empresa onde seja prazeroso trabalhar, com alta produtividade e criatividade, e que você se sinta realmente feliz por liderar, você deve criar uma cultura de comunicação.

No início, a falta de comunicação gera frustração. A frustração se converterá em raiva explícita e evoluirá para um sentimento de desconfiança mútua entre os líderes da equipe, e também em relação aos seus líderes. A desconfiança finalmente vai se transformar em medo. A pesquisa sobre ética e ambiente de trabalho, realizada em 2010 pela Deloitte, revelou que 48% dos funcionários que desejam deixar o emprego querem sair da empresa devido à falta de confiança

em seus empregadores, e 46% dizem que a falta de uma comunicação transparente por parte da liderança da organização em que trabalham é seu principal motivo de insatisfação no trabalho.[20]

Muitas empresas usam a “comunicação-cogumelo” com a equipe: mantenha-os no escuro e alimente-os com esterco. Isso demonstra falta de visão e tem resultados catastróficos quando é preciso criar um ambiente que atraia e retenha talento, que seja criativo e produtivo e que permita ao líder delegar com confiança.

A maioria das pessoas presume o pior, multiplicado por dez, quando a liderança não construiu uma relação de confiança, dizendo- -lhes toda a verdade.

Quando a equipe não sabe o que se passa na empresa, ela, por definição, não é uma equipe. Assim, tudo o que você tem são funcionários, em vez de membros da equipe. Se a equipe não sabe o que se passa, o medo e a raiva começam a surgir. Quando as pessoas não conhecem a verdade, elas geralmente desenvolvem inúmeras ideias negativas, que são dez vezes piores do que a realidade. Se a administração não tiver uma reputação de transparência, de comunicação plena e de qualidade, uma simples declaração acaba explodindo e se transformando em uma catástrofe na mente dos funcionários. Se a equipe não consegue confiar na liderança para receber informações completas, uma declaração simples como “Nossas despesas ultrapassaram a previsão orçamentária, por isso precisamos aumentar as nossas vendas” resultará na criação de boatos sobre a demissão iminente de metade da força de trabalho porque as vendas estão baixas. A maioria das pessoas presume o pior, multiplicado por dez, quando a liderança não construiu uma relação de confiança, dizendo-lhes toda a verdade. Medo, frustração, raiva e desconfiança tornam-se a cultura da empresa quando a comunicação é ruim. Tudo isso leva a uma cultura baseada em segredos, fofoca e milhares de oportunidades perdidas. Infelizmente, essa frase descreve a maioria das empresas.

Se você é o tipo de líder que tem uma comunicação ruim porque não é proativo nessa área, eu posso ajudá-lo a mudar rapidamente a cultura da sua empresa com alguns processos básicos para criar uma comunicação de qualidade. O aspecto principal que mudará sua empresa é o *seu*

comprometimento para criar uma cultura baseada na comunicação. Você deve *verdadeiramente* querer que a mão esquerda saiba o que a mão direita está fazendo.

Se você é o tipo de líder que tem uma comunicação ruim devido à falta de confiança em sua equipe, ou à sua arrogância em pensar que a "arraia-miúda" não precisa de toda essa informação, eu provavelmente não poderei ajudá-lo. Contratar a equipe certa e confiar-lhes as informações importantes, e confiar que eles tenham a maturidade emocional para ouvir a história inteira é uma das marcas mais fortes de um Líder/Empreendedor. Assim, se você é o outro tipo de líder, será preciso uma mudança de atitude em relação a como enxergar sua equipe antes de se tornar um Líder/Empreendedor, um verdadeiro líder. Por enquanto, você ainda é apenas um chefe.

Métodos de comunicação

Compartilhe o sonho — conte a história

Sua equipe não pode administrar o tempo em função da construção do sonho que você desenvolveu se não lhes disser qual é esse sonho. A comunicação é o que faz a bola rolar, para a equipe inteira, desde os sonhos propriamente ditos até a administração do tempo, o que se traduz em produtividade. A liderança tem de compartilhar os sonhos, as visões, a missão da empresa e as metas constantemente com a equipe. Lembre-se do conselho de Andy Stanley, que diz que você deve compartilhar sua visão com a equipe 21 vezes antes que eles consigam assimilá-la e realmente comecem a acreditar. O Líder/Empreendedor declara e repete continuamente os sonhos da organização e como sua empresa vai conseguir transformá-los em realidade. No papel de líder, se você não estiver farto de dizer as mesmas coisas várias e várias vezes, você provavelmente não se comunicou com a sua equipe.

Como líder, você deve aprender a contar a história da sua empresa. Ao contar a história de lutas e vitórias à equipe, várias e várias vezes, é possível realizar várias coisas, como transmitir o sistema de valores da empresa à equipe enquanto eles aprendem como você reagiu, da maneira certa ou errada, a determinada situação nos velhos dias. Você também vai dizer que os membros da equipe são uma parte de algo muito maior do que eles. Se os membros da sua equipe souberem que estão participando de algo grandioso, eles terão mais energia e criatividade, além de informar a uma eventual *prima donna* que você

provavelmente conseguirá alcançar o sucesso sem ela, caso essa pessoa não se adapte à cultura da empresa.

Em reuniões com a equipe, frequentemente conto histórias sobre como conquistamos vitórias em batalhas passadas. Eu sempre procuro lembrar à equipe atual de que eles são valiosos, mas que o futuro é nosso. O futuro é nosso, baseado em como vencemos no passado. Recentemente, segurei uma moeda britânica de uma libra e li a inscrição que havia na borda. Ela diz: “Em pé sobre os ombros de gigantes”. Eu prossigo, contando-lhes sobre os sacrifícios e o esforço feito por alguns dos membros da nossa equipe que estão comigo há décadas. Eu queria que todos os jovens e excepcionais talentos recebessem a mensagem de que nós venceremos, de que eles são importantes, mas que, no meio deste grupo de jovens, existem grandes guerreiros veteranos. Dessa forma, eles devem demonstrar respeito.



www.entreleadership.com/history

Comunicação em tempos difíceis

Os problemas vão chegar até você. Vão chegar até a sua empresa. Ninguém está isento, portanto, decidir como estabelecer a comunicação antes que os problemas cheguem pode ser uma medida absolutamente vital. Pessoas com maturidade emocional e espiritual, bem como com uma boa dose de saúde mental, podem lidar com problemas e se comunicar bem durante uma crise.

Quando é preciso lidar com muitos problemas, talvez esse seja o momento mais importante para se comunicar com a sua equipe. Usamos algumas regras quando temos de lidar com dificuldades.

A primeira: quando estiver em dúvida, compartilhe mais do que você imagina

ser necessário. Dê mais detalhes e conte uma parte mais abrangente da história, mesmo que não se sinta totalmente confortável ao fazê-lo. Isso é arriscado e deve ser feito com classe — e com um aviso. Eu tive de fazer isso várias vezes durante os anos e eu sempre começo com um aviso. Informo à minha equipe que irei compartilhar mais do que imagino ser necessário, e que espero que eles tenham maturidade suficiente para manter estas informações sensíveis em segredo. Eu os lembro de que temos uma política interna que proíbe fofocas, e que, se os membros da equipe tiverem quaisquer perguntas ou comentários, esses devem ser trazidos à liderança ou guardados consigo mesmos. Também os lembro de que queremos ser uma empresa especial com ótimos níveis de comunicação, e me sinto honrando pela oportunidade de compartilhar mais do que faria numa situação normal; é responsabilidade da equipe ser emocionalmente madura o bastante para honrar o processo, agindo como adultos de classe. Compartilhar mais do que o necessário é algo que me assusta, mas ter uma empresa que é simplesmente normal é algo que me assusta ainda mais.

A necessidade de comunicar os problemas pode ser provocada por diferentes tipos de situação. Pela primeira vez na história da empresa, tivemos dois trimestres em que nossas vendas caíram. Eu lidei com o problema diretamente, conversando com os líderes e com alguns departamentos específicos dentro da empresa. Também compartilhei a situação com todo o restante da equipe, em linhas gerais e sem mencionar valores, avisando-os de que teríamos de melhorar nosso desempenho. Não tomamos empréstimos; portanto, tínhamos de enfrentar essa queda no desempenho enquanto ainda era cedo e reverter a situação, porque não conseguiríamos manter toda a equipe se nossas vendas continuassem a cair. Expliquei novamente que, na realidade, todos somos autônomos, e que seria melhor começarmos a agir como tal para que as vendas voltassem a crescer. Todos os membros da equipe foram convocados a melhorar tudo o que faziam em pelo menos 5%, e eu garanti a eles que veríamos uma melhora geral. Expressei minhas preocupações diante de toda a equipe, dizendo que o fato de compartilhar aquela informação abertamente criaria um medo irracional. Mas eu estava disposto a assumir esse risco, porque acreditava trabalhar com adultos, não com crianças que precisam ser forçadas a acreditar que tudo está bem, mesmo quando nem tudo está bem. Como um líder, eu tenho medo de conversas como essa, mas sempre me arriscarei a promovê-las.

Em segundo lugar, nunca prejudique ou exponha alguém a qualquer tipo de constrangimento enquanto estiver compartilhando mais informações do que seria

necessário em relação a um problema. Várias vezes, no decorrer dos anos, eu tive de lidar com homens que se tornavam viciados em pornografia pela internet. Nas ocasiões em que não podíamos acompanhá-los até um lugar onde pudessem se curar, eu tinha de dispensá-los da empresa. Nunca mencionei o nome de qualquer pessoa quando discutia esse assunto com a equipe. Entretanto, ocasionalmente faço a equipe se lembrar dos casos em que pessoas deixaram a empresa por usar a internet de forma inadequada. Eu os advirto de que eu sou o dono dos computadores e das contas de e-mail que utilizam, e que eles não têm qualquer direito à privacidade enquanto estiverem usando os meus equipamentos. Isso pode parecer bastante ofensivo e controlador enquanto escrevo, mas a privacidade não é um assunto tão sério para pessoas que vivem uma vida limpa e que estão fazendo a coisa certa.

Sistemas mecânicos de comunicação

Uma vez decidido que quantidades enormes de informação serão uma prioridade para você e para sua equipe, você terá de usar alguns métodos básicos para se comunicar. Lembre-se de que criar um espírito na sua cultura que anseie e busque por comunicação é a única maneira possível de criar um ambiente vencedor. Não aplique estes sistemas ou processos em uma empresa em que a liderança não fala continuamente sobre o quanto a comunicação é importante. Os métodos de comunicação não terão energia se existirem em uma cultura que não dê valor à comunicação. Por outro lado, quando você instala sistemas sem a força motriz necessária para promover a comunicação, os sistemas arrastarão a equipe para baixo em vez de levá-la para cima. Previsões orçamentárias e relatórios se transformam simplesmente em uma pilha de papéis que eu odeio, caso não entenda qual é o seu verdadeiro valor.

Reuniões com a equipe

Quando ainda estávamos começando nossas atividades e chegamos a ter cerca de dez membros na equipe, nós todos tivemos uma discussão muito desagradável certo dia. O estresse e o sentimento de frustração saíram do controle e os ânimos se exaltaram. Quando conseguimos esfriar a cabeça, nos sentamos para analisar o que ocorrera. Descobrimos que realmente confiávamos na competência e na integridade uns dos outros. Descobrimos que tínhamos campeões apaixonados pelo que faziam, esforçando-se para fazer com que seus departamentos saíssem vitoriosos. Também descobrimos que, quando a mão direita não sabe o que a

mão esquerda está fazendo, isso faz com que desconfiemos da competência, integridade e até mesmo das intenções uns dos outros. Foi naquele momento que nasceu a nossa reunião com a equipe.

Nós estabelecemos um marco inicial, no qual todas as segundas-feiras, das oito e meia às nove e meia da manhã, faríamos uma reunião obrigatória com todos os membros do grupo. As primeiras reuniões eram bastante primitivas e consistiam simplesmente em pedir a cada participante que falasse sobre o trabalho que foi executado na semana anterior e quais eram as tarefas para a semana que se iniciava. Pelo menos, cada um de nós sabia o que o outro estava fazendo. Imediatamente, mesmo nesse estágio tão primitivo, começamos a perceber que o sentimento de frustração e a desconfiança diminuíam. Também começamos a perceber algo que não havíamos previsto: sinergia. Quando você sabe qual é a batalha em que seus companheiros de guerra estão lutando, você pode oferecer muitas informações, conselhos e conexões à sua rede de contatos, e pode até mesmo se unir à batalha deles. Nada daquilo estava acontecendo. A perda de uma "hora de trabalho" por semana aumentou tremendamente a nossa produtividade. A produtividade aumentou devido às sinergias que foram criadas, e também porque todos gostávamos e respeitávamos mais uns aos outros.

Dessa forma, com mais de 300 membros na equipe atualmente, nós ainda nos reunimos nas manhãs de segunda-feira. Cada líder de departamento é chamado para compartilhar algo bom ou ruim que esteja acontecendo em sua área. Celebramos as vitórias e lamentamos as perdas juntos. Hoje, um relatório departamental para o grupo pode incluir fotografias ou vídeos apresentados na tela através do *Datashow*. Apresentamos os novos contratados a toda a empresa e aplaudimos sua chegada para demonstrar as boas-vindas. Falamos sobre lucros e vendas. Lemos e-mails cheios de críticas e cartas elogiosas, reconhecendo um excelente serviço de atendimento ao cliente, interna ou externamente. Eu ensino de acordo com os nossos valores mais importantes ou princípios operacionais para lembrar a todos de que todos fazemos parte da mesma tribo. Anunciamos os aniversários uma vez por mês e cantamos "parabéns a você" (meio piegas, não é?), servindo bolo após a reunião. Sorteamos ingressos para jogos da NHL ou da NFL[21] aleatoriamente entre os participantes. Em geral, saímos daquela sala toda segunda-feira nos sentindo energizados e trabalhando na mesma frequência, empolgados para enfrentar a semana que se inicia.

Na quarta-feira pela manhã nos reunimos outra vez com o grupo durante uma

hora. Este é o nosso horário para a devoção, quando convidamos um pastor local, um palestrante motivacional ou até mesmo um músico ou cantor de sucesso para vir até a empresa e motivar a nossa equipe. Além de levantar o ânimo de todos, é mais uma ocasião para fazer pessoalmente anúncios que têm efeito sobre toda a empresa. Essas duas horas em que a empresa fecha suas portas ao público, para ter certeza de que todos os membros da equipe estão cantando a mesma nota, são responsáveis por resultados tremendos no decorrer dos anos.

Há várias razões para a fabulosa cultura que temos, mas, se você desejasse entrevistar a minha equipe e perguntar qual é a razão para o nosso sucesso, muitos deles dirão que é porque eles gostam muito do tempo que passam em companhia uns dos outros. Se você está administrando uma empresa, é necessário promover reuniões em grupo, fisicamente, sempre que for possível e com uma frequência razoável. Se sua empresa for enorme, faça reuniões departamentais. Se sua equipe está espalhada geograficamente, promova reuniões pela internet e force o acontecimento de reuniões físicas, pelo menos algumas vezes por ano.

Reuniões estáticas

Nunca é interessante encher seu dia com reuniões e perceber que você não consegue concluir o trabalho que tem de fazer. Muitas empresas que perderam sua alma podem ser consideradas culpadas por isso. Por outro lado, a maioria dos empreendedores iniciantes nunca faz reuniões regulares e, consequentemente, correm de um incêndio para outro, como se sofressem de algum tipo de distúrbio de hiperatividade que os deixa esgotados e que não é muito produtivo. Eu sei como é; eu agia assim. Quando comecei a liderar, aparecia na porta dos escritórios das pessoas que trabalhavam comigo sempre que tinha uma pergunta ou algum projeto no qual deveria trabalhar. Nenhum de nós conseguia concluir qualquer tarefa porque passávamos o dia inteiro interrompendo uns aos outros.

Quando começamos a ter reuniões regulares, marcadas em horários fixos todas as semanas, nós paramos de incomodar uns aos outros. Toda segunda-feira, das 11 horas até o meio-dia, eu me reúno com meus dois vice-presidentes executivos, meu diretor administrativo e meu diretor financeiro. Nós cinco formamos a equipe central de líderes. Discutimos todo tipo de assunto nessa reunião. Eles estão entre as pessoas que recebem os maiores salários na empresa,

dessa forma, juntar todos eles sempre que surgisse um problema ou uma questão seria difícil. Assim, cada um de nós vem à reunião com uma lista de coisas para discutir com o grupo e temos uma hora muito produtiva. Com exceção de faltas devido a doenças, férias ou algum problema realmente grande, nós nunca faltamos a uma dessas reuniões.

Eu também tenho uma reunião semanal de uma hora com cada um dos meus vice-presidentes executivos, e outra com o meu diretor administrativo. Isso impede que eu (e eles) entupa o nosso sistema com e-mails, mensagens de voz e visitas aos escritórios uns dos outros durante o restante da semana. Essas reuniões fixas não são simplesmente valiosas para a produtividade; elas trazem um outro benefício que, no início, eu não percebia. Ter a mesma reunião marcada no mesmo horário há quase duas décadas criou uma espécie de ritmo para a minha/nossa semana. Se algo faz que uma dessas reuniões seja cancelada por duas semanas consecutivas, nós começamos a perceber que há algo errado internamente. Não, as reuniões não são apenas um artifício para reduzir a ansiedade; elas têm uma função muito importante, e, dessa forma, quando faltamos a uma delas, nós começamos a desenvolver uma percepção emocional que nos diz que há algo de errado. Por algo estar errado, perdemos o contato com a nossa operação e uns com os outros.

Mensagens

Correio de voz, e-mail e mensagens de texto (SMS) são maneiras eficientes, embora perigosas, de se comunicar com a sua equipe. São eficientes porque você pode mandar uma mensagem rápida para um ou mais destinatários. Entretanto, são perigosas porque a linguagem corporal e o tom de voz estão ausentes. A comunicação não verbal é responsável por 80% a 90% do conteúdo da mensagem. Quando se esquece disso, você acaba se envolvendo em brigas por e-mail com as pessoas. Pior do que brigar por e-mail é brigar por e-mail pressionando o botão “Responder a todos”. O e-mail parece ser muito eficiente, mas a perda de uma boa parte do significado pretendido exige mais reuniões para corrigir a comunicação imperfeita. Por isso, tenha cuidado.

Relatórios semanais

Nós resistimos a qualquer coisa que seja parecida com burocracia em muitas grandes organizações. Quando algo é trivial, inútil, meramente político ou não demonstra amor pelas pessoas, nós dizemos que essa coisa é “corporativa”. Se

você ouvir algum membro da nossa equipe chamar alguma coisa de “corporativa”, saiba que isso é um insulto. Nós certamente compreendemos que nem todas as grandes organizações merecem esse tipo de insulto, mas uma boa parte da equipe já trabalhou para superiores imbecis que exigem que façamos trabalhos inúteis e sem qualquer resultado prático. Assim, resistimos com unhas e dentes a essa sensação em nossa empresa.

Quando nossa empresa cresceu bastante, a ponto de eu não conseguir olhar por cima dos ombros das pessoas, percebi que desejava saber o que eles estavam fazendo. Eu também comecei a me certificar de que todos estavam fazendo alguma coisa. Comecei a pensar que gostaria de fazer que cada membro da equipe elaborasse um relatório semanal, descrevendo o que haviam feito naquela semana, mas, no instante em que essa ideia surgiu na minha mente, quase me retorci de arrependimento, pois estava me tornando “corporativo”. O “relatório semanal” soa como um tipo de trabalho ou documento inútil, feito por um operário preso em um cubículo que odeia o seu emprego. É um horror. Mas eu estava ensinando minha equipe a administrar o tempo e estabelecer metas; portanto, queria ter certeza de que essas coisas estavam acontecendo.

Quanto mais eu pensava sobre a ideia do relatório semanal, mais percebia que não era o relatório que eu odiava, e sim o medo de que ele fosse “corporativo”. Então, nossos relatórios semanais não são entregues a mim; o membro da equipe faz um resumo de uma página sobre a própria semana, endereçado a si mesmo. Se você está na minha equipe, precisa ser o tipo de pessoa que deseja vencer e que analisa a si mesma para ter certeza de que irá vencer. Qual é a vantagem de perder peso se você não sobe em uma balança para provar que conseguiu?

Toda semana, portanto, nossos membros escrevem um relatório para si mesmos respondendo à questão: “Por que Dave deveria ficar feliz por eu trabalhar aqui?”. Permitimos uma certa liberdade aos membros da equipe para escreverem seus relatórios como desejarem, de acordo com algumas orientações listadas a seguir. O relatório não deve ter mais do que uma página. No alto da página está o valor do salário que eu pago ao membro, e ele tem o restante da página para descrever por que eu deveria ficar feliz com isso.

Ponto alto, ponto baixo

Cada relatório deve contar o ponto alto e o ponto da semana. Quando comecei a pedir à nossa equipe que fizesse isso, eu presumi, ingenuamente, que os pontos altos e baixos teriam algo que ver com nossa empresa, ou com seus empregos.

Não. Os membros da nossa equipe escreveram algumas das informações pessoais mais bizarras que você pode imaginar. Eu senti vontade de mencionar o assunto em alguma das nossas reuniões, mas, após algum tempo, comecei a perceber que todas aquelas informações eram valiosas para construir relacionamentos e liderá-los adequadamente.

Se o ponto alto da semana é “Neste final de semana, vou ao estádio pela primeira vez na minha vida para assistir a um jogo da NFL, obrigado pelos ingressos!”, o que descobri? Em primeiro lugar, preciso me aproximar daquela pessoa por 30 segundos ao sair da reunião com a equipe para conversar sobre futebol americano e saber o que aconteceu nessa partida. Em segundo, os rapazes do departamento de recursos humanos, que cuidam da compra dos ingressos, merecem um *feedback* favorável porque seu programa de benefícios está atingindo a equipe de maneira positiva. Em terceiro, como compro um talão de ingressos que vale para a temporada inteira, preciso saber quantas pessoas acham que um ingresso para assistir a uma partida profissional de futebol americano é um grande privilégio. Perspectiva. Todas essas conclusões foram tiradas de um pequeno pedaço da comunicação.

Se o ponto baixo da semana é “Estou triste porque meu pai não me telefonou no dia do meu aniversário”, o que eu descobri? Como as questões familiares dessa pessoa devem ser consideradas. Preciso ter certeza absoluta de que faremos algo estonteante no aniversário dessa pessoa no ano que vem. Dependendo do meu relacionamento, ou do relacionamento que seu líder tem com essa pessoa, pode ser adequado ir até o seu escritório e simplesmente lhe dar um abraço.

“Meu cachorro está doente”, “Minha mãe está doente”, “Recebi o maior cheque de toda a minha vida”, “Consegui finalmente me livrar das minhas dívidas”, “Estou tendo problemas com meu casamento”, “Terminei o relacionamento com meu namorado”, “Emagreci 14 quilos”, “Completei minha primeira maratona” e “Amo meu trabalho” são alguns exemplos reais de pontos altos e baixos que li nos relatórios. Isso é extremamente valioso porque sua equipe consiste de pessoas que têm questões de vida reais em suas mentes, que lhes preocupam o tempo inteiro. Eu nunca pedi a eles que agissem de maneira pessoal; isso simplesmente aconteceu.



www.entreleadership.com/weeklyreports

Relatórios e suas obrigações

Se você e seus líderes não lerem e reagirem à informação contida nos relatórios, vocês estarão enviando uma mensagem de que a comunicação e os relatórios não são importantes. Se você ler um relatório dizendo que uma pessoa quebrou um recorde de vendas, cumprimente-a pessoalmente, minutos depois de ler o relatório. Se um problema for mencionado nos relatórios, cuide do problema, porém, mais importante do que isso, faça com que o autor do relatório saiba que você está cuidando do problema que ele expôs. Se você valoriza as informações que recebe — e deveria fazer isso —, entre em ação e faça com que o autor saiba das providências que você está tomando. Leia os relatórios e reaja ao seu conteúdo toda semana, ou então não os faça.

Análises anuais

E lá vamos nós de novo... é um processo que algumas empresas “corporativas” fazem e que nós não queríamos nem mesmo pensar em fazer. Análises anuais são, frequentemente, o único momento em que uma pessoa recebe *feedback* sobre seu trabalho e desempenho pessoal, e é o momento em que recebe um aumento no salário.

Em nossa empresa, o desempenho departamental e pessoal recebem *feedback* continuamente, praticamente toda semana, positivo ou negativo. Não espero um ano para corrigir erros. Os membros da equipe também não precisam esperar um ano para trazer os problemas à liderança; isso não é inteligente. Os membros da equipe não precisam nem mesmo receber um aumento apenas uma vez por ano no aniversário da contratação; pode ser que não mereçam um aumento, ou pode ser que mereçam receber dois ou três em um mesmo ano.

É por essas razões que não fazemos análises anuais, mas, mesmo assim, sabemos que uma verificação anual tem seu valor. No decorrer do ano, analisaremos o nosso desempenho, os membros da equipe têm várias oportunidades de apresentar problemas e nós concederemos aumentos. Entretanto, descobrimos que agendar uma reunião todos os anos reforça a garantia de que nós analisaremos a renda de cada membro da equipe e que lhes daremos mais algum tempo para apresentar problemas ou ideias sobre o futuro. Pensamos que, às vezes, as pessoas que não agendam uma reunião para tratar de conflitos acabam se abrindo nessas outras reuniões anuais. Nós *não* usamos a verificação anual para discutir o desempenho no trabalho; eu exijo que meus líderes façam com que essa discussão seja contínua e fluida.

Áreas de Resultados-Chave

A descrição das tarefas e obrigações de determinado cargo é comunicação. Quando você declara claramente e por escrito quais são as áreas de resultados-chave para o cargo, você criou a comunicação. ARCs são um tipo vital de comunicação, porque temos de definir continuamente o que significa vencer para a nossa equipe. Estamos comunicando que fazer estas três ou quatro coisas com a paixão, criatividade ou atitude adequada é vencer. Se os membros da equipe não conseguem cumprir com essas obrigações, eles não estarão vencendo e precisarão mudar. Esse tipo de comunicação, frequentemente, é o que está ausente nas empresas na maior parte do tempo.

Gerenciar andando pela empresa

Não há melhor qualidade de comunicação do que aquela que acontece pessoalmente. Você tem o benefício da linguagem corporal, o toque, o tom de voz, o contato visual e também muitos outros sinais não verbais que fazem com que a comunicação aconteça de forma plena. Tom Peters, em seu maravilhoso livro *In Search of Excellence*, estudou empresas conhecidas pela excelência para descobrir seus atributos. Eu li o livro há algumas décadas e ainda me lembro de vários pontos principais. Uma das coisas que ele menciona é Gerenciar Andando pela Empresa. Eu gosto de pensar que isso é simplesmente a aplicação direta da liderança.

Minha maneira de implementar esse tipo de comunicação é que, pelo menos duas vezes por semana, eu pego meu telefone celular e digo à minha assistente,

em tom de brincadeira, que vou andar pelo prédio para espalhar o ódio e a desconfiança. Com meu pequeno bloco de notas, ando lentamente pelo prédio para sentir a atmosfera da empresa. Uso alguns dos pontos altos e baixos dos relatórios semanais para parabenizar ou consolar algumas das pessoas que encontro. Procuro por sujeira e desorganização. Ouço o que as pessoas estão falando ao telefone. Às vezes me sento em frente da escrivaninha de alguém e lhe pergunto sobre sua vida e sobre o trabalho. Em trinta minutos, eu consigo andar por toda a empresa e sentir como ela está. Essa é a cultura da minha empresa se comunicando comigo. A sensação que está no ar é a comunicação. Além disso, ao andar e conversar com os membros da equipe, mostro que me importo com eles e que não vivo em uma torre de marfim.

O grande problema da comunicação é a ilusão de que foi realizada.

— George Bernard Shaw

Sam Walton era conhecido por pegar carona com os motoristas dos seus caminhões de entregas e por entrar em algum Wal-Mart sem qualquer aviso. Diz a lenda que, de acordo com Walton, ele aprendia mais sobre sua empresa ao pegar uma carona com os motoristas de caminhão e observando as pessoas durante uma visita às lojas do que aquilo que os relatórios lhe diziam. Ele estava se comunicando e recebendo informações enquanto gerenciava, andando por sua empresa.

Conclusão

O caos é nocivo e gera fracassos, e ocorre em empresas que não dão a devida importância à comunicação. Sua equipe, por definição, não pode ser chamada de equipe se não compartilhar o sonho, a visão, a missão e as metas. A única maneira de fazer com que essas coisas sejam compartilhadas é com uma comunicação constante, intencional e de qualidade. Seth Godin diz: “Uma multidão é uma tribo sem um líder, sem comunicação”.

Meu mandamento ao Líder/Empreendedor é liderar sua empresa mecânica e culturalmente, criando uma comunicação de qualidade.

11

AS PESSOAS SÃO O QUE MAIS IMPORTA

Construindo a união e a lealdade com o seu melhor recurso

Minha assistente pessoal é bastante controlada e resistente. Por isso, quando levantei os olhos da minha escrivaninha e a vi na porta do meu escritório com lágrimas correndo pelo rosto, com um policial rodoviário ao seu lado, senti um nó na garganta. Naquele mesmo instante comecei a me preocupar com o paradeiro da minha esposa e dos meus filhos. O que estaria acontecendo?

É incrível como a nossa mente consegue processar situações e estímulos visuais como aquele. O policial disse que estava lá para trazer algumas notícias muito ruins. Houve um acidente, uma colisão frontal entre dois veículos, que tirou a vida de uma jovem mãe e de sua filha pequena. Apenas a criança mais nova, um bebê, havia sobrevivido. Aquela era a família de um rapaz que trabalhava para mim. Pedimos ao policial se poderíamos contar ao jovem, e ele concordou com o nosso pedido, mas disse que precisava estar presente para se certificar de que a má notícia havia sido comunicada. Meu coração estava batendo rapidamente e minha cabeça girava. Como é possível dizer a um homem que sua esposa e sua filha morreram? Eu mal conseguia respirar. Entramos em contato com o seu departamento e pedimos que ele viesse até o meu escritório. Nesse momento, descobrimos que não estava na empresa. Onde ele estava? A situação ficava cada vez pior.

Ao conversar com o líder do rapaz, descobrimos que ele estava trabalhando com a nossa equipe de eventos naquela semana e, dessa forma, estava a mais de 200 quilômetros de distância, ajudando a preparar uma de nossas convenções. Como o acidente foi ruim o bastante para aparecer em uma matéria que seria veiculada no noticiário noturno, o policial insistiu para que o jovem marido recebesse a notícia o mais rápido possível. Nós alugamos um avião para ir buscá-lo e a aeronave decolou em questão de minutos, de modo que, quando conseguimos entrar em contato com ele, o avião já estava quase pousando em seu destino. Telefonamos para um dos líderes que estavam no local da convenção e fizemos com que ele, junto a alguns outros membros da equipe, se

reunissem com o jovem marido em um quarto do hotel. Infelizmente, tivemos que lhe dar a notícia horrível pelo telefone, mas nós o enviamos diretamente para o aeroporto, com um líder para lhe confortar no avião enquanto voltava para casa. Conseguimos fazer com que sua família e seu pastor estivessem no aeroporto quando o jato pousou, de modo que várias pessoas que o amavam pudessem estar ao seu redor naquele momento de extrema necessidade. Foi um dos dias mais difíceis da minha vida em uma posição de liderança.

Como conseguimos tomar decisões de maneira rápida e inteligente em uma situação tão estressante? Como sabíamos o que fazer no meio de uma crise tão forte quanto aquela, sem hesitação? Simples. Nós lidamos com todas as nossas interações com nossa equipe, em qualquer situação, de acordo com uma regra básica: a Regra de Ouro. Eu sei que já mencionei isso antes, mas é preciso aprender a tratar as outras pessoas da maneira como você gostaria de ser tratado, se quiser que haja lealdade e unidade em sua empresa. Eu sabia exatamente o que devia fazer: tudo o que estivesse ao meu alcance para minimizar a dor extrema que a vida trouxe ao nosso jovem marido.

Liderando em busca da lealdade

Você sabe por que a maioria dos funcionários não é leal à empresa onde trabalha e à liderança? Porque sua empresa e seus líderes não são leais a eles. Minha esposa sempre disse aos nossos filhos, enquanto estavam crescendo, que, se quisessem ter amigos, teriam de ser amigos. Se quiser lealdade, você tem de ser leal. Muitas pessoas no universo empresarial perderam de vista o fato de que os membros da sua equipe são seres humanos; são pessoas. Muitas pessoas no universo empresarial se tornaram tão superficiais que agem de forma meramente transacional, e não relacional. As pessoas que constam na sua lista de pagamento não são meramente unidades de produção; são pessoas. Elas têm sonhos, metas, mágoas e crises. Se pisar sobre elas ou não se incomodar em se envolver mais a fundo com elas, você vai passar o resto da vida em meio a uma batalha.

“Trate os outros da maneira como gostaria de ser tratado” é um princípio básico do Líder/Empreendedor. Em um momento em que você esperaria ser elogiado, elogie. Em um momento em que você esperaria receber um aumento, dê um aumento. Em um momento em que você precisaria de treinamento, treine. Em um momento em que você esperaria bondade, seja bondoso. Em um momento em que você esperaria uma reprimenda, repreenda alguém. Quando

você se sentir competente e quiser a dignidade de receber permissão para executar um projeto, afaste-se do controle e deixe que alguém competente execute o projeto.

Pessoas de qualidade — na realidade, todas as pessoas — sentem a necessidade de ser tratadas com dignidade. Se quiser que sua equipe assimile o sonho que você teve e o execute com cada grama de paixão que tem, ela deve ver que você se importa com ela pessoalmente e que a trata com dignidade.

Se quiser que sua equipe assimile o sonho que você teve e o execute com cada grama de paixão que tem, ela deve ver que você se importa com ela pessoalmente e que a trata com dignidade.

Nós contratamos um superastro para cuidar de alguns grandes relacionamentos. Definimos claramente quais eram as áreas de resultados-chave e preparamos um pacote de recompensas, de modo que, quando ele conseguisse pescar uma ou duas baleias, ele também ganharia bastante dinheiro. Cerca de seis meses após ser contratado ele nos trouxe um negócio no valor de 1 milhão de dólares. Ele usou sua criatividade com um cliente que estava comprando apenas serviços básicos e vendeu-lhe algo completamente fora da área para a qual o havíamos contratado. Nós percebemos, assim como ele, depois que o contrato foi assinado, que o pacote de recompensas dizia especificamente que ele não seria pago por negócios fechados fora da sua área. A decisão foi tomada instantaneamente, e nós o pagamos assim mesmo. O pobre rapaz trabalhou em empresas ruins durante tanto tempo que se tornou cínico e não acreditava que alguma empresa realmente lhe pagaria uma quantia em dinheiro à qual, por detalhes técnicos, ele não teria direito. Ele chorou quando abriu o envelope com o cheque. Foi um momento maravilhoso.

Nós tomamos aquela decisão imediatamente. Como? Isso é o que eu gostaria que uma empresa fizesse por mim se eu lhes trouxesse um contrato no valor de 1 milhão de dólares. Você acha que esse rapaz se sentiu estimulado? É claro que sim. Você acha que esse rapaz será leal? É claro que será. Você acha que alguém, em qualquer época, vai conseguir falar algo de ruim a meu respeito perto desse rapaz sem comprar uma bela briga? Isso se chama lealdade. Provavelmente, o melhor de tudo é o fato de que ele vai se sentir motivado, e muito, a trazer mais contratos no valor de 1 milhão de dólares, porque sabe que, se o fizer, eu vou pagá-lo pelo esforço. Infelizmente, algumas empresas sem qualquer visão fazem

exatamente o contrário. Elas poupam o dinheiro que pagariam a uma pessoa como essa, mas fazem que a pessoa perca a confiança, a motivação, a lealdade e a criatividade. Uma perda desse tamanho em troca de economizar com a comissão de um vendedor é realmente um mau negócio.



www.entreleadership.com/loyalty

Integridade fanática

A lealdade advém da integridade fanática. Faça com que o seu “sim” seja “sim” e o seu “não” seja “não”. Quando você se comprometer a pagar alguém, pague. Nunca atrase o pagamento dos salários da sua equipe. É melhor dispensar pessoas se a sua empresa estiver em dificuldades do que obrigá-los a trabalhar em troca de cheques sem fundos. Diga a verdade, tanto em tempos difíceis quanto em épocas mais prósperas. Seja transparente em relação a como as decisões são tomadas e o que a equipe está enfrentando.

Não faça cortes nos salários e benefícios quando uma pessoa está produzindo; isso vai fazer com que ela deixe de produzir. Uma empresa não pode atrair e manter membros talentosos e de qualidade para a equipe quando a liderança trata tanto eles quanto os outros que estão ao seu redor de maneira inadequada.

Integridade também significa ser consistente. Se você sempre reagir da mesma maneira toda vez que se encontrar em uma situação similar, não precisará colocar os valores da sua empresa em uma brochura, porque sua equipe irá perceber que esses valores são vividos todos os dias. Quanto mais previsível se tornar em questões de princípios, valores e cultura, mais produzirá líderes e membros a quem pode delegar. Você pode delegar tarefas e decisões, porque, ao observar sua maneira consistente de agir, a equipe saberá o que fazer.

O nascimento da lealdade e a criação de uma cultura focada na qualidade ocorrem quando o Líder/Empreendedor age de maneira previsível, positiva e proativa em relação a todos os assuntos e oportunidades. As pessoas só permitem que outras pessoas as liderem quando se sentem valorizadas e quando são tratadas com dignidade.

Se você sempre reagir da mesma maneira toda vez que se encontrar em uma situação similar, você não precisará colocar os valores da sua empresa em uma brochura, porque sua equipe irá perceber que esses valores são vividos todos os dias.

Conheça sua equipe. Conheça o nome dos seus filhos, das suas esposas e seus sonhos. Descubra qual é a história dessas pessoas; todo mundo tem a sua. Vá ao funeral, ao hospital e nunca deixe passar um nascimento. Quando você tem o poder, as conexões ou o dinheiro para ajudá-los a viver melhor, procure fazê-lo sempre.

Eu alcancei um ponto no qual o tamanho da nossa empresa faz que não seja possível, do ponto de vista logístico, que eu conheça a fundo a vida de cada um dos membros da equipe. Isso não significa que uma tarefa como essa não possa ser feita. Meus líderes, em todos os níveis da empresa, precisam se certificar de que estão em contato com suas equipes individuais.

Se você acha que eu passei dos limites, não é isso que está acontecendo. Um de meus objetivos é chegar ao fim da vida e perceber que uma das grandes alegrias não foi somente vencer no mundo dos negócios, mas, especialmente, a maneira como venci no mundo dos negócios. Nenhum de nós chega ao fim da vida e pensa que deveria ter fechado mais um negócio ou ganhado mais 1 dólar; quando sua vida se aproxima do fim, você percebe o que realmente é importante: as pessoas, e como você as tratou.

Sua equipe está observando, e, assim como seus filhos, eles vão sempre preferir ver um sermão ser bem aplicado do que receber um.



www.entreleadership.com/wounded

União

Uma das maiores e mais fortes espécies de cavalos no mundo é o cavalo de carga belga. Existem competições para medir qual cavalo é capaz de puxar a maior quantidade de carga, e um belga é capaz de puxar cerca de 3.600 quilos. É interessante perceber que, se você colocar dois cavalos belgas que não se conhecem em um mesmo arreio, juntos eles podem puxar entre nove e onze toneladas de carga. Não apenas o dobro da carga que um único cavalo conseguiria puxar, mas praticamente o triplo disso. Esse exemplo representa o poder da sinergia. Entretanto, se os dois cavalos forem criados e treinados juntos, eles aprendem a puxar e pensar como se fossem um só. O par treinado e colocado para trabalhar em conjunto é capaz de puxar quatro vezes mais peso do que um único trabalhando. Eles conseguem puxar mais 3,5 toneladas simplesmente porque foram unificados. Mas a união nunca é fácil ou simples.

Há vários exemplos de superastros das quadras de basquetebol ou dos campos de futebol americano que são canalhas e que trazem a desunião para um time devido ao seu egocentrismo. Um grupo de superastros raramente é um time dos sonhos no mundo dos esportes. Geralmente, uma equipe como essa se parece mais com uma creche, com seus acessos de mau humor, petulância e estardalhaço. A maioria dos fãs do esporte e a maioria dos atletas anseia por jogar com um jogador que não seja egocêntrico. É fantástico ver como um time bem orientado, composto por jogadores de segundo escalão, frequentemente conseguirá derrotar os grandes nomes do esporte se esses grandes nomes não estiverem unidos.

Nos negócios, quase sempre cometemos o mesmo erro. Podemos

erroneamente acreditar que, se simplesmente contratarmos pessoas talentosas, conseguiremos vencer. Assim, algumas empresas reúnem um grupo de pessoas talentosas, e, entre eles, há vários canalhas. Como ninguém quer trabalhar em conjunto com esses canalhas, a desunião que eles trazem ao grupo é maior do que o talento que trazem consigo, e, juntos, acabam perdendo. Eu prefiro ter um grupo unido de jogadores de segundo e terceiro escalões, apaixonado pelo que faz, do que um grupo de superastros que vive resmungando. Meu pequeno e altamente unificado bando de pessoas vai vencer em praticamente todas as ocasiões.

A história do “Milagre no Gelo” de 1980 é uma prova do princípio da união. Quando estava montando a equipe de hóquei no gelo que seria convocada para os jogos olímpicos de 1980, Herb Brooks, o técnico, se recusou a chamar alguns dos jogadores mais talentosos da época. Ele disse que não estava procurando pelos melhores jogadores; estava procurando pelos jogadores *certos*. Herb queria atletas que jogassem com o coração, que jogassem de maneira desprendida, e que, dessa forma, conseguissem criar uma união muito forte. Essa união em um bando de jogadores desconhecidos teve uma das maiores vitórias no mundo dos esportes naquele ano, conquistando a medalha de ouro, contra todas as previsões.

Construindo a união

As pessoas não se unem naturalmente; devem ser guiadas para se unir.

A união, como várias outras coisas neste livro, raramente é encontrada nas empresas, mas é sempre encontrada nas *melhores* empresas. A união, como tantas outras coisas, deve ser intencionalmente criada dentro da sua cultura. As pessoas não se unem naturalmente; devem ser guiadas para se unir. Para criar uma cultura de união, você tem de fazer com que sua equipe acredite e assimile uma causa maior do que seus objetivos egoístas e individuais. A união apenas pode ser criada quando a equipe não somente sabe que a empresa se preocupa com ela, mas também quando os membros se importam uns com os outros. Sua equipe só se tornará unida se estiver disposta a abrir mão de glórias ou ganhos individuais e promover o bem mútuo e o bem da causa. Esse fenômeno é tão raro que, quando encontramos um grupo unido, nós admiramos a beleza incrível dessa equipe.

Os cinco inimigos da união

Conforme eu lutava para construir a união em nossa equipe, descobri, da maneira mais difícil, quais são as atitudes que destroem a união. Eu descobri que, se mantivermos estes cinco inimigos da união longe dos nossos portões, nós nos tornamos cada vez mais unidos. A união nos traz um excelente ambiente de trabalho, onde a produtividade, o atendimento ao consumidor, a criatividade e os lucros resultantes ocorrem de maneira mais natural.

1. Má comunicação

Má comunicação cria um sentimento de desunião. Isso é tão importante que dedicamos o capítulo anterior inteiro a esse aspecto. Para recapitular, se a mão direita não sabe o que a mão esquerda está fazendo, a desunião, a irritação e a frustração irão tomar conta da sua empresa. Uma equipe só é uma equipe, por definição, quando todos estão unidos, e quando todos estão cantando a mesma música. Se você quer uma equipe fabulosamente unida e todos os benefícios que isso traz, terá que se esforçar muito para criar e manter níveis altos de comunicação.

2. Falta de um propósito em comum

A falta de um propósito em comum causa desunião. Se a equipe não compartilha das metas da liderança uns dos outros, não há união. Novamente, isso é tão importante que eu abri o livro falando de sonhos que levam à visão, à missão e às metas. Metas compartilhadas criam união. Não existe união onde não existe uma meta em comum, uma missão em comum e uma visão em comum, todas originadas de um sonho em comum. Se você quer uma equipe fabulosamente unida e todos os benefícios que isso traz, terá de se esforçar muito para criar uma visão e metas em comum.

3. Fofocas

Eu não suporto fofocas. Já fiz isso e já vi pessoas fazerem isso, e a fofoca é algo deplorável. Na cultura de uma empresa, a fofoca vai destruir todas as coisas boas que você trabalhou tanto para criar. Não existe qualquer maneira de ter união com um grupo de fofoqueiros. A própria natureza da fofoca é o oposto da união. Em vez de unir as pessoas, a fofoca as afasta. Todos sabem que não podem confiar em um fofoqueiro.

Fofoca a respeito da empresa, ou da liderança, é uma forma particularmente maligna de deslealdade. E é suicídio quando a pessoa que promove essa fofoca está magoada, denegrindo o lugar e as pessoas que o pagam para que possa alimentar sua família. Por que as pessoas desejam que a empresa onde trabalham fracasse?

Fofoca é algo que eu detesto tanto que, depois de aguentar isso no início, eu decidi que teríamos uma política de tolerância zero. Você não tem permissão para fazer fofoca e trabalhar para mim. Se um dos meus líderes ou eu flagrarmos um de nossos membros fofocando, nós vamos adverti-lo uma única vez, e, se isso voltar a acontecer, vamos demiti-lo. Sim, já despedi pessoas por fazerem fofoca e voltarei a fazer isso se for preciso. A fofoca é maligna, insidiosa e contagiosa. Erradique a fofoca se você quer união. O livro dos Provérbios diz: "Quem é cuidadoso com o que fala protege sua alma das angústias".

As pessoas que trabalham em nossa equipe terão frustrações. Terão problemas e ficarão irritadas. Se nada disso acontecer com elas, então nós provavelmente não precisamos dessas pessoas. A maioria dos nossos contratados é chamada para trabalhar conosco de modo a cultivar ou consertar alguma coisa, o que, de qualquer maneira, significa que há problemas. Quando se sentem rejeitados ou frustrados em relação à liderança ou com outro membro da equipe, eles precisam saber como definimos a fofoca, para que possam evitá-la. Sabemos que os membros da equipe terão problemas. O que importa é como eles lidam com esses problemas.

Insatisfações ou problemas são aceitáveis, mas devem ser apresentados à liderança. Insatisfações ou problemas que sejam repassados a subordinados ou lateralmente são, por definição, uma forma de fofoca, e fazem com que o membro da equipe corra o risco de ser demitido. Há algum tempo, um dos membros da nossa equipe tinha problemas constantes com o seu líder. Os dois estavam em conflito e ambos tinham talento. Ele cometeu o erro de compartilhar suas frustrações com a pessoa responsável pelo apoio às vendas em seu grupo. Nós o advertimos uma vez, e ele então decidiu compartilhar seus problemas com duas outras pessoas. Portanto, ele não trabalha mais em nossa equipe.

A pessoa responsável pelo apoio às vendas não pode fazer nada para ajudá-lo com suas frustrações, portanto, isso é fofoca. Havia uma jovem responsável por processar pedidos e seu computador era um traste. O departamento de TI não fez um bom trabalho para consertar ou substituir o equipamento, e, dessa forma, a

insatisfação da mulher era justificada. Mas ela cometeu o erro de se sentar com nossa recepcionista e extravasar sua frustração durante 15 minutos, inconformada pelo fato de que a administração da empresa não se importava, falando sobre o quanto a equipe de TI era incompetente e sem saber como Dave deixava tudo aquilo acontecer. Minha recepcionista nunca consertou um computador ou pediu orçamentos a fornecedores para substituir um computador; assim, não podia fazer nada para ajudar aquela fofoqueira estúpida. Se ela quisesse que seu computador fosse consertado, deveria tentar conversar com alguém que pudesse fazer com que isso acontecesse.

Confie suas impressões negativas àqueles que estão acima de você, e as impressões positivas àqueles que estão abaixo. Caso contrário, vai começar a soar como fofoca.

Fofoqueiros geralmente são as pessoas de mentalidade mais fechada. Como Eleanor Roosevelt disse certa vez: “Mentes pequenas falam sobre pessoas, mentes medianas falam sobre eventos e grandes mentes falam sobre ideias”.

A boa notícia é que pessoas de qualidade também detestam fofocas. Quando você tem uma cultura que odeia abertamente a fofoca e valoriza o ambiente maravilhoso criado por uma “zona de fofoca zero”, a equipe inteira vai se autopoliciar, o que é uma grande ajuda. Se um membro da equipe, seja novato ou veterano, começa a fazer fofoca, os outros membros da equipe irão lembrá-lo de que será demitido se fizer isso e que “ninguém aqui na empresa faz esse tipo de coisa”. Já vi isso acontecer várias vezes em nossa empresa e é muito interessante ver as pessoas se curvarem à pressão positiva exercida pelos que estão à sua volta. Se você quer uma equipe fabulosamente unida e todos os benefícios que isso traz, terá de se esforçar muito para manter a fofoca fora da sua organização.

4. Desentendimentos mal resolvidos

Quando alguns dos membros da sua equipe têm um desentendimento, a situação deve ser resolvida. Desentendimentos não resolvidos paralisam as pessoas. Há níveis específicos de maturidade e alguns tipos de personalidade que não suportam conflitos. Conflitos são debilitantes para essas pessoas e devem ser resolvidos. Conflitos que permanecem sem uma solução definitiva tendem a crescer e crescer, e acabam com a união.

Conflitos mal resolvidos continuam mal resolvidos quando o Líder/Empreendedor não sabe que eles existem. Ensine sua equipe a resolver os

conflitos ou a falar abertamente sobre o problema com a liderança, de modo que possam ajudar a resolver o problema. Uma das belezas dos pontos altos e baixos nos relatórios semanais é que os conflitos transparecem ali, dando a você a oportunidade de ajudar a resolver os problemas.

Houve uma semana em que eu estava examinando os relatórios semanais da equipe e percebi que uma das mulheres que trabalhava em nossa equipe de apoio às vendas declarou que o ponto baixo da semana foi: “Eu detesto quando as pessoas falam comigo como se eu fosse imatura ou idiota demais para entender”. Meu primeiro pensamento foi *ora, por que você não desenvolve um pouco de coragem e aprende a superar isso?* Mas, depois, comecei a pensar no que ela realmente queria me dizer. Na verdade, ela estava pedindo ajuda, e eu pedi ao líder do seu departamento que verificasse a situação.

Nós descobrimos que essa jovem, que estava grávida, ficou irritada com o comentário que uma colega, com mais de 50 anos, fizera. Vejamos... uma jovem grávida e uma senhora na casa dos 50 anos. Não há hormônios envolvidos no assunto, não é? Colocamos as duas frente a frente, a mulher mais velha se desculpou, as duas choraram e passaram a ser grandes amigas. E a mulher mais velha orientou a jovem mãe por vários anos. Isso só aconteceu porque a liderança interveio e não deixou que um desentendimento inocente continuasse sem solução.

Eu não exijo que todas as pessoas na minha equipe gostem umas das outras ou que sejam as melhores amigas fora do ambiente de trabalho. Mas exijo que respeitem uns aos outros e concordem que, embora os estilos possam ser diferentes, nós compartilhamos nossas intenções e nossa integridade. Nós vamos nos sentar e conversar até conseguirmos chegar a esse ponto.

Às vezes, os desentendimentos não são resolvidos porque a liderança é covarde ou não quer ser incomodada pelo drama. Ajudar a equipe a crescer em conjunto é um componente da liderança; se isso não ocorrer, os membros irão crescer em direções opostas. Líderes/Empreendedores precisam ter a coragem para lidar com o conflito e devem se importar com os dramas. Houve dias em que eu me senti como se estivesse administrando um salão de beleza, com drama suficiente para vencer um Oscar, mas você deve lidar com essa situação se quiser uma cultura de qualidade que seja baseada na união. Se você quer uma equipe fabulosamente unida e todos os benefícios que isso traz, você terá de se esforçar muito para ter certeza de que todos os conflitos serão resolvidos.

5. Incompetência respaldada

John Maxwell diz: “A incompetência respaldada desmoraliza”. Quando um membro da equipe é incompetente, por qualquer razão, e a liderança não age, os bons membros da equipe ficam desmoralizados. *Por que eu deveria me esforçar no trabalho, se aquela outra pessoa não precisa fazer isso?* Quando isso torna-se o pensamento dominante por toda a empresa, membros da equipe motivados se tornarão a exceção em vez da regra se você tolerar esse tipo de comportamento.

Os membros da equipe frequentemente aprenderão a se comportar de acordo com a maneira que você trata os outros membros. Já lutei entre ser gentil com as pessoas, dando-lhes todas as chances de melhorar seu desempenho e, por outro lado, deixar que o mau desempenho se espalhasse por todo o lugar.

Havia uma assistente na empresa que nunca conseguia chegar aonde precisava estar. Ela não tinha as ferramentas mentais corretas para ascender até onde poderia desempenhar suas funções com excelência. Entretanto, era uma das pessoas mais gentis que já conheci. Todos a adoravam e queriam vê-la vencer. Como ela era tão benquista e gentil, nós permitimos que o seu desempenho ruim fosse tolerado por mais um ano. Finalmente, começamos a perceber que o restante da equipe revirava os olhos sempre que o nome dela era selecionado para algum projeto. Eles não chegavam realmente a revirar os olhos, mas havia essa sensação no ar, e todos sabiam que sua incompetência continuaria a ser tolerada.

Eu finalmente percebi que, mesmo nas melhores circunstâncias, quando permitimos que alguém que não seja excelente permaneça conosco, estamos prejudicando a equipe inteira. Também não tínhamos instruções específicas para corrigi-la; era simplesmente a nuvem negra da incompetência.

O que aconteceu quando nós finalmente a dispensamos, da maneira mais gentil que pudemos, foi incrível. Essa atitude mandou uma mensagem a toda a equipe, dizendo que a liderança é realmente competente. E a mensagem também disse que, embora amemos as pessoas, seu desempenho profissional têm de estar dentro dos nossos padrões de excelência.

Como falamos no capítulo 7, a única ocasião em que nossa empresa permite que seus membros trabalhem abaixo do patamar de excelência é quando estamos lhes dando apoio para superar um problema pessoal. Somos tão gentis ao exigir a

excelência que, se alguém tiver problemas com seu próprio desempenho, o restante da equipe não assume automaticamente que a liderança é covarde ou incompetente, mas que, em vez disso, estamos permitindo à pessoa que se recupere dos seus problemas.

Eu acho que a maioria de nós, que exerce funções de liderança, comete erros quando age de maneira muito lenta ou muito rápida. É difícil encontrar o ponto de equilíbrio, mas, às vezes, a liderança é mais uma arte do que uma ciência. A maioria dos líderes tem a tendência de agir muito lentamente ou muito rapidamente. Descubra qual é sua tendência e dê dois passos na direção oposta; você verá que a cultura da sua equipe vai chegar a um ponto de equilíbrio.

Se demitir alguém rápido demais devido a problemas com o desempenho no trabalho, isso pode disseminar uma sensação de medo, e você terá dificuldades para construir a lealdade. Se demorar demais para demitir alguém devido a problemas com o desempenho no trabalho, você será visto como fraco ou distante demais das operações da empresa. Moderar bem esse equilíbrio e nunca respaldar a incompetência e, ao mesmo tempo, dar ao membro da equipe todas as oportunidades de chegar à excelência são um sinal de que você está se tornando um verdadeiro Líder/Empreendedor. Quando fizer isso, você verá a verdadeira união crescer com a lealdade. Se você quer uma equipe fabulosamente unida e todos os benefícios que isso traz, terá que se esforçar muito para ter certeza de nunca respaldar a incompetência.

Combata os inimigos

Se você valoriza a união, então lute e ensine sua equipe a lutar contra estes cinco inimigos da união. São inimigos tão fortes que *qualquer um* deles pode destruir sua empresa e *dois* deles podem fazer com que você fracasse. Se permitir que qualquer um deles se enraíze na sua cultura, eles vão roubar a sua alegria de liderar. Vale a pena lutar até a morte contra eles.

1. Falta de comunicação intencional e abrangente
2. Falta de metas e de um propósito compartilhado
3. Fofocas
4. Conflitos não resolvidos
5. Incompetência respaldada

União e lealdade

São tão poucas as empresas que têm união e lealdade que, quando sua empresa as têm, ela automaticamente se destaca no mercado. Grandes talentos formam fila para se unir à sua empresa porque a cultura se torna o material do qual as lendas são formadas. Um excelente serviço ao cliente é uma ocorrência natural em uma empresa que tem esses valores. Entretanto, eu creio que o mais importante de tudo é que este tipo de cultura é tremendamente gratificante para o seu líder. Nem todos os seus dias serão perfeitos, mas você vai desfrutar da grandeza da alma da sua empresa, grandeza que poucos chegam a experimentar.

12

PEGO EM FLAGRANTE

Amplificando o sucesso da sua empresa
por meio do reconhecimento e da inspiração

Em uma das cenas de abertura do programa de TV *Os Simpsons*, Homer está entre seus colegas de trabalho, pronto para receber o prêmio do "Funcionário da Semana", certo de que será contemplado desta vez. Aparentemente, ele é a única pessoa em toda a empresa que nunca ganhou esse prêmio antes. O chefe vem até o palanque para fazer o anúncio, em frente de todos os funcionários e, enquanto Homer aguarda ansiosamente, o prêmio é dado para "este bastão inanimado de fibra de carbono". Em seguida, Homer resmunga: "Vou mostrar a ele o que é ser inanimado".

Os roteiristas de *Os Simpsons* são geniais, e todos nós sabemos disso. Mas nessa cena eles realmente conseguiram capturar a essência de várias regras e razões para reconhecer o esforço dos seus funcionários:

- o reconhecimento é importante;
- o reconhecimento não tem valor se todas as pessoas obtiverem o mesmo reconhecimento da mesma forma;
- quando as pessoas não são reconhecidas e percebidas, elas se tornam inanimadas;
- quando não há reconhecimento, é muito difícil ter membros na equipe que sejam criativos, motivados e apaixonados pelo que fazem.

Jacques Plante, um goleiro eleito para o Hall da Fama da NHL, disse: "Por acaso você gostaria de ter um emprego em que, toda vez que comete um erro, uma luz vermelha enorme se acende e 18 mil pessoas começam a vaiá-lo?".

A sensação e a realidade da aceitação dão às pessoas a melhor oportunidade para se tornarem os melhores. As pessoas anseiam pelo sentimento de aprovação. Eu tenho um golden retriever fabuloso, que provavelmente é o

melhor cachorro que já possuí. É um cão que vai fazer qualquer coisa em troca de aprovação. Eu acho que você e eu agimos quase sempre da mesma forma. As pessoas anseiam por reconhecimento. O reconhecimento pode até mesmo lançar a pessoa mais sofisticada e educada à estratosfera. Minha esposa diz que as mulheres frequentemente se vestem para serem apreciadas e reconhecidas, não somente por seus maridos, mas também por suas amigas. Em um casamento saudável, a maioria dos homens anseia ser apreciado por suas esposas, mais do que qualquer outra pessoa no planeta. Uma prova disso é o fato de que, frequentemente, todos os homens de maior sucesso que eu conheci têm esposas que os apoiam e que reconhecem seus esforços. Há uma velha piada que diz que, por trás de todo homem de sucesso, existe uma esposa fabulosa e uma sogra surpresa.

As pessoas desejam receber atenção. Esse desejo é tão primitivo que elas chegarão até mesmo a agir negativamente apenas para serem notadas. Elas frequentemente se tornam inconvenientes, simplesmente para serem notadas em um ambiente social. O impulso na busca pela atenção é tão forte que pode levar até mesmo a pessoa mais emocionalmente e espiritualmente madura a agir contra sua própria índole. E, finalmente, as pessoas anseiam por afeição. Qualquer um que tenha estudado um semestre do curso de psicologia já leu a respeito dos estudos com bebês, dos quais todas as necessidades físicas foram atendidas, mas que nunca foram tocados ou amados por outras pessoas e, como resultado, quase chegaram a morrer[22].

Nós ansiamos desesperadamente por afeição, mesmo depois de nos tornarmos adultos. Mas é possível conseguir afeição no ambiente de trabalho? As sobrancelhas se levantam e, repentinamente, visões sobre denúncias de assédio sexual passam rapidamente pela sua mente, preenchendo todos os espaços. É óbvio que não estou falando sobre afeição inapropriada no ambiente de trabalho. Entretanto, as pessoas que se envolveram com esse tipo de conduta fizeram com que pessoas boas sentissem medo até mesmo de se tocarem de maneira aceitável. Quando a mãe de alguém acabou de falecer devido a um câncer, você precisa aprender a dar um abraço nessa pessoa, pelo próprio bem que isso pode causar. A esposa de um dos membros da minha equipe recentemente teve um aborto espontâneo enquanto estava no segundo trimestre da gravidez. Eles têm outros três filhos, mas perder um bebê nunca é fácil. Nós os encontramos durante um almoço de domingo, cerca de uma semana após a perda. Sem pensar, fui até onde ela estava e lhe dei um abraço, dizendo-lhe que todos nós

compartilhávamos da sua dor. Naquela tarde eu recebi um e-mail maravilhoso do membro da minha equipe, o marido, lembrando-me de que a razão pela qual ele adora trabalhar conosco é o fato de realmente nos importarmos com as pessoas. Não tenha medo de amá-las apropriadamente. O espírito do politicamente correto e o medo dos processos por assédio sexual destruíram a capacidade dos verdadeiros líderes de tratar suas equipes como se fossem parte da própria família. As pessoas anseiam por aceitação, aprovação, reconhecimento, atenção e afeição.

Então, como dar o devido reconhecimento?

A primeira regra do reconhecimento é simplesmente colocar mãos à obra para realizá-lo. Comece a tornar um hábito a ideia de apanhar as pessoas fazendo coisas certas. Congratulações sinceras são tão incomuns que, quando começar a distribuí-las, você é imediatamente considerado um líder e um ser humano diferenciado. Temos de lutar contra a tendência de apenas apontar os erros e corrigi-los. As “críticas construtivas” são, na maioria das vezes, destrutivas. Por que, quando meu filho traz seu boletim escolar cheio de notas 10 e uma nota 5, eu me concentro na nota 5? Por que eu faço isso? Por que você faz isso? É ridículo ignorar o 5, a área onde há espaço para melhorar, mas por que me concentro nisso em vez de exaltar as outras cinco notas 10? Acho que, quando nos vemos em uma posição de comando, nós, de algum modo, achamos que é nosso dever corrigir. A correção de conduta é parte do trabalho de um líder, mas não é sua única tarefa. Alguns chefes passam o tempo todo encontrando as coisas erradas em vez de procurarem pelas coisas que estão certas. Além disso, é preciso identificar as atividades e os traços de caráter que você deseja ter em toda sua empresa. Lembre-se de que qualquer atitude que você reconheça irá crescer rapidamente por toda a empresa. Certa vez, eu dei o devido reconhecimento a um rapaz por ser realmente radical ao reagir a determinada situação. Sabe o que aconteceu? Imediatamente, eu comecei a receber milhares de reações radicais, sendo que a maioria delas não era boa, por toda a empresa. Seja bastante intencional ao reconhecer aquilo que você quer ver duplicado em escala, porque isso é o que vai acontecer.

Apanhar as pessoas fazendo coisas certas pode ser tão simples quanto um aceno de cabeça e um sorriso de aprovação em relação à pessoa e/ou às suas ações. Quando ando pela minha empresa, muitas vezes eu caminho por entre pessoas que estão ao telefone com clientes, então eu realmente não posso

interrompê-las. Mas, frequentemente, ficarei nas proximidades e irei ouvi-las enquanto servem aos nossos clientes. Em seguida, vou assentir, sorrir e continuar a minha caminhada. Acabei de informar ao membro da minha equipe de que ele está fazendo um bom trabalho sem precisar dizer uma palavra. Admito que tenho de me lembrar sobre ser intencional ao demonstrar o reconhecimento.

Uma congratulação tem de ser verdadeira. Não pode ser algo fingido, algo que você faz apenas porque leu este capítulo e se sentiu inspirado. Por mais que um elogio real seja motivador, uma lisonja superficial é muito desmotivadora. Lisonjas superficiais dizem à pessoa que você é manipulador e não tem integridade, e isso destruirá a conexão.

Procure oportunidades de glorificar e reconhecer as pessoas. Reconhecer alguém individualmente é eficaz, mas reconhecer alguém diante de outros é algo ainda mais poderoso. O reconhecimento mais eficaz é dado em frente às pessoas com as quais aquele que recebe os elogios se importa. Com a nossa equipe, eu frequentemente tenho a oportunidade de conhecer os pais dos nossos membros quando eles vêm visitar o escritório. Sempre que encontro os pais de alguém, eu os agradeço por nos "emprestarem esta pessoa" e digo-lhes que "este rapaz é especial, é um astro em nossa empresa, e ele é muito bom nas áreas X e Y". Se você prestar esse reconhecimento sincero a alguém por meio de seus pais, qualquer um, até mesmo alguém de 40 anos e ultrassofisticado, ficará com os olhos brilhando à sua frente. O simples fato de pensar nessa situação me faz sorrir.

Quando você conhece o marido ou a esposa de um membro da sua equipe, tenha a certeza de dizer-lhe o quanto esse membro é especial. Um dos meus líderes chegou até mesmo a mandar flores para a esposa de um dos membros da sua equipe, ressaltando as qualidades do marido e declarando sua satisfação por ele trabalhar conosco. Quando o rapaz chegou em casa, a esposa o recebeu com cumprimentos e honrarias dignos de um herói.

Devido ao nosso sucesso e ao trabalho que faço na mídia, fui abençoado com a oportunidade de conhecer várias pessoas famosas mundialmente. Há alguns anos conheci e me tornei amigo do campeão mundial de determinado esporte. Fiquei um pouco preocupado com a possibilidade de que ele seria uma pessoa arrogante, mas, em vez disso, ele foi gentil, cortês e era um excelente atleta. Enquanto conversávamos, tarde da noite, sentados à mesa da minha cozinha, ele me contou sobre as inúmeras horas de sacrifício que seu pai fez para ajudá-lo em

seu treinamento durante a adolescência. Ele humildemente atribuiu o seu *status* como campeão do mundo ao estímulo e aos sacrifícios que seu pai fez.

Assim, sem que ele soubesse, eu pesquisei e descobri o endereço onde os pais dele moravam. Eu lhes escrevi uma carta, dizendo-lhes que haviam criado e educado um jovem brilhante, e que, mesmo impressionado com suas capacidades atléticas, fiquei mais impressionado com o homem que o filho daquele casal havia se tornado. Eu os agradeci por serem ótimos pais. Consegue imaginar o tipo de carta que recebi em resposta? Perceba: pessoas famosas mundialmente são elogiadas por seus talentos e aparência todos os dias. Mas, assim como você e eu, raramente alguém lhes diz que são ótimas pessoas de outras maneiras.

Reconheça por escrito

Um dos Líderes/Empreendedores em nossa empresa começou a trabalhar conosco quando ainda éramos pequenos e tínhamos pouco dinheiro em caixa. Certo dia, ele veio até o meu escritório e pediu permissão para comprar papéis timbrados em alto-relevo. Para pessoas em grandes empresas ou que tenham bastante dinheiro, isso pode parecer um pedido normal. Mas nós somos operários, trabalhamos em um nível mais baixo, e, para gente como eu, papel timbrado em alto-relevo parece uma despesa extravagante e supérflua, algo que chega às raias da loucura. Entretanto, ele me convenceu de que usaria esse papel timbrado para enviar orçamentos importantes e comunicados após as vendas serem efetuadas. Esse jovem Líder/Empreendedor não é somente um mestre na arte de enviar comunicados a clientes em potencial — ele também manda centenas de cartões e notas de agradecimento todos os anos. Mas o melhor de tudo é que ele envia centenas e centenas de notas escritas à mão em papel timbrado em alto-relevo, reconhecendo os esforços das pessoas. Ele dá o devido reconhecimento à sua equipe, seus líderes, seus maridos e esposas, clientes e até mesmo pessoas estranhas, sempre por escrito. É muito difícil fazer algo certo sob as vistas desse homem e não receber uma nota elogiosa dele, dizendo o quanto você é especial. Ele inspirou tantos por toda a nossa empresa que hoje temos uma quantidade imensa de papéis timbrados personalizados em alto-relevo para a nossa equipe, para tentarmos imitá-lo. Até eu encomendei alguns para uso pessoal, mas, para dizer a verdade, eu não envio muitas notas manuscritas devido à minha caligrafia ruim e à minha ortografia. Ocasionalmente, entretanto, até me aventuro a enviar uma ou outra, inspirado pelo poder desse gesto simples.

Reconheça as pessoas por escrito. Elas vão se lembrar, e não fique surpreso ao ver seu bilhete, nota ou carta emoldurada e pendurada na parede quando visitar o escritório dessas pessoas.

Reconheça diante de outras pessoas para gerar mais poder

Como eu disse anteriormente, o reconhecimento é mais poderoso quando é feito diante das pessoas que mais importam para quem está sendo reconhecido. Assim, reconhecer um contador por seu talento em criar seus filhos em uma convenção de contadores pode não ter muito poder, mas prestar o mesmo reconhecimento a esse contador em frente de toda a sua família, na igreja que ele frequenta, pode ter um poder extremo.

Devido ao tamanho que alcançamos, tivemos que mudar uma maravilhosa tradição que tínhamos quando nosso negócio ainda era pequeno. Não tínhamos dinheiro e éramos poucos, de modo que nossa primeira comemoração de Natal foi feita em minha própria casa, com uma refeição caseira e mais tarde se tornou um jantar em uma sala reservada de um belo restaurante. Nessas pequenas reuniões, nós não distribuíamos presentes caros, mas, em vez disso, distribuíamos elogios incrivelmente sinceros. Quando era hora do “discurso”, eu fazia um breve pronunciamento sobre o estado geral da empresa, agradecia a todos e era hora da diversão começar. Eu pedia a cada um dos membros da equipe que se levantasse, e elogiava-os por seu trabalho, seu caráter e seu empenho. Frequentemente, todos nós chegávamos às lágrimas. Você pode achar que tenho o coração mole, mas é tão raro para alguém receber ou fazer elogios que essa situação pode se tornar bastante emocional. Elogios diante de suas esposas e pessoas consideradas importantes era um presente de Natal desejado por todos, e pelo qual ansiávamos a cada ano. Você sabia que pode até mesmo ser aplaudido de pé por um grupo de apenas vinte pessoas quando faz isso? Na verdade, não é você que está recebendo os aplausos, mas sim a pessoa que está sendo elogiada. Isso é algo muito poderoso.

O reconhecimento não precisa custar caro

Quando eu tinha 22 anos, passei três meses em uma empresa com vários níveis hierárquicos. Era incrível a habilidade daquela empresa em reconhecer as pessoas. Nos fins de semana, pelos quais todos aguardavam ansiosamente e cheios de entusiasmo, sempre havia distribuição de prêmios. O prêmio era uma camiseta. Sim, uma camiseta, mas eu vi pessoas que ganhavam 100 mil dólares

por ano se esforçarem absurdamente para atingir suas metas de produção para poderem ganhar uma camiseta de uma cor específica. Não era a camiseta que importava, e sim a oportunidade de ser declarado vencedor na frente dos seus colegas de trabalho. Homens e mulheres vão lutar com unhas e dentes pela oportunidade de serem homenageados.

Feliz aniversário

Eu tenho uma teoria que diz que ninguém se torna velho demais ou sofisticado demais para sorrir quando alguém diz “Feliz aniversário!”. Mas é um pouco difícil desejar um “feliz aniversário” a alguém quando você não sabe o dia em que essa pessoa faz aniversário. Um de meus amigos, Kevin King, é um ilusionista e mágico reconhecido mundialmente. Uma parte do show de Kevin inclui memorização e ele é o melhor que já vi. Ele memoriza as datas de aniversário de todas as pessoas que passam por sua vida. Nos últimos dez anos, sempre que é meu aniversário ou da minha esposa, há uma mensagem de Kevin no correio de voz no nosso telefone residencial, com votos de feliz aniversário. Absolutamente todas as vezes que tocamos a mensagem do correio de voz, eu olho para a minha esposa e ela está sorrindo como se fosse uma garota de 7 anos com um novo pônei. Ele também envia essas mensagens em ocasiões como aniversários de casamento.

Eu peguei a ideia de Kevin e decidi fazer com que o nosso departamento de RH postasse as datas de aniversário de todos os membros da equipe no meu calendário pessoal, para que eu pudesse enviar e-mails desejando-lhes um feliz aniversário. Posso até mesmo me lembrar de dizer algo pessoalmente, caso veja a pessoa. Não é necessário muito esforço para fazer isso, mas cria um resultado enorme. Eu posso até mesmo ser honesto e admitir que o e-mail bem-humorado que envio ao aniversariante é parte de um processo automatizado, e que, portanto, não sou uma pessoa tão atenciosa, mas o efeito ainda é o mesmo. Você já trabalhou para alguém que lhe mandou um e-mail de felicitações pelo seu aniversário, mesmo que fosse automatizado?

Neste momento, você pode estar dizendo a si mesmo que, se eu continuar falando das gentilezas e do carinho que tenho pelos membros da minha equipe, isso vai fazê-lo passar mal. Eu entendo, mas você provavelmente estará sorrindo ao ler isso e sabendo que amar as pessoas é algo que traz ótimos resultados. Napoleão disse: “Os líderes são vendedores de esperança”.

Inspiração

A inspiração toca as emoções e provoca atividade. Quando um livro, um sermão religioso ou uma pessoa o inspirou, eles o levantaram e fizeram que você seguisse adiante. Como fazer isso em uma empresa ou organização? Em primeiro lugar, vamos analisar como não fazê-lo. Não se fazem discursos ou palestras para motivar as pessoas se toda a cultura da empresa estiver no esgoto. Essas palestras e discursos começam a se parecer com um quadro do programa *Saturday Night Live*, porque você está dizendo uma coisa enquanto faz outra. Pelo contrário, a inspiração organizacional é muito mais complicada do que um simples discurso motivacional. A verdadeira inspiração tem múltiplas camadas e é extremamente consistente. Se quiser se tornar um verdadeiro Líder/Empreendedor, você precisa cumprir todos os passos para a construção e estruturação da equipe que eu defini neste livro. A totalidade dos passos cria a inspiração. Toda a operação deve ser inspiradora, não apenas um gesto simples e pequeno. Zig Ziglar diz: “As pessoas dizem que a motivação não é duradoura. Bem, os efeitos de um bom banho também não duram para sempre, e é por isso que recomendamos que os dois sejam executados diariamente”. Nós intencionalmente utilizamos sete coisas para nos certificar de que todo o ambiente é inspirador.

1. Projeção da visão

Onde não há uma visão que seja entendida e repetida à equipe, não há inspiração. Poucas coisas elevam mais os ânimos de alguém do que acreditar em um sonho, uma visão e uma missão que são maiores do que ele. Eu falei bastante sobre isso nos primeiros capítulos, mas, agora, faça uma pausa e certifique-se de que você percebe que estou juntando todos esses aspectos para criar uma cultura organizacional onde as pessoas estão sempre motivadas.

2. Compensação

Eu falarei sobre a compensação detalhadamente, especialmente sobre como defini-la e estruturá-la adequadamente, no capítulo 14. De maneira geral, poucos que se sentem mal remunerados e/ou sentem que estão sendo explorados financeiramente podem ser inspirados a fazer qualquer coisa. É uma piada, e pode até mesmo ser considerado um insulto, se lembrar do aniversário de alguém quando você retirou todo o incentivo financeiro da equação. Se você

quer uma equipe motivada e inspirada, prepare-se para remunerá-la muito bem quando merecer. Tudo que um bom membro da equipe deseja é a oportunidade de receber aquilo que conquistou.

3. Criar uma mentalidade guerreira

Guerreiros armam um cerco ao redor dos concorrentes. Guerreiros entram correndo em uma estrutura que esteja pegando fogo. Guerreiros trabalham enquanto estão no trabalho. Guerreiros requerem líderes fortes de integridade inabalável. Guerreiros não precisam ser guiados como gado; eles correm como cavalos selvagens. Guerreiros somente se comprometem com causas que são maiores do que eles. As pessoas são estimuladas e inspiradas quando trabalham em prol de algo maior do que elas mesmas. Anteriormente, mencionei o livro de Tom Peters, *In Search of Excellence*, que estudava empresas excelentes. Outra coisa que ele descobriu foi que as empresas excelentes entendem que sua equipe tem um desejo profundo de ser parte de algo maior do que seus membros são. Meu amigo John Rich, do supergrupo de música *country* Big and Rich, diz: “Eu toco melhor quando estou tocando em prol de algo maior do que eu”. A Bíblia diz, em Colossenses 3:23, para fazer o seu trabalho com todo o coração, como para o Senhor, e não para os homens. Novamente, isso demonstra a necessidade de ter uma vocação e de se comunicar com sua equipe. Leo Buscaglia disse: “Seu talento é o presente que Deus lhe deu. O que você faz com ele é o presente que você entregará a Deus”. Não seja apenas um carpinteiro que tira rebarbas de vigas; seja um artesão.

4. Contar histórias

Falamos sobre o poder de contar histórias no capítulo 10. Você tem de contar a história da empresa. Isso sempre inspira as pessoas. É como aprender que os pioneiros atravessaram as montanhas em uma carroça coberta por uma lona. Nossos antepassados eram pessoas fortes e independentes. Conhecer a história da minha família é inspirador. Os Ramsey lutaram ao lado de William Wallace. O brasão de armas da nossa família diz que o lema dos Ramsey é *Ora et Labora*, que é a expressão em latim para “Ora e trabalha”, e isso é algo que sempre fizemos. Isso é inspirador para mim.

Sempre mantenha em mente o poder inspirador das histórias. A história da empresa é apenas uma história, mas você também deve construir continuamente a história da empresa. Uma das coisas que fazemos em nossas reuniões semanais

é ler cartas e e-mails enviados por nossos clientes. Eu leio e-mails agressivos direcionados a mim para que todos possamos rir um pouco. Eu também leio e-mails e cartas que elogiam a equipe. Esse tipo de reconhecimento público e previsível é incrivelmente inspirador para todos, comunica uma mensagem clara sobre nossa cultura e nossos valores e faz as pessoas sorrirem.

Tente ler um e-mail diante de toda a sua equipe, ou mesmo ao seu departamento, que diz: “Gostaria apenas de dizer obrigado e dizer a vocês que Jimette nos prestou um tremendo auxílio para enviar nossos ingressos para a palestra. Ela é a melhor profissional de atendimento ao consumidor com quem já conversei nos últimos anos. Não é de admirar que sua empresa tenha tanto sucesso, já que vocês têm pessoas como ela. Eu gostaria que outras empresas treinassem seus funcionários como vocês o fazem”. Eis o que acontece: Jimette está obviamente com o rosto vermelho e adorando o *feedback*. Todos os outros são inspirados a aumentar o nível de satisfação com o nosso serviço de atendimento ao cliente, porque eles sabem que podem ser mencionados pelo nome algum dia. Aplausos irrompem na sala de conferências e as pessoas estão pensando que esta empresa realmente é diferente. Acabamos de declarar em alto e bom som que a liderança valoriza um alto padrão de atendimento ao cliente.

Tente ler um e-mail em frente de toda a equipe da empresa que diga: “Gostaríamos de agradecer à representante que nos atendeu, Amy. Uma semana antes de iniciarmos nossas aulas, fomos atingidos por um furacão e nosso prédio sofreu danos significativos. Todos os materiais que usaríamos em nossas aulas foram destruídos. Ligamos para dizer a Amy que nossos materiais e o local onde faríamos as aulas foram destruídos e, por conta disso, teríamos que adiar as aulas. Não esperávamos o que aconteceu a seguir. Sem hesitar, ela se prontificou a reenviar todos os materiais, gratuitamente! Incrível! Nós agora estamos assistindo às aulas em outro local e gostaríamos de agradecer por haver pessoas como Amy em sua equipe”. Eis o que acontece: cada membro da equipe se senta com o peito estufado, orgulhoso pela empresa, por Amy e como todos contribuímos para que alguém fizesse a coisa certa. Generosidade para com o cliente, pensamento rápido e fazer a coisa certa sem hesitar são ações recompensadas de maneira justa. Aplausos irrompem e Amy, que provavelmente não teve uma vida perfeita, está pronta para ter uma ótima semana. Ela tem energia, um grande sorriso e está pronta para enfrentar a semana que se aproxima. A equipe se sente motivada, Amy está motivada, e o reconhecimento, a união, a lealdade e a comunicação ocorreram.

Se você ler três e-mails por semana para a sua equipe, você perceberá que e-mails elogiosos à empresa começarão a se empilhar em sua mesa; os membros da equipe esperam que você leia um em que seus nomes são mencionados. Você perceberá até mesmo e-mails elogiosos vindos da sua própria equipe, onde um membro elogia o outro. Lembre-se, tenha cuidado para reconhecer aquilo que você quer ver duplicado. Minha experiência diz que você verá sua cultura mudar quase imediatamente.

5. Previsibilidade

Quando a liderança se comporta de maneira errática e explosiva, isso não inspira. O que ocorre é o contrário — não saber o que esperar é uma das maiores causas da paralisia organizacional. Quando as pessoas não conseguem prever como você vai reagir, elas ficam paralisadas e não fazem nada. Presumindo que você contrate pessoas motivadas e de qualidade, você perceberá que elas acabam se refreando totalmente, tentando descobrir qual será sua próxima atitude imprevisível. Ser previsível em questões de princípio é um sinal de grande integridade. Amy sabia que podia ser generosa e que poderia oferecer a reposição daqueles materiais. Sabia que isso faria com que ela fosse elogiada em vez de ser repreendida, pois, no decorrer dos anos, ela viu que a liderança agiu da mesma forma, várias e várias vezes. A resposta previsível da liderança lhe deu um grande poder para agir.

Ter os valores centrais e princípios operacionais declarados publicamente ajuda a comunicar como você quer que a empresa funcione. E, certamente, você precisa vivenciar esses valores a cada momento e a cada dia.

6. Paixão

Já discuti que você não pode queimar todo o combustível que traz consigo se nunca realmente se deixou incendiar. A monotonia não inspira. Você não precisa gritar ou agir de maneira dramática, mas é bom ter consciência da importância de fazer com que a liderança transmita paixão à equipe. Em nome da sofisticação, muitas empresas removem, por meio de suas palavras, ações e linguagem corporal, a noção de que se importam profundamente com os resultados. Mostre às pessoas que você se importa, se quiser que elas se importem. Esteja disposto a demonstrar emoção em relação a questões relacionadas ao sucesso da organização. Não espere que as pessoas se sintam inspiradas enquanto a liderança está dormindo.

7. Exemplos

O Líder/Empreendedor sabe que é ele quem define o tom, a velocidade e a ética profissional da equipe. Eu tenho um amigo que tinha uma pequena empresa muito bem-sucedida, e, em determinado ano, seu lucro ultrapassou a marca de 1 milhão de dólares. Ele era um golfista excelente e sempre sonhou em ter sucesso como atleta profissional. Como sua empresa estava indo muito bem, ele decidiu que poderia dedicar três ou quatro dias por semana ao golfe, de modo que pudesse se tornar um profissional. No ano seguinte, enquanto ele jogava golfe, o lucro líquido da sua empresa caiu para 300 mil dólares anuais. Enquanto tomávamos café, ele me perguntou o que eu achava que havia acontecido. A resposta foi fácil. O exemplo deixou a empresa para “viver seu sonho”. Assim que ele parou de trabalhar, sua equipe fez o mesmo. Tão logo ele começou a se importar com outra coisa, em detrimento da sua empresa, sua equipe fez o mesmo. Eu lhe disse que sua pequena aventura no mundo do golfe foi um experimento sobre o comportamento humano no valor de 700 mil dólares, e agora ele tinha a resposta à sua pergunta: vender a empresa a alguém que se importa com ela ou voltar a trabalhar.

Durante um verão, enquanto ainda estava no Ensino Médio, meu filho trabalhou para uma empresa familiar de varejo, administrada por uma pessoa extravagante. Fiquei muito feliz por ele haver trabalhado lá, pois, no decorrer de alguns meses, ele aprendeu de maneira muito abrangente sobre como não se deve liderar. O proprietário era um pesadelo. Mentia aos clientes, aos funcionários e aos fornecedores. Chegava à empresa tarde e saía cedo. Há histórias demais para reproduzir aqui, mas, para mostrar o quanto os pequenos exemplos são importantes, estávamos passando de carro em frente da empresa recentemente, e meu filho comentou que o proprietário sempre estacionava na melhor vaga, logo em frente da porta da loja. O comentário do meu filho foi:“Pai, em todos esses anos, desde que eu me lembro, nunca vi você parar o carro na melhor vaga do estacionamento da nossa empresa. Você sempre deixa aquela vaga para os clientes. Eu achava que era uma questão de bom senso”. Bem, realmente é uma questão de bom senso, mas nem todos têm bom senso. Quando o proprietário faz coisas como essas, suas ações anunciam aos gritos para o restante da equipe que o cliente não tem importância. E não preciso mencionar que ações como essas dizem a mesma coisa ao consumidor.

Se você chega tarde e sai cedo, entenda o que isso comunica à sua equipe sobre a sua paixão. Sua ética profissional vai definir o ritmo de trabalho deles.

Você não pode esperar que as outras pessoas que trabalham na empresa se preocupem mais com os resultados do que o seu proprietário. O exemplo que você mostra em cada parte e em cada momento da organização é imenso.

Conclusão

Você provavelmente não leu nada neste capítulo que lhe concedesse uma revelação profunda, ou que fosse complicado ou sofisticado demais a ponto de ser inalcançável. Em vez disso, provavelmente você está balançando a cabeça afirmativamente, dizendo a si mesmo que tudo isso faz sentido. É importante lembrar que ter bons resultados nos negócios não é algo complicado, mas você precisa prestar muita atenção aos detalhes. Assim, é hora de fazer um trabalho melhor em relação a valorizar e inspirar a sua equipe, a sua família e a si mesmo.

13

TRÊS COISAS QUE AS PESSOAS DE SUCESSO NUNCA DEIXAM DE FAZER

Lidar com contratos, fornecedores e cobranças

Eu estava tão irritado que chegava quase a espumar. Eu não deveria admitir algo assim, mas meus olhos estavam quase saltando do rosto, meu coração estava batendo acelerado, meus punhos estavam cerrados e eu estava muito, muito irritado. Pete conversando comigo ao telefone, dizendo que estava encerrando as relações comigo e que não havia nada que eu poderia fazer para impedi-lo. “Mas nós temos um contrato. Isso não significa nada para você?”. Eu estava praticamente gritando com ele. E acabei explodindo quando ele tripudiou sobre a situação, rindo da minha reação e dizendo: “Bem, rapaz, você vai ter que me processar, então”.

Isso aconteceu no início da minha carreira, e eu ainda era muito ingênuo, pensando que o fato de eu ter um contrato com alguém significava que esse alguém tinha que manter a palavra. Algumas semanas antes eu estava em outra cidade, onde Pete era dono de uma estação de rádio. Promovemos um evento lá e fizemos que Pete ganhasse uma pilha de dinheiro. Alguns dias depois, recebemos a notícia de que ele iria tirar o nosso programa da sua rádio imediatamente, violando o nosso contrato de um ano. Ele esperou até que eu lhe ajudasse a ganhar dinheiro e depois puxou o meu tapete. Eu tinha duas escolhas nas mãos: processá-lo, gastando mais do que eu receberia caso vencesse a disputa judicial, ou cerrar os dentes e dar as costas àquela situação. Às vezes, é preciso se envolver com processos judiciais; outras vezes, é algo que simplesmente não vale a pena.

Contratos

Contratos não são proteção contra um processo judicial. Você pode ter um contrato e mesmo assim ser processado, forçando-o a defender o contrato. Contratos não garantem que as pessoas vão alcançar determinado desempenho ou que farão o que prometeram. Contratos não têm poderes místicos que fazem

com que as pessoas que não têm integridade cumpram com palavra dada. Contratos não têm poderes místicos para fazer com que pessoas sejam competentes. Assim, quando eu ou você pronunciamos as palavras “Mas eu tenho um contrato!”, isso indica que somos ingênuos em relação a contratos. Você terá dificuldades nos negócios se tentar usar as palavras e o papel na forma de um contrato para criar uma realidade que simplesmente não existe. Pilantras irão prejudicá-lo, mesmo que você tenha um contrato. Pessoas que não sabem cantar começam a fazê-lo apenas porque têm um contrato. No mundo dos negócios, o melhor é diminuir suas expectativas em relação ao poder que um contrato realmente tem.

Donald Miller diz que as pessoas mais felizes são aquelas que alimentam menos expectativas[23]. Quando você empunha um contrato como se ele tivesse o poder de fazer com que as pessoas se transformem em algo que não são, você passará um bom tempo irritado e infeliz no mundo dos negócios. Diminua suas expectativas em relação ao poder de um contrato.

Se contratos são inúteis, por que nós os usamos? Eu não disse que contratos são inúteis; eu disse que é importante ter expectativas realistas em relação ao que um contrato é e ao que ele não é. Um contrato não faz um pilantra agir honestamente e não vai transformar um gato em um canário. Um contrato é tão bom quanto as pessoas com quem você está lidando; portanto, lide apenas com pessoas boas. Há algumas ocasiões em que você pode gastar uma pilha de dinheiro e fazer que um juiz force uma pessoa a cumprir a sua parte, mas, de maneira geral, é uma tramitação longa e pouco lucrativa para você; os advogados adoram processos, mas você provavelmente vai detestá-los. Às vezes, devido a princípios ou para estabelecer um precedente no mercado, você terá de lutar até a morte, juridicamente falando, independentemente dos custos — e eu já passei por algumas situações assim. Eu lhe digo que, mesmo depois de vencer, você tem aquela sensação incômoda de que, na realidade, perdeu. Não lide com pilantras ou pessoas incompetentes pensando que o seu contrato irá protegê-lo; o contrato não tem esse poder.

Contratos são meramente uma forma de comunicação entre as partes, delineando os detalhes da negociação. Contratos ajudam pessoas íntegras a manter a palavra, especialmente se, em meio às atividades da vida, eles esquecerem aquilo com o que se comprometeram. Eu já estive a ponto de acabar com um acordo, e, assim que peguei o contrato, me lembrei da promessa que fiz.

E, por causa disso, o acordo continuou a existir. Os advogados chamam isso de comunicação completa e abrangente, é “um encontro de mentes”. Você deve estabelecer contratos com pessoas boas, de modo que você e a outra parte possam se manter fiéis ao que foi prometido, e esses contratos devem sempre ser registrados por escrito. Se o aperto de mão da outra pessoa não for firme, sua palavra também não será. Mas sempre coloque tudo por escrito, para promover a comunicação e auxiliar a sua memória. Há um velho ditado que diz que um acordo verbal vale tanto quanto o papel em que foi escrito. Um velho amigo meu, que é advogado, diz: “Se não estiver escrito, nunca aconteceu”. Use contratos formais apenas para garantir que os termos serão lembrados e para promover a comunicação entre pessoas de qualidade, mas não espere mais do contrato do que aquilo que você espera das pessoas envolvidas.

O que incluir nos contratos

Não sou advogado e este não é um livro sobre direito. Assim, peça a orientação do seu advogado antes de seguir qualquer um dos meus conselhos. Isso não é uma declaração de isenção de responsabilidade; é um fato. Não estou tentando ensinar a respeito de leis aqui. Entretanto, como Líder/Empreendedor, tenho algumas recomendações básicas sobre contratos que gostaria de passar a você.

Peça ao seu advogado que redija o contrato, caso você não use um formulário padronizado. Pedir que um advogado elabore o contrato faz com que os pormenores do documento sejam organizados de uma maneira mais vantajosa para você. Muitos desses pormenores vantajosos não são os itens que estão no contrato, mas aqueles intencionalmente deixados de fora. Já ouviu falar do contrato original entre George Lucas e a Fox para o primeiro filme da série *Guerra nas Estrelas*? O aspecto brilhante da negociação de Lucas foi que ele incluiu todos os direitos sobre a venda de produtos relacionados no contrato. Ele abriu mão do salário de diretor em troca de 40% do valor arrecadado nas bilheterias e todos os direitos comerciais sobre produtos associados. O estúdio não se importou muito, mas Lucas queria poder fazer camisetas e cartazes para poder promover o filme, caso o estúdio não se esforçasse muito na campanha de marketing. Ele é dono de uma parte de todos os produtos que carregam um logotipo da série *Guerra nas Estrelas* devido àquela parte do contrato, que lhe deu uma fortuna inacreditável.

Certifique-se de que você tem um advogado competente quando elaborar os seus contratos. É prática comum entre muitos juízes decidir em favor do

advogado que não redigiu o contrato quando julgam pontos que são confusos ou descritos de maneira obscura. Portanto, tenha a certeza de que você faz uso dos serviços de um bom advogado quando precisar elaborar seus contratos.

Planeje para a melhor situação, mas estabeleça as condições do contrato para o melhor e o pior dos casos

Planeje os termos do seu acordo para as melhores situações, mas é preciso estabelecê-los em contrato caso a situação se transforme no pior dos casos também. Empreendedores gostam muito de colocar no papel aquilo que acontece quando tudo funciona e todos enriquecem, mas são notórios por não visualizar as possíveis desvantagens de um negócio[24].

Falência

Descreva em detalhes o que acontece com o acordo caso uma das partes não cumpra com suas obrigações. O que acontece se uma das partes falir? Em alguns dos meus contratos de publicação, eu inseri uma cláusula declarando que, se a editora entrar em processo de falência, todos os direitos dos meus livros são transferidos de volta a mim. Um CEO perguntou por que eu queria incluir esse tipo de cláusula. Eu queria essa cláusula porque estava fechando um contrato de publicação com uma editora e com aquele CEO em particular, e não com um fundo de falências que administraria a massa falida até que pudesse vendê-la para finalizar o processo. Eu não quero que um dos meus livros fique indisponível devido a más negociações.

Morte

O que acontece ao acordo se uma das partes morrer? Pode não haver problemas em trabalhar com a esposa ou a família da parte com a qual você estabeleceu um contrato, mas você provavelmente não vai querer morrer, também. Quando eu sou contratado para recomendar ou avalizar uma empresa, o meu aval teria valor muito limitado se eu viesse a morrer. Assim, o contrato obviamente precisaria expirar quando eu morresse. Considere o que precisaria acontecer em determinada situação, caso uma das partes venha a falecer. Há vários aspectos da nossa empresa que dependem de mim, agindo como o produto. Meus contratos que envolvem palestras, publicações ou programas de rádio têm de descrever as responsabilidades da minha empresa caso eu morra.

Impossibilidade/Invalidez

O que acontece caso uma das partes fique impossibilitada de cumprir o contrato? Isso pode ser muito importante se o contrato depender pessoalmente de uma ou ambas as partes. Muitos contratos de artistas os proíbem de saltar de paraquedas, praticar mergulho ou até mesmo de esquiar. Seria difícil subir ao palco para tocar guitarra com o corpo todo engessado, porque um contrato multimilionário para um show tem de ser cumprido.

Uso de drogas

O que acontece se a outra parte se envolver em comportamentos nocivos que os impeçam de cumprir as obrigações estabelecidas em contrato? A cocaína deixa as pessoas absolutamente insanas. Assim, inclua no contrato uma cláusula de liberação em caso de "baixeza moral". A baixeza moral abrange vários comportamentos inadequados. Portanto, é uma boa ideia descrevê-los se houver necessidade. Lembre-se: se você estiver lidando com alguém que é reconhecidamente um usuário de drogas, simplesmente recuse-se a cogitar qualquer negociação; afaste-se antes mesmo de pensar em elaborar um contrato.

Divórcio

Você quer ser forçado a completar o contrato com a ex-esposa louca da outra parte, que não parecia ser tão louca quando vocês se encontraram pela primeira vez? Contratos podem ter valores declarados, e o valor da outra parte pode ser dado a um dos cônjuges no caso de um processo de divórcio, a menos que você declare contratualmente que isso não pode acontecer. Outra ideia aqui é que seu contrato com uma empresa será válido apenas enquanto Joe Smith for o CEO. Na eventualidade de que Joe deixe a empresa, a opção de manter o contrato será apenas *sua*. Você só deve fazer isso se a presença de Joe é o que garante que o acordo aconteça da maneira que você deseja.

Desinteresse

Acredite ou não, às vezes as pessoas simplesmente perdem o interesse. Você pode ficar preso a um contrato em que o outro lado simplesmente não se importa mais e quer sair do acordo. Na realidade, o que você está fazendo aqui é decidir antecipadamente como as coisas serão divididas e quais são as concessões ou indenizações para o caso de uma das partes manifestar desejo de terminar o contrato. Um treinador de futebol americano que queira sair e assumir um cargo

em outra instituição frequentemente tem uma cláusula rescisória predeterminada descrita em seu contrato. Isso faz com que seja mais fácil dar fim ao acordo.

Desastres

O que acontece na eventualidade de desastres, furacões, crises de abastecimento, guerras ou outras catástrofes? Essa cláusula geralmente é mencionada na maioria dos contratos, mas pense sobre ela ao mesmo tempo em que considera o que pode acontecer à economia dos Estados Unidos se o país entrar em guerra. O que vai acontecer se você tiver um fornecedor no estado da Flórida e um furacão destruir essa empresa? Essa cláusula lhe dá oportunidade de definir suas opções, caso um desses eventos aconteça.

Benefícios mútuos

Certifique-se de que todos os seus contratos são feitos para garantir que as duas partes sejam beneficiadas. Não feche acordos onde a outra parte é removida do mercado em caso de fracasso. Feche apenas os negócios que lhe deixarão orgulhoso no futuro.

Cópias

Certifique-se de que todas as partes têm cópias completas dos contratos, com firma reconhecida. Em alguns estados[25], com alguns tipos de contratos, o seu contrato não é uma obrigação a menos que todas as partes tenham cópias completas, com firma reconhecida. Lembre-se de que o propósito é promover um encontro de mentes e a comunicação plena, que são representados por cópias completas e com firma reconhecida nas mãos de todas as partes envolvidas.

Leia

Leia cada palavra e faça com que alguém lhe explique as partes que você não entender. Em acordos pequenos ou sem importância, você deve equilibrar o tempo que está investindo *versus* os riscos que o acordo envolve, mas, em grandes negociações, invista o tempo para saber exatamente em que tipo de situação você está se envolvendo.

Extensões, renovações e opções

Negocie o direito de renovar ou estender o acordo. Esse direito é particularmente

útil para um contrato de aluguel de imóvel ou um contrato de produção. Se puder estabelecer o quanto está pagando para que seu produto seja produzido, você pode prever as receitas e lucros com mais exatidão. Se puder estabelecer a opção de renovar ou estender o seu contrato de aluguel do imóvel onde sua empresa está estabelecida, você poderá estabilizar a sua empresa.

Originalmente, alugamos o nosso prédio durante um período de cinco anos, com três opções posteriores de cinco anos cada uma, a um preço predeterminado. Não havia nenhuma desvantagem implícita, porque, se ao final dos cinco anos o preço predeterminado fosse maior do que o preço de mercado, eu não era obrigado a aceitar o aumento e poderia renegociar, mas, se os aluguéis na área aumentassem drasticamente, eu tinha um acordo que me garantia um grande negócio, e simplesmente acionaria a opção.

O que não incluir nos contratos

Não usamos contratos de trabalho em nossa empresa[26]. Como você leu em outros capítulos, nós tratamos a nossa equipe maravilhosamente bem, porque é a coisa certa a fazer e porque tratar as pessoas da maneira certa gera dividendos a longo prazo. Não precisamos de um contrato que nos obrigue a fazer as coisas dessa maneira. Queremos fazer as coisas que fazemos do fundo do nosso coração, não devido a alguma compulsão fajuta. Quando chega o momento em que alguém tenha que deixar a empresa, queremos que ele saia imediatamente e com o mínimo de drama e aborrecimentos. Somos bons para as pessoas que pedem demissão e para aquelas que demitimos, mas isso não ocorre simplesmente por causa das nossas obrigações contratuais. Nós operamos no Tennessee, um estado, como a maioria dos outros, onde as empresas têm permissão para demitir seus funcionários a qualquer momento, por qualquer motivo, exceto o de discriminação. Legalmente, eu posso decidir hoje que não gosto de você e demiti-lo por essa razão, e você não teria nenhum recurso legal para contestar a minha decisão. Novamente, o Líder/Empreendedor valoriza sua equipe e nunca os maltrata, mas estou discutindo nossas obrigações legais. Nós não temos, e nunca teremos, uma obrigação trabalhista legal lavrada em um contrato. Eu não quero que alguém fique na minha equipe devido a uma obrigação contratual; isso significa que eles não têm qualquer paixão ou criatividade, e que acrescentarão um elemento desagradável à nossa cultura. Eu também não quero ser forçado a continuar com alguém quando chega o momento em que essa pessoa tem de sair.

Não tente fazer com que um contrato tenha precedência sobre uma lei ou um estatuto. Por exemplo, você não pode excluir uma responsabilidade legal por meio de um contrato. Certa vez, o proprietário de um prédio comercial nos enviou um contrato de aluguel declarando que não seria responsabilizado legalmente, em hipótese nenhuma, em caso de ferimentos ocorridos na propriedade. Ele não pode se livrar dessa responsabilidade. Se alguém tropeçar e cair devido a uma calçada malfeita, o proprietário do prédio é legalmente responsável, e nenhum contrato pode isentá-lo disso. O contrato poderia fazer com que a minha empresa o protegesse da responsabilidade, mas nenhum contrato pode remover o fato de que ele é, sim, responsável. Um contrato não pode fazer com que um ato criminoso seja juridicamente legal. Você pode ter um contrato que diga que servir bebidas alcoólicas a menores de idade é aceitável, mas esse documento vai trazer uma enorme quantidade de problemas à empresa.

Outras cláusulas contratuais

É hora das definições. Reserve um tempo para analisar alguns fundamentos, de modo que você saiba qual é a verdadeira situação em que está entrando quando assina um contrato. Aprenda a definição e o significado das outras cláusulas para que você não tenha surpresas desagradáveis mais tarde.

Cláusula de desvinculação

Em palavras simples, esta cláusula diz que se alguma cláusula do contrato for inválida, o restante do contrato não é considerado nulo. Em alguns estados, e com alguns juízes, se esta cláusula não estiver presente, as partes ainda válidas do contrato são descartadas com as inválidas.

Cláusula de acordo total

O bom senso deveria dizer que o acordo inteiro está descrito no contrato, mas esta cláusula existe para declarar isso por escrito. No decorrer dos anos, eu fiquei abismado com o número de vezes em que alguém propôs um contrato, mas não precisaríamos colocar “aquela parte” por escrito. Tradução: “Aquela parte” nunca vai se realizar. Se eles não estão dispostos a colocá-la no contrato, é porque não virá a acontecer.

Cláusula do foro

A cláusula do foro declara qual é o estado ou comarca onde o sistema judiciário

vai arbitrar qualquer disputa sobre determinado contrato. Isso pode parecer um mero detalhe, até que você tenha que comprar passagens aéreas, pagar advogados registrados em outros estados[27] e, em seguida, descobrir que o juiz joga golfe com a pessoa que você está processando. Isso pode acabar se tornando um erro muito dispendioso. Geralmente, você vai preferir que o estado ou a comarca onde o processo será julgado seja o estado onde sua empresa está estabelecida, a menos que outro estado tenha uma lei específica em sua constituição que possa favorecê-lo.

Eu estava negociando um contrato para o episódio-piloto de um seriado com a CBS usando um advogado de Washington, D.C., que cobrava relativamente caro por seus serviços. Quando a discussão chegou ao ponto de definir qual seria o local onde uma eventual disputa jurídica seria arbitrada, eu disse que gostaria que o estado escolhido fosse o Tennessee, onde resido, e o meu advogado rapidamente me corrigiu, dizendo: “Não, queremos que seja a Califórnia”. Ele me explicou que, como grande parte das indústrias de TV e cinema estavam sediadas na Califórnia, as leis daquele estado eram as mais completas no assunto, e as que mais favoreciam os artistas e outros talentos. Como eu estava fechando um contrato para ser um dos “talentos”, eu aceitei aquela ideia facilmente e deixei que a CBS escolhesse a Califórnia como o estado para alguma eventual disputa jurídica. Nunca houve qualquer disputa ou litígio com eles — pelo contrário, tivemos um excelente relacionamento —, mas eu ainda aprendi algo importante na negociação do contrato.

Em perpetuidade

Não tente fechar um contrato sem um fim definido, em perpetuidade. Na maioria dos estados, a maior parte dos contratos não é válida se não houver uma data de término.

Não assine pessoalmente

Se a sua empresa estiver formalizada, tenha cuidado para nunca assinar como pessoa física. Sempre assine com o cargo que você ocupa, em nome da empresa. Se alguém na minha equipe coloca um documento importante na minha mesa para que ele seja assinado por Dave Ramsey, o documento é devolvido com um pedido para que seja alterado, de modo que a assinatura seja de Dave Ramsey, presidente da empresa. Eu assino apenas como presidente da empresa, de modo a evitar responsabilidades legais.

Se não tiver cuidado para fazer negócios apenas em nome da sua empresa, você pode ser responsabilizado *pessoalmente* por grandes problemas. Ser considerado pessoalmente responsável pela empresa é conhecido como “rasgar o véu corporativo”. Assim, se você simplesmente colocar seu nome no contrato sem qualquer referência ao seu título ou cargo, declarando que está assinando em nome da empresa, o fornecedor pode processá-lo pessoalmente, e pode também processar a sua empresa. Portanto, assinar pessoalmente joga por terra uma das principais razões para formalizar uma empresa.

Assinar pessoalmente também pode se aplicar às dívidas. Em quase todos os casos, pequenos empresários terão de assinar pessoalmente para tomar empréstimos, mas não é disso que estou falando aqui. Lembre-se, entretanto, de que recomendo nunca se endividar ou tomar empréstimos, de modo que isso também elimina qualquer responsabilidade por dívidas.

Cobranças

Cobrar quantias que são devidas à sua empresa pode ser frustrante e enlouquecedor. A principal regra que usamos para cobranças é: se tiver um problema com sua cobrança, você, na verdade, tem algum outro problema; por exemplo, está vendendo de maneira errada. Em algum ponto do estabelecimento da relação, o cliente ficou confuso sobre como e quando deve pagar. O momento de resolver um problema de cobrança é enquanto você está vendendo para o cliente, portanto, ele ocorre muito antes de você realmente tê-lo.

O momento de resolver um problema de cobrança é enquanto você está vendendo para o cliente, portanto, ele ocorre muito antes de você realmente tê-lo.

Eu disse no capítulo 9 que a melhor dívida a receber é aquela que você não tem. Se você escolher um modelo de negócios que inclui cobrar os clientes, você terá problemas de cobrança a tal ponto que a venda não é feita adequadamente. Uma venda adequada é aquela que é feita para um comprador qualificado. E, embora o senso de servir ao cliente seja importante, você não deve implorar para que ele se torne seu cliente. Assim, não esquematize a negociação de modo que o cliente se torne seu chefe.

Eu acho que a minha experiência no ramo imobiliário me preparou para evitar

problemas de cobrança. Pense em seus clientes como inquilinos em busca de uma casa. Você quer mostrar seu imóvel a eles para conseguir inquilinos, quer que eles desejem sua casa, mas, quando eles se mudam para a sua propriedade, quer que eles o respeitem o suficiente para cuidar da casa e pagar o aluguel em dia.

Sirva seus clientes, mas não se torne subserviente. Vendedores que imploram em vez de servir acabam implorando pelo dinheiro do cliente, porque ele acaba tornando-se arrogante, pensando que está em uma posição de vantagem. A venda feita adequadamente envolve qualificar o cliente financeiramente e explanar os termos e o tom do relacionamento após a venda. Não temos clientes agressivos ou inadimplentes por muito tempo, porque demitimos esse tipo de cliente.

Quando você identifica uma área-problema ou uma categoria de cliente que tem problemas constantes para honrar pagamentos, é hora de mudar os termos do acordo com ele, ou não fazer mais negócios com esse cliente. É melhor não fazer uma venda do que deixar que pessoas levem seus produtos ou serviços sem pagar.

Quando entrei no ramo de imóveis, eu tinha muitos clientes de baixa renda que pagavam aluguéis semanais. Descobri rapidamente que não poderia ter qualquer tipo de tolerância ao qualificar ou cobrar, porque eu não somente perderia a renda daquele aluguel, mas eles começariam a espalhar boatos de que eu poderia ser enganado facilmente. Consequentemente, eu tinha uma "conversa séria" com as pessoas antes de deixar que elas se mudassem. Eu basicamente agia de maneira muito desagradável com os inquilinos, insultando-os sobre pagar o aluguel em dia e não exercer qualquer atividade criminosa dentro da casa. Se eu conseguisse irritá-los o bastante antes de se mudarem para o imóvel, eu saberia que eles me causariam problemas posteriormente, mas, se eles pretendessem pagar suas obrigações em dia e não tivessem planos de exercer atividades criminosas, então eu não estaria realmente insultando essas pessoas. Eu começava o relacionamento explicando os termos de operação de forma justa e firme. Assim, se algum problema ocorresse, eu teria espaço relacional para oferecer tolerância a alguém que me comunicasse sobre algumas dificuldades, sem que aquilo demonstrasse fraqueza.

Não estou sugerindo que você insulte seus clientes, mas o espírito de como um relacionamento deve ser conduzido está no âmago dos problemas de cobrança. Problemas de cobrança não são verdadeiramente o problema; são o

sintoma.

Procedimento

Quando um cliente atrasa pagamentos em um dia, ele recebe uma ligação da nossa empresa e é lembrado gentilmente da promessa de pagamento que fez. Depois que o pagamento atrasado é efetuado, um vendedor volta a entrar em contato com o cliente para se assegurar de que o cliente sabe como o pagamento funcionará no futuro, e para se certificar, gentilmente, de que não há qualquer mal-entendido ou problemas com os serviços que prestamos.

Se o pagamento não for recebido, nós voltamos a entrar em contato com o cliente e começamos a enviar notificações. Na maioria das empresas, dívidas que não são recebidas após noventa dias (a menos que estas sejam as condições do contrato) têm uma chance muito baixa de serem realmente cobradas. Clientes que atrasem seus pagamentos em mais de 60 dias terão as entregas ou o serviço interrompido, ou serão colocadas na categoria de "entrega/execução mediante pagamento". Ao deixar de fazer negócios com clientes inadimplentes, você limita suas perdas, mas esses clientes vão considerar que honrar pagamentos com a sua empresa é algo de baixa prioridade, pois preferirão manter felizes os seus credores mais ativos.

Quando um de nossos clientes deixa de honrar seus pagamentos, nós paramos e nos perguntamos o que fizemos de errado para chegar a esse tipo de situação. Um pequeno índice de perdas é aceitável e normal, mas até mesmo essas pequenas perdas podem afetar a empresa. Na década de 1990, quando o *boom* das empresas ponto-com estava acontecendo, havia três empresas desse tipo que anunciavam seus serviços em nosso programa de rádio e todas elas começaram a apresentar problemas de pagamento. Eram clientes significativos para nós, e, juntos, geravam uma receita de mais de 100 mil dólares — portanto, uma perda de receita bastante forte. Assim, mudamos a nossa política de publicidade. Se o nome da empresa ou modelo principal de negócios é baseado na internet, estas empresas devem pagar antecipadamente para anunciar conosco, nada de faturas.

Quando clientes se tornam inadimplentes

Quando um cliente se torna inadimplente, você precisa de um processo pelo qual terá que passar

Você deve perdoar uma dívida em duas circunstâncias: a primeira, se sua empresa cometeu algum erro quando servia ao cliente, fornecendo um produto ou serviço ruim; ou, na segunda opção, se o devedor não tem qualquer dinheiro ou

posses.

automaticamente. Pela minha própria experiência, eu lhe digo que, quando você tem uma pequena empresa, na primeira ou na segunda vez que isso acontece, a experiência é bastante emocional. Você vai ficar irritado, como se alguém houvesse lhe roubado. Como você conhece essa emoção e esse problema vai acontecer, você precisa elaborar um plano de cobrança. Em primeiro lugar, siga os passos gentis que descrevemos anteriormente para tentar cobrar o cliente. Em segundo, tenha certeza de que analisou quais foram os erros que sua empresa cometeu e que a levaram até essa situação. Em terceiro, decida como lidar com uma dívida sem possibilidade de solvência.

Quando um cliente se torna inadimplente, você tem apenas duas opções: você pode perdoar a dívida ou abrir um processo judicial. Você deve perdoar uma dívida em duas circunstâncias: a primeira, se sua empresa cometeu algum erro quando servia ao cliente, fornecendo um produto ou serviço ruim; ou, na segunda opção, se o devedor não tem qualquer dinheiro ou posses.

Perdoando

Em uma discussão espiritual, há uma diferença entre o perdão e a reconciliação. Se um criminoso o agride e rouba a sua bolsa, é compreensível sentir-se magoado e irritado, de acordo com uma perspectiva espiritual. É melhor perdoar aquela pessoa, não pelo próprio bem dela, mas pelo bem da vítima, porque a mágoa e a raiva podem corroê-lo por dentro se você deixar que se enraízem. Entretanto, muitas pessoas confundem o perdão com a reconciliação. Embora deva-se perdoar o assaltante, isso não significa que você deve convidá-lo para jantar em sua casa ou para cuidar dos seus filhos. Se um cachorro raivoso vier a mordê-lo, perdoe-o, mas mantenha distância; ele morde.

As dívidas a receber da sua empresa devem ser encaradas da mesma maneira. Quando a situação for apropriada, você deve perdoar a dívida. Entretanto, não estou sugerindo que continue a fazer negócio ou garantir benefícios de pagamento a essa pessoa ou empresa. Há uma diferença entre perdão e reconciliação. Esse cachorro morde.

Costumávamos ter um ditado a respeito de reclamações e falhas cometidas pela nossa empresa. Eu dizia à nossa equipe: “Se o problema chegar até mim, a

solução será gratuita para o cliente". Isso significava que a minha equipe precisava resolver o problema em favor e em conjunto com o cliente, encantando-o, de modo que não tivéssemos clientes decepcionados no mercado. Se o problema passar por toda a equipe e chegar até mim, e se eu tiver de lidar com nossos deslizes, vou dar tudo o que for possível ao cliente gratuitamente, e descontar as despesas dos lucros ou das comissões de vendas de alguém. Nenhum problema relacionado a falhas da empresa chega à minha mesa há anos, exceto em raras ocasiões. Não tente cobrar dinheiro de alguém a quem você não serviu adequadamente; isso só vai piorar ainda mais a situação. Perdoe a dívida e ofereça-lhes brindes e outros produtos gratuitamente para mostrar o seu arrependimento.

Você também deve perdoar a dívida de um cliente inadimplente e deixar de fazer negócios se essa empresa ou a pessoa está falida e não tem mais qualquer posse. É simples: eles não têm como pagar, e você não vai conseguir tirar leite de pedras. Você pode ficar irritado e bater nas pedras com um martelo várias e várias vezes, mas elas não vão dar leite. Uma das coisas mais difíceis que existe é perdoar uma pessoa falida que não se arrepende de não poder pagar. A arrogância de não pagar aquilo que me é devido, e, por conseguinte, não ter nem mesmo a honradez de se importar me dá vontade de processar essa pessoa, ou de devolver na mesma moeda. Não desperdice sua energia emocional ou seu dinheiro. Você ganhará o processo, e o julgamento em seu favor não resultará em nada; processar devedores não faz com que eles tenham dinheiro. Economize seu dinheiro e poupe-se do estresse. Siga em frente, buscando o próximo negócio com a energia que você usaria para bater nas pedras com o martelo.

É muito mais fácil ter compaixão e perdoar a dívida da pessoa falida que lhe deve dinheiro e que não tem qualquer condição de pagar a dívida, mas que se mostra profundamente incomodada com o fato. Uma das empresas ponto-com que mencionei anteriormente era comandada por um rapaz excelente que montou um website para ajudar pessoas com suas carreiras. O site estava à frente do seu tempo e não conseguiu ganhar dinheiro. Independentemente de quantas pessoas os anúncios no meu programa de rádio lhe renderam, o modelo de negócios era ruim e ele acabou quebrando. O pobre rapaz veio a uma reunião em meu escritório, onde conversaria comigo e um dos meus vice-presidentes executivos a respeito da dívida de 22 mil dólares que tinha conosco. Nós pesquisamos a situação dele e descobrimos várias coisas: a hipoteca da casa fora executada, a esposa o deixara e os computadores da sua empresa tiveram de ser devolvidos ao

revendedor. Ele estava sentado na minha mesa de conferências, me contando toda a sua história com lágrimas nos olhos. Como ele estava verdadeiramente falido, como já passei por uma situação similar e como ele prometeu que iria pagar a dívida que tinha comigo algum dia, estendi a mão sobre a mesa e escrevi na fatura “Pago na totalidade”, liberando-o de suas obrigações. Ele se sentiu aliviado, e nós passamos para o próximo cliente com a energia que poderia ter sido usada para acabar com aquele pobre rapaz. Nós realmente precisávamos dos 22 mil dólares, mas aquilo não importava; o rapaz não tinha o dinheiro e não iria consegui-lo tão cedo. Além disso, ele foi forte o bastante para se reunir pessoalmente conosco e demonstrar sua honra.

Como cristão, eu também reservo o direito de perdoar uma dívida se eu sentir que Deus está me dizendo para fazer isso durante as minhas orações. Algumas pessoas acham isso estranho ou difícil de entender, e na verdade é difícil saber se estou sentindo pena de alguém ou se é realmente a voz de Deus. Em alguns dias, as duas coisas acontecem ao mesmo tempo.

Às vezes há uma dívida que não é paga e que depende de uma pessoa que está falida, mas você ainda acha que ela deve pagar alguma coisa, e ela realmente quer honrar com suas obrigações. Nós vendemos espaço publicitário para uma pequena empresa de negócios que, quando encerrou suas operações, nos devia 12,5 mil dólares. O proprietário exigiu que o deixássemos pagar aquilo que nos devia. Nós analisamos a situação e, percebendo que não iríamos conseguir receber esse montante em pouco tempo, nos oferecemos para perdoar a dívida, mas ele exigiu que o deixássemos pagar. Ele nos enviava pequenas quantias todos os meses, 10 ou 25 dólares de cada vez. Foi um belo gesto, mas, matematicamente, era apenas isso, um gesto. Essa medida estava nos custando mais em horas de trabalho para contabilizar os pagamentos do que as quantias que estávamos realmente recebendo. Eu me lembro de uma história contada por Larry Burkett, na qual ele deixou que alguém pagasse sua dívida prestando serviços em uma instituição filantrópica ou religiosa. Nós telefonamos para o cavalheiro que nos devia dinheiro e perguntamos se ele fazia algum serviço em prol da comunidade. Ele explicou que quando sua mãe estava em uma casa de repouso, ele observou que vários dos residentes não recebiam visitas, assim, depois que sua mãe faleceu, ele continuou a visitar a casa de repouso pelo menos uma vez por mês para ler livros para os residentes. Nós lhe oferecemos o melhor negócio de sua vida: ler livros para os residentes da casa de repouso e preencher uma tabela de horários. Nós lhe demos créditos no valor de 100 dólares por hora

para serem abatidos da sua dívida, e ele conseguiu pagar o que nos devia cuidando e confortando outras pessoas. Ele se sentiu ótimo; as pessoas boas que moravam na casa de repouso ouviram suas leituras, e, na verdade — antes que você pense que eu sou uma pessoa tão altruísta —, nós não iríamos conseguir receber aquele dinheiro, de qualquer maneira.

Processos judiciais

A única ocasião em que eu acho que você deve considerar um processo judicial é quando o cliente inadimplente tem dinheiro e não quer pagar. Sua empresa não cometeu qualquer deslize e o canalha não quer pagar o que deve, mesmo que tenha todas as condições para tal. Além disso, a dívida deve representar uma quantia alta. Você não vai querer gastar milhares de dólares com honorários de advogados e custos judiciais para cobrar uma dívida de 300 dólares. Eu lhe digo que a maioria das pessoas não percebe que um processo é como uma colmeia. Imagine o Ursinho Pooh: se ele mexer naquela colmeia, estará entrando em uma briga longa e desgastante, mesmo que o mel pertença a ele.

Não tenho medo de uma boa briga e algumas valem todo o esforço. Entretanto, inicie um processo judicial apenas depois que você esteja pronto para montar um cerco ao redor do seu oponente e esperar alguns anos para que o resultado seja declarado. Inicie um processo apenas se suas reservas emocionais e financeiras são grandes o bastante para manter-se firme até chegar a vitória. Em relação a processos de cobrança, eu iniciei apenas dois até o momento em que escrevo este livro, e, embora as outras partes estivessem erradas e tivessem os meios para honrar suas dívidas, nós gastamos mais do que elas nos deviam e, ao final do processo, na prática, a cobrança não nos valeu nada. No primeiro caso a outra empresa finalmente foi à falência, e no segundo os donos venderam todo o patrimônio da empresa. Tentamos processar diretamente os proprietários, mas não funcionou. Minha conclusão é que processos judiciais quase nunca são lucrativos. Você pode conquistar uma vitória moral, mas o custo é muito alto.

Fornecedores

Todas as empresas terceirizam. Há fornecedores com os quais você trabalha de maneira muito esporádica. E há também os fornecedores que prestam serviços ou produzem produtos que são essenciais à sua operação. Esses fornecedores essenciais se tornam praticamente sócios da sua empresa. Você desenvolve

relacionamentos pessoais com eles e acompanha a prosperidade dessas empresas devido aos negócios que fecha com eles. Eles frequentemente se tornam seus amigos, e, em algum momento, você vai perceber que muitos desses fornecedores fazem negócios com você desde antes de a maioria da sua equipe ser contratada.

Os relacionamentos com os fornecedores são tão importantes que eu dedicarei o restante deste capítulo a falar sobre como selecionar e trabalhar adequadamente com fornecedores. Os erros cometidos ao exercer estes fundamentos custam às empresas milhões de dólares todos os anos. É de acordo com estas regras que nós verdadeiramente operamos nossa empresa. Se alguém quer fazer parte da minha equipe de liderança, tem de saber e praticar este material. Quanto maior ou mais essencial for o fornecedor para a sua operação, mais importantes serão estes pontos.

Um relacionamento de qualidade e duradouro com um fornecedor essencial só pode ser estabelecido e mantido se o fornecedor tem quatro elementos-chave.

Integridade

A confiança é a base para qualquer relacionamento. A profundidade do relacionamento, seja ele profissional ou pessoal, é limitada à profundidade de confiança. Eu aprendi da maneira mais difícil o quanto é fundamental os seus fornecedores essenciais serem liderados por homens e mulheres íntegros. Você pode superar vários obstáculos ao negociar acordos que tiveram maus resultados quando lida com pessoas de qualidade. Quando estiver negociando com seus principais fornecedores, fique atento a mudanças sutis e falhas de integridade. São sinais que irão alertá-lo de que há fissuras na caldeira, e que ela pode explodir a qualquer momento.

Se um fornecedor essencial não realiza uma entrega no prazo combinado ou diminui sua qualidade no momento errado, você pode se encontrar em uma posição na qual é impossível servir ao cliente. Seu cliente não se importa com os problemas dos seus fornecedores. Eles se importam com o fato de que não foram servidos adequadamente.

A integridade no topo da hierarquia permitirá que o seu relacionamento sobreviva aos altos e baixos normais de um mundo imperfeito. No primeiro capítulo eu falei sobre a liderança de cima para baixo. Discuti como “a unção goteja a partir da barba” significa que, aquilo que o rei faz, o reino também faz.

Há alguns anos, trabalhávamos com um fornecedor essencial, que era uma pequena empresa local. Fazíamos negócios com eles havia anos, com poucos tropeços pelo caminho. Entretanto, tudo começou a mudar de maneira sutil, e lentamente as coisas começaram a piorar. Como a empresa ficava na mesma cidade, comecei a ouvir rumores de que o proprietário estava tendo um caso extraconjugal. Posteriormente, os rumores se transformaram em verdade quando sua esposa descobriu e o mandou para fora de casa. Ele continuou o relacionamento com a namorada e passou a morar com ela. Não foi surpresa perceber que, com todo esse drama, as operações daquela empresa continuaram a piorar. Eu finalmente tive de ir até o escritório dele para discutir os problemas que tínhamos com os serviços que a empresa nos prestava. Ele compartilhou seus problemas conjugais comigo e o fato de estar tentando se reerguer.

Pode parecer rigoroso demais, mas creio que, se a esposa de um homem não pode confiar nele, por que eu deveria? Expliquei isso a ele e lhe dei um ultimato, dizendo que, se houvesse mais algum deslize, nós procuraríamos outro fornecedor. Não, eu não sou o inspetor da vida conjugal alheia; eu certamente não tenho tempo para isso. Eu também não estava tentando puni-lo por pensar que ele agia de maneira errada, embora eu realmente pensasse assim. Há uma regra simples aqui: um homem no qual não se possa confiar não é digno de qualquer confiança; portanto, eu não queria que o futuro da minha empresa dependesse das entregas de produtos com as quais ele se comprometera. Tentamos compartimentalizar muitas coisas na nossa cultura para fazer com que nossas justificativas sejam confortáveis, mas assumimos riscos ao agir desta forma. Eu continuei a fazer negócios com esse fornecedor e fui criticado por amigos, que aparentemente são inspetores da vida conjugal alheia. Infelizmente, minha teoria acabou se confirmando, pois a empresa que era impecável se deteriorou até o ponto de não podermos mais usar os serviços dela. Mesmo assim, não fomos pegos de surpresa. Estávamos preparados porque reconhecemos o quanto a integridade no topo da hierarquia, e por todo o organograma de um fornecedor essencial, é importante. “A boa reputação vale mais que grandes riquezas; desfrutar de boa estima vale mais que prata e ouro” (Provérbios 22:1).

Capacidade

É preciso terceirizar. Um fornecedor tem conhecimentos que você não tem, pode fazer coisas que você não consegue ou pode fazer algo por um preço menor do

que você faria. Quando estiver julgando a capacidade de um fornecedor, você estará determinando não apenas se ele é capaz de fazer o trabalho, mas se é capaz de fazê-lo no volume que você precisa e nos prazos que você quer.

Um excelente preço não fará com que você economize dinheiro se não tiver nada para vender, porque o seu fornecedor não produziu o seu produto ou não o entregou a tempo. Você pode economizar 5 centavos por minuto nas tarifas de chamadas interurbanas, mas isso não trará qualquer benefício se os telefones estiverem mudos o tempo todo devido à incompetência do seu fornecedor. A capacidade pode ser uma das considerações mais importantes quando se for selecionar ou quando se deseja manter um fornecedor.

Conforme a sua empresa cresce, é preciso saber que você provavelmente vai crescer além da capacidade do seu fornecedor. Assim, é importante monitorar esta condição para que você não seja surpreendido. Quando publiquei, por conta própria, os primeiros livros da série *Financial Peace*, eu encomendei as impressões a uma gráfica local, cujo proprietário era meu amigo. Ele criou as páginas com fotolitos criados a partir de impressões a *laser* que eu fiz na minha própria sala de estar. A capa foi produzida pela mesma gráfica, e ele enviava as páginas finalizadas com as capas para uma encadernadora local. Em alguns dias, *voilà*, tínhamos um livro. Meu primeiro pedido foi de mil exemplares; o segundo foi de 4 mil; em seguida, encomendei 7 mil exemplares. Quando estava pronto para fazer meu próximo pedido de 7 mil unidades, ele me telefonou para conversar. Parecia que os pedidos do meu livro ficaram grandes demais, a ponto de sobrecarregarem sua capacidade produtiva. Ele não conseguia imprimir os pedidos de outros clientes porque tudo o que ele estava imprimindo era o meu livro. Então, de maneira ética e correta, sugeriu que eu conversasse com algumas outras gráficas e, como meu volume era grande, eu poderia cortar meus custos de impressão pela metade. Eu era tão inexperiente nesse assunto que nem percebi o que estava ocorrendo. E foi ótimo ele ter feito isso por mim. Somos amigos até hoje, e fico muito feliz por haver iniciado a nossa carreira gráfica com ele.



www.entreleadership.com/capacity

Havíamos forçado o fornecedor a trabalhar acima da sua capacidade. Outra regra que rege a capacidade é aprender a respeito dos prazos de produção do seu fornecedor e planejar o reabastecimento do seu estoque e seus pedidos para se encaixar nesse cronograma. Se você for um bom cliente ou um cliente grande, eles poderão, e frequentemente irão, alterar seus cronogramas de produção e prazos de fabricação para atender a sua empresa. Mas, se você abusar desse privilégio regularmente, seus fornecedores fatalmente irão desapontá-lo. Procure conhecer os prazos e processos de produção normais dos fornecedores, e prepare sua própria estrutura para se adequar a eles, ou troque de fornecedores, mas não espere milagres regularmente. É por isso que eles são chamados de milagres: porque não acontecem com frequência.

Preço

O preço não deve ser a principal razão para contratar um fornecedor. Mas, se todas as outras condições forem iguais, o preço pode ser o fator determinante. Você definitivamente vai querer negociar para tentar conseguir o melhor preço, mas saiba que o seu fornecedor essencial terá de fechar as portas se precisar incorrer em prejuízos para atender aos seus pedidos. Você quer que eles ganhem dinheiro, de modo que as duas empresas possam crescer juntas. Empresas que exploram seus fornecedores até o último centavo, sem consideração pelo dia de amanhã, geralmente não têm uma vida longa e próspera.

Entenda que nós sempre negociamos para conseguir vantagens, e temos um grande talento para conseguir o melhor preço. Entretanto, nós também sabemos que, se os serviços ou produtos que encomendamos gerarem prejuízos aos fornecedores, eles não conseguirão recuperar essas perdas facilmente. Se você

tiver uma vitória muito grande, ela será efêmera, e você logo terá de procurar outro fornecedor essencial.

Ética de preço

Quando pedir cotações a vários fornecedores em uma concorrência, e quando compartilhar informações, você deve usar a Regra de Ouro. Trate o fornecedor como você gostaria de ser tratado se estivesse em uma concorrência ou licitação. Você gostaria que alguém mostrasse todos os seus valores e especificações ao concorrente, para que ele pudesse levar vantagem dessa vez, e sobre todos os outros clientes? Eu não gostaria que alguém fizesse isso comigo; portanto, não aja dessa maneira. Ocasionalmente fazemos múltiplas cotações, e, se houver duas que estão muito próximas, avisamos a esses dois fornecedores que estamos considerando as duas opções, e que, dessa forma, devem se preparar para uma dose extra de esforço. Neste ponto, sem divulgar quem são os outros concorrentes, diremos que eles têm de alcançar determinado preço para que continuemos a considerar a oferta. Se estivesse nesse tipo de concorrência, adoraria saber qual é o patamar que o meu cliente deseja, de modo que eu consiga ter uma chance de vencer e fechar o negócio.

Quando negociar, use o poder do pagamento à vista. Na maioria dos casos, você não vai literalmente pagar à vista quando a mercadoria for entregue, mas, se você simplesmente honrar seus pagamentos semanalmente ou quinzenalmente, como eu ensinei no capítulo sobre contabilidade, é como se você estivesse pagando à vista. Pagar muito rapidamente é algo tão incomum que nós esperamos receber um desconto maior ao agir assim.

Se o seu fornecedor começar a dizer às pessoas em folhetos ou em conversas de que eles fazem negócios com você, eles estão recebendo uma recomendação indireta. No meu mundo, as pessoas pagam por esse tipo de recomendação; assim, se eles pretendem mencionar a outros clientes em potencial que fazem negócios com a nossa empresa, isso não é um problema, mas eu espero receber um desconto por esse serviço também. Isso é uma recomendação gratuita, sendo assim, deve se refletir em algum tipo de benefício nos preços.

Quando negociar, compartilhe sua visão sobre o futuro com o seu fornecedor. Lembre-o de que, se você ganhar mais dinheiro, sua empresa vai crescer e, como resultado, aumentará o volume de negócios com o fornecedor. Às vezes, você pode conseguir um acordo de parceria para que eles lhe façam alguns pequenos serviços gratuitamente, se isso puder expandir as duas empresas no futuro.

Nunca deixe que sua negociação seja tão simplista a ponto de considerar apenas o preço por unidade; sempre há muitas variáveis em jogo.

Qualidade

Tenha reputação no mercado por ser firme, mas ao mesmo tempo justo, com os fornecedores. Infelizmente, em nossa cultura, algumas empresas se tornaram especialistas em fazer com que seus clientes aceitem produtos ou serviços de qualidade ruim ou péssima. Quando estiver lidando com um fornecedor, uma resposta inaceitável a um problema de qualidade deve ser exatamente esta: inaceitável. Não é preciso ser mesquinho, inflexível ou exercer pressão em demasia, mas também não é preciso bajular ou aceitar qualquer coisa que o fornecedor lhe entregue. Por mais que nos esforcemos nos negócios, ainda nos sentimos pressionados a agir de forma gentil e aceitar produtos ou serviços de qualidade inferior à desejada. Você pode ser gentil e, ao mesmo tempo, nunca aceitar uma resposta errada.

Eu estava conversando com um cliente que desejava se desincumbir de um contrato antes do término previsto. Se concordasse com essa atitude, isso prejudicaria nossas posições no mercado em centenas de milhares de dólares. O cliente agia de maneira emocional e declarou que eu era uma pessoa inacreditavelmente inflexível. Em resposta, eu disse que poderia viver com a ideia de ser inacreditavelmente inflexível se os forçasse a honrar um acordo que não tinha necessidade de ser quebrado, exceto para o bem do ego do cliente. Uma longa discussão terminou comigo sendo tachado de “inacreditavelmente inflexível”. Uma resposta inaceitável é exatamente isso: inaceitável.

Nós encomendamos dezenas de milhões de dólares em serviços gráficos todos os anos para vários de nossos departamentos, e trabalhamos com vários fornecedores diferentes. Não é difícil julgar a qualidade dos serviços gráficos: ou as impressões estão certas, ou não estão. Há uma tabela de cores com todas as suas especificações, desse modo, ou o serviço está de acordo com o que pedimos ou não está. Mesmo assim, passamos muito tempo em diálogos com novos fornecedores, dizendo-lhes que não aceitamos trabalho abaixo do padrão que estabelecemos. Ajudamos quando podemos, mas, se começarmos a vender lixo, nossa imagem será prejudicada. É por isso que nos recusamos a abrir mão da qualidade.

O estúdio do meu programa de rádio tem uma parede de vidro que dá vista

para o saguão da recepção, de modo que posso observar o que acontece ali enquanto estou atrás do vidro à prova de som. Recentemente, observei a linguagem corporal e os movimentos das mãos em um diálogo, tão claros que eu tive a impressão de estar assistindo a um filme mudo. Um Líder/Empreendedor que estava comigo há vários anos encomendou um pequeno volume de exemplares de determinado produto para testar seu potencial de mercado. A tabela de cores e as especificações do produto eram bastante claras. O novo fornecedor trouxe os produtos e se reuniu com o meu Líder/Empreendedor. Eu observei a cena enquanto meu Líder/Empreendedor inclinou a cabeça para um dos lados enquanto examinava os produtos. Ele pegou a tabela de cores, o protótipo, as especificações e começou a balançar a cabeça. O vendedor assumiu uma postura tensa, enrijeceu-se e começou a agitar os braços, gesticulando de maneira cada vez mais agitada. Meu Líder/Empreendedor sorriu, assentiu, escutou, e depois balançou a cabeça negativamente mais uma vez. O vendedor ficou ainda mais agitado e a cena se repetiu. A cena finalmente terminou com um fornecedor ruborizado levando de volta para a sua empresa um produto abaixo do nosso padrão de qualidade. Foi muito interessante poder observar todos esses acontecimentos sem ouvir uma única palavra e, mesmo assim, compreender tudo o que aconteceu. Minha equipe aprendeu bem as lições que lhe ensinei.

Conclusão

Este capítulo é predominantemente prático e mecânico. O Líder/Empreendedor entende que administrar uma empresa com sucesso é um processo bastante prático e mecânico. Às vezes, lidar com certos aspectos dos negócios, como contratos, fornecedores e cobranças pode respaldar ou destruir o seu sucesso. Talvez esses aspectos não sejam realmente vitais para a sua empresa, mas a maneira pela qual você lida com essas funções operacionais revela exatamente que tipo de líder você é. Mostre quem você é à sua equipe, aos seus concorrentes, aos seus clientes e à comunidade de maneira clara e intencional, por meio de suas ações ao lidar com esses pormenores. Líderes/Empreendedores sempre consideram as consequências não previstas envolvidas na maneira como as atividades do dia a dia são executadas.

14

ME MOSTRE O DINHEIRO!

Planos de compensação que motivam as pessoas

Feche os olhos e visualize o rosto do melhor membro da sua equipe, o mais motivado, aquele que é o seu preferido. Agora imagine o rosto da esposa ou do marido dessa pessoa, o rosto dos seus filhos, ou até mesmo o rosto do cachorro dela. Visualize-se seguindo os passos dos indivíduos que vêm trabalhar com você todos os dias, percebendo a paixão que eles têm para ajudá-lo a vencer. Se é uma pessoa que está com você há uma década e é parte integral do seu sucesso, ela pode ser praticamente considerada como se fosse sua sócia. Os membros da sua equipe são compensados como parceiros valiosos ou como uma unidade de produção que pode ser jogada na sarjeta como o lixo da semana passada? Se você tem membros na sua equipe que são valiosos como os que estou descrevendo e ganhar um lucro líquido de 10 milhões este ano, você se sentiria confortável se lhes pagasse 1 milhão?

Todos os membros da sua equipe, com níveis variáveis de tempo de serviço, maturidade, talento e contribuição têm um momento digno de Jerry Maguire todo mês, no dia do pagamento. Em sua mente eles estão gritando: “Me mostre o dinheiro!”. Alguns deles têm uma visão pouco realista da contribuição que trouxeram para a empresa, e outros merecem que você seja mais generoso. Trate sua equipe como você gostaria de ser tratado se estivesse no lugar deles. Pague-os.

Jesus disse: “Seu tesouro está onde o seu coração está”. As coisas com as quais você gasta dinheiro refletem o que é importante para você. O sistema de remuneração de uma empresa é um reflexo claro dos seus valores e da cultura corporativa. Nenhum líder quer um prédio cheio de pessoas letárgicas que estão interessadas apenas em bater o cartão de ponto. Em vez disso, Líderes/Empreendedores consideram as estruturas de pagamento algo muito sério, identificando maneiras de estimular a produtividade geral e de incentivar um desempenho sempre excelente. Com formas diferentes de recompensa, como participações nos lucros, pagamento de comissões, bônus e benefícios, a

criatividade é a chave para considerar as remunerações.

Novamente, aquilo em que uma empresa gasta seu dinheiro representa o que ela valoriza. Certa vez, eu fui convidado a assistir a reunião do conselho de uma igreja para dar conselhos sobre sua previsão orçamentária. Em particular, essa igreja era um lugar maravilhoso, com pessoas receptivas e amáveis. Entretanto, eles estavam enfrentando algumas dificuldades com suas previsões orçamentárias, e tinham milhões de dólares em caixa. Para impressionar a si mesmo, ou aos outros ao seu redor, um dos líderes fez um discurso de 5 minutos sobre a importância da juventude e das crianças para a igreja, e como aquela igreja valorizava as crianças. Não me sinto muito à vontade nesse tipo de ambiente, não gosto de participar de diretorias ou de aconselhá-las e, dessa forma, eu estava me mantendo em silêncio, algo que não é muito comum para mim. Após aquele breve discurso, eu decidi que era importante aplicar uma dose de realidade à situação e pedi a palavra. Eu me dirigi ao pastor e aos líderes, enfatizando todas as coisas que eles estavam fazendo corretamente, mas frisei: “Entretanto, vocês não pensam verdadeiramente que as crianças são importantes”. Como você deve imaginar, essa frase não foi muito popular. Eu demonstrei a eles que os diretores encarregados das crianças e dos jovens estavam entre os que tinham a pior remuneração, e que menos de 1,5% da sua verba multimilionária estava alocada para pessoas com menos de 18 anos. Eles podiam passar o dia inteiro dizendo que amavam e valorizavam as crianças, mas se não investissem o dinheiro naquilo que sua boca declarava, eles simplesmente não estariam dizendo a verdade.

Se você valoriza a sua equipe, eles saberão disso de várias maneiras. Uma delas é saberem que serão pagos, e bem pagos. Pagar bem não significa pagar a mais, de acordo com a contribuição. Sua equipe sabe identificar onde está o dinheiro e onde ele é investido; não se pode enganá-la. Este capítulo fala sobre remunerar criativamente a equipe merecedora. No decorrer dos anos, houve vários membros na minha equipe que achavam que mereciam mais do que seu trabalho realmente valia — isso é uma questão para o capítulo de contratações e demissões —, mas os melhores devem ser recompensados com dinheiro.

Eu tenho um conhecido cuja empresa, em seu ponto mais alto, tinha uma receita bruta no valor de 50 milhões de dólares por ano, decorrentes das suas vendas. A renda pessoal anual do proprietário chegava a vários milhões de dólares. Ele começou a empresa em sua garagem dez anos antes e seus principais líderes estavam com ele desde o começo, e o sucesso da empresa devia muito ao

trabalho destes líderes. Ele tinha cerca de 120 funcionários, e nenhum deles, incluindo os líderes que estavam ao seu lado desde o início, ganhava mais do que 100 mil dólares por ano. Isso pode parecer inteligente para alguns de vocês, mas, na verdade, não passa de ganância. Já conseguiu descobrir como essa história termina? Provavelmente sim: os líderes mal remunerados e cheios de talento (virtuais sócios) ficaram cansados de ouvir o quanto eram importantes para a empresa sem que isso se refletisse em seus pagamentos. A empresa começou a desmoronar conforme os talentos deixavam a equipe.

Você pode fazer tudo o que eu disse a respeito de estruturar e construir uma boa equipe e ainda assim fracassar, se não disser “obrigado” na forma de um bom contracheque. Reconhecimento, união, lealdade e comunicação, tudo isso começa a ter efeitos mais fracos e pode até mesmo parecer hipocrisia se não for combinado com uma remuneração generosa.

Eu adoro incentivos que permitem às pessoas compartilhar a vitória. Se você trabalha na minha equipe e se levanta, sai da caverna, mata algum animal e o arrasta de volta, eu o compartilharei com você. Eu pagaria até mesmo a recepcionista com comissões se conseguisse descobrir uma maneira de fazer isso. Eu quero que todos tenham uma mentalidade de profissionais autônomos, uma sensação de que eles também são donos da empresa, de modo que lutem para vencer. Fico muito feliz quando vejo que pessoas comissionadas enriquecem, e não me sinto desconfortável ao vê-las passando fome devido a um baixo desempenho ou pouca efetividade. Devido ao meu amor por compartilhar os benefícios com os membros da equipe que nos ajudam a vencer, nós temos um programa complexo de recompensas, talvez complexo demais, mas ele transmite a mensagem de que vitórias são recompensadas, enquanto os fracassos não são.

Seja intencional

Seja intencional em relação ao que você valoriza. Planos de recompensas são um tipo de reconhecimento: tenha cuidado para recompensar as atividades que você quer ver duplicadas. A atividade da equipe irá rapidamente se adaptar em direção à maneira como você os recompensa. Portanto, certifique-se de pagar apenas pelas coisas que você deseja que sejam feitas.

Há muitas maneiras de remunerar pessoas. Observe algumas delas e veja se consegue utilizar alguns destes vários métodos para pagar a sua equipe.

Salário

Há poucos exemplos de cargos remunerados apenas com salários que motivam e inspiram as pessoas a vencer. Após algum tempo, mesmo a pessoa mais satisfeita vai se cansar de ver todos que estão à sua volta prosperando enquanto eles estão trabalhando com o mesmo esforço. Há muitos cargos em uma empresa em que um salário é a única maneira lógica de remunerar as pessoas, mas você precisa exercitar a sua criatividade para adicionar outros benefícios a este pacote. Não temos ninguém em nossa equipe que seja remunerado apenas com um salário. Todas as pessoas, de uma forma de outra, ganham uma parte do que recebemos.

Participação nos lucros

Compartilhar os lucros é uma ótima maneira de agradecer os membros da sua equipe ou de dizer “nós agradecemos pelos seus esforços”. Entretanto, é algo muito perigoso se for feito da maneira errada. Se não for feito cuidadosamente, o funcionário pode começar a achar que a participação nos lucros faz parte do seu salário, ou que tem direitos incondicionais sobre esse dinheiro ou, no pior dos casos, nem mesmo pode “contar” com esse dinheiro (veja a seguir). Todas essas coisas aconteceram conosco e tivemos que trabalhar muito para acabar com esses problemas.

Quando instituímos a participação nos lucros, imaginávamos que todos ficariam empolgados com a medida. Não tínhamos muito dinheiro, então separávamos uma parcela dos lucros para a equipe, trimestralmente, e chamávamos essa quantia de “bônus trimestral”. Houve vários problemas com esse método que não havíamos previsto. Muitos anos atrás começamos a perceber o quanto esse sistema de bonificação era ineficiente quando uma pessoa excelente, que ocupava o cargo de assistente de um dos meus vice-presidentes, veio apresentar seu pedido de demissão, dizendo que começaria a cumprir as duas semanas de aviso prévio. Como era uma assistente excepcionalmente competente, meu vice-presidente perguntou qual era o motivo da sua saída. Ela disse que uma outra empresa iria lhe pagar um salário maior. É mesmo? O novo empregador iria lhe pagar um salário anual de 38 mil dólares. Nós pagávamos um salário de 35 mil dólares por ano, e os bônus trimestrais que ela recebera no ano anterior somavam 7 mil dólares, totalizando 42 mil. Ela mudou de empresa em troca de um salário menor! Quando indagada por que não considerou os 7 mil dólares de bônus em consideração, a resposta foi que ela não podia “contar”

com aquele dinheiro, pois não era uma quantia fixa e garantida. Como é? Se você não vai “contar” com esse dinheiro, eu vou guardá-lo para mim e vou “contar” com ele!

Quando me recuperei do choque, descobri alguns outros casos similares na empresa e percebi que estávamos desperdiçando centenas de milhares de dólares. Nosso plano sempre foi de oferecer salários um pouco abaixo da média do mercado, mas, concedendo a participação nos lucros, nossa equipe estaria entre os profissionais de melhor remuneração na nossa região. Mesmo assim, emocionalmente eles não estavam “contando” com a existência daquele dinheiro. Esse é um dos programas considerados falhos na nossa história.

Novos animais

Eu formei um grupo de *brainstorming* com algumas pessoas da nossa equipe de apoio, assistentes, profissionais de TI e outros membros assalariados. Éramos 15 pessoas e passamos vários dias na minha sala de conferências discutindo essa questão. Eu escutei, escutei e finalmente comecei a entender que havia pessoas naquela sala cujo cérebro estava programado de uma maneira inteiramente diferente do meu. Para simplificar as coisas ao máximo, tínhamos dois tipos de animais na nossa empresa. As pessoas como eu eram tipos empreendedores, com uma mentalidade focada em ser remunerada apenas com comissões. O tipo de pessoa que adora andar na corda bamba, sem uma rede de proteção por baixo. Temos tanta confiança em nossa capacidade que estamos dispostos a assumir o risco de não receber nada em troca da oportunidade de obter uma renda ainda maior. Faça o que quiser, mas não coloque esse tipo de animal em uma jaula. Nós chamamos esse tipo de animal de tigres. Eles rugem e correm pela selva, tomando aquilo que querem; eles não deixarão que nada os detenha.

Naquelas reuniões, eu comecei a perceber, pela primeira vez, que nossa empresa não era formada apenas por tigres. Eu estava presumindo coisas e criando planos de remuneração como se todos fossem tigres. Eu amava e valorizava os membros da nossa equipe em funções administrativas ou de suporte, e pensava que havíamos contratado tigres para esses cargos porque todos eles eram excelentes. Eu estava errado; eles não eram tigres e, francamente, estavam um pouco decepcionados por serem tratados como se fossem tigres.

Uma das mulheres fez um ótimo trabalho ao me ajudar a entender isso. Ela

disse: “Como assistente, eu me sinto como se fosse uma garçonete esnobe em um restaurante muito refinado. Eu vou servi-lo, mas eu me sinto como se realmente fosse melhor que você. Eu sinto a dignidade e a felicidade das realizações quando o ajudo a ter um desempenho muito melhor do que você conseguiria se eu não estivesse aqui. Eu não preciso sair da caverna para matar alguma coisa; fazer com que você e a empresa se tornem cada vez melhores é a minha maneira de vencer”. Quando comecei a entender este tipo diferente de animal, eu senti ainda mais respeito por eles. Nós chamamos esses animais de coalas, porque eles podem parecer fofos e inofensivos, mas têm a capacidade de matar quando você menos espera.

Meu objetivo, ao me reunir com esse grupo, era aprender como compartilhar o dinheiro com eles e fazer que eles “contassem” com esse dinheiro. Eu não queria entregar o dinheiro e perceber que alguém não “contava” com o dinheiro, de uma perspectiva emocional. Naquelas discussões, eu aprendi que o reconhecimento é um fator muito forte para os coalas, e que fazer os pagamentos mês a mês faria com que eles “contassem” com esse dinheiro, em vez de efetuar pagamentos trimestrais. Eu também aprendi que, com todas as pessoas, nós precisamos falar sobre o DNA do nosso programa de participação nos lucros, de modo que ele não se torne alguma coisa sobre a qual as pessoas pensam que têm direitos. O propósito de conceder uma participação nos lucros é fazer com que todos se sintam como empreendedores parceiros e autônomos.

Assim, mudamos dramaticamente o nosso plano de participação nos lucros. Em primeiro lugar, removemos todos os membros e líderes comissionados, que já recebiam altas quantias, de outros programas de remuneração atrelados à produção. A quantidade menor de pessoas fez com que mais dinheiro estivesse disponível para os cargos administrativos e não comissionados. Separamos uma parte dos lucros que seriam distribuídos e a aplicamos por toda a empresa, aumentando os salários dos coalas para um patamar que ficava um pouco acima da média do mercado. Depois, transformamos os “bônus trimestrais” em um plano mensal de “participação nos lucros”. A equipe não sabe qual é a porcentagem dos lucros que alocamos para esses programas, porque podemos aumentar ou diminuir essa porcentagem de um ano para o outro, de modo a cumprir nossos objetivos motivacionais.

Nós calculamos e desenvolvemos detalhadamente uma fórmula, tentando encontrar a melhor maneira de alocar dinheiro para todos. Todos somos pessoas motivadas pela execução e pelo desempenho. Por esta razão, pensamos que

“tempo na empresa” ou “experiência” eram termos que tinham um som relativamente “corporativo”. Mas, enquanto discutíamos a fórmula e fizemos algumas simulações para testá-la, descobrimos algo a respeito de nós mesmos. Descobrimos que, se um funcionário é ruim, ele não fica conosco por muito tempo; portanto, não temos pessoas que estão conosco há muitos anos e que não sejam excelentes. Também descobrimos que a nossa cultura honra os pioneiros da nossa empresa; assim, quanto mais tempo eles permanecem conosco, mais temos a sensação de que devemos o nosso sucesso a eles, pois foram as pessoas que nos ajudaram a chegar onde estamos. Consequentemente, e para a nossa surpresa, a fórmula que desenvolvemos dá um peso de 50% ao número de anos em que a pessoa está conosco quando precisamos calcular o valor que ela deve receber no plano de participação nos lucros. Trinta e três por cento do peso representam a pontuação pessoal dada pelo esforço e pela postura, e os 17% restantes são baseados na lucratividade do departamento para o qual a pessoa trabalha. Você precisará determinar o que quer recompensar e qual peso dará a cada fator, mas aqui vai um conselho: dedique um bom tempo para encontrar uma fórmula adequada. Se não for assim, será melhor guardar o seu dinheiro.

A última coisa que mudamos foi a maneira de entregar o dinheiro da participação nos lucros. A cada mês, nas reuniões com a equipe, antes que os cheques sejam entregues, eu fico em pé em frente da minha equipe e os lembro de um detalhe muito importante e elementar, mas de uma maneira relativamente tola. Em primeiro lugar, eu os lembro de que a participação nos lucros significa que eu estou deixando que eles tenham uma “participação” em uma parcela dos meus... “lucros” (eu aguardo e faço com que eles terminem a frase em uníssono). Eu faço isso porque quero quebrar qualquer sentimento de que alguém tem direitos incondicionais sobre esse dinheiro; não é algo que precisa se tornar automático. Em seguida, continuamos com a rotina, em que eu os lembro de que os lucros acontecem quando as receitas “crescem” (algo que também é dito em uníssono por todos) e quando as despesas “diminuem” (igualmente). Em seguida, eu anuncio que nossos lucros cresceram ou diminuíram em relação ao mês anterior, e se cresceram ou diminuíram em relação ao mesmo mês do ano anterior, e explico que os cheques terão valores maiores ou menores em relação ao mês anterior e maiores ou menores em relação ao mesmo período no ano passado. Fazemos isso para lembrar a todos que, na realidade, todos somos trabalhadores autônomos. Portanto, qualquer pessoa que diminua nossas despesas é tão celebrada quanto uma pessoa que aumente a nossa receita, pois isso afeta o pagamento de todos — inclusive o meu.

Pode parecer muito trabalhoso e até meio infantil, mas não se percebe mais qualquer confusão a respeito da origem dos lucros e qual é a função que cada pessoa tem para ganhar dinheiro juntas. Nós pagamos milhões de dólares a cada mês em participações nos lucros e eu gosto imensamente de poder compartilhar os lucros com a equipe, que foi a razão para a nossa vitória. Gosto muito de compartilhar porque eles “contam” com o dinheiro, são gratos por ele e a fórmula recompensa as características que valorizamos. É isso que você recebe em troca do dinheiro. Eu adoraria poder ter uma secretária em nossa empresa que ganha o dobro ou o triplo do que as outras empresas pagam pela mesma função, porque o nosso programa de participação nos lucros recompensa o número de anos de excelência que essa pessoa trouxe para nós. E tenha em mente que, quando os lucros diminuem, isso afeta a todos e faz com que prestem atenção no problema, como realmente deveriam fazer.

Comissão

Remunerar com comissões é fácil, porque é baseada em incentivos. Há vários tipos de programas de comissão.

Comissão direta

A comissão direta é simples: você efetua uma venda, recebe o valor total e desconta a sua porcentagem. Isso significa que, se não fizer vendas, você não ganhará nenhum dinheiro. Minha experiência profissional começou na área de venda de imóveis e é assim que a minha mente funciona. Entretanto, eu aprendi que, frequentemente, pessoas qualificadas precisam de um apoio um pouco mais substancial quando começam a trabalhar comigo até se acostumarem com o ritmo de trabalho e começarem a ganhar dinheiro.

Salário mais comissão

Uma maneira de lidar com a questão do período de adaptação é oferecer um pequeno salário mais uma comissão, a uma porcentagem menor. O pequeno salário pode cobrir os custos básicos com alimentação para que o vendedor possa comer conforme ele se adapta ao emprego, ou se tiverem um mês de baixa produtividade. Mantenha o salário logo acima do nível de fome; a última coisa que você quer é um vendedor que não seja motivado pelo dinheiro.

Saque de comissão acima de determinado valor

Este tipo é o que eu mais aprecio, pessoalmente. O saque é como um salário, que dá ao vendedor uma base para iniciar suas operações ou cobrir um mês de baixa produtividade. A comissão é estabelecida em uma porcentagem alta, mas não é paga até que o saque seja reembolsado à empresa a cada mês. Assim, se houver um saque mensal no valor de 2 mil dólares, até que haja 2 mil dólares em comissões recebidas, não haverá nenhum pagamento extra naquele mês.

Se você permitir que os saques sejam feitos mês após mês sem que o vendedor reembolse a empresa, tenha cuidado para não deixar que o montante a reembolsar fique grande demais. Se crescer até um patamar excessivo, você pode ter que dispensar o vendedor ou, se eles estiverem vendendo uma linha nova de produtos que ainda não foi testada adequadamente no mercado, você pode precisar zerar os débitos e recomeçar do zero. Se o vendedor não conseguir perceber que vai ganhar alguma comissão que equilibre os saques que faz, este plano acaba se tornando bastante desmotivador.

Nós lançamos um novo produto, e os saques que a vendedora responsável por esse produto realizou totalizaram quase 30 mil dólares. A vendedora começou a sentir que estava acumulando dívidas. A grande quantidade de dinheiro que ela havia sacado para cobrir suas despesas não era desmotivadora apenas matematicamente, mas também parecia lhe dizer que sua carreira era um fracasso todas as manhãs. Se essa linha de produtos tivesse seu sucesso comprovado e outros dez vendedores a vendessem com sucesso, nós não deixaríamos que o débito dessa vendedora ficasse tão alto; nós a dispensaríamos antes. Mas o caso que tínhamos em mãos era diferente: ela era uma excelente vendedora, e ainda estávamos polindo algumas arestas desta oferta. Assim, decidimos cancelar o débito anterior dos saques e permitir que ela recomeçasse, sem qualquer ônus, e que conseguisse ganhar dinheiro. A expressão de alívio no rosto dela foi incrível, e, daquele ponto em diante, ela conseguiu ganhar muito dinheiro para todos nós, uma prova de que é uma excelente vendedora.

Algumas empresas fazem o vendedor assinar um documento quando realiza um saque desses, o que, na verdade, é equivalente a uma dívida. Eu não acredito nesse método. Eu acho que, como dono da empresa, eu devo estar disposto a investir no vendedor e na linha de produtos.

Alguns dos nossos departamentos deixam de lado o plano de saques e decidem trabalhar com comissões diretas, depois que o vendedor já conquistou

clientes em número suficiente para conseguir dinheiro para comer. O intervalo de tempo no qual você permite que ele execute os saques deve estar alinhado com o tipo de produto ou serviço que você está vendendo. Um vendedor que trabalha com produtos de preço baixo geralmente consegue se adaptar ao trabalho e começa a ganhar dinheiro em cerca de noventa dias. Nós os chamamos de “caçadores de coelhos”. Os vendedores que se propõem a caçar elefantes — produtos com preços mais elevados — ou produtos que são encomendados com menos frequência frequentemente precisam fazer saques durante cerca de 180 dias. Você deve ter a sensibilidade para encontrar o equilíbrio entre a fome e o incentivo. Será preciso um pouco de tentativa e erro, mas é importante lembrar que vendedores falidos cheiram mal. Eles têm a tendência de pressionar os clientes e levam sua marca a lugares onde você não deseja estar.

Para vendedores comissionados, você nunca deve impor um limite no valor que eles podem ganhar. Muitas empresas são tão mesquinhas que chegam a impor limites nos ganhos dos vendedores para que seus ganhos não sejam maiores do que os salários dos executivos. Isso demonstra falta de visão e estupidez. Não golpeie o bolso da pessoa que lhe traz dinheiro e espere que ela permaneça na sua empresa.

Bônus de lucros e prejuízos

O plano de bônus de lucros e prejuízos é o esquema de remuneração mais temido e engenhoso que nós temos. Este é o plano para Líderes/Empreendedores que comandam um grande departamento ou divisão em nossa empresa. Nós definimos cada área importante com seu próprio plano de lucros e prejuízos. O vice-presidente ou vice-presidente executivo responsável pela área está efetivamente administrando sua própria empresa dentro da nossa empresa. Eles recebem um salário muito baixo e uma porcentagem dos lucros líquidos, pagos mensalmente no dia 15 do mês seguinte ao mês no qual os lucros foram calculados. Assim, eles receberão o cheque correspondente à sua porcentagem dos lucros para o mês de março no dia 15 de abril. Todas as pessoas neste plano, sem exceção, estão ganhando mais dinheiro agora do que já ganharam em toda sua vida.

O plano é assustador porque você precisa realmente estar preparado emocionalmente para permitir que um deles faça o seu respectivo departamento

ou área crescer até o ponto em que seu pagamento chega à casa dos milhões de dólares. É impressionante. A melhor parte quando isso acontece, é claro, é que o fato de receberem milhões de dólares significa que, por sua vez, você receberá milhões e milhões e milhões de dólares. Ainda assim, isso testa a sua filosofia de compartilhar seus ganhos com as pessoas que trazem o dinheiro para a sua empresa.

O plano é engenhoso porque o método de remuneração faz com que eles administrem e enxerguem seus departamentos como se fossem suas próprias empresas. Eles lutam para administrar o fluxo de caixa, mantêm suas receitas altas e as despesas baixas, mantêm as pessoas boas na empresa, demitem as pessoas ruins e têm uma visão para o futuro. Se você colocar a pessoa certa neste assento em seu ônibus, e não se deixar levar pela ganância, verá resultados fabulosos; é isso que acontece comigo. Esses membros da equipe não são acionistas da empresa. Eles não têm opções para comprar ações, mas têm o potencial de ganhar quantias fabulosas de dinheiro como se fossem sócios.

Bônus garantidos

O último plano de remuneração que inventamos é destinado a líderes-chave que não administram um departamento baseado em lucros e prejuízos. Eu quero que o meu diretor financeiro, o meu diretor administrativo e alguns outros líderes-chave participem nos altos e baixos da nossa receita, e, por conta disso, que uma grande porção dos seus ganhos seja baseada em medições do desempenho da empresa. Como sempre, em um esforço para compartilhar e incentivar, nós desenvolvemos diretrizes para garantir esses bônus a certos líderes-chave da equipe. Esses bônus lhes dão o salário a que têm direito mais uma porcentagem sigilosa da receita bruta de toda a empresa, ou apenas da sua divisão. Somos bastante claros ao dizer que essa obrigação está limitada à lucratividade da empresa e está sujeita a mudanças, se for necessário ajustar os cálculos para alcançar um resultado lucrativo. Entretanto, nós quase nunca mudamos esses bônus porque, novamente, espera-se que esse plano estimule as pessoas em relação a participar das perdas e dos ganhos. Assim, se eu alterar esses bônus constantemente, eles perderão a sensação de que têm algum poder de decisão sobre o destino da própria renda.

Mudando o plano de recompensas

É fácil e divertido dar aumentos. Sempre dê aumentos acompanhados por elogios. Elogie a pessoa e suas ações, dê o aumento, e em seguida, elogie a pessoa. Sempre envolva todos os líderes ao redor da pessoa, de modo que eles saibam que o aumento é unânime; isso evita que algum dos líderes tenha que dizer que lutou contra alguém em nome do funcionário. Apresente uma equipe unificada. O supervisor imediato deve ser responsável por todo o pronunciamento, enquanto os outros líderes "grandes" escutam em silêncio. O supervisor imediato é quem cuida dos afazeres diários da liderança; assim você vai lhes conceder o poder da influência que conquistaram se deixar que eles sejam responsáveis por anunciar o aumento. De certa forma, eles estão levando o crédito pela conquista. Os outros líderes estão ali apenas para compor e apresentar uma equipe unificada.

Nunca diminua os salários, a menos que alguém apresente um desempenho ruim ou que a empresa tenha um plano de recompensas experimental a que você reservou o direito de ajustar. Nós quase nunca diminuímos os salários devido a mau desempenho. Fazemos com que o desempenho volte ao patamar de excelência ou dispensamos o membro da equipe. Não tenho a intenção de oferecer uma opção lucrativa a um agente medíocre; prefiro pagar bastante dinheiro a um superastro.

Quando você estiver construindo um novo plano de recompensas ou um plano de recompensas para uma área nova que ainda não foi posta à prova, sempre reserve o direito de alterar o plano após um período. Se você não fizer isso e suas margens de lucro ficarem estranguladas, você pode acabar perdendo dinheiro na tentativa de manter sua palavra.

Quando a empresa estava ainda no seu início, eu contratei um rapaz para conseguir espaço para nós nas emissoras de rádios de outras cidades. Nós concordamos que eu lhe pagaria 5 mil dólares por estações localizadas nas cem maiores cidades do país. Eu não ganho dinheiro imediatamente quando uma estação começa a transmitir o meu programa. Após algum tempo, com a venda de anúncios e outras receitas, como a venda de livros, nós ganhamos dinheiro, mas, mesmo assim, o processo leva certo tempo. Meu novo vendedor saiu a campo e conseguiu nos colocar em quatro grandes cidades em questão de meses. Eu lhe devia 20 mil dólares e não havia previsão de quando esse dinheiro chegaria ao caixa da empresa. Esse plano de compensação foi desastroso. Não fui esperto o bastante para reservar o direito de mudar o plano se ele não funcionasse, mas, por sorte, ele entendeu rapidamente que estava em uma

situação em que nenhum dos lados teria como vencer. Nós nos sentamos e recalculamos o plano, de forma que nós dois pudéssemos lucrar. Mas isso me ensinou uma dura lição: eu sempre devo reservar o direito de mudar os termos de um plano que se revele ineficiente.

Benefícios

A maioria das pequenas empresas não tem dinheiro o suficiente para conceder os mesmos benefícios que uma grande empresa. Eu costumava sentir que isso nos colocava em desvantagem quando precisávamos contratar pessoas. Você não está realmente em desvantagem. Funcionários cuja principal motivação para procurar um emprego se resume aos benefícios e à alíquota de impostos que terão que pagar não são o tipo de gente que eu quero na minha equipe. Eu quero pessoas com a mentalidade de um Líder/Empreendedor que trabalha na sua própria empresa. Eu quero pessoas que valorizem a atmosfera familiar e a cultura fabulosa que nós construímos, algo que poucas empresas têm. Assim, as grandes empresas com seus imensos pacotes de benefícios não estão realmente competindo comigo pelos talentos, porque eu ofereço um mundo completamente diferente. Eles podem não querer o tipo de gente que eu quero, e o tipo de gente que eu quero não está disposta a trabalhar para elas.

Os primeiros benefícios que oferecemos foram os nossos próprios produtos, gratuitamente. Posteriormente, conseguimos negociar com diversos anunciantes e conseguimos refeições gratuitas que compartilhamos com os membros da nossa equipe em alguns restaurantes. Nós simplesmente não tínhamos dinheiro para oferecer os benefícios tradicionais.

Planos de saúde

Nós finalmente conseguimos recrutar uma quantidade suficiente de membros para a nossa equipe para que os valores cobrados pelo nosso plano de saúde empresarial fossem menores do que aqueles cobrados de planos individuais; então, decidimos oferecer um plano de saúde à equipe. Mesmo assim, os membros da equipe tinham que custear 100% do plano. Em seguida, concordamos em contribuir com 25 dólares por mês para custear cada plano de saúde durante um ano, posteriormente 50 dólares e, mais tarde, 75 dólares. E, a cada ano ou biênio, conforme nossos lucros cresciam, pagávamos um pouco mais, até que estivéssemos custeando centenas de dólares por mês. Tomamos a

decisão de nunca pagar integralmente o valor dos planos de saúde. Os valores dos planos de saúde sobem drasticamente todos os anos para uma empresa pequena, e nós queremos que a nossa equipe sempre tenha a sensação de que são trabalhadores autônomos — sua dose regular de realidade. Se você pagar 100%, isso é ótimo, mas o seu custo pode dobrar de um ano para o outro e a sua equipe não vai se importar. Houve um ano em que aumentamos o valor que custeávamos de cada plano em 50 dólares, mas o valor mensal dos planos aumentou em 75 dólares. Assim, nós anunciamos o aumento de 75 dólares no valor cobrado pela empresa responsável pelo plano de saúde, e deixamos que a notícia causasse um mal-estar generalizado por alguns minutos, antes de anunciarmos que iríamos aumentar a nossa bonificação para custeio do plano em 50 dólares. Isso criou um sentimento de gratidão, em vez de dar a impressão de que o plano de saúde era um direito incondicional dos membros da equipe. Eu sei que planos de saúde são um assunto sensível e que você pode fazer o que quiser com a sua empresa; isso é o que eu faço com a minha.

Seguro por deficiência ou invalidez

Pesquise a respeito de seguros por deficiência ou invalidez. É o único seguro que custeamos integralmente. Fazemos isso porque a maioria das pessoas não têm um seguro muito bom nesta área, e, francamente, porque o custo não é alto. Os valores de seguro por deficiência e invalidez para grupos ainda são muito bons.

Ideias interessantes e criativas

Faça com a sua equipe coisas que podem parecer estranhas ou inusitadas, mas que promovem as coisas que você valoriza. Cerca de um terço da nossa equipe corre na Maratona ou na Meia-Maratona de Música Country todos os anos. Nós reembolsamos a taxa de inscrição na maratona se eles vestirem uma camiseta da empresa para participar na maratona e se completarem o percurso. Nós geralmente conseguimos que alguma empresa nos doe as camisetas e incluímos os logotipos de alguns patrocinadores, o que faz com que elas fiquem bonitas e não nos custem nada.

Nós concedemos gratuitamente aos membros da equipe os cartões de sócios em clubes de compras e em academias de ginástica. Temos um excelente acordo com um website jurídico, então é possível prestar gratuitamente assessoria para que os nossos membros elaborem seus testamentos. Fizemos a mesma coisa com uma entidade especializada em proteger pessoas de roubo de identidade, então

também fornecemos esse serviço gratuitamente para a equipe. Alugamos regularmente uma das salas de cinema locais para exibições privadas para os membros da nossa equipe e suas famílias.

Começamos a organizar almoços eventuais nos quais todos os membros da empresa eram convidados a contribuir com um prato ou iguaria durante a semana de trabalho. O entrosamento e os relacionamentos construídos nesses almoços criaram uma sinergia tão grande que nós começamos a oferecer um almoço gratuito todos os meses. No momento em que escrevo este livro, nós fornecemos o almoço gratuito uma vez por semana. Todos os meses, anunciamos os aniversários durante as reuniões com a equipe e comemos bolo com sorvete ao final da reunião. Compramos ingressos para as equipes locais de futebol americano e hóquei e os sorteamos entre nossa equipe toda semana.

Fazemos muitas coisas excelentes, mas, quando começamos, nós não fazíamos nada; não tínhamos dinheiro. Foi necessário desenvolver a criatividade para dizer obrigado, e, conforme os lucros cresceram, destacamos uma porcentagem para os programas de recursos humanos que constantemente tentamos criar e recriar.

Semana da caridade

Um benefício imenso que fez muito sucesso foi a decisão de dar aos membros da nossa equipe uma semana extra de férias se eles decidissem utilizar esse tempo para trabalhar para uma entidade assistencial credenciada. Assim, temos pessoas que trabalham em orfanatos no Haiti, outros que programam websites de albergues para pessoas sem-teto ou para vítimas de violência doméstica, outros que constroem casas em programas como o Habitat for Humanity, e qualquer outro tipo de instituição de caridade imaginável. Eles se qualificam para essa semana extra depois de trabalharem conosco durante um ano, após submeterem um documento descrevendo a atividade pretendida para aprovação. Foi necessário estabelecer essa regra porque algumas pessoas queriam usar a semana extra para pregar a palavra do Senhor para os seus cachorros, no conforto do sofá da sua sala de estar.

Planos de aposentadoria

Novamente, quando começamos, não oferecíamos um plano de aposentadoria. Conforme crescemos, começamos a oferecer um plano simples, que não nos

custava quase nada em taxas de administração, mas que exigia que cobríssemos os primeiros 3% de contribuição de cada membro. Conforme crescemos, passamos a oferecer outros planos, mais tradicionais, e começamos a cobrir 4% após o membro da equipe completar um ano de trabalho conosco.

Educação

John Maxwell diz: “Você pode investir para que a sua equipe aprenda, e eles poderão abandoná-lo e levar consigo a educação que conseguiram gratuitamente; ou pode não investir na educação da sua equipe, e eles continuarão sendo incompetentes e continuarão trabalhando na sua empresa”. Quando a internet estava em seus primeiros anos, na sua fase mais primitiva, Thomas, um de nossos assistentes, veio até mim e perguntou se poderia construir uma dessas novidades, uma coisa chamada “website”. Ele prometeu que faria isso durante a noite para que não ocupasse o seu dia de trabalho, porque ele sabia que não tínhamos a menor ideia do que ele estava falando. Ele construiu o nosso primeiro website, publicou-o na internet e nós conseguimos ganhar algum dinheiro com ele. Quem pensaria que isso seria possível? Ele começou a passar cada vez mais tempo cuidando do website, até que finalmente veio ao meu escritório e disse que nós deveríamos investir em um curso no qual ele pudesse estudar mais a respeito. Ele queria que eu pagasse 4,5 mil dólares por um curso, além da sua passagem aérea e estadia em um hotel, e o liberasse para viajar a Oklahoma City, onde ficaria durante uma semana para participar de um curso de ColdFusion. Eu não sabia o que era ColdFusion — e ainda não sei — e pensamos que 4,5 mil dólares seriam uma quantia enorme de dinheiro, mas a World Wide Web estava começando a dar sinais de que seria algo muito importante. Assim, investimos em Thomas para que ele se tornasse um especialista em ColdFusion.

Três semanas após voltar para casa, ele renovou tudo. Estava programando com muito interesse e empolgação. Até que, certo dia, eu levantei os olhos da minha mesa e ele estava à minha frente, com uma expressão estranha em seu rosto. “Dave, temos um problema enorme”, disse ele. Aparentemente, uma empresa ponto-com havia oferecido um salário anual de 90 mil dólares ao nosso especialista em ColdFusion, enquanto nós lhe pagávamos menos de 30 mil. Ele era um bom homem e, dessa forma, estava em conflito pela oportunidade de se desligar da empresa poucas semanas depois de havermos custeado seu treinamento. Mas eu sempre procuro respirar fundo e fazer pela minha equipe o que eu gostaria que alguém fizesse por mim. Ele tinha dois filhos pequenos e eu

não poderia lhe pagar um salário tão alto. Assim, eu sorri e o ajudei a limpar a sua mesa, lhe dei a minha bênção e desejei felicidades. Não foi fácil.

Às vezes, você financia a educação de um membro da equipe e eles deixam a empresa após o treinamento, mas a alternativa é não pagar pela educação de alguém. Isso faz com que a incompetência se perpetue e essa pessoa continue a trabalhar na sua empresa. Se a sua organização pretende enfatizar o crescimento pessoal e o conhecimento, é melhor investir seu dinheiro naquilo que você diz valorizar.

Nosso primeiro programa de educação financiava as aulas de um membro da equipe se o assunto estivesse relacionado ao cargo que ocupava. Agora, nós expandimos essa política para dizer que valorizamos tanto a educação e o crescimento das pessoas que pagamos determinado valor anual para qualquer curso que desejem fazer. O mais estranho é perceber que pessoas com mentes estimuladas se tornam membros melhores, mais apaixonados pelo que fazem e mais criativos na equipe.

Investimos dezenas de milhares de dólares enviando membros da equipe para estudarem nos cursos oferecidos pela Dale Carnegie. São ótimos cursos para desenvolver as habilidades das pessoas, sua autoconfiança e também a capacidade de falar em público. O investimento foi excelente e continuamos a fazê-lo.

Nós também expandimos nosso programa de educação para conceder bolsas de estudo a alunos que estão no último ano do Ensino Médio e que sejam filhos dos membros da nossa equipe. O meu objetivo, algum dia, é ter lucro suficiente para poder bancar o estudo universitário de todos os filhos dos membros da nossa equipe, até determinado nível. Você acha que isso atrairia alguns talentos? É claro que sim!

Reuniões sociais

Além de alugar uma sala de cinema e servir almoços gratuitos semanalmente, tentamos fazer outros tipos de reuniões sociais. Eu me lembro da primeira vez em que éramos grandes o bastante e conseguimos dinheiro suficiente para alugar um salão durante uma noite, com exclusividade. Todos foram para um restaurante especializado em espaguete e, em seguida, para o local ao lado, um centro de diversões para brincar de *laser tag*[28]. Os lugares estavam reservados apenas para o nosso grupo, e achávamos que aquilo era excelente.

Certa vez, reservamos um rinque de patinação no gelo para a equipe e para os seus familiares, com uma área aberta para patinação e outra onde foi organizado um jogo de hóquei. Havia também pizza e cachorro-quente à vontade. No verão, fazemos grandes piqueniques em um parque aquático ou em uma área privativa, com dezenas de atividades divertidas para as crianças pequenas. Houve um ano, durante o piquenique de verão, em que sorteamos cinco carros. Reunimos os donos dos quinze piores carros (algo que, em nossa empresa, é digno de uma medalha de honra) até o palco e fizemos um jogo de apostas, onde os prêmios eram envelopes com prêmios no valor de mil dólares, 2 mil dólares ou um carro novo.

Nossas festas de Natal chegam a ser lendárias. Quando outras empresas decidiram cortar seus custos porque a situação estava difícil, nós aumentamos nosso investimento e deixamos nossa festa ainda mais elaborada. Damos bônus generosos aos membros da equipe no Natal, além de cupons para serem usados em restaurantes, ingressos para o cinema e tentamos criar algum tipo de experiência inesquecível. Houve um ano em que, quando todos achavam que a experiência gastronômica de cinco estrelas que tivemos no jantar e a socialização seriam o ponto alto da noite, as portas do fundo do salão se abriram e os vice-presidentes entraram por elas, trazendo carrinhos cheios de presentes, como televisores de tela plana, laptops, iPod Touch, Xboxes, Wiis, aparelhos de GPS e uma grande variedade de eletrônicos. A melhor imagem da noite foi ver todos os membros da equipe na calçada do restaurante, esperando pelos manobristas que viriam trazer seus carros, com quantidades imensas de TVs e outros aparelhos esperando para serem colocados nos porta-malas. Todas as pessoas que veem ou ouvem falar sobre essas festividades sabem que somos uma empresa diferente. Quando você ama a sua equipe, não é difícil atrair novos talentos.

É bom lembrar, entretanto, que a nossa primeira festa de Natal aconteceu em minha casa, e foi um jantar em que cada participante trazia um prato diferente para a ceia. Nós distribuímos peças de presunto caseiro que havíamos conseguido ao permutar alguns anúncios no rádio. Nosso primeiro piquenique de verão aconteceu em uma área para acampamentos na margem de um lago, e eu pilotei um barco puxando as pessoas que queriam praticar esqui aquático. Comece no ponto em que você está, mas procure buscar sempre mais e mais a cada vez.

Fundo de RH

Nós alocamos uma porcentagem dos lucros para reinvestir na própria equipe. Esse fundo ajuda a financiar educação, planos de aposentadoria, benefícios e outras coisas que já mencionei anteriormente, como terapia de casais. Usamos esse fundo para enviar flores em funerais ou comprar passagens aéreas para emergências familiares. Usamos esse fundo para fazer todas as coisas que eu discuti neste capítulo e muito mais. Temos um fundo de RH e um fundo para a participação nos lucros para investir e demonstrar o nosso amor pela equipe, e ambos são calculados como porcentagens dos nossos lucros. É assim que você guarda o seu tesouro no mesmo lugar em que o seu coração está.

Conclusão

Desenvolva um espírito de generosidade em relação à sua equipe, de maneira geral. Não um espírito que tolere ou pague mais do que o merecido a pessoas que não têm um bom desempenho. Entretanto, seja generoso com as pessoas que fazem com que a sua empresa consiga vencer. Perceba que a sua equipe é a sua arma secreta. Empresas ruins se preocupam tanto com os lucros do primeiro trimestre que pressionam excessivamente sua arma secreta e destroem a cultura que traz lucros. Quando estiver em dúvida, seja generoso. Você viverá com menos arrependimentos e lucrará mais, atraindo e mantendo pessoas extremamente talentosas e apaixonadas pelo que fazem.

15

DOMINANDO “A CORDA”

Delegar: a melhor maneira de construir uma empresa maior do que você

Quando minha filha mais velha estava prestes a se tornar a primeira a sair de casa e se mudar para outra cidade para cursar a faculdade, foi um momento muito emocional e marcado pela reflexão. Era a primeira vez que nós, como pais, iríamos libertar um membro da família. O pai e a mãe-águia estavam empurrando um de seus filhotes para fora do ninho e, com tristeza e orgulho, observando-a abrir suas asas e voar com uma majestade maior do que imaginávamos que ela teria.

Enquanto nossos filhos cresciam e estavam começando a tomar suas primeiras decisões por conta própria, ainda na adolescência, nós conversamos muito com eles a respeito da confiança. É difícil juntar os cacos de um vaso que foi quebrado, assim como é difícil recuperar a confiança. Naquela época, nós dissemos aos jovens Ramsey muitas e muitas vezes que nunca deveriam quebrar a confiança depositada neles — se você disser que está indo a algum lugar, é melhor que esteja realmente nesse lugar. Se você disser que está fazendo alguma coisa, é melhor que esteja fazendo exatamente isso. Como pai, eu sou todo-poderoso e onisciente, e se você estiver mentindo, vou acabar descobrindo. Nós conseguimos convencê-los de que isso era verdade, pelo menos.

Explicamos às crianças que, quanto mais sólida fosse a sua palavra, quanto mais os observássemos tomando boas decisões, mais liberdade eles teriam. Imagine que eu tenha uma corda amarrada ao redor da sua cintura, e que, quanto mais digno da minha confiança você se mostrar, maior será a extensão da corda que eu lhe darei. Se você mentir ou deixar que suas decisões sejam pressionadas pelas pessoas à sua volta, eu deixarei a corda cada vez menor. Mais do que qualquer coisa, todo adolescente anseia em “ser tratado como adulto”. Assim, se você quiser mais corda, mais liberdade, então aja cada vez mais como um adulto. Então, se alguém chegar em casa mais tarde do que o horário combinado, a corda é encurtada e, da próxima vez que houver um evento, a resposta pode ser

“não”. Pais que deixam seus filhos adolescentes soltos por aí, desfrutando de liberdades que não foram conquistadas, são ingênuos e estúpidos. Eles fazem com que os filhos cresçam sem limites estabelecidos, e que geralmente se tornem adultos muito problemáticos. Pais que usam uma corda muito curta, ou uma camisa de força, impedindo que os filhos desenvolvam o equilíbrio emocional presente em uma tomada de decisão ponderada, são excessivamente controladores. Eles criam filhos que enlouquecem no primeiro semestre da faculdade, porque não sabem como tomar decisões ponderadas.

Naquela semana em que estávamos guardando as coisas no carro para que a primeira de nossas filhas pudesse voar para longe, eu tive uma ótima ideia. Fui até a loja de cortinas local e comprei uma boa quantidade de uma bela corda. Eu enrolei a corda e a amarrei com fitas coloridas. Uma fita roxa para representar a sua caminhada espiritual, uma vermelha para o conhecimento acadêmico, uma branca para a pureza sexual, uma amarela para que ela sentisse a segurança de que tinha um lar esperando por ela e uma laranja por estar indo para a Universidade do Tennessee. Nós reunimos toda a família na sala de recreação da nossa casa e lhe demos a corda de presente. Eu lhe disse que estávamos muito orgulhosos pela jovem madura que ela havia se tornado. Eu a lembrei de que, devido à sua própria vida, ela havia conquistado nossa confiança; era uma pessoa digna do nosso respeito. Eu lhe disse que ela estava de mudança para um local a várias centenas de quilômetros de distância, e que tomaria suas próprias decisões sobre todos os aspectos da sua vida. Tínhamos certeza de que ela era capaz de fazer isso. Dissemos a ela que, naquele momento, estávamos atrás dela, e não acima dela. Esse evento era um rito de passagem. Todos nós choramos. Foi maravilhoso.

Dois meses depois, visitamos o dormitório estudantil onde ela estava morando, e ali estava a corda, enrolada ao redor da cabeceira da sua cama. Foi impressionante ver aquilo. Eu imaginei que aquele objeto sentimental estaria no fundo de uma caixa. Mas não foi assim; a corda havia adquirido uma reputação lendária naquele quarto. Conforme a história se espalhou, garotas que ela mal conhecia vinham até o seu quarto e pediam para ouvir a história e ver a corda. Tudo aquilo foi muito poderoso.

Equipes e adolescentes

A arte de delegar tarefas à sua equipe é parecido como permitir que a corda ao

redor dos seus filhos adolescentes fique cada vez mais longa. Eu sei que você está lidando com adultos, e é assim que as coisas deveriam ser; é claro que há algumas diferenças, mas, no âmago da questão, a delegação de tarefas não é muito diferente de aumentar o tamanho da corda.

O último, não o primeiro

Este capítulo sobre delegação é o último do livro, não o primeiro. Até agora, eu escrevi sobre como construir adequadamente uma empresa e uma equipe. Até que você consiga fazer as coisas sobre as quais eu discorri neste livro, a sua empresa não está pronta para receber e executar as tarefas que você delegar a ela.

Líderes principiantes sempre me perguntam como podem delegar adequadamente. Quando era um jovem proprietário de empresa, eu queria contratar pessoas rapidamente e fazer com que elas executassem as tarefas e objetivos com os quais eu não queria perder meu tempo. Eu queria que as pessoas lessem a minha mente e fizessem as coisas que eu não gostava de fazer. A delegação pode ser a área mais mal compreendida e abusada no âmbito da liderança. Quando delega alguma tarefa a alguém de maneira inapropriada, você causa um tumulto desnecessário e acrescentará mais drama à sua vida do que é capaz de suportar. Mas quando você prepara apropriadamente a cultura da sua organização, contrata e mantém na equipe apenas as pessoas certas, constrói união e lealdade, reconhece os sucessos conquistados e recompensa as pessoas de maneira criativa, a delegação se tornará a alegria da sua vida. No papel de um Líder/Empreendedor plenamente desenvolvido, você se alegrará muito com a sua empresa e com o fato de que ela funciona sem quaisquer percalços, aumenta a lucratividade e tem uma alma rica e plena.

Talento não é o bastante

Delegar tarefas a pessoas inadequadas em uma cultura inadequada simplesmente não vai funcionar, independentemente do quanto elas sejam talentosas. No capítulo 11 eu discuti o fracasso das empresas na América, conforme elas tentavam contratar talentos, especialmente quando a pessoa com talento não se relaciona bem com os outros. Nós cometemos o erro de pensar que o talento qualifica uma pessoa, de modo a delegar tarefas a ela; isso nunca acontece.

Líderes somente podem delegar algo a alguém desde que o líder tenha

maturidade, e a pessoa a quem a tarefa seja delegada também tenha o mesmo nível de maturidade. O amadurecimento emocional e relacional é necessário em uma equipe, de modo que a cultura dessa equipe possa ser formada. Se não existe uma cultura de qualidade na equipe, você vai lutar muito para conseguir delegar de maneira verdadeira e satisfatória.

Trabalhe para aprimorar a sua empresa

Michael E. Gerber escreveu um livro maravilhoso, intitulado *The E-Myth*. A tese do livro é que você deve aprender a trabalhar para aprimorar a sua empresa, e não simplesmente trabalhar na sua empresa. Ele descreve uma empresa startup, especializada em fabricar tortas. No início, é a proprietária que produz as tortas, mas, se ficar somente nesse nível, ela será simplesmente a proprietária do seu emprego. Sua meta precisa incluir o seu crescimento pessoal como Líder/Empreendedor, de forma que seja possível delegar. Sua primeira experiência ao trabalhar para aprimorar a sua empresa, em vez de simplesmente trabalhar na sua empresa, é quando você aprende emocional e estruturalmente a delegar. A primeira vez que olhar ao seu redor e perceber que está nesse nível, a sensação será parecida com a que você sentiu quando conseguiu realmente se equilibrar e pedalar a sua bicicleta. É muito gratificante e você sente uma liberdade imensa, diferente de tudo que já sentiu antes.

Construa a cultura e a equipe

O processo de construir uma equipe e uma cultura na qual a delegação possa acontecer de maneira descomplicada é longo, mas muito gratificante. A delegação com poucos resultados negativos necessita de um enorme investimento. Em nossa cultura focada em resultados rápidos, as empresas contratam um membro talentoso para sua equipe e têm a ideia ridícula de que basta adicionar água para que o resultado seja um líder pronto e treinado, a quem possam delegar funções. Para que a verdadeira delegação possa florescer, é preciso primeiro preparar o campo, e ainda é necessário muito tempo e suor para que os resultados possam ser plantados e colhidos.

Se você tem uma ótima cultura, um excelente processo de delegação e é um Líder/Empreendedor pleno, ainda é preciso investir tempo para ensinar os principais valores e princípios de operação ao novo talento. Nós contratamos um líder de alta qualidade, que estava em outra empresa, para que viesse até a nossa

empresa e liderasse uma área problemática. Ele é talentoso e muito inteligente. Entretanto, não lhe demos as chaves do escritório e depois nos afastamos, desejando-lhe boa sorte. O eu e o líder desse novo contratado estávamos envolvidos com todas as decisões, a princípio. Quanto mais ele provava o seu potencial — não o seu talento, mas o fato de entender a nossa missão e nossos valores centrais — maior era a extensão da corda que nós lhe dávamos. Ele era um pouco teimoso, então tínhamos que puxar-lhe as rédeas de vez em quando e ter momentos em que era necessário fazer uma recapitulação de alguns conceitos. Mas, quanto mais ele se mostrava capaz de terminar nossas frases para nós, mais corda, ou mais liberdade, ele conquistava.

A fórmula mágica

Você estava procurando pela fórmula mágica que lhe permitiria delegar. Bem, aqui está ela. Está pronto? Para que um Líder/Empreendedor consiga delegar com sucesso, ele precisa confiar na *integridade* e na *competência* dos membros da equipe. Pessoas sábias confiam assuntos importantes e sensíveis a outras pessoas apenas após terem passado algum tempo juntas. Quanto mais importante for a delegação, mais tempo você precisará utilizar para se certificar de que a pessoa a quem você pretende delegar a tarefa entendeu o que deve fazer. “Importante” pode ser um conceito relativo; o que é importante para uma empresa pode não ser importante para outra. Quando estávamos começando e ainda não tínhamos muito dinheiro, o valor que pagávamos pelo papel usado nas copiadoras era importante em relação a fazer com que a empresa continuasse a existir. Agora, se alguém cometer um deslize e pagar o dobro pelo papel que usamos, isso não vai levar a empresa à falência. Não estou dizendo que não damos atenção aos detalhes, mas eu costumava ser responsável pela compra do papel. Hoje em dia, eu realmente não me preocupo com a pessoa que encomenda o nosso papel ou o quanto pagamos por ele.

Se você tem uma pequena ou média empresa e delega todas as decisões financeiras e contábeis a alguém com quem não tenha um bom histórico de relacionamentos profissionais, durante um tempo razoável, isso pode torná-lo um candidato a receber desfalques no caixa da empresa. Antes de permitir que alguém cuide do seu dinheiro, conheça essa pessoa por um bom tempo. As referências do último emprego que ela teve não são suficientes.

Quando eu disse anteriormente que a construção de uma equipe e de uma

cultura organizacional na qual a delegação possa fluir livremente é um processo longo, isso acontece porque é preciso tempo para confiar na integridade e na competência das pessoas. Além de passar grandes intervalos de tempo na companhia dessas pessoas para criar um relacionamento que gere confiança suficiente para que você consiga delegar, você também pode usar sistemas de acompanhamento e relatórios. Poderíamos contratar uma pessoa para preencher nossos cheques na primeira semana. Nós podemos fazer isso não porque confiamos nosso talão de cheques a essa pessoa, mas, em vez disso, porque ninguém é uma ilha. Temos vários sistemas de checagem e supervisão.

Integridade

Você só pode delegar tarefas importantes e complexas a alguém se confiar em sua integridade. É por isso que eu não gasto um minuto tentando redimir um membro da equipe que rouba; eu simplesmente o demito imediatamente. Se pessoas roubam, não é possível confiar nelas para nada. É por essa razão que eu demito instantaneamente um membro da equipe que tenha um caso extraconjugal. Se seu marido ou sua esposa não pode confiar nessa pessoa, eu também não posso. A confiança é essencial para propósitos de delegação e cultura.

Eu só posso delegar uma tarefa a alguém se confiar na sua integridade.

Integridade é mais do que simplesmente dizer a verdade e não roubar, embora essas características sejam essenciais. Meu amigo, o dr. Henry Cloud, escreveu um livro inteiro nos dando uma boa visão do que é integridade, intitulado *Integrity.* Em seu livro, ele explica que a palavra “integridade” se origina da raiz “inteiro”. Um inteiro é um termo matemático de que ouvimos falar no Ensino Fundamental; um inteiro é qualquer número que não seja fracionário. Uma vida que não seja fracionada também é uma vida plena, inteira. Como Henry explica, integridade é uma vida verdadeiramente vivida em sua plenitude, em sua totalidade. Se você ou eu agirmos em relação a algumas pessoas de uma maneira diferente daquela que agimos com outras, isso é hipocrisia. Se não agimos da mesma forma o tempo inteiro, isso significa que somos fracionados, divididos, incompletos ou que nos falta integridade. O pastor que é sacrossanto e doce com a sua congregação, mas é um terror com sua família, perde toda a influência que tem com seus filhos. Eles não conseguem nem mesmo escrever a palavra “hipócrita” sem cometer erros de ortografia e, ainda assim, entendem perfeitamente o que significa ser um hipócrita. O funcionário que é uma pessoa

no ambiente de trabalho e outra, completamente diferente, em uma ocasião social, não tem muita integridade e vai lhe causar problemas.

O conceito de totalidade como equivalente da integridade é outro motivo fundamental pelo qual realizamos a entrevista conjugal, sobre a qual eu discorri no capítulo sobre contratações e demissões. Quando estamos todos relaxados ao redor de uma mesa, compartilhando uma bela refeição, as pessoas costumam baixar suas defesas e revelam mais sobre quem são do que aquilo que descobrimos em uma entrevista. Quanto mais diálogos e entrevistas você fizer com pessoas em diferentes ambientes, mais oportunidades você terá de ver a pessoa real que existe ali. É uma experiência agradável encontrar pessoas autoconfiantes que se sentem tão confortáveis com sua própria mentalidade e que, independentemente de quanto tempo você passe na companhia delas, elas sempre são as mesmas.

Tenho um amigo que é dono de uma pequena empresa, e quando pretende contratar um líder em potencial, ele sempre convida o candidato para vir à sua casa e trazer os filhos. A maneira pela qual o potencial líder trata e interage com os filhos é um excelente indicador de como ele irá liderar. Ter crianças rudes e malcriadas se comportando mal na casa do meu amigo é um sinal de que o candidato não é verdadeiramente um líder. Por outro lado, ver que as crianças são pequenos robôs, assustados e excessivamente disciplinados, sem qualquer traço de personalidade própria, indica que ele tem em suas mãos um tirano ou uma pessoa obcecada pelo controle. Se as crianças forem autoconfiantes, comportadas e se sentirem à vontade com adultos, isso indica que ele pode ter encontrado um líder de qualidade.

Contratar em busca da plenitude é contratar em busca da integridade. Quanto mais tempo você passa trabalhando com alguém e observa a consistência em sua vida e seu trabalho, mais você pode delegar a eles. Se você delegar tarefas complexas a pessoas que ainda não provaram sua integridade, o resultado se traduzirá em drama e problemas. Não delegue rápido demais.

O fato de alguém conseguir um excelente resultado não significa que você pode lhe entregar as chaves do reino. A pessoa que consegue um único resultado excelente frequentemente se torna a queridinha de todos, mas isso não significa que ela provou seu valor em sua totalidade. Ser competente ou talentoso em uma área da vida não é necessariamente uma indicação de plenitude. A maioria de nós já considerou que alguém fosse uma pessoa plena e íntegra, pois essa pessoa

tinha talento em determinada área. Quando cometemos esse erro, nós frequentemente nos decepcionamos.

Um exemplo disso é quando alguém se torna famoso devido a um talento em particular, como um atleta profissional, um astro da música ou um ator. Nós nos tornamos fãs do seu desempenho fenomenal e erroneamente lhe damos o crédito por uma integridade que essa pessoa não possui. O que acontece é que o simples fato de saber tocar guitarra não fará com que uma pessoa seja uma ótima esposa. O fato de alguém ser capaz de agarrar uma bola de futebol americano não significa que não perderá todo o dinheiro após ganhar milhões de dólares todos os anos. O fato de alguém ser um excelente ator nas telas dos cinemas e trazer lágrimas aos seus olhos não significa que não passará o resto da sua vida entrando e saindo de programas de reabilitação e recuperação de drogas. O público choraminga e diz: “Como você pôde fazer isso? Você devia ser um modelo de comportamento para as pessoas!”. E o atleta olha para a câmera com um olhar curioso e responde: “Modelo para as pessoas? Eu achei que minha função era jogar futebol americano”. Não estou dizendo que as pessoas públicas não devem se esforçar para se comportar quando estão expostas ao olhar do público; o que estou dizendo é que elas não conquistaram sua fama devido ao seu caráter e integridade, mas sim por conta do talento em particular que tinham. Assim, a culpa é nossa por creditá-los com algo que não faz parte da índole dele.

Assim, não delegue a alguém o direito de ser o seu modelo de comportamento a menos que demonstre a integridade e a plenitude da sua vida no decorrer do tempo.

Atletas, atores e músicos devem ter seu talento respeitado, e quando provarem ser homens e mulheres de caráter, nós respeitaremos esse caráter. É algo justo para eles. Billy Graham é respeitado e conhecido por todo o planeta por seu caráter, devidamente, pois foi o *caráter* que fez com que ele se tornasse conhecido, não sua habilidade de pianista. Eu tive o prazer de conversar e conhecer Tony Dungy, um treinador de nível internacional, que já havia treinado o time Indianapolis Colts. Ele era conhecido e respeitado pela sua capacidade de treinar equipes de futebol americano com muita competência. No decorrer dos anos, com sua influência, ele gradualmente mostrou ao público que era um grande homem e um grande líder. Tony é um exemplo de como o público reconheceu devidamente uma pessoa com qualidades, além de talento. Mas você pode treinar uma equipe

esportiva com a mesma competência e mesmo assim não ser uma pessoa grandiosa; já conheci esse tipo de gente, também. Assim, não delegue a alguém o direito de ser o seu modelo de comportamento a menos que demonstre a integridade e a plenitude da sua vida no decorrer do tempo.

Competência

Quando nossos filhos estavam aprendendo a dirigir, nós tivemos algumas conversas interessantes com os pais de alguns de seus amigos. Outros pais diziam coisas como: "Você não fica assustado quando seu filho sai para dirigir sozinho?" ou "Na primeira vez que eles saíram para dirigir e eu vi as luzes de freio quando eles chegaram à rua, entrei em pânico! Você também sentiu isso?". Não, eu não estava assustado, nem a ponto de entrar em pânico. Se eu não houvesse desenvolvido a confiança na competência dos meus filhos, eles nem teriam saído da garagem. Até que eu passasse horas e horas sofrendo com os solavancos no banco do passageiro e sentisse que eles eram competentes, eu não iria deixar que eles dirigissem sozinhos. Assim, quando meus filhos tiraram o carro da garagem, eu não estava aterrorizado, porque já havíamos discutido e visto exemplos típicos de ações estúpidas ao volante. E, durante um bom tempo, meus filhos adolescentes haviam comprovado seu nível de competência; caso contrário, não chegariam sequer a se sentar no banco do motorista.

Você não pode delegar tarefas a alguém até que confie em sua competência. E não há maneira melhor de confiar na competência de alguém do que andar ao seu lado conforme eles demonstram suas habilidades e conhecimento. Nós trouxemos pessoas talentosas e de experiência comprovada para trabalhar conosco várias vezes, e não lhes demos as chaves logo no primeiro dia. Para que alguém na sua equipe seja considerado competente, eles precisam ter a capacidade de não somente realizar suas tarefas, mas de realizá-las de acordo com a cultura da empresa. Uma equipe de futebol americano da NFL pode recrutar um *wide receiver* mundialmente reconhecido, cuja habilidade de agarrar uma bola é magistral, mas sua competência será limitada até que ele aprenda as táticas utilizadas pelo time e consiga se entrosar com o *quarterback*. Ele passará dias e dias estudando as táticas da equipe e exercitando-se com o *quarterback* antes que qualquer coisa boa comece a acontecer consistentemente.

Não imagine que o fato de ter contratado um talento faz com que ele seja automaticamente competente. A competência é mais do que a simples capacidade de cumprir a tarefa. A competência envolve a *maneira* como a tarefa

é cumprida. Como as pessoas envolvidas se sentiram? Todos os problemas foram abordados e resolvidos da maneira certa? Todas as possíveis desvantagens foram consideradas? As considerações financeiras sobre o fluxo de caixa e os lucros foram registradas e efetuadas? Se promovemos uma palestra em um centro de convenções com 12 mil pessoas e os participantes têm uma experiência maravilhosa, isso é apenas parte da competência do meu coordenador de eventos. Se os funcionários do centro de convenções foram maltratados e insultados, nós teremos dificuldades em contratar o lugar para outra data no futuro. Se os problemas com a brigada de incêndio não forem discutidos adequadamente e a questão do estacionamento não for considerada, nós teremos dificuldades da próxima vez que voltarmos ao local. Se não conseguimos lucrar porque as despesas saíram do controle ou se não pudemos pagar a fatura do aluguel do centro de convenções a tempo, porque não planejamos nossa disponibilidade de caixa para ter dinheiro disponível no prazo adequado... bem, então o evento não foi um sucesso. A competência está focada em muito mais coisas do que simplesmente saber se a tarefa foi cumprida; importa também saber *como* a tarefa foi cumprida.

Como Líder/Empreendedor, você nunca espera aquilo que não inspeciona. Você nunca joga a corda toda para um membro da equipe, ou mesmo para um líder. Você sempre estará segurando uma ponta da corda, observando e medindo a integridade e a competência. Quanto maior for a delegação, mais os seus métodos de inspeção mudam, mas você nunca pode delegar 100% da supervisão. Este tipo de delegação reflete a preguiça da liderança, e fará com que a sua organização se desvie do curso estabelecido pela sua visão. Um Líder/Empreendedor que está na minha equipe há quinze anos e lidera centenas de pessoas dentro de uma divisão que gera dezenas de milhões de dólares precisará apenas de conceitos e inspeção de problemas. Líderes/Empreendedores com essas características na minha equipe têm uma liberdade imensa, que corresponde aos anos de competência e integridade que eles sempre demonstraram. Por outro lado, alguém que ainda está no começo da carreira conosco tem uma corda muito menor para trabalhar, até que consiga provar que entendeu a nossa cultura. Quero criar Líderes/Empreendedores que sejam capazes de terminar minhas frases para mim, ou seja: eles sabem automaticamente qual será a nossa próxima ação.

Níveis de delegação

O Dr. Stephen Covey, em seu livro *Principle-Centered Leadership*, discute vários níveis ou camadas de delegação. Para entender mais a fundo o que é uma delegação adequada, vamos analisar apenas dois destes níveis, um em cada extremo do espectro. Você deve garantir que sua equipe é constantemente lembrada dos "porquês" da sua organização, e deixar que o "como" flua a partir daí.

Tarefas corriqueiras

O nível mais básico é a delegação de tarefas corriqueiras. Esse tipo de delegação frequentemente é visto em cargos temporários ou nos escalões mais baixos, nos quais tarefas corriqueiras são confiadas a alguém e facilmente verificadas. Se você fez a cópia, entregou a caixa ou bateu o prego na parede, você é competente. Pessoas que ouvem "faça isso para mim" geralmente estão em um cargo em que existe a delegação de tarefas simples.

Se você abrir sua empresa e for a única pessoa envolvida nas operações da companhia, então você está fazendo ou terceirizando 100% das tarefas. Geralmente, sua primeira contratação é alguém para cuidar de tarefas corriqueiras. Esta é uma boa contratação, porque é prática e fácil de liderar. Não é preciso ter anos e anos de experiência ou uma cultura de qualidade construída solidamente para guiar uma pessoa encarregada de tarefas corriqueiras; você simplesmente mostra o que deseja que seja feito em detalhes e depois confere cada minúcia do trabalho executado. Você está aprendendo a inspecionar, a delegar, a comunicar, a estabelecer Áreas de Resultados-Chave (ARCs) e a começar a construir uma cultura totalmente baseada no Líder/Empreendedor.

Gerenciamento

Stephen Covey discute muitos níveis e camadas de delegação, mas, no lado oposto do espectro, onde estão as tarefas corriqueiras, está a delegação em nível de gerenciamento. Neste nível de delegação, você não está simplesmente delegando tarefas, está delegando conceitos que contêm tarefas e, talvez, milhares de tarefas.

Há alguns anos, nós construímos uma casa. O empreiteiro era excelente e nós nos tornamos amigos durante o processo. Quando chegamos a um acordo em relação ao preço, à planta-baixa e ao cronograma, eu havia oficialmente delegado ao empreiteiro o conceito de construir a nossa casa. Esse conceito

envolvia um milhão de detalhes, centenas de pessoas e muitos meses de produção. Eu inspecionava aquilo que esperava a cada semana quando me reunia com ele para analisar o cronograma, rever a previsão orçamentária e fazer pequenas correções. Como estava animado com o projeto, eu visitava o canteiro de obras várias vezes por semana. Entretanto, nunca chamei um dos funcionários para conversar e corrigir problemas. Eu simplesmente fazia anotações e, na mesma noite, enviava um e-mail ao empreiteiro para que ele pudesse fazer os ajustes necessários. Clientes que encomendam a construção de uma casa são os piores do mundo quando o assunto é delegar e, posteriormente, interferir no trabalho. Quando o cliente corrige um funcionário do empreiteiro, toda a atmosfera do canteiro de obras se transforma, porque a autoridade do empreiteiro foi destruída. Estou convencido de que a razão pela qual a nossa casa ficou pronta dois meses antes do prazo previsto e com menos de 2% de acréscimo sobre o valor acordado inicialmente foi devido à delegação e liderança apropriadas. O empreiteiro provou sua competência e sua integridade continuamente durante todo o processo. O projeto era inspecionado fisicamente e no papel, semanalmente, para fazer pequenas correções antes que se tornassem desastres em potencial. O resultado foi uma excelente casa, construída de acordo com a previsão orçamentária, no prazo e a formação de uma nova amizade. Transponha este conceito para a maioria das pessoas que encomenda a construção de uma casa e quase se divorciam de suas esposas ou maridos, e acabam por processar judicialmente o seu empreiteiro. Quando delega um conceito, você está delegando milhares de detalhes implícitos, mas é seu dever guiar o conceito e inspecioná-lo. O trabalho da sua equipe é cuidar dos detalhes.

Microgestão

Microgestores são líderes que nunca conseguem delegar bem. Na melhor das hipóteses, eles são chefes ruins. Um microgestor é a pessoa que não tem autoconfiança o suficiente para delegar tarefas ou conceitos quando a integridade foi comprovada várias e várias vezes. Há dois tipos de microgestores: os que são obcecados pelo controle e aqueles que têm pouca maturidade emocional. O microgestor é como a sogra que interfere no relacionamento de um casal, dando “conselhos úteis” mesmo depois de o marido e a esposa já estarem casados há dez anos.

Se você se apanhar microgerindo cada nuance e detalhe, você nunca conseguirá fazer com que a sua empresa cresça a ponto de trabalhar para

aprimorá-la, em vez de simplesmente trabalhar nela. Como microgestor, você terá dificuldades em atrair e manter pessoas de qualidade, porque elas não vão tolerar esse tipo de atitude.

Ocasiões ruins para microgerir

Há uma ocasião em que é bom microgerir e duas ocasiões em que isso é ruim. Vamos começar com as ocasiões ruins. Se a microgestão é o resultado da sua falta de autoconfiança e imaturidade emocional, o capítulo 1 é para você. Você é o fator limitante na sua empresa e pode crescer e mudar isso.

Se a microgestão é o resultado da incapacidade da sua equipe em provar sua competência ou integridade, então o problema está centrado na equipe. Há alguns anos, contratamos um rapaz que ficou conosco por cerca de 90 dias. Seu trabalho era inconsistente, ele era dado a explosões e acessos de drama, e pensava que suas habilidades eram melhores do que realmente eram. Ele veio ao meu escritório no dia em que pediu demissão para falar a respeito do meu problema. Ele disse: “A razão pela qual estou me demitindo é que, mesmo com o meu talento e a minha educação, você não foi capaz de parar de microgerir o que eu fazia. Uma pessoa como eu, com um MBA, deve ter liberdade para conseguir fazer seu trabalho”. Aparentemente, o MBA que ele tinha no currículo não o ajudou a entender os fundamentos da delegação. Em sua imaturidade, o rapaz se sentiu vítima da microgestão, quando, na realidade, ele não estava conosco o tempo suficiente para que pudéssemos confiar nele. Havia rolos de papel higiênico que estavam na empresa havia mais tempo do que aquele rapaz, mesmo assim, ele queria que eu lhe desse as chaves que abrem as portas do reino.

Se você perceber que é incapaz de parar de microgerir, pergunte a si mesmo se a sua equipe tem algum problema. Você pode precisar reorganizar ou contratar pessoas mais talentosas que possam conquistar o direito de ter tarefas delegadas a elas. Se a sua equipe constantemente deixa a desejar, você estará certo em exercer esse tipo de microgestão sobre ela, até que seu desempenho melhore ou que você contrate novos membros para a equipe.

Ocasiões boas para microgerir

Quando eu ainda era um líder jovem, costumava pensar que a microgestão era uma atitude errada quando uma pessoa qualificada se juntava à minha equipe.

Conforme adquiri mais experiência e proficiência em delegar, percebi que, quando alguém é contratado para a minha equipe, e até que prove sua competência e integridade, o que ocorre não é exatamente uma microgestão; deveria ser chamado de treinamento. Você deve observar cada detalhe e pressionar cada botão até que tenha certeza de que essa pessoa pode fazer o trabalho. A competência pode ser provada rapidamente nas coisas mais básicas, permitindo que você comece gradualmente a permitir que a corda dessa pessoa fique cada vez maior. Tarefas mais complicadas necessitarão de mais treinamento e que você se envolva mais intensamente antes de desenvolver essa confiança. Esse treinamento não é o mesmo que microgestão, embora possa causar uma sensação similar. Esse treinamento envolve um Líder/Empreendedor servindo a um membro da equipe. O treinamento pode ser o processo gradual de orientar um diamante bruto a se lapidar para que ele se torne um excelente Líder/Empreendedor na sua equipe no decorrer de cinco anos.

Autoridade

Se você quiser destruir completamente a cultura baseada no Líder/Empreendedor na sua empresa, há uma regra simples que você pode violar. É a seguinte: nunca dê responsabilidades a alguém sem a autoridade para cumpri-las. Quando alguém começa a trabalhar na nossa equipe, essa pessoa provavelmente não terá muita autoridade, mas eu também não vou lhe cobrar tanta responsabilidade.

Se eu designar alguém para que se encarregue ou seja responsável pela definição do custo de algo que é produzido pelo seu departamento, mas, ao mesmo tempo, se eu microgerir a escolha dos fornecedores, eles se sentirão desmoralizados. Eu tenho de sair da minha zona de conforto e entregar o poder de decisão a alguém que considero responsável pelos resultados.

Títulos não fazem líderes. Se você der um título a alguém e cobrar resultados dessa pessoa, você também deve lhe dar a autoridade para agir. Responsabilidade sem autoridade é um barril de pólvora. Até o final da década de 1980, o gerente de uma agência bancária tinha a autoridade para conceder empréstimos entre 50 mil e 100 mil dólares. Isso significa que o gerente poderia conceder essa quantia de dinheiro sem precisar consultar um comitê, ou mesmo sem consultar o seu chefe. O gerente de banco daqueles dias era uma pessoa respeitada, e frequentemente era um dos pilares da sua comunidade. Eram também pessoas renomadas pela sua sabedoria, não apenas pela sua educação

acadêmica, e analisavam múltiplas variáveis quando concediam empréstimos.

Hoje em dia, há poucos cargos ou pessoas assim no setor bancário. Se você encontrar uma dessas, provavelmente ela trabalha em um banco comunitário. Os grandes bancos centralizaram todos os processos de decisão a tal ponto que o gerente típico de uma agência não pode tomar uma decisão de valor superior a 3 mil dólares sem a aprovação dos seus superiores. Os gerentes dos megabancos de hoje se tornaram pouco mais do que operadores de caixa glorificados. Eles têm a responsabilidade de produzir empréstimos, mas não têm a autoridade para produzi-los de acordo com a sua sabedoria. O resultado é uma indústria emburrecida, que, na maioria dos casos, perdeu a alma.

Quando uma organização ou seus líderes começam a delegar responsabilidades sem autoridade, é um sinal de que eles não confiam na integridade ou competência das pessoas com quem trabalham. Isso é um sintoma de que a empresa se expandiu para além da qualidade da sua equipe, e representa o começo do fim para ela.

Conclusão

Este é um tipo diferente de livro sobre liderança e negócios. Estas páginas abrangeram uma filosofia de liderança de alto nível, desde os trâmites diários envolvidos em iniciar as atividades de uma empresa na sua própria sala de estar. Esse alcance mais amplo, por vezes, dificulta a tarefa de classificar e promover esta obra adequadamente. Seria este um excelente livro sobre liderança que qualquer pessoa que deseja se tornar um líder deve ler? Eu espero que sim. Seria este um manual para alguém que quer saber como dar início e administrar uma pequena empresa? Eu espero que sim.

Desde que dei início ao projeto e até o momento em que digito estas últimas palavras, meu objetivo foi compartilhar o conteúdo do nosso manual de operações com você. Foi com ele que a nossa empresa atingiu um sucesso muito além dos meus sonhos mais loucos. Compartilhar o nosso manual com transparência e exatidão exigiu que a seleção de assuntos cobrisse uma ampla gama de tópicos. Nós cobrimos esses tópicos para tentar servir ao leitor, conforme sua organização cresce e/ou ele cresce dentro da sua organização.

Eu o desafio a se tornar cada vez mais um Líder/Empreendedor, todos os dias, a partir de hoje. Tenho certeza de que boas habilidades de liderança sempre serão

consideradas importantes em nosso mercado. Tenho certeza de que a paixão do empreendedor é uma habilidade que sempre terá valor no mercado. Tenho certeza de que alcançamos o sucesso porque Deus decidiu nos abençoar, pois trabalhamos com muito esforço para nos tornarmos não somente líderes, e não somente empreendedores, mas Líderes/Empreendedores. Eu também tenho a certeza de que Deus o abençoará na mesma jornada. Vá fazer a diferença na maneira como os negócios são conduzidos!

Recursos adicionais on-line

Eu tinha muito mais coisas a dizer sobre construir e administrar a sua empresa, mas minha editora me disse para parar de ter tantas boas ideias — ela disse que não incluiria mais nada no livro! Assim, só para provocá-la, nós vamos continuar acrescentando assunto à conversa e disponibilizar uma grande quantidade de conteúdo on-line de ótima qualidade, incluindo muitos outros capítulos inteiros e exclusivos! Eles estarão disponíveis para download e continuaremos a acrescentar muitos outros recursos regularmente. Assim, venha conhecer os recursos que disponibilizamos em <www.entreleadership.com>.

Capítulos extras

- O dinheiro não nasce em árvores, e sim na internet: desenvolvendo uma estratégia que funciona para a web
- Aversão à propaganda: como curar a sua relação de amor e ódio com a publicidade
- A intersecção: navegando pelas diferentes maneiras de ser dono de uma empresa
- Lendo os números: a contabilidade conta a história da sua empresa
- As chaves para o reino: fazendo a transição da sua empresa de uma geração para a seguinte
- Construindo uma aposentadoria que seja tão grande quanto a sua empresa

Formulários e informações adicionais

- Como desenvolver e definir a missão da sua empresa
- Documento com exemplos típicos de Áreas de Resultados-Chave (ARCs)

NOTAS

[1] Personagem do programa televisivo de comédia *The Andy Griffith Show*, produzido e exibido entre 1960 e 1968 (N. T.).

[2] Trecho da apresentação de Benjamin Zander na conferência sobre TED. Disponível em: <www.ted.com/index.php/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion.html>. Acesso em: 15/10/2013.

[3] Helen Keller (1880-1968) foi escritora, educadora, ativista e palestrante norte-americana que ficou cega e surda aos 19 meses de idade. Foi considerada uma das pessoas mais inspiradoras dos Estados Unidos, após superar suas deficiências e fazer campanha pelos direitos dos deficientes visuais e deficientes em geral (N. T.).

[4] A.1. Stake Sauce é uma marca registrada e um tradicional condimento criado no Reino Unido no séc. XIX. Posteriormente foi levado para os Estados Unidos (N.E.).

[5] Sigla para Internal Revenue Service, uma agência do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos responsável pela administração e fiscalização do recolhimento de impostos federais, algo similar com a Receita Federal no Brasil (N. T.).

[6] Rede de lojas especializada na fabricação e comercialização de artigos para arte e artesanato (N. T.).

[7] Rede de restaurantes do tipo *fast-food*, com ênfase em sanduíches feitos com carne de ave (N. T.).

[8] Referência ao *slogan Eat Mor Chikin*, usado pela rede Chick-fil-A desde 1995 (N. T.).

[9] Personagem do folclore norte-americano. É um lenhador de estatura gigantesca, ao qual são atribuídas proezas lendárias, como a escavação do Grand Canyon (N. T.).

[10] *Entrepreneur's eBay Startup Guide*, publicação especial da revista *Entrepreneur*, junho de 2006, p. 28.

[11] *Entrepreneur's eBay Startup Guide*, p. 80.

[12] Empresa especializada na construção de motocicletas customizadas, sediada no estado de Nova York. A empresa ficou famosa ao aparecer no reality-show *American Chopper*, que mostrava a vida e o trabalho da família Teutul, proprietária da empresa (N. T.).

[13] Bureau of Labor Statistics, uma agência governamental dos Estados Unidos (N. T.).

[14] Criador da cadeia de *fast-food* KFC, Kentucky Fried Chicken (N. T.).

[15] Associação com pirâmide é um esquema fraudulento em que grupos de novos investidores, atraídos por ardilosas e falsas promessas, são necessários para alimentar ganhos aos que iniciaram a pirâmide, uma vez que não há lucros oriundos do investimento proposto, mas sim originados das entradas de capital dos novos investidores. Esse esquema ficou conhecido por Esquema de Ponzi porque no começo do século XX, nos EUA, Charles Ponzi aplicou o golpe prometendo retorno de 50% sobre aplicações em cupons postais estrangeiros. Bernard Madoff, também nos EUA, foi preso em 2008 por ter protagonizado o maior Esquema Ponzi até então conhecido, porém, mais sofisticado e complexo tendo em vista os montantes envolvidos e por ter sido aplicado numa era de globalização e mercados financeiros desregulados (N. E.).

[16] Comediante e ator americano. Conquistou cinco Grammy com seus discos humorísticos (N. T.).

[17] Referência ao livro de Jim Collins, *Empresas feitas para vencer*, op. cit. p.

41.

[18] Ken Blanchard e Spencer Johnson, *O Gerente Minuto*.

[19] John D. Rockefeller, citado por Mark DeMoss, *The Little Red Book of Wisdom*, pp. 96-97.

[20] *New York Post*, 26 de julho de 2010. Disponível em: <www.nypost.com/p/news/national/gets_third_economy_americans_will_fdKUJ
Acesso em: 15/10/2013.

[21] National Hockey League e National Football League.

[22] Dados de um estudo feito há cem anos, quando 99% dos bebês em orfanatos nos Estados Unidos morriam de uma condição conhecida como "marasmo", na qual a falta de contato humano causa perda de apetite. Disponível em: <www.benbenjamin.net/pdfs/Issue2.pdf>. Acesso em: 15/10/2013.

[23] A frase de Don se refere a um estudo sobre o povo da Dinamarca, disponível em: <www.cbsnews.com/stories/2008/02/14/60minutes/main3833797.shtml>. Acesso em: 15/10/2013.

[24] No original o autor refere-se aos sete itens seguintes, ou sete desvantagens, como os sete "Ds" do negócio da seguinte forma: *we often call the down side soft hedeal the "Ds"* of the deal (muitas vezes chamamos as desvantagens do negócio de os "Ds" do negócio). Assim, todos os subtítulos seguintes, no original, começam com a letra "d". Como para o português é impossível encontrar palavras que fizessem todos os subtítulos começarem pela letra "d", a frase acima não foi colocada na tradução, pois não oferece nenhum prejuízo para a compreensão deste capítulo ou do livro (N. E.).

[25] Enquanto no Brasil boa parte das matérias jurídicas são de competência federal, ainda que o país seja uma federação, nos Estados Unidos os estados federativos têm mais autonomia para legislar, de maneira que inúmeros

procedimentos e normas legais variam significativamente de um estado para o outro, como nesse caso das cópias de contratos. Diferenças entre o sistema jurídico brasileiro e o norte-americano podem ser notadas em outros pontos deste livro, nas poucas vezes que o autor menciona problemas legais que afetam o mundo empresarial (N. E.).

[26] As leis trabalhistas brasileiras diferem das norte-americanas, que são extremamente flexíveis no sentido de interferir pouco nas relações trabalhistas, dando maior autonomia para que empregado e empregador negociem os termos em que se dará a relação de trabalho entre as partes. Já no Brasil, na maior parte das vezes isso é ilegal (N. E.).

[27] No Brasil, todos os advogados registrados na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) podem advogar em todo o território nacional; nos Estados Unidos, é necessário obter licenças em cada estado onde o advogado deseja exercer sua profissão (N. T.).

[28] Jogo de combate simulado, onde os participantes empunham pistolas “laser” que identificam e acertam seus alvos utilizando feixes de raios infravermelhos (N. T.).