JASON FRIED & DAVID HEINEMEIER HANSSON

REINVENTE SUA EMPRESA

MUDE SUA MANEIRA DE TRABALHAR

"A genialidade deste livro é que ele nos inspira a repensar tudo o que sabíamos sobre estratégia, clientes e execução."

– William C. Taylor,
editor fundador da *Fast Company*



SEXTANTE

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 repudiável 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.site*** 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."

REINVENTE SUA EMPRESA

JASON FRIED & DAVID HEINEMEIER HANSSON

REINVENTE SUA EMPRESA

MUDE SUA MANEIRA DE TRABALHAR



SEXTANTE

Título original: *Rework*
Copyright © 2010 por 37signals, LLC.
Copyright da tradução © 2012 por GMT Editores Ltda.

Publicado mediante acordo com Crown Business, um selo de The Crown Publishing Group, uma divisão da Random House, Inc.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

37Signals é uma marca registrada da 37Signals LLC.

TRADUÇÃO: Carolina Alfaro
PREPARO DE ORIGINAIS: Melissa Lopes Leite
REVISÃO: Ana Lúcia Machado e Luis Américo Costa
CAPA: Evan Gaffney
ADAPTAÇÃO DE CAPA: Ana Paula Daudt Brandão
ILUSTRAÇÕES DE MIOLO: Mike Rohde
DIAGRAMAÇÃO E ADAPTAÇÃO DAS ILUSTRAÇÕES: ô de casa

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

F946r

Fried, Jason
Reinvente sua empresa [recurso eletrônico] / Jason Fried & David Heinemeier Hansson [tradução de Carolina Alfaro]. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
recurso digital

Tradução de: Rework
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-7542-834-4 (recurso eletrônico)

1. Administração de empresas 2. Livros eletrônicos. I. Hansson, David Heinemeier. II. Título.

12-5334

CDD: 658
CDU: 658

Todos os direitos reservados, no Brasil,
por GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br
www.sextante.com.br

INTRODUÇÃO

Este livro não está fundamentado em teorias acadêmicas. Tudo o que temos a dizer sobre a criação, o gerenciamento e o crescimento de um negócio se baseia na nossa experiência.

A 37signals está em atividade há mais de 10 anos. Nesse período, vimos duas recessões, o estouro de uma bolha, transformações de modelos de negócios e diversas previsões catastróficas – e nunca deixamos de obter lucro.

Desenvolvemos softwares para ajudar pequenas empresas e grupos a realizar tarefas de um jeito mais fácil. Hoje, mais de 3 milhões de pessoas em todo o mundo utilizam nossos produtos.

Quando nossa empresa foi fundada, em 1999, com o objetivo de prestar consultoria em webdesign, contava apenas com três pessoas. Em 2004, não estávamos satisfeitos com o software de gerenciamento de projetos usado pelo mercado, então criamos o nosso: Basecamp. Quando mostramos a ferramenta on-line para clientes e colegas, todos eles disseram o mesmo: "Também precisamos disso para a nossa empresa." Cinco anos depois, o Basecamp gerou um lucro anual de milhões de dólares.

Agora também vendemos outras ferramentas on-line. O Highrise, nosso programa simples de gerenciamento de contatos e relacionamento com clientes, é utilizado por milhares de pequenos negócios para controlar negociações, acordos e mais de 10 milhões de contatos. Mais de 500 mil pessoas se registraram no Backpack, nossa ferramenta de intranet e compartilhamento de informações. E os usuários já enviaram mais de 100 milhões de mensagens através do Campfire, nosso software corporativo de bate-papo em tempo real. Também inventamos um *framework* de desenvolvimento web com código aberto chamado Ruby on Rails.

Alguns nos consideram uma empresa de internet, mas isso nos dá arrepios. Esse tipo de firma é conhecido por recrutar compulsivamente, gastar loucamente e quebrar espetacularmente. Não é o nosso caso. Somos pequenos (16 pessoas no

momento da publicação deste livro), econômicos e lucrativos.

Muitas pessoas dizem que não é possível fazer o que fazemos. Falam que temos sorte. Recomendam a todos que ignorem nossos conselhos. Algumas até já nos chamaram de irresponsáveis, imprudentes e antiprofissionais.

Esses críticos não entendem que uma empresa possa repudiar o crescimento, as reuniões, os orçamentos, os conselhos consultivos, a propaganda, os representantes de vendas e "a vida real" e, ainda assim, prosperar. Acreditam que seja preciso vender para as 500 empresas mais ricas. Isso é besteira! Nós vendemos para os 5 milhões de empresas mais ricas.

Não recomendam ter funcionários que quase nunca se veem, espalhados em oito cidades de dois continentes. Dizem que não é possível ter sucesso sem fazer projeções financeiras e planos quinquenais. Estão errados.

Afirmam que é preciso contratar um escritório de relações públicas para chegar às páginas dos periódicos *Time*, *BusinessWeek*, *Fast Company*, *New York Times*, *Financial Times*, *Chicago Tribune*, *Atlantic*, *Entrepreneur* e *Wired*. Estão errados. Falam que não é possível compartilhar suas estratégias e revelar seus segredos sem serem massacrados pela concorrência. Estão errados novamente.

Juram que não é possível competir com os peixes grandes sem um investimento pesado em marketing e publicidade. Acreditam que não se alcança o sucesso criando produtos que façam menos que os da concorrência. E que não se deve ir improvisando pelo caminho. Pois é exatamente o que temos feito.

As pessoas dizem um monte de coisas. Nós simplesmente dizemos que elas estão erradas. E *provamos* isso. O objetivo deste livro é explicar como você também pode provar que estão erradas.

Primeiro, vamos dissecar os negócios. Explicaremos por que é hora de jogar fora as noções tradicionais do que é preciso para tocar um negócio. E então reconstruiremos, parte por parte. Você aprenderá por onde começar, por que precisa de menos do que pensa, quando se lançar, como espalhar a notícia, quem (e quando) contratar e como manter tudo sob controle.

Podemos começar?

EM PRIMEIRO LUGAR


INVENTE
INVENTE
INVENTE
REINVENTE
INVENTE
INVENTE
INVENTE

A nova realidade

Este é um tipo diferente de livro de negócios, voltado para diferentes tipos de pessoas – desde aquelas que nunca sonharam em ser empresárias até as que já têm uma empresa bem-sucedida em funcionamento.

É dirigido a empreendedores natos, os líderes mais proativos do mundo empresarial. Gente que acredita que nasceu para impulsionar, decidir e conquistar.

Também se destina a pessoas que talvez não sejam líderes natos mas cuja vida ainda gire em torno dos negócios. Que estejam procurando dicas para aumentar a eficiência, trabalhar de forma mais inteligente e alcançar o sucesso.

É indicado ainda a quem está preso a um emprego mas sempre sonhou em realizar algo próprio. Talvez você goste do que faz, mas não do chefe. Ou talvez esteja entediado. Quer criar algo que ame e ganhar dinheiro com isso.

Por fim, nosso livro é para todos aqueles que nunca consideraram tomar a iniciativa e abrir uma empresa. Talvez vocês achem que não levam jeito para a coisa. Ou não acreditem que tenham tempo, dinheiro ou convicção para ir até o fim. Pode ser que simplesmente tenham medo de se arriscar. Qualquer que seja o motivo, este livro também é para vocês.

Vivemos uma nova realidade. Hoje existe espaço para todo mundo. As ferramentas que costumavam ser inalcançáveis tornaram-se acessíveis. Tecnologias que custavam milhares de dólares hoje valem alguns tostões ou até são gratuitas. Uma pessoa pode realizar o trabalho de duas ou três, ou, em alguns casos, de um departamento inteiro. Procedimentos que eram impossíveis alguns anos atrás agora são brincadeira de criança.

Você não precisa trabalhar 60, 80 ou 100 árduas horas por semana para fazer a sua empresa dar certo. De 10 a 40 horas já são suficientes. Não tem que gastar as economias de toda uma vida ou assumir riscos imensos. Iniciar um negócio paralelo enquanto mantém seu emprego atual pode garantir o fluxo de caixa necessário. Você sequer precisa de um escritório. Hoje, é possível trabalhar em casa ou em colaboração com pessoas que você nunca viu e que moram a milhares de quilômetros de distância do seu endereço.

É chegada a hora de revolucionar o trabalho. Mãos à obra.

DESMISTIFICANDO


IGNORE
O MUNDO REAL

Ignore o mundo real

"Isso nunca daria certo no mundo real" é a frase que mais costumamos ouvir quando compartilhamos uma ideia nova com alguém.

Esse tal de "mundo real" parece ser algo terrivelmente depressivo – um lugar onde ideias novas, abordagens pouco conhecidas e conceitos importados *nunca* têm vez. As únicas coisas aceitas são aquilo que as pessoas já sabem e já fazem, mesmo que se trate de procedimentos falhos e ineficientes.

Veja além da superfície e você perceberá que essas pessoas do "mundo real" são pessimistas e estressadas. Elas pressupõem que conceitos novos não podem dar certo e que a sociedade não está preparada para mudar ou não é capaz de fazer isso.

E o que é pior: querem arrastar todo mundo para o fundo do poço com elas. Se você tem esperanças e ambições, elas tentarão convencê-lo de que suas ideias são impraticáveis. Dirão que está perdendo seu tempo.

Não lhes dê ouvidos. Esse mundo pode ser real para elas, mas isso não significa que você precisa acompanhá-las nessa furada.

Sabemos disso porque nenhum aspecto da nossa empresa passaria no teste do mundo real. No mundo real, não se deve ter mais de 10 funcionários espalhados por oito cidades de dois continentes. No mundo real, não é possível atrair milhões de consumidores sem nenhum representante de vendas e sem publicidade. No mundo real, não é permitido revelar ao resto do mundo a fórmula do seu sucesso.

No entanto, nós fizemos tudo isso e mesmo assim prosperamos.

O mundo real não é a verdade absoluta – é uma desculpa, uma justificativa para não se tentar. Não deixe que ele dite os seus passos.



Aprender com os erros é supervalorizado

No mundo dos negócios, o fracasso se tornou um rito de passagem praticamente esperado. Fala-se o tempo todo que 9 entre 10 novas empresas não vingam. Somos alertados de que as chances da nossa empreitada são mínimas. Ouvimos as pessoas dizerem que o fracasso molda o caráter.

Com o insucesso tão em alta, fica fácil se deixar levar por essa corrente de pensamento. Mas não dê bola para as estatísticas. O fracasso dos outros é apenas isso: o fracasso *dos outros.*

Se outras pessoas não conseguem vender o produto, isso não tem nada a ver com você. Se são incapazes de formar uma equipe, cobrar um bom valor pelos serviços e ganhar mais do que gastam, o problema é delas, não seu.

Outra noção distorcida é a de que devemos aprender com nossos erros. Mas o que exatamente aprendemos com os erros? Talvez o que *não* devemos fazer de novo. Mas qual é o valor disso se continuamos sem saber o que *devemos* fazer da próxima vez?

Compare essa abordagem com o aprendizado a partir de nossos acertos. O sucesso nos brinda com os conhecimentos de que necessitamos. Quando algo gera um bom resultado, sabemos o que deu certo e podemos repeti-lo. E, da próxima vez, provavelmente faremos ainda melhor.

O fracasso não é um pré-requisito do sucesso. Um estudo da Harvard Business

School constatou que os empreendedores bem-sucedidos apresentam chances bem maiores de acertar novamente (o índice de sucesso de suas futuras empresas é de 34%). Por outro lado, os empreendedores cujos negócios fracassaram da primeira vez terão na próxima empreitada quase o mesmo índice de sucesso que aqueles que nunca abriram uma empresa: apenas 23%. Quem já fracassou terá quase a mesma probabilidade de obter êxito do que quem nunca tentou.[1] A experiência que realmente importa é a do sucesso.

Isso não deveria nos surpreender, já que é exatamente assim que a natureza funciona. A evolução não se presta a examinar fracassos passados, mas a desenvolver aquilo que deu certo. Siga seu exemplo.



Planejar é adivinhar

A menos que você seja vidente, o planejamento de negócios a longo prazo não passa de uma fantasia. Há fatores demais que não estão em suas mãos: as condições do mercado, a concorrência, os clientes, a economia, etc. Elaborar um plano faz você se sentir no controle de aspectos que não controla de fato.

Que tal chamar os planos daquilo que realmente são? Palpites. Comece a chamar seus planos de negócios de palpites de negócios, seus planos financeiros de palpites financeiros e seus planos estratégicos de palpites estratégicos. Então poderá parar de se preocupar tanto com eles. Meros palpites não justificam tanta tensão.

Quando você transforma seus palpites em planos, entra em uma zona perigosa. Os planos permitem que o passado oriente o futuro e reduzem seu campo de visão.

“Estamos indo nessa direção porque é para lá que dissemos que iríamos.” Aí está o problema: planos não combinam com improvisação.

É necessário ter espaço para o improviso e ser capaz de aproveitar as oportunidades que aparecem. Às vezes é preciso dizer: “Estamos seguindo uma nova direção porque *hoje* ela faz mais sentido.”

A questão do melhor momento para fazer planos a longo prazo também é traiçoeira. Temos o máximo de informações quando já estamos fazendo algo, não *antes* de começarmos. Mas quando é que elaboramos planos? Em geral, bem antes – justamente o pior momento para tomar uma decisão importante.

Isso não significa que não se deva pensar no futuro nem contemplar formas de enfrentar os obstáculos que teremos pela frente. É um exercício válido. Mas não pense que você precisa fazê-lo por escrito ou levá-lo a sério demais. Se redigir um planejamento extenso, provavelmente nunca mais voltará a olhar para ele. Os planos com mais do que algumas páginas acabam esquecidos em alguma pasta.

Pare de brincar de adivinho. Decida o que você realizará esta semana, não este ano. Descubra qual é a próxima coisa mais importante a fazer e faça-a. Tome decisões logo antes de implantar algo, não com muita antecedência.

Trabalhar sem planejamento pode parecer assustador, mas seguir cegamente um plano que não tem relação alguma com a realidade é mais assustador ainda.



Por que crescer?

"Qual é o porte da sua empresa?", as pessoas nos perguntam. Mesmo sendo só para puxar conversa, elas não esperam ouvir algo modesto. Quanto maior o número de funcionários, mais marcante, profissional e poderoso você parece. "Nossa, que legal!", dizem se você tiver mais de 100 empregados. Se a sua empresa for pequena, você ouve um "Ah… legal". O primeiro comentário representa um elogio; o segundo é dito apenas por educação.

Por que isso acontece? Qual é a relação entre negócios e tamanho? Por que a meta é sempre expandir? Por que tanta atração pela grandeza, além da necessidade de alimentar o ego? Qual é o problema de encontrar o tamanho ideal e permanecer assim?

Por acaso olhamos para as universidades Harvard ou de Oxford e dizemos "Se

elas expandirem, abrirem filiais, contratarem mais alguns milhares de professores, tiverem uma abordagem global e se espalharem pelo mundo todo, *aí sim* serão universidades excelentes"? É claro que não. Não é desse modo que medimos o valor dessas instituições. Então por que medimos as empresas assim?

Talvez o ideal para a sua empresa seja ter cinco funcionários. Talvez seja 40. Ou até 200. Por que não apenas você e um notebook?

Não faça suposições precipitadas sobre o tamanho que você deve alcançar. Cresça devagar e identifique o momento em que chegar a um bom equilíbrio. Contratações prematuras levam muitas empresas à falência. Evite também grandes crescimentos súbitos, pois eles podem fazer com que você passe do tamanho apropriado.

Pare de ver o tamanho reduzido como apenas um degrau. Talvez ele seja um ótimo ponto de chegada.

Já percebeu que, enquanto as empresas pequenas desejam ser maiores, as empresas grandes sonham em ser mais ágeis e flexíveis? Depois que uma organização se expande, fica muito difícil encolher sem demitir funcionários, desmotivar a equipe e mudar todo o jeito de fazer negócios.

A grande escala não precisa ser seu objetivo. E não estamos falando apenas do número de funcionários. Tudo isso se aplica também a despesas, locação, infraestrutura de TI, móveis, etc. Essas coisas não acontecem por acaso. Você decide se quer incluí-las ou não. Ao assumir muitas despesas, você se verá obrigado a construir um negócio complexo, muito mais difícil e estressante de administrar.

Não se sinta inseguro na hora de ter como meta um negócio pequeno. Qualquer pessoa que tenha uma empresa sustentável e lucrativa, seja ela grande ou pequena, deve se orgulhar.



Workaholics

Nossa cultura celebra os workaholics. Ouvimos falar de gente que fica na empresa depois do expediente, leva trabalho para casa ou até dorme no escritório. Dar o sangue por um projeto é considerado um comportamento exemplar.

Ser um workaholic não só é desnecessário como é idiota. Trabalhar mais não significa se envolver mais ou realizar mais. Significa apenas trabalhar mais!

Os workaholics acabam criando mais problemas do que resolvem. Para começar, trabalhar desse jeito não é sustentável a longo prazo. Quando o esgotamento se abater sobre eles, será avassalador.

Além disso, esses profissionais confundem as coisas. Tentam solucionar uma questão atacando-a com horas e mais horas. Procuram compensar a preguiça intelectual com força bruta. O resultado disso são soluções pobres.

Eles chegam até a provocar crises. Não procuram formas de ser mais eficientes, pois na verdade *gostam* de fazer horas extras. Adoram se sentir heróis. Criam problemas (muitas vezes sem essa intenção) só para terem o prazer de trabalhar mais.

Os workaholics fazem com que os funcionários que não ficam até tarde se sintam improdutivos por trabalharem "somente" durante o expediente normal. Isso gera culpa e desânimo generalizados. Além do mais, produz uma mentalidade que valoriza o comportamento de "esquentar a cadeira": todos passam a ficar até tarde por obrigação, mesmo que não estejam sendo produtivos.

Se você trabalha sem parar, dificilmente faz avaliações equilibradas. Seus valores e sua capacidade de decisão ficam distorcidos. Você não é mais capaz de decidir o que vale um esforço adicional e o que não vale. E acaba ficando cansado. Ninguém toma as melhores decisões nesse estado.

No fim das contas, os workaholics não obtêm mais resultados do que os outros colegas. Eles podem afirmar que são perfeccionistas, mas na prática perdem tempo insistindo em detalhes irrelevantes em vez de passarem para a tarefa seguinte.

Os workaholics não são heróis. Não salvam o dia – apenas o consomem. O verdadeiro herói já está em casa, pois descobriu um jeito mais rápido de concluir o trabalho.



Já chega de "empreendedores"

Vamos aposentar o termo *empreendedor*. Ele está ultrapassado e esgotado. Denota um tipo de exclusividade. Todos deveriam ser estimulados a iniciar seu próprio negócio, não só uma raça rara que se identifica como empreendedora.

Existe atualmente um novo grupo de pessoas abrindo negócios. Elas obtêm lucros, mas nunca se veem como empreendedoras. Muitas delas sequer se consideram empresárias. Apenas fazem aquilo que amam, seguindo seus critérios e recebendo por isso.

Então vamos substituir essa palavra metida a chique por algo mais pé no chão. Em vez de empreendedoras, chamemos essas pessoas de impulsionadoras. Qualquer um que cria um negócio novo é um impulsionador. Não é preciso MBA, diploma, um terno elegante, uma pasta, nem uma tolerância acima da média a riscos. Basta uma ideia, uma pitada de confiança e um empurrão para pôr mãos à obra.

MÃOS À OBRA



Deixe sua marca no Universo

Para desenvolvermos um ótimo trabalho, precisamos sentir que estamos fazendo alguma diferença, que estamos deixando uma marca significativa no Universo e que somos parte de algo importante.

Isso não quer dizer ter que descobrir a cura para o câncer, mas sentir que seus esforços são válidos. Você deseja que seus clientes digam: “Isso melhorou a minha

vida.” Quer acreditar que, se parasse de fazer o que faz, as pessoas perceberiam.

Também é preciso sentir urgência. Não se pode esperar para sempre. Trata-se do trabalho da sua vida. Você quer lançar algo que seja só mais do mesmo ou quer dar uma sacudida no mercado? O que você fizer será seu legado. Não fique parado esperando que outra pessoa efetue a mudança que você gostaria de ver. E não pense que é necessário uma equipe enorme para fazer alguma diferença.

Veja o exemplo da Craigslist, que pôs abaixo o ramo tradicional de anúncios classificados. Com umas poucas dezenas de funcionários, a empresa produz um lucro de dezenas de milhões de dólares, tem um dos sites mais acessados da internet e balançou todo o setor de jornais impressos.

The Drudge Report, de Matt Drudge, é apenas um site simples administrado por um homem. No entanto, causou um impacto imenso no mundo das notícias – produtores de televisão, radialistas e repórteres de jornais impressos o visitam regularmente em busca de novos assuntos.[2]

Se você vai criar alguma coisa, crie algo importante. Essas iniciativas que citamos surgiram do nada e destruíram velhos modelos estabelecidos há décadas. Você pode fazer o mesmo na sua área de atuação. Acredite.



Resolva um problema que também seja seu

A forma mais fácil e direta de criar um ótimo produto ou serviço é fazer algo que *você* queira utilizar. Dessa forma, você projeta alguma coisa da qual entende e percebe imediatamente se será útil ou não.

Na 37signals, desenvolvemos produtos dos quais nós precisamos para gerenciar nossa empresa. Por exemplo, queríamos uma forma de registrar com quem conversávamos, o que dizíamos e quando deveríamos dar continuidade. Para isso criamos o Highrise, nosso software de gerenciamento de contatos. Não houve necessidade de grupos de discussão, estudos de mercado ou intermediários. Sentimos uma necessidade e demos conta dela.

Ao elaborar um produto ou serviço, você toma centenas de decisões mínimas a cada dia. Se está resolvendo o problema de outra pessoa, tende a atirar várias vezes no escuro. Ao solucionar seu próprio problema, as luzes se acendem e você sabe exatamente qual é o melhor caminho a seguir.

O inventor James Dyson sentiu uma necessidade e cuidou dela. Ao usar o aspirador de pó em casa, ele percebeu que o aparelho constantemente perdia força de sucção, pois a poeira ia tapando os poros do saco e bloqueando o fluxo de ar. Não se tratava do problema *hipotético* de alguém, mas de um problema real que ele sentiu na pele. Ele então decidiu resolver a questão e criou o primeiro aspirador de pó ciclônico, sem saco.[3]

Vic Firth teve a ideia de criar uma baqueta melhor enquanto tocava tímpano na Orquestra Sinfônica de Boston. Como as baquetas que comprava não tinham o desempenho que ele esperava, passou a fazer baquetas no porão de sua casa e vendê-las. Um dia, deixou cair várias baquetas no chão e ouviu os diferentes tons. Foi quando começou a combinar as baquetas segundo a umidade, o peso, a densidade e o tom, formando pares idênticos. O resultado virou o slogan do seu produto: "O par perfeito". Hoje a fábrica de Vic Firth produz mais de 85 mil baquetas por dia e detém 62% desse mercado.[4]

O técnico de atletismo Bill Bowerman percebeu que sua equipe precisava de tênis de corrida melhores e mais leves, então foi para sua oficina e despejou borracha na chapa de *waffles*. Foi assim que nasceu o solado *waffle* da Nike.[5]

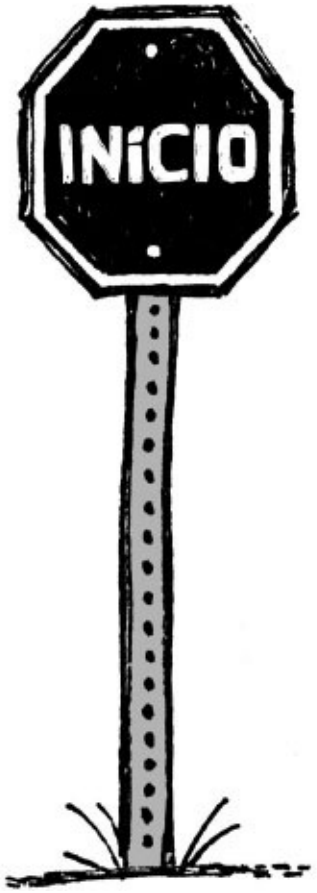
Essas pessoas reagiram a uma motivação própria e revelaram um mercado imenso que precisava exatamente do mesmo que elas. Trata-se de um excelente caminho a seguir.

Ao desenvolver aquilo de que você mesmo precisa, você consegue avaliar a qualidade do que fez de modo rápido e direto, em vez de recorrer a terceiros.

Mary Kay Wagner, fundadora da Mary Kay Cosmetics, sabia que seus produtos

para a pele eram excelentes porque já fazia uso deles. Ela os encomendava a um farmacêutico que vendia fórmulas caseiras a clientes, parentes e amigos. Quando ele morreu, Mary comprou as fórmulas da família. Ela não precisou de grupos de discussão ou estudos para saber que os produtos eram bons. Tudo o que precisou fazer foi olhar para a própria pele.[6]

O melhor de tudo é que a abordagem de resolver seu próprio problema permite que você se apaixone pelo que está fazendo. Você conhece intimamente o problema e o valor de sua solução. Nada substitui isso. Afinal, se vai dedicar sua vida a alguma coisa, é melhor que seja algo a que você realmente dê valor.



Comece a fazer alguma coisa

Temos um conhecido que disse: "Eu tive a ideia de criar o eBay. Se tivesse agido logo, hoje seria bilionário!" Essa lógica é patética e enganosa. Ter a ideia do eBay

não guarda relação alguma com criar o eBay. O importante é o que se *faz*, não o que se pensa, fala ou planeja.

Se você acha que a sua ideia vale muito, tente vendê-la e veja quanto lhe oferecem. Provavelmente não muito. Até você realmente começar a fazer algo, a sua ideia brilhante não passa disso: uma ideia brilhante. E isso é algo que todo mundo tem.

Stanley Kubrick deu o seguinte conselho a aspirantes a cineasta: "Arranje uma câmera e faça um filme qualquer."[7] Ele sabia que, quando se é iniciante, é preciso começar a criar. O mais importante é dar o primeiro passo. Então pegue uma câmera e comece a filmar.

Ideias são baratas e abundantes. E, se você pensar bem, a ideia original é uma parte tão pequena de um negócio que se torna quase irrelevante. Tudo o que importa é executá-la com competência.



Falta de tempo não é desculpa

A desculpa mais comum que as pessoas dão para tudo é: "Não tenho tempo." Afirmam que adorariam abrir uma empresa, aprender a tocar um instrumento, vender uma invenção, escrever um livro ou tocar qualquer outro projeto, mas reclamam que o dia não tem horas suficientes.

Será mesmo?

Sempre há tempo, desde que ele seja bem empregado. E não pense que você

precisa largar seu emprego principal – mantenha-o e comece a investir no seu sonho à noite.

Em vez de assistir à TV ou jogar videogame, desenvolva sua ideia. Em vez de se deitar às 10 da noite, vá dormir às 11. Não estamos falando de passar a noite em claro ou de trabalhar 16 horas por dia, mas de separar algumas horinhas por semana. É tempo suficiente para produzir algo.

Só depois que fizer isso você descobrirá se sua empolgação e seu interesse são genuínos ou se foi só uma fase passageira. Se não render frutos, continue indo trabalhar todos os dias, como sempre fez. Você não terá arriscado nem perdido nada exceto umas poucas horas ociosas.

Quando realmente se quer alguma coisa, arranja-se tempo, não importa quantas outras obrigações já se tenha. A verdade é que a maioria das pessoas não deseja algo tanto assim, então protege o ego dando a desculpa da falta de tempo. Não fique se enganando com desculpas. A responsabilidade de transformar seus sonhos em realidade é inteiramente sua.

Além disso, saiba que o momento *perfeito* nunca chega. Você sempre vai se considerar muito jovem, velho, ocupado, pobre ou alguma outra coisa para ir à luta. Se viver ansioso para encontrar o timing perfeito para concretizar uma iniciativa, ela nunca sairá do papel.



Deixe seus limites bem claros

Ao avançar, mantenha em mente *por que* você está fazendo o que está fazendo. As melhores empresas têm um foco, não apenas um produto ou serviço. Você precisa acreditar em alguma coisa e saber pelo que está disposto a lutar. Depois, deve mostrar isso ao mundo.

Uma postura firme irá atrair grandes admiradores, que seguirão e defenderão você. Eles farão uma divulgação mais abrangente, completa e apaixonada do que qualquer campanha publicitária.

Saiba, no entanto, que opiniões fortes têm seu custo. Você afastará algumas pessoas, que o acusarão de ser arrogante e presunçoso. Para cada pessoa que o amar, outras tantas irão odiá-lo.

Muitos consumidores nos detestam porque nossos produtos fazem menos que os da concorrência. Sentem-se insultados quando nos recusamos a incluir seu recurso favorito. Porém nós nos orgulhamos tanto daquilo que nossos produtos não fazem quanto daquilo que fazem.

Queremos que nossos softwares sejam simples porque a maioria dos que existem no mercado é complexa demais, com recursos demais, botões demais, confusão demais. Então criamos programas que se propõem a ser o oposto disso. Se o que fazemos não é o ideal para todos, tudo bem. Estamos dispostos a perder alguns clientes porque sabemos que outros se tornam fãs de nossos produtos. Esse é o nosso limite.

Quando você não sabe no que acredita, qualquer argumento passa a ser válido. Tudo é passível de debate. Mas, quando luta por algo, as decisões passam a ser óbvias.

Por exemplo, a rede de supermercados Whole Foods se dedica a vender produtos naturais e orgânicos da melhor qualidade possível. Não perde tempo decidindo repetidamente o que é adequado. Ninguém pergunta: "Será que devemos vender este produto com aromatizantes artificiais?" Não há debate. A resposta é clara. É por isso que lá não se compram refrigerantes.

Essa filosofia implica que os alimentos da Whole Foods sejam mais caros. Alguns a detestam, fazem chacota com a empresa e com quem compra lá. E daí? A Whole Foods está indo muito bem.

Outro exemplo é a lanchonete Vinnie's Sub Shop, que fica bem perto do nosso escritório em Chicago. Eles temperam os sanduíches com um azeite de manjericão que deixa tudo perfeito. Mas é melhor você não se atrasar. Pergunte a que horas

fecham e a moça no balcão responderá: “Fechamos quando o pão acaba.”

Acredite, é verdade. Eis a explicação: “De manhã cedo, compramos o pão fresquinho aqui na padaria da rua. Quando nosso estoque acaba (geralmente em torno das duas ou três da tarde), fechamos a loja. Poderíamos comprar mais pão depois, mas ele não é tão gostoso quanto o pão recém-assado pela manhã. Não faz sentido vender mais alguns sanduíches se o pão não tiver a mesma qualidade. Alguns tostões não compensam vender refeições das quais não nos orgulhamos.”

Onde você ia gostar mais de fazer um lanche: num lugar assim ou numa rede de lanchonetes qualquer?

Use esse mesmo raciocínio para o seu projeto e identifique seus limites.



Missão (da empresa) impossível

Há uma diferença enorme entre realmente defender uma posição e exibir uma declaração de missão que *afirma* que você acredita nessa posição. Estamos falando daqueles cartazes que se vangloriam de oferecer o melhor serviço mas só existem para enfeitar a parede, porque soam falsos e desconectados da realidade.

Imagine que você está no escritório de uma locadora de carros. A sala é fria. O carpete está sujo. Não há ninguém no balcão. Aí você vê uma folha de papel já

amarelada, com uma ilustração pobre, afixada a um mural. É a declaração de missão:

> Nossa missão é atender às necessidades de locação de automóveis e caminhões comerciais dos clientes e, assim, superar suas expectativas referentes a serviço, qualidade e valor.
>
> Nós nos empenharemos em conquistar a fidelidade a longo prazo de nossos clientes, trabalhando para realizar mais do que o prometido, sendo honestos e justos, e fazendo um esforço adicional para oferecer um serviço personalizado excepcional que constitua uma experiência comercial prazerosa.
>
> Motivaremos nossos funcionários para que prestem serviços excepcionais a nossos clientes, apoiando seu desenvolvimento, oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e compensando-os de forma justa por seus êxitos e realizações…[8]

E por aí vai. Você está lá parado, lendo essa porcaria e pensando: "Eles devem achar que eu sou idiota!" As palavras no papel estão absurdamente longe da realidade daquela experiência.

O mesmo acontece quando esperamos um tempão para nossa chamada ao SAC ser atendida e uma voz gravada nos diz que a empresa valoriza muito seus clientes. Então por que não contrata mais pessoal de suporte, para que não tenhamos que esperar meia hora até alguém nos ajudar?

Defender uma posição não significa apenas passá-la para o papel. Significa acreditar nela e incorporá-la a todos os procedimentos da empresa.



Pegar dinheiro emprestado é o plano Z

Uma de suas primeiras perguntas provavelmente será: de onde vou tirar o capital para iniciar o negócio? Com frequência, as pessoas pensam que a resposta é pegar dinheiro emprestado. No caso da construção de algo como uma fábrica ou um restaurante, pode ser realmente necessário conseguir capital externo. Porém muitas empresas não requerem uma infraestrutura cara, sobretudo nos dias de hoje.

O setor de serviços está mais forte do que nunca, mas essas empresas não costumam precisar de muito para funcionar. Se você estiver pensando em abrir um negócio desse tipo, evite obter financiamento externo.

Aliás, seja qual for a sua área de atuação, pegue emprestado o mínimo valor possível. Gastar o dinheiro dos outros pode parecer ótimo, mas produz efeitos colaterais. Eis as razões:

Você abre mão do controle. Quando se emprega capital de terceiros, também é preciso prestar contas a eles. No começo, quando todos concordam, tudo corre bem. Mas o que acontece com o passar do tempo? Você está abrindo a sua empresa para receber ordens de outras pessoas? Se o dinheiro investido não for seu, isso é o que acabará acontecendo.

A quitação da dívida emperra o desenvolvimento de um negócio de qualidade. Os investidores querem o dinheiro de volta, e depressa (geralmente em três a cinco anos). A sustentabilidade a longo prazo vai por água abaixo quando os envolvidos só querem receber seu montante o mais rápido possível.

Gastar dinheiro alheio é um vício. Não há nada mais fácil do que gastar o dinheiro dos outros. Mas aí ele acaba e é preciso pedir mais. A cada vez que você fizer isso, eles dominarão uma parcela maior da sua empresa.

Geralmente o acordo é desfavorável. Quando se está começando, não se tem poder de barganha. Trata-se de um péssimo momento para fazer qualquer transação financeira.

Os clientes caem na escala de prioridades. Você acaba construindo o que os investidores querem em vez do que os clientes precisam.

Angariar fundos é incrivelmente trabalhoso. Conseguir dinheiro é difícil e exaustivo. São meses marcando reuniões, pensando em questões jurídicas, redigindo contratos, etc. Tudo isso representa uma distração imensa quando a concentração deveria estar voltada para a construção de algo de qualidade.

Conclusão: não vale a pena. Ouvimos inúmeros relatos de empresários que fizeram isso e se arrependeram. Eles disseram que, no início, ficaram empolgados com o dinheiro. Mas então passaram a se reunir com os investidores ou o conselho consultivo e começaram a pensar: "Onde é que eu fui me meter?"

Antes de enveredar por esse caminho, procure outras opções.



É preciso menos do que você pensa

Tem certeza de que precisa de 10 pessoas? Ou 2 ou 3 dão conta do recado por enquanto?

Tem certeza de que precisa de 500 mil dólares? Ou 50 mil (ou 5 mil) bastam por enquanto?

Tem certeza de que precisa de seis meses? Ou consegue fazer algo em dois?

Tem certeza de que precisa de um escritório grande? Ou pode compartilhar o espaço de trabalho (ou trabalhar em casa) durante um tempo?

Tem certeza de que precisa ter um armazém? Ou pode alugar um depósito pequeno (ou usar sua garagem), ou quem sabe terceirizar totalmente esse serviço?

Tem certeza de que precisa investir em propaganda e contratar uma empresa de relações públicas? Ou há outras formas de chamar a atenção?

Tem certeza de que precisa construir uma fábrica? Ou pode contratar terceiros para produzir seus produtos?

Tem certeza de que precisa de um contador? Ou pode usar um software e cuidar disso você mesmo?

Tem certeza de que precisa de um departamento de TI? Ou pode terceirizar essa atividade?

Tem certeza de que precisa de um funcionário em tempo integral para prestar suporte? Ou você mesmo pode tirar as dúvidas dos clientes?

Tem certeza de que precisa abrir uma loja? Ou pode vender seus produtos pela internet?

Tem certeza de que precisa de cartões de visita, papéis de carta e panfletos sofisticados? Ou pode abrir mão dessas coisas?

Você já entendeu aonde queremos chegar. Talvez precise fazer escolhas maiores e mais caras em algum momento, mas não agora.

Não há nada de errado em ser enxuto. Quando lançamos nosso primeiro produto, procuramos economizar. Não tínhamos escritório próprio; compartilhávamos o espaço com outra empresa. Não fazíamos propaganda; promovíamos o produto relatando nossas experiências on-line. Não tínhamos alguém para responder e-mails de clientes; o próprio fundador da empresa os respondia. E tudo correu muito bem.

Várias grandes empresas começaram em garagens. A sua pode ser uma delas.



Abra uma empresa, não uma startup

As *startups* são uma categoria especial de empresa que atrai muita atenção, principalmente no mundo da tecnologia. Quem abre *startups* quer investir o mínimo possível mas sonhar alto, construindo sua base sobre apostas e incertezas.

Elas habitam um lugar mágico onde os gastos são um problema para outra pessoa. Onde aquela coisinha irritante chamada "receita" nunca interfere em nada. Onde pode-se gastar o dinheiro alheio até se descobrir um jeito de faturar. Onde as leis da física dos negócios não se aplicam.

O problema desse lugar mágico é não passar de uma lenda. A verdade é que toda empresa, nova ou antiga, é governada pelo mesmo conjunto de forças do mercado e regras da economia. Entra receita, saem despesas. Gere lucro ou vá à falência.

As *startups* tentam ignorar essa realidade. São administradas por gente que procura adiar o inevitável, ou seja, o momento em que o negócio precisa crescer, dar lucro e se tornar uma empresa real e sustentável.

Quem assume nos negócios uma atitude do tipo "no futuro vamos dar um jeito

de gerar lucro" está sendo insensato. É como construir uma nave espacial e começar dizendo: "Vamos fingir que a gravidade não existe." *Uma empresa sem um plano para dar lucro não é uma empresa, é um hobby.*

Por isso, não use a ideia da *startup* como muleta; abra um negócio de verdade. Empresas reais precisam lidar com coisas reais, como contas e folhas de pagamento. Elas se preocupam com o lucro desde o primeiro dia e não mascaram problemas profundos dizendo: "Não importa – somos uma *startup*." Administre sua empresa de maneira realista e você terá uma chance de sucesso bem maior.



Planejar a retirada é planejar o fracasso

Outra frase que ouvimos muito é: "Qual é a sua estratégia de saída?" As pessoas perguntam isso para quem está apenas começando. O que se passa na cabeça de quem nem consegue iniciar algo sem planejar um jeito de cair fora? Por que tanta pressa? Suas prioridades estão totalmente invertidas se você pensa em ir embora antes mesmo de se envolver.

Você começaria um namoro planejando o rompimento? Você se reuniria com um advogado especialista em divórcios na manhã do seu casamento? Isso seria absurdo, certo?

É preciso investir numa estratégia de comprometimento, não numa estratégia de saída. Dedique-se a fazer o projeto crescer e ter sucesso, não a pensar num jeito de abandonar o navio. Se toda a sua estratégia se baseia na retirada, é provável que você

não vá muito longe.

Vemos muitos aspirantes a empresário apostando tudo na venda posterior do negócio. No entanto, as chances de se darem bem são ínfimas. Há uma possibilidade remota de que surja uma organização grande e faça uma boa oferta.

Além disso, quando se cria uma empresa com a intenção de que seja logo negociada, são enfatizados os aspectos errados. Em vez de se concentrar em conquistar a lealdade dos clientes, você se preocupa em conquistar um comprador. Esse não é o caminho.

Mas digamos que você ignore este conselho e consiga mesmo uma oferta. Você monta a sua empresa, a vende e recebe um belo pagamento. E depois? Vai se mudar para uma ilha e beber champanhe o dia todo? Isso irá realmente deixá-lo satisfeito? O dinheiro bastará para fazer você feliz? Tem certeza de que vai preferir isso a administrar um negócio que lhe dá prazer e no qual acredita?

É comum ouvirmos histórias de donos de empresas que as vendem, se aposentam durante seis meses e depois retornam ao mercado. Eles sentem falta daquilo de que abriram mão. E, geralmente, voltam à ativa com algo bem inferior.

Não seja um deles. Se você conseguir tocar um bom negócio, não abandone o barco. Coisas boas não surgem o tempo todo. Não deixe uma oportunidade valiosa escapar das próprias mãos.



Corte os excessos

Neste momento, você está mais enxuto, menor e mais ágil do que nunca. Daqui para a frente, começará a acumular gordurinhas. E quanto mais peso tem um objeto, mais energia requer para mudar de direção. Isso é válido para o mundo dos negócios tanto quanto para o mundo físico. O que aumenta o peso de uma empresa?

- Contratos de longo prazo
- Excesso de pessoal
- Decisões permanentes
- Reuniões
- Processos densos
- Estoques
- Opções inflexíveis de hardware, software e tecnologia em geral
- Planos de longo prazo
- Políticas internas

Evite esses itens sempre que possível. Assim você terá como mudar de rumo facilmente. Quanto mais custosa for a alteração, menor será a probabilidade de que ela seja realizada.

Organizações gigantes podem levar anos para dar uma virada. Elas falam em vez de agir. Inventam reuniões em vez de realizar. Mas, se você mantiver o peso reduzido, será capaz de mudar tudo rapidamente: seu modelo de negócio, seus produtos, suas principais características e seu marketing. Você poderá cometer erros e corrigi-los depressa. Terá espaço para alterar suas prioridades, os produtos oferecidos ou o foco. E o mais importante: poderá mudar de ideia.

PROGRESSO

MENOS É MAIS

Ser limitado não é ruim

"Não tenho tempo/dinheiro/pessoal/experiência suficiente." Pare de choramingar. Muitas vezes menos é mais. Veja as restrições como vantagens disfarçadas. Recursos limitados nos obrigam a trabalhar com o que temos. Não há espaço para desperdício. Além disso, nos estimulam a ser criativos.

Os escritores utilizam limitações para fomentar a criatividade o tempo todo. Shakespeare se destacou dentro da austeridade dos sonetos (poemas de 14 versos com um rigoroso esquema de métrica e rima). As formas poéticas de haicai e *limerick* também seguem normas rígidas que levam a resultados criativos. Autores como Ernest Hemingway e Raymond Carver descobriram que se forçar a escrever usando uma linguagem simples e clara os ajudava a obter maior impacto.

A Southwest só trabalha com Boeings 737, diferentemente da maioria das outras companhias aéreas, que voam com aeronaves de diversos modelos. Como resultado, todos os pilotos, comissários de bordo e integrantes das equipes de terra podem atuar em qualquer voo. Além disso, todos os equipamentos e peças da Southwest servem para todos os aviões. Essa decisão implica custos mais baixos e um negócio mais fácil de administrar.

Quando estávamos desenvolvendo o software Basecamp, enfrentamos muitas limitações. Administrávamos uma empresa de design com serviços em andamento, trabalhávamos com sete horas de diferença de fuso horário entre os diretores (David programava na Dinamarca e os demais, nos Estados Unidos), a equipe era pequena e não tínhamos financiamento externo. Essas restrições nos compeliram a manter o produto simples.

Atualmente contamos com mais recursos e profissionais, mas ainda nos impomos limitações. Nós nos obrigamos a ter apenas uma ou duas pessoas por vez dedicadas a um produto e sempre reduzimos os recursos dos programas ao mínimo. Isso nos impede de criar produtos inchados.

Então, antes de você começar com a ladainha do "não tenho isso, não tenho aquilo", veja até onde é capaz de chegar com aquilo que já tem.



Crie meio produto, não um produto meia-boca

É possível transformar rapidamente várias ideias ótimas em um produto ruim quando se tenta realizar todas ao mesmo tempo. Ninguém consegue fazer *tudo* o que quer e ainda fazer *tudo* benfeito. Há limites de tempo, recursos, capacidade e foco. Já é difícil ter sucesso em uma coisa só, que dirá em 10 coisas simultaneamente.

De qualquer forma, a maioria das suas ideias não parecerá tão brilhante quando você olhar para elas sob outra perspectiva. E, se realmente forem fantásticas, poderá utilizá-las mais tarde.

Muitas coisas melhoram ao ficarem menores. Diretores cortam boas cenas para lançar um grande filme. Músicos descartam faixas boas para fazer um disco excelente. Escritores eliminam boas páginas para tornar um livro excepcional. Nós cortamos este livro pela metade entre o penúltimo e o último rascunho. Acredite: ficou bem melhor.

Então, comece a cortar. Para alcançar a excelência é preciso cortar todos os itens que são apenas bons.



Comece pelo epicentro

Quando damos início a algo novo, há forças nos puxando em diversas direções. Há aquilo que *poderíamos* fazer, aquilo que *queremos* fazer e aquilo que *devemos* fazer. Comece por aquilo que se *deve* fazer. Comece pelo epicentro.

Por exemplo, se você está montando uma barraca de cachorro-quente, pode se preocupar com os acompanhamentos, as instalações, o nome, a decoração, etc. Mas a primeira coisa com que deve se preocupar é com o cachorro-quente. O cachorro-quente é o epicentro. Todo o resto é secundário.

Para encontrar o epicentro, faça a si mesmo a seguinte pergunta: "Se eu eliminasse isto, o que eu vendo ainda existiria?" Uma barraca de cachorro-quente não é uma barraca de cachorro-quente sem cachorro-quente. Você pode eliminar as cebolas, o molho de tomate, a mostarda, etc. Algumas pessoas podem não gostar dos seus cachorros-quentes sem complementos, mas você ainda terá uma barraca de cachorro-quente.

Definir o seu epicentro deve ser o primeiro passo. Depois você poderá concentrar toda a sua energia em fazer desse item o melhor possível. Tudo o que

vier depois vai depender dessa base.



Ignore os detalhes no início

Os arquitetos não se preocupam com o azulejo que será usado no banheiro ou com a marca da torneira da pia da cozinha até *depois* que a planta baixa esteja finalizada. Eles sabem que é melhor decidir esses detalhes mais tarde.

Aborde a sua ideia da mesma forma. Os detalhes fazem diferença, mas deixar-se envolver por eles cedo demais leva a desentendimentos, reuniões e atrasos. Você acaba se perdendo em coisas que não importam muito, desperdiçando tempo em decisões que não são definitivas. Portanto, acerte primeiro o básico e se preocupe com as especificidades depois.

Quando se começa a esquematizar alguma coisa, as ideias são escritas com um marcador grosso e não com uma esferográfica. Por quê? As esferográficas são finas demais. Elas criam preocupações às quais não devemos dar atenção ainda, como aprimorar o sombreado ou usar uma linha pontilhada ou tracejada. Acabamos enfocando detalhes que ainda deveriam estar fora de foco.

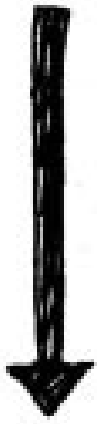
Um marcador grosso impossibilita esse grau de detalhe. Só conseguimos desenhar contornos, linhas e quadros. Isso é bom. No começo, toda a preocupação deve ser com o panorama geral.

Walt Stanchfield, renomado professor de desenho dos Estúdios Walt Disney, costumava aconselhar os animadores a "esquecer os detalhes" no princípio. O motivo: o detalhe não contribui com nada nas etapas iniciais.[9]

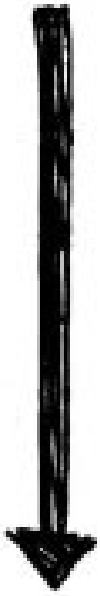
Além disso, muitas vezes nem conseguimos reconhecer os detalhes mais

importantes até *depois* de começar a progredir. Só então percebemos o que precisa receber mais atenção e o que está faltando. Descubra o momento certo para isso.

DECIDIR



é



PROGREDIR

Tomar uma decisão é fazer progresso

Quando você adia decisões, elas formam pilhas. E pilhas acabam sendo ignoradas, resolvidas às pressas ou descartadas. Como resultado, os problemas individuais ficam sem solução.

Sempre que puder, substitua "vamos pensar a esse respeito" por "vamos tomar uma decisão a esse respeito". Comprometa-se a decidir. Não espere pela solução perfeita. Bata o martelo e siga em frente.

Depois que você entra nesse fluxo de tomar decisão após decisão, adquire ritmo e aumenta a motivação. Decidir é progredir. Cada decisão tomada é um tijolo na sua fundação. Não se pode construir nada sobre "vamos resolver isso depois", mas sim sobre "resolvido".

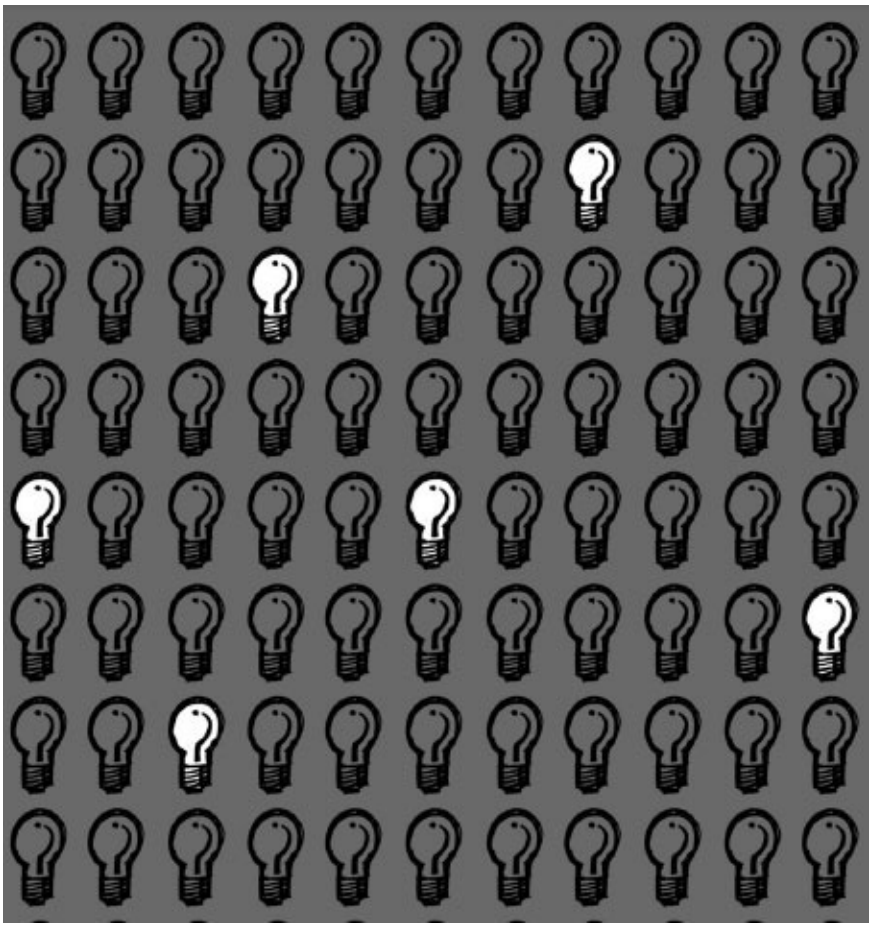
O problema surge quando você adia decisões na esperança de mais tarde obter uma resposta perfeita. Isso não acontecerá. A probabilidade de você tomar uma ótima decisão hoje ou de tomar amanhã é a mesma.

Um exemplo muito bom disso aconteceu na nossa empresa. Durante muito tempo evitamos contratar representantes de vendas para os nossos produtos porque a solução "perfeita" parecia complicada demais: teríamos que automatizar pagamentos, emitir cheques, investigar a legislação tributária em outros países, etc. O avanço se deu quando perguntamos: "Existe algo que possamos fazer facilmente agora e que seja satisfatório?" A resposta: "Compensar os representantes com créditos em produtos em vez de pagá-los em dinheiro." Foi o que fizemos.

Mantivemos essa abordagem durante um tempo, até que finalmente implementamos um sistema de pagamento em dinheiro. Trata-se de outro fator importante: não é preciso viver para sempre com uma decisão tomada. Se você cometer um erro, poderá corrigi-lo depois.

Por mais tempo que você gaste na fase de planejamento, ainda assim não fará tudo certo. Não piore as coisas analisando-as excessivamente e postergando ações antes mesmo de começar.

Projetos muito longos acabam com a motivação. Quanto mais tardarem em se desenvolver, menos provável será a sua realização. Tome a decisão, avance e obtenha algum resultado agora, enquanto você ainda tem motivação e ímpeto para isso.



Seja um curador

Não se cria um ótimo museu juntando toda a arte do mundo em uma única galeria. Isso seria montar um galpão. O que dá valor a um museu é o que *não* está nas paredes. O curador toma decisões conscientes sobre o que fica e o que sai, num processo de edição. Existem muito mais obras *fora* das paredes do que nelas. A melhor seleção é um subconjunto de todas as possibilidades.

O que mais importa é tudo o que fica de fora. Procure constantemente coisas para remover, simplificar e otimizar. Seja um curador. Só mantenha o que for realmente essencial. Descarte elementos até restar apenas o mais importante. E aí repita o processo. Sempre é possível voltar a adicionar algo que se mostre necessário.

A Zingerman's é uma das delicatessens mais famosas dos Estados Unidos. Ela conquistou seu lugar porque os proprietários se veem como curadores. Eles não abastecem as prateleiras, mas selecionam rigorosamente o que entra e o que não

entra.

Cada garrafa de azeite vendida na Zingerman's foi parar em suas prateleiras porque a equipe acredita na qualidade do produto. De modo geral, ela conhece os fornecedores há anos, já os visitou e colheu azeitonas com eles. Assim pode garantir o sabor encorpado e autêntico de cada azeite.

Para se ter uma ideia, veja como o proprietário da Zingerman's descreve o azeite Pasolivo no site da empresa:

> Eu provei este azeite pela primeira vez há muitos anos, com base em uma recomendação. Há muitos azeites vendidos em belos vidros e com histórias encantadoras para contar, mas a maioria não é excepcional. O Pasolivo, por sua vez, chamou minha atenção assim que o degustei. É intenso, cheio e frutado – tudo o que gosto em um azeite, sem nenhum ponto negativo. É um dos melhores dos Estados Unidos, comparável aos excelentes azeites rústicos da Toscana. Altamente recomendado.[10]

O proprietário degustou o azeite e escolheu revendê-lo por causa do seu sabor. Não se trata da embalagem, do marketing ou do preço. Trata-se da qualidade. Ele o provou e decidiu que sua loja faria bem em oferecê-lo.

A sua abordagem deve ser exatamente a mesma.



Não dê munição para o problema

Assista à série de TV *Kitchen Nightmares*, do chef Gordon Ramsay, que busca salvar restaurantes à beira da falência, e você perceberá um padrão. Os cardápios dos estabelecimentos que estão indo mal têm opções demais. Os proprietários acham que oferecer o maior número possível de pratos aumenta o interesse pelo restaurante. Em vez disso, o resultado são refeições ruins e problemas de logística.

É por isso que o primeiro passo de Ramsay quase sempre é enxugar o menu, geralmente partindo de mais de 30 pratos para cerca de 10.

Pense nisso. O primeiro passo não é melhorar o cardápio atual, mas cortá-lo. Depois é que se deve aprimorar o que restou.

Quando algo não está dando certo, a inclinação natural é dar ainda mais munição para o problema: mais gente, mais tempo, mais dinheiro. Isso só torna o

problema ainda maior. O melhor caminho é seguir a direção contrária: podá-lo.

Faça menos. Seu projeto não sofrerá tanto quanto você receia. Aliás, há uma boa possibilidade de que ele prospere. Mas você precisará tomar decisões difíceis e identificar aquilo que realmente importa.

Se começar a adiar prazos e aumentar o orçamento, o problema nunca terá fim.



Concentre-se no que não vai mudar

Muitas empresas se concentram no próximo grande passo. Agarram-se às novidades. Seguem as últimas tendências e tecnologias.

Isso é tolice. Desse jeito você acaba se concentrando mais na moda do que na substância e prestando muita atenção a detalhes que mudam constantemente.

A essência do seu negócio deve se basear naquilo que não vai mudar, naquilo que as pessoas querem hoje *e* vão continuar querendo daqui a 10 anos. É nisso que você deve investir.

A Amazon.com se concentra em entregas rápidas, uma ótima seleção de produtos, políticas de devolução descomplicadas e preços acessíveis. São elementos que sempre terão grande demanda.

As fabricantes japonesas de automóveis também valorizam princípios centrais imutáveis: confiabilidade, acessibilidade e praticidade. Os consumidores já queriam isso há 30 anos, querem o mesmo hoje e ainda vão querer daqui a 30 anos.

Na 37signals, aspectos como velocidade, simplicidade, facilidade de uso e clareza

são nosso foco. Trata-se de desejos atemporais. As pessoas não vão acordar daqui a 10 anos e dizer: "Nossa, como eu queria que este programa fosse mais difícil de usar!"

Lembre-se de que toda moda é efêmera. Quando você se concentra em fatores *permanentes*, passa a vida com algo que nunca perde o estilo.



São seus dedos que dão o tom

Os gurus da guitarra dizem: "São seus dedos que dão o tom." Você pode comprar uma guitarra, pedais de efeitos e amplificadores idênticos aos que Eddie Van Halen usa. Porém, ao tocar o instrumento, o som ainda terá a sua cara.

Por sua vez, Eddie pode pegar uma guitarra ruim e nós ainda reconheceremos sua singularidade. Equipamentos sofisticados podem ajudar, mas no fundo é você que dá o tom.

As pessoas se sentem tentadas a voltar toda a atenção às ferramentas em vez de se preocuparem com o que vão fazer com elas. Você conhece o tipo: designers que empregam uma avalanche de tipos de fontes e filtros de Photoshop mas não têm nada a dizer; fotógrafos amadores que querem debater eternamente sobre revelação de filmes versus revelação digital em vez de se concentrar naquilo que realmente faz uma grande fotografia; e por aí vai.

As pessoas usam os equipamentos como muletas. Não querem investir horas

aprendendo e praticando, então gastam uma fortuna em lojas especializadas. Elas procuram um atalho. No entanto, não é necessário ter o melhor equipamento do mundo para ser bom. E certamente ele não é necessário no começo.

Nos negócios, há gente demais obcecada com ferramentas, recursos de software, planos de expansão, escritórios sofisticados, móveis extravagantes e outras frivolidades em vez de atentar para o que realmente importa – atrair clientes e ganhar dinheiro.

Use o que você já tem ou o que pode bancar com facilidade. E vá à luta. Não é o equipamento o que conta, mas fazer o que você sabe fazer da melhor maneira possível. São seus dedos que dão o tom.



Venda seus subprodutos

No processo de produção, sempre geramos outra coisa além do produto principal. Não é possível fabricar uma coisa só. Tudo tem algum subproduto. Empresários observadores e criativos identificam esses subprodutos e enxergam oportunidades neles.

A indústria madeireira vende o que antes era lixo – serragem, lascas e pedaços de madeira – e obtém um bom lucro. Esses subprodutos são encontrados em lenha sintética para lareiras, concreto, adubo, compensados, combustíveis e muito mais.

Quem tem uma madeireira vê os resíduos, não pode ignorar a serragem. Mas, se você não fabrica nada material, pode ter dificuldade em identificar os subprodutos. Talvez nem saiba que esteja gerando algum.

Nosso último livro, *Getting Real*, foi um subproduto. Nós o escrevemos sem sequer perceber. A experiência adquirida construindo uma empresa e desenvolvendo softwares foi o resíduo de pôr mãos à obra. Reunimos esses conhecimentos primeiro em entradas de blog, depois em uma série de workshops, mais tarde em um arquivo .pdf e finalmente em um livro. Esse subproduto rendeu à 37signals mais de US$1 milhão diretamente e provavelmente outro milhão de forma indireta. E o livro que você está lendo agora também é um subproduto.

A banda de rock Wilco descobriu um valioso subproduto do processo de gravação. Ela filmou a criação de um disco e a lançou na forma de um documentário chamado *I Am Trying to Break Your Heart*, que oferece uma visão fascinante e sem censura do processo criativo e das brigas internas da banda. Os músicos ganharam dinheiro com o filme e o utilizaram como um meio para alcançar um público mais amplo.

Henry Ford descobriu um processo para transformar em carvão lascas de madeira que restavam da produção do Modelo T. Construiu uma fábrica de carvão vegetal e criou a Ford Charcoal (que depois passou a se chamar Kingsford Charcoal). Ainda hoje, a Kingsford é a maior fábrica de carvão dos Estados Unidos.[11]

As empresas de software não costumam pensar em escrever livros. As bandas de rock não costumam pensar em filmar o processo de gravação. Os fabricantes de carros não costumam pensar em vender carvão. Provavelmente há algo em que você ainda não pensou e que também pode ser vendido.



Entre no mercado agora

Quando seu produto ou serviço vai estar acabado? Quando ele deve entrar no mercado? Quando é seguro deixar que as pessoas o utilizem? Provavelmente muito antes do que você considera ideal. Assim que seu produto fizer o que precisa fazer, lance-o ao mundo.

Mesmo que ainda haja uma lista de coisas por fazer, isso não significa que não esteja pronto. Não atrase tudo por causa de alguns detalhes por terminar. Isso pode ser resolvido mais tarde. Além do mais, cuidar disso depois pode levar a resultados melhores.

Pense desta forma: se você precisasse lançar sua empresa daqui a duas semanas, o que deixaria de fora? É curioso como uma pergunta assim nos obriga a focar. De repente percebemos que não precisamos de uma porção de coisas. E o que é necessário parece óbvio. Ao estipularmos um prazo, vemos com mais clareza.

Deixe de lado tudo o que não for fundamental para o lançamento. Resolva as

necessidades agora e preocupe-se com os luxos depois. Se pensar bem, muitos itens não são essenciais no primeiro dia.

Quando lançamos o gerenciador de projetos Basecamp, nem tínhamos como fazer cobranças dos clientes. Como o produto seria pago em ciclos mensais, sabíamos que teríamos 30 dias para descobrir uma solução. Portanto, usamos o tempo anterior ao lançamento para resolver problemas mais urgentes e realmente importantes desde o primeiro dia. O trigésimo dia podia esperar.

A sapataria Camper abriu uma loja em São Francisco antes mesmo de concluir a construção do prédio. Os consumidores podiam desenhar nas paredes da loja vazia. Os sapatos ficavam expostos em um compensado posto sobre dezenas de caixas de sapatos. E a mensagem que mais vezes apareceu nas paredes foi: "Mantenham a loja do jeito que está."[12]

De modo semelhante, os fundadores da loja de decoração Crate and Barrel não esperaram até ter mostruários elegantes para abrir a primeira loja. Eles simplesmente viraram as caixas e os barris em que recebiam as mercadorias e empilharam os produtos sobre eles.[13]

Lembre-se, porém, de jamais comprometer a qualidade. O objetivo ainda é fazer algo excepcional. Essa abordagem apenas reconhece que a melhor forma de chegar lá é aos poucos. Pare de imaginar o que poderá dar bons resultados. Descubra na prática.

PRODUTIVIDADE


TORNE
REAL!

Diminua a papelada

O mundo dos negócios está imerso em pilhas de documentos burocráticos que só servem para fazer as pessoas perderem tempo. São relatórios que ninguém lê, gráficos que ninguém estuda e especificações que nunca lembram o produto acabado. Tudo isso leva um tempo enorme para ser produzido, mas segundos para ser esquecido.

Se você precisa explicar alguma coisa, tente torná-la mais concreta. Em vez de descrever a aparência de algo, desenhe-a. Em vez de explicar um som, imite-o. Faça o possível para eliminar níveis de abstração.

O problema das abstrações (como relatórios e documentos) é que elas criam a ilusão de que todos chegam às mesmas conclusões sobre o que leem. No entanto, 100 pessoas podem ler as mesmas palavras e pensar, cada uma, uma coisa diferente. Por isso, o melhor é ter algo real logo de cara. Só assim se obtém uma compreensão verdadeira.

Quando a Alaska Airlines quis construir um novo Aeroporto do Futuro, não utilizou esboços e plantas. As equipes ocuparam um depósito e construíram maquetes de balcões, quiosques e esteiras transportadoras usando caixas de papelão. Depois montaram um pequeno protótipo na cidade de Anchorage, para testar os sistemas com passageiros e funcionários. O projeto resultante desse processo "realista" reduziu significativamente o tempo de espera e aumentou a produtividade dos funcionários.[14]

Sam Maloof, renomado designer de móveis, achava impossível elaborar um desenho que mostrasse todos os detalhes intrincados de uma cadeira ou um banco. "Muitas vezes não sei como certa área deve ser feita até começar a trabalhar com cinzel, lima ou a ferramenta que for necessária para aquela tarefa em particular", dizia ele.[15]

Essa é a abordagem que você deve adotar. Pegue o cinzel e comece logo a fazer algo real. Todo o resto é mera distração.



Razões para desistir

É fácil baixar a cabeça e se dedicar apenas ao que você *acha* que precisa ser feito. Muito mais difícil é levantar a cabeça e perguntar por que você está executando determinada tarefa. Faça a si mesmo as seguintes perguntas fundamentais para garantir que esteja trabalhando no que realmente importa:

Por que você está fazendo isso? Já se pegou trabalhando em alguma coisa sem saber exatamente por quê? "Porque alguém mandou" não é uma resposta satisfatória. É essencial conhecer as razões de cada tarefa. Para que serve? A quem vai beneficiar? Qual é a motivação? Saber as respostas para essas perguntas ajudará você a entender melhor o próprio trabalho.

Que problema você está resolvendo? O que deu errado? Os clientes estão confusos? Você está confuso? Há algo que ainda não esteja claro? Alguma coisa que não era possível antes é possível agora? Às vezes, ao se fazer essas perguntas, você descobre que está cuidando de um problema imaginário. Nesse caso, é hora de parar e reavaliar o que, afinal de contas, você está fazendo.

Isso é realmente útil? Você está fazendo algo útil ou apenas fazendo algo? É comum confundir entusiasmo com utilidade. Às vezes pode ser legal brincar um pouco e criar algo bacana, mas em algum momento é preciso parar e se perguntar se isso também é útil. O bacana se esgota; o útil perdura.

Você está agregando valor? Agregar alguma coisa é fácil; agregar *valor* é difícil. Você está se dedicando a algo que realmente tornará seu produto mais valioso para os clientes? Eles vão tirar mais proveito dele do que antes? Há algumas coisas que parecem agregar valor mas que, na realidade, o subtraem. Por exemplo, ketchup de mais pode estragar a batata frita. A chave do valor é o equilíbrio.

Isso mudará o comportamento? Você está trabalhando em um projeto que mudará alguma coisa de fato? Só acrescente o que tiver impacto real no modo como as pessoas utilizam seu produto.

Existe uma solução mais fácil? Faça essa pergunta sempre que for se dedicar a alguma tarefa. Em geral, os problemas são simples; nós é que imaginamos que eles requerem soluções complicadas.

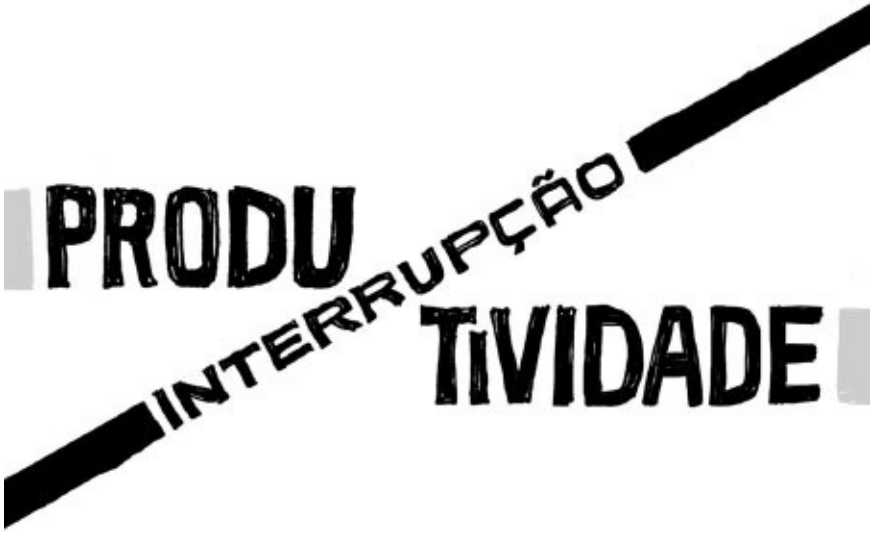
Que outra coisa você poderia fazer? O que você está deixando de fazer para trabalhar nisso? Essa pergunta tem peso maior no caso de equipes pequenas e com recursos

limitados, pois a priorização passa a ser ainda mais importante. Se você se dedicar a A, ainda consegue fazer B e C até abril? Caso contrário, não seria melhor fazer B e C em vez de A? Quando algo o prende durante muito tempo, isso implica deixar de realizar várias outras coisas.

Vale mesmo a pena? O que você está fazendo vale mesmo a pena? Essa reunião tem uma boa justificativa para tirar seis pessoas do trabalho durante uma hora? Vale a pena ficar trabalhando até tarde hoje ou dá para terminar isso amanhã? Você ganha algo ficando nervoso por causa do comunicado à imprensa de um concorrente? Compensa gastar dinheiro com propaganda? Determine o valor real do que você está prestes a fazer antes de dar o próximo passo.

Faça a si mesmo (e aos demais interessados) essas perguntas repetidamente. Não é preciso transformá-las em um processo formal – o importante é tê-las sempre em mente.

E não tenha medo de agir com base nas conclusões a que chegar. Às vezes, abandonar o que está fazendo é a melhor saída, mesmo que você já tenha se empenhado bastante. Não gaste seu tempo valioso com trabalho inútil.



A interrupção é inimiga da produtividade

Se você costuma trabalhar até tarde e nos fins de semana, não é porque há serviço demais. É porque você não está sendo produtivo. E a razão para isso são as

interrupções.

Pense bem: quando seu trabalho rende mais? Se você é como a maioria das pessoas, responderia que é de noite ou de manhã cedo. Não é por acaso que são as horas em que não há mais ninguém por perto.

As interrupções quebram sua jornada de trabalho em uma série de "momentos de trabalho". Quarenta e cinco minutos e um telefonema. Quinze minutos e o almoço. Uma hora depois, uma reunião. Antes que perceba, já acabou o expediente e você só teve um par de horinhas de trabalho ininterrupto. Não é possível fazer avanços significativos quando se começa, para, começa e para constantemente.

Navegar na internet, responder a e-mails e bater papo com os colegas nos corredores parecem ser distrações inofensivas, mas a verdade é que elas contribuem para corroer a produtividade. Para evitá-las, tente se isolar e focar uma só atividade de cada vez. A produtividade é maior durante períodos longos de tempo em que ficamos isolados. Quando não é preciso alternar a concentração entre diversas tarefas, fazemos grandes progressos.

Entrar nesse clima requer tempo e dedicação contra as interrupções. É como a fase do sono R.E.M.: primeiro é preciso pegar no sono para então chegar à R.E.M. Qualquer interrupção nos obriga a recomeçar. Assim como é nessa fase que ocorre o repouso verdadeiro, é em clima de isolamento que a produtividade floresce.

Mas o clima de isolamento não precisa ser criado em horários diferentes daquele do expediente regular. É possível definir como regra que meio dia de trabalho seja reservado ao isolamento. Decida que, das 10 às 14 horas, não será permitido conversar (exceto durante o almoço), ou estabeleça a primeira ou a segunda metade do dia como *seu* período de isolamento. Ou ainda, em vez da sexta-feira informal, experimente fazer a quinta-feira sem papo. Basta não permitir que determinado período seja interrompido, afetando a produtividade.

E não abra exceções. Para ser bem-sucedido, o clima de isolamento exige que você se livre do vício da comunicação. Durante esse período, nada de mensagens instantâneas, telefonemas, e-mails e reuniões. Concentre-se e trabalhe. Você ficará surpreso ao ver seu rendimento aumentar.

Além disso, ao colaborar com colegas, tente usar ferramentas de comunicação passivas, como o e-mail, que não exigem uma resposta instantânea, em vez de interruptivas, como telefonemas e reuniões presenciais. Assim cada um pode responder quando for mais conveniente, sem ser obrigado a deixar tudo de lado naquele momento.

Seu dia está sempre sob ataque de interrupções. É seu dever contra-atacar.



Reuniões são um veneno

As piores interrupções são as reuniões, porque quase sempre:

- Giram em torno de palavras e conceitos abstratos, e não de coisas reais.
- Transmitem uma quantidade absurdamente pequena de informações por minuto.
- Permitem que assuntos que não estavam na pauta tomem todo o tempo.
- Têm uma pauta tão vaga que ninguém sabe ao certo qual é o objetivo da reunião.
- Exigem uma preparação cuidadosa, para a qual a maioria das pessoas não tem tempo.
- Elas se procriam. Uma reunião leva a outra, que leva a outra…

Outro fato que também não ajuda é o de que as reuniões quase sempre são agendadas em blocos de meia hora. Se uma reunião requer apenas sete minutos para alcançar seu objetivo, então ela só deveria demorar esse tempo. Não transforme sete em 30.

Se você pensar bem, o custo real das reuniões é alarmante. Digamos que você marque um evento com uma hora de duração e convoque 10 participantes. Isso corresponde a uma reunião de 10 horas, não de uma hora. Você está trocando uma hora de reunião por 10 horas de produtividade. Aliás, provavelmente por umas 15 horas, pois há um custo mental associado a interromper o trabalho, se dirigir a outro lugar e depois retomar o que se estava fazendo antes.

Se decidir que é *imprescindível* juntar a equipe, tente tornar a reunião produtiva seguindo estas regras simples:

- Programe um despertador. Quando ele tocar, a reunião acabou. E ponto final.
- Chame o menor número possível de pessoas.
- Tenha sempre uma pauta clara.
- Inicie com um problema específico.
- Marque o encontro no local do problema em vez de em uma sala de reuniões. Aponte para coisas reais e proponha mudanças reais.
- Conclua com uma solução e determine quem ficará responsável por implementá-la.



Bom o bastante já basta

Muita gente adora resolver problemas com soluções complicadas. Exercitar os músculos intelectuais pode ser viciante e você logo começa a procurar outro grande desafio que lhe dê a mesma emoção, seja ele uma boa ideia ou não.

Em vez de cair nessa armadilha, encontre saídas inteligentes, que obtenham a máxima eficiência com o mínimo de esforço, ou seja: fazendo pouco e ganhando muito.

Para isso, reconheça que os problemas são negociáveis. Digamos que seu desafio seja ver o mundo do alto. Um jeito de fazer isso é escalar o Everest. Trata-se de uma solução ambiciosa. Outro jeito é simplesmente entrar em um elevador e ir até o topo de um prédio alto. Essa é a solução inteligente.

Quando o razoavelmente bom já basta para um problema, pare por aí. É bem melhor do que desperdiçar recursos ou, o que seria pior, não fazer nada porque sua solução é tão complexa que se torna inviável. E lembre-se de que quase sempre é possível transformar o razoavelmente bom em ótimo mais tarde.



Vitórias rápidas

Ninguém gosta de ficar empacado em um projeto longo que não tem previsão para ser finalizado. Com o tempo, a motivação se esgota completamente. Para manter o impulso e o entusiasmo em alta, adquira o hábito de destacar as pequenas vitórias pelo caminho.

A empolgação provém de realizar algo e oferecê-lo aos clientes. Planejar um cardápio durante um ano é maçante. Lançar o novo cardápio, servir os pratos e receber opiniões é estimulante. Então não espere demais, pois isso irá drenar sua energia.

Se for absolutamente necessário dedicar-se a projetos de longo prazo, tente reservar um dia por semana (ou a cada duas semanas) para reconhecer as pequenas vitórias. Elas devem ser anunciadas e comemoradas. Com isso, a equipe se sente energizada e transmite seu entusiasmo aos clientes.

Portanto, pergunte-se o que pode ser feito dentro de duas semanas e faça-o. Lance logo seu produto e aguarde o feedback. Quanto mais depressa ele chegar às mãos dos clientes, melhor você se sairá.



Desistir não é motivo para vergonha

Muitas vezes é melhor desistir do que tentar bancar o herói. Por exemplo, achamos que uma tarefa pode ser realizada em duas horas, mas, após quatro horas, avançamos apenas um quarto do processo. Nossa tendência é pensar: "Não posso desistir agora que já investi quatro horas nisso!"

E aí incorporamos o herói. Ficamos obstinados em fazer aquilo dar certo (e ligeiramente constrangidos porque ainda não chegamos lá). Pegamos nossa capa e nos isolamos do resto do mundo.

Algumas vezes esse esforço excessivo até dá certo. Mas vale a pena? Dificilmente. A tarefa valia a pena se levasse duas horas, não 16. Nessas 16 horas muitas outras coisas poderiam ter sido realizadas. Além disso, não abrimos espaço para receber um feedback, o que faz com que fiquemos mais tempo no caminho errado. Mesmo os heróis precisam de uma segunda opinião – algo que lhes dê um senso de realidade.

Como já enfrentamos esse problema na nossa empresa, decidimos que, se algo nos ocupar durante mais de duas semanas, chamaremos outras pessoas para darem uma olhada. Mesmo que elas não trabalhem diretamente na tarefa, ao menos poderão avaliá-la e emitir uma opinião. Às vezes uma saída óbvia está bem na nossa cara, mas não a enxergamos.

Tenha em mente que a melhor solução pode ser desistir. As pessoas associam desistência a fracasso, mas às vezes é *exatamente* isso que se deve fazer. Se você já gastou tempo demais em algo que não valia a pena, vá cuidar de outra coisa. Você não terá esse tempo de volta, mas pelo menos não irá desperdiçar ainda mais horas de trabalho.



Durma bem

Não dormir o suficiente é uma péssima ideia. Você trabalha umas horinhas a mais agora, mas acaba pagando em dobro depois, ao sentir sua criatividade, sua energia e sua motivação despencarem.

Vai virar a noite trabalhando? Tudo bem, desde que esteja ciente das consequências. Mas não faça disso um hábito, pois os efeitos colaterais vão se acumulando:

Teimosia: quando se está muito cansado, parece mais fácil continuar insistindo no caminho errado do que reconsiderar o rumo. A linha de chegada é uma miragem constante e acabamos vagando pelo deserto tempo demais.

Falta de criatividade: a criatividade é uma das primeiras coisas que se perdem por falta de sono. O que distingue as pessoas que são 10 vezes mais eficazes do que a média não é trabalharem 10 vezes mais, e sim contarem com a criatividade para propor soluções que exijam um décimo do esforço. Se não dormimos o suficiente, esse tipo de solução não nos ocorre mais.

Menos motivação: quando o cérebro não está trabalhando a pleno vapor, ele prefere usar tarefas menos exigentes como combustível, como, por exemplo, ler mais um

artigo sobre um assunto sem importância. Quando se está cansado, falta motivação para atacar problemas de verdade.

Irritabilidade: a capacidade de manter a paciência e a tolerância fica seriamente reduzida quando se está cansado.

Essas são apenas algumas das sequelas das noites maldormidas. Ainda assim, algumas pessoas se orgulham de como dormem pouco e trabalham mais. Não se deixe impressionar. Elas vão sofrer as consequências mais cedo ou mais tarde.



Estimativas são chutes

Pensamos ser capazes de adivinhar quanto tempo algo levará, quando na verdade nem temos ideia. Imaginamos que tudo correrá da maneira ideal, sem os atrasos que inevitavelmente acontecem. A realidade nunca condiz com os planos ideais.

É por isso que as estimativas feitas para semanas, meses e anos são pura fantasia. Não há como saber com tanta antecedência o que ocorrerá.

Quantas vezes você acha que uma ida rápida ao mercado levará só alguns minutos e no fim demora uma hora? E se lembra de quando organizar o guarda-roupa levou o dia inteiro, em vez de só as duas horinhas previstas inicialmente? Às vezes acontece o contrário, como reservar muito mais tempo para uma atividade do

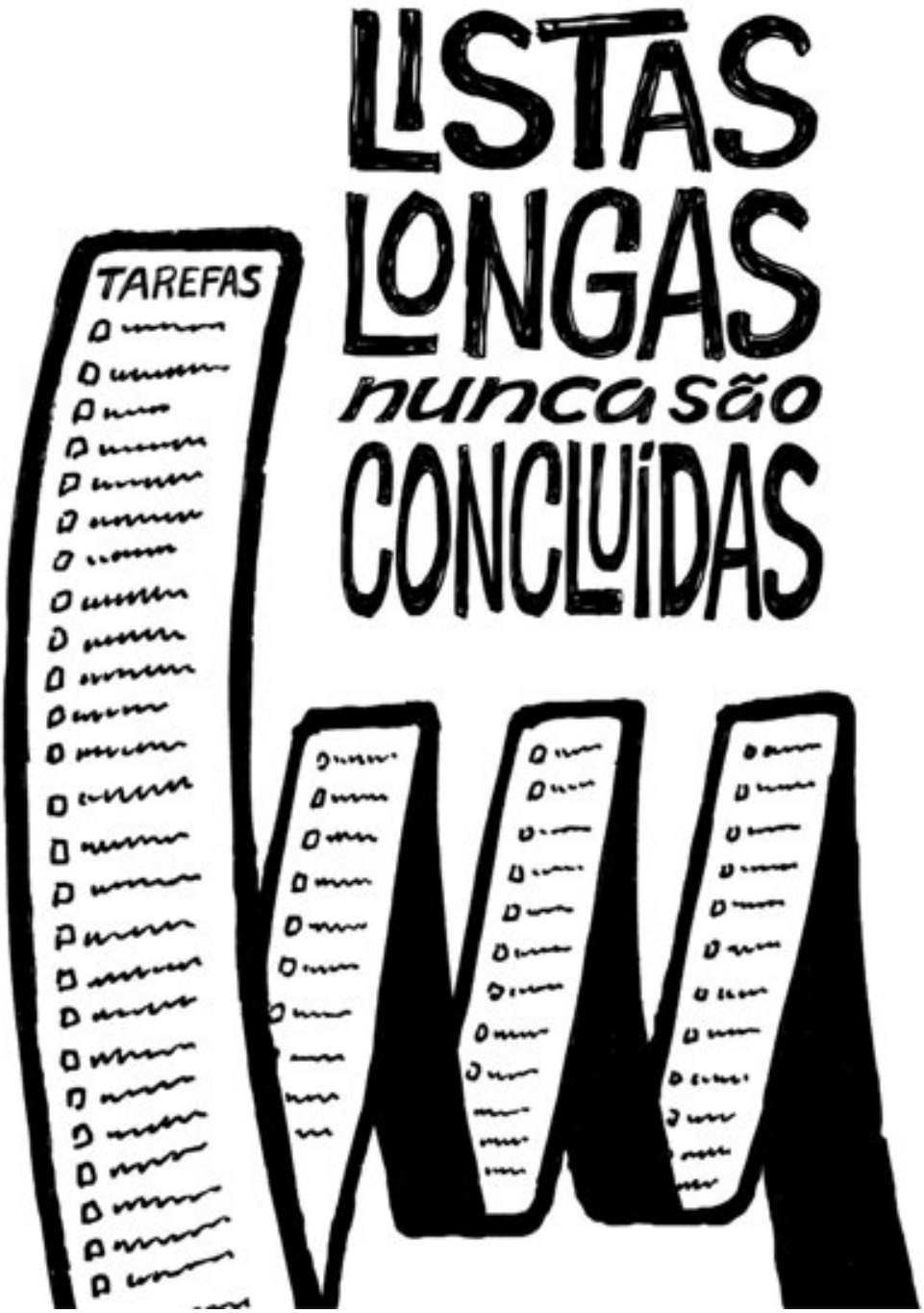
que o que de fato levamos para realizá-la. O fato é que nós, humanos, somos *péssimos* nisso.

Se não conseguimos fazer previsões precisas ao lidar com atividades simples e breves, como pretendemos estimar com eficácia a duração em meses de um projeto complexo?

Em casos como esse, errar por muito é um problema sério. Se uma estimativa de seis meses pode estar *muito* errada, não se trata de sete meses em vez de seis, mas de um ano em vez de seis meses.

Para aprender a fazer previsões mais acuradas, fragmente um projeto grande em várias fases pequenas. Quanto menores elas forem, mais fácil será calcular a estimativa. Provavelmente vamos errar mesmo assim, mas o erro será bem menor do que se fizéssemos uma previsão para um trabalho extenso.

Em vez de pensar num projeto de 12 semanas, estruture-o como 12 projetos de uma semana cada um. Em vez de prever 30 horas ou mais para tarefas complexas, divida-as em porções mais realistas de seis horas. E dê um passo de cada vez.


LISTAS
LONGAS
nunca são
CONCLUÍDAS
TAREFAS

Listas longas nunca são concluídas

Diminua o tamanho das listas de tarefas. Listas longas só juntam poeira. Quando foi a última vez que você ticou todos os itens de uma lista longa? Pode ter resolvido os primeiros, mas o mais provável é que você a tenha abandonado no meio do caminho – ou ticado vários itens que não foram devidamente executados.

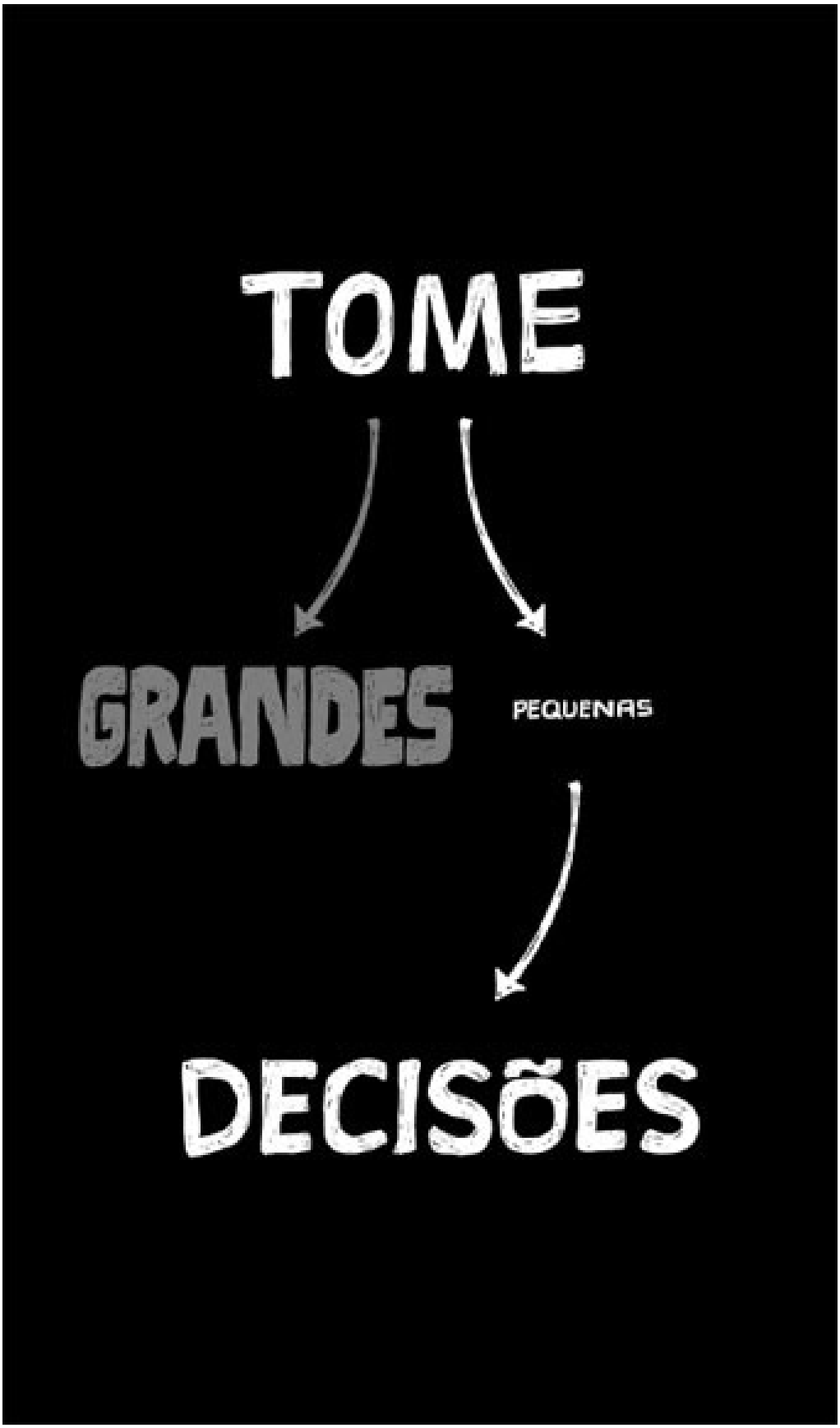
Listas longas geram culpa. Quanto maior a quantidade de tarefas não cumpridas, pior nos sentimos. A certa altura, deixamos de olhar para ela para não nos frustrarmos. Então ficamos estressados e um recurso que devia nos ajudar acaba atrapalhando.

Há uma estratégia melhor. Fragmente uma lista extensa em várias listas pequenas. Por exemplo, divida uma lista com 100 itens em 10 listas de 10 itens. Assim, ao completar um item de uma lista, você terá dado conta de 10% dessa lista, em vez de 1% da lista única.

Sim, você ainda tem a mesma quantidade de pendências, mas agora pode observar a situação em pequena escala e obter satisfação, motivação e progresso. É bem melhor do que encarar uma escala imensa e se sentir assoberbado e desestimulado.

Sempre que puder, divida os problemas em partes cada vez menores, até ser capaz de resolvê-los rápida e totalmente. O simples rearranjo das tarefas pode causar um enorme impacto na sua produtividade e na sua motivação.

E aqui vai uma breve sugestão para estabelecer prioridades: não use números ou rótulos. Evite atribuir categorias às suas prioridades, como “alta”, “média” ou “baixa”. Em vez disso, estabeleça prioridades visuais. Ponha o item mais importante no topo. Quando ele for concluído, o próximo item da lista se tornará o mais importante. Assim você terá somente uma coisa muito importante para fazer de cada vez. E isso já basta.


TOME
GRANDES
PEQUENAS
DECISÕES

Tome decisões minúsculas

Grandes decisões são difíceis de tomar e difíceis de mudar. Depois que tomamos uma grande decisão, a tendência é continuarmos acreditando que foi a melhor opção, mesmo que não seja o caso. Perdemos a objetividade.

Quando ego e orgulho entram em jogo, nosso desejo de ficar bem na foto vence o desejo de fazer a escolha certa. Além disso, quanto mais energia investimos em uma direção, mais difícil é mudar de rumo.

Para evitar essas armadilhas, faça escolhas de dimensões tão reduzidas que, na prática, sejam temporárias. Dessa forma, não haverá grandes prejuízos se algo der errado ou se você resolver mudar de ideia.

Tomar decisões minúsculas não significa deixar de realizar grandes planos ou de ter grandes ideias; significa apenas acreditar que a melhor maneira de alcançar grandes resultados é tomar uma decisão pequena por vez.

O explorador Ben Saunders contou que, durante sua expedição solitária ao polo norte, contemplar a "decisão gigantesca" era algo tão aterrador que as decisões que ele tomava no dia a dia raramente iam além de "chegar àquele bloco de gelo alguns metros adiante".

Os objetivos alcançáveis são os melhores, pois se tornam realidade e viram um trampolim para outros. Podemos dizer "Conseguimos! Resolvido!" e passar para o próximo. Isso nos proporciona muito mais satisfação do que uma meta superdimensionada e ilusória que nunca chegamos perto de alcançar.

CONCORRÊNCIA


NÃO
IMITE
ACME Co.

Não imite

Às vezes, copiar faz parte do processo de aprendizado, como no caso dos estudantes de artes que reproduzem um quadro exposto num museu. Quando estamos nos instruindo, esse tipo de imitação pode ser útil no caminho para descobrir nossa própria identidade.

A imitação no campo dos negócios, porém, costuma ser mais prejudicial. Apesar de ser fácil e comum roubar palavras, imagens, etc. instantaneamente, essa é a receita para o fracasso. Quem imita não está compreendendo como aquilo foi feito – e é essa compreensão que nos permite crescer. É preciso entender como algo funciona ou por que é do jeito que é. Quando somente se copia e cola, o aprendizado se perde. Apenas a última camada é replicada, em vez de se conhecer todos os níveis subjacentes.

Grande parte do esforço que um criador original investe em algo é invisível, fica enterrada sob a superfície. O imitador não sabe por que algo tem determinada aparência, causa certa sensação ou é interpretado de tal maneira. A cópia é apenas uma fachada. Não contém substância, entendimento nem nada sobre o que basear decisões futuras.

Além disso, imitadores são sempre retardatários. Vivem em posição passiva. Nunca lideram, só seguem. Dão origem a algo que já está atrás de seu tempo – uma falsificação, uma versão inferior do original.

E como saber se você está imitando alguém? Se outra pessoa estiver fazendo a maior parte do trabalho, então você está copiando. Deixe-se influenciar, mas não roube nada de ninguém. Seja original.



Torne seu produto uma extensão de si mesmo

Se você for bem-sucedido, a concorrência tentará imitar o que você faz. Mas há um jeito ótimo de se proteger dos imitadores: torne-se parte do seu produto ou serviço. Injete naquilo que vende o que é exclusivo da sua forma de pensar. Ponha a si mesmo no seu produto. Transforme-o em algo que ninguém mais seja capaz de oferecer.

Veja o caso da Zappos.com, varejista on-line de calçados que vale hoje um bilhão de dólares. Um par de tênis da Zappos é igual ao de qualquer outra loja, mas a Zappos se destaca por embutir em tudo o que faz a obsessão do CEO Tony Hsieh pelo atendimento ao cliente.

Na Zappos, os funcionários de atendimento ao cliente não utilizam scripts e podem conversar demoradamente com os clientes. O *call center* e a sede da empresa ficam no mesmo lugar, não em continentes diferentes. E todos os empregados, mesmo os que não lidam com clientes nem com estoques, passam seu primeiro mês na empresa atendendo ao telefone e trabalhando no depósito. É essa dedicação ao cliente que faz da Zappos algo único no setor de calçados.[16]

Outro exemplo é a Polyface, uma fazenda ecologicamente correta do estado americano da Virgínia. O proprietário, Joel Salatin, tem convicções fortes e dirige seus negócios com base nelas. A Polyface vende a ideia de que faz coisas que os

agronegócios de grande escala não são capazes de fazer. Embora custe mais caro, o gado é alimentado com pasto em vez de milho e nunca recebe antibióticos. A fazenda não realiza entregas. Qualquer pessoa pode visitá-la a qualquer momento e explorá-la por inteiro. Tente fazer isso em uma indústria tradicional de processamento de carnes! A Polyface não vende apenas carne; vende uma filosofia. E os clientes viram seus fãs por isso. Alguns dirigem regularmente 250 quilômetros para levar carne "limpa" para a família.[17]

Ponha a si mesmo no seu produto e também em tudo o que o envolve: na forma de vendê-lo, de divulgá-lo, de explicá-lo e de entregá-lo. A concorrência nunca conseguirá copiar isso.



Compre uma briga com a concorrência

Se você acha que o produto ou o serviço de um concorrente não presta, não guarde a opinião para si. Fale. Se fizer isso, surgirão outras pessoas concordando com você para tomar seu partido. Essa é uma ótima maneira de se diferenciar e atrair seguidores.

Por exemplo, nos Estados Unidos a Dunkin' Donuts gosta de se apresentar como a antiStarbucks. Seus anúncios caçoam da Starbucks por usar termos em "pseudoitaliano". Outra campanha é centrada em um teste de sabor em que a Dunkin' Donuts derrota a Starbucks.

A Audi é outro exemplo. Ela ataca a velha guarda dos fabricantes de automóveis. Nos anúncios, chama a atenção para as marcas antigas "de luxo", como Rolls-Royce e Mercedes, apresentando a Audi como a nova alternativa. Ela faz pouco do sistema de estacionamento automático do Lexus em anúncios afirmando que quem dirige um automóvel Audi sabe estacionar.

A Apple ataca a Microsoft com propagandas que comparam os usuários de Mac e de PC; a 7UP se rotula como a antiCoca-Cola, e a Under Armour se apresenta como a Nike para a nova geração.

Todos esses exemplos demonstram a energia e o foco que podem ser obtidos quando há um alvo em mente. Em quem você gostaria de mirar?

É possível até se opor a um mercado inteiro. O Airblade, da Dyson, parte da premissa de que toda a indústria de secadores de mãos é um fracasso, vendendo seu produto como o mais rápido e higiênico de todos.

Ter um inimigo rende uma boa história para contar aos clientes. Defender uma posição sempre chama a atenção. Um conflito desperta paixões, empolga as pessoas e faz com que tomem partido. E essa é uma boa maneira de ser notado.



Faça menos do que seus concorrentes

A sabedoria popular diz que, para vencer os concorrentes, é preciso fazer sempre mais do que eles. Se o produto deles tem quatro funcionalidades, você precisa de cinco (ou 15 ou 25). Se eles gastam 20 mil dólares, você tem que gastar 30 mil. Se têm 50 funcionários, você deve ter 100.

Essa mentalidade de Guerra Fria, em que tudo é amplificado, representa uma armadilha. Entramos em uma corrida armamentista e acabamos enredados em uma batalha sem fim que consome quantidades absurdas de dinheiro, tempo e energia. Além disso, nos obriga a viver sempre na defensiva, olhando para trás em vez de olhar para a frente. Pois saiba que empresas na defensiva não lideram; somente seguem.

O que fazer, então? Para ganhar dos concorrentes, faça menos do que eles. Resolva os problemas simples e deixe os difíceis, feios e cabeludos para os outros. Em vez de expandir, experimente minimizar. Em vez de se sobrepor, experimente se subpor.

O universo das bicicletas é um ótimo exemplo. Durante anos, os principais fabricantes se concentraram em oferecer equipamentos com tecnologia de ponta: mountain bikes com suspensão e freios a disco superfortes ou bicicletas urbanas ultraleves de titânio com fibra de carbono. E partia-se do pressuposto de que as bicicletas deviam ter múltiplas marchas: 3, 10, 21.

Porém, recentemente, a popularidade das bicicletas minimalistas – que andam na contramão dessas novidades tecnológicas – estourou. Elas têm só uma marcha e alguns modelos sequer têm freios. As vantagens: são mais simples, leves, baratas e não exigem tanta manutenção.

Outro bom exemplo de produto que obteve sucesso fazendo menos que a concorrência é a Flip, uma filmadora supersimples e despojada que conquistou uma porcentagem significativa do mercado em pouco tempo. Veja tudo o que a Flip *não* faz:

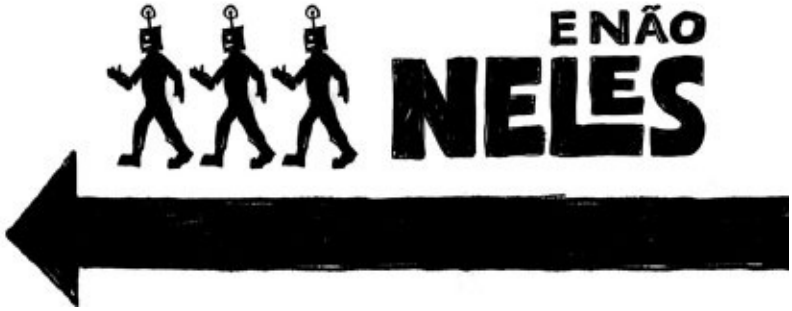
- Não tem tela grande (e a telinha não gira para fazer autorretratos)
- Não tira fotografias
- Não usa fitas ou discos laser (é preciso baixar os filmes para um computador)
- Não tem menus
- Não tem configurações
- Não tem flash
- Não tem visor óptico

- Não tem efeitos especiais
- Não tem entrada para fone de ouvido
- Não tem protetor para a lente
- Não tem cartão de memória
- Não tem zoom óptico

A Flip conquista admiradores porque realiza apenas algumas operações simples – e muito bem. É fácil e divertida de usar. Acessa lugares a que uma câmera maior nunca iria e é manipulada por gente que nunca usaria uma câmera mais sofisticada.

Não se deixe intimidar se seu produto ou serviço fizer menos. Destaque esse fato. Orgulhe-se dele. Venda-o de modo tão agressivo quanto os concorrentes vendem suas longas listas de recursos.





Quem se importa com o que os outros fazem?

No fim das contas, não vale a pena prestar atenção demais à concorrência. Isso porque a preocupação pode facilmente virar uma obsessão. O que os outros estão fazendo neste momento? O que criarão a seguir? Como deveríamos reagir?

Cada mínimo movimento se torna algo a ser analisado. Essa mentalidade é desgastante e produz tensão e ansiedade. É um solo ruim para se cultivar o que quer que seja.

Trata-se, no fundo, de um exercício sem sentido. A paisagem competitiva muda o tempo todo. Seu concorrente de amanhã pode ser totalmente diferente do concorrente atual. De que adianta se preocupar com algo que foge ao seu controle?

Em vez disso, concentre-se na sua empresa. O que está acontecendo aqui é muito mais importante do que o que ocorre lá. Quando você fica se preocupando com os outros, desperdiça um tempo valioso durante o qual poderia estar se aprimorando.

Se observar demais a concorrência, acabará prejudicando sua própria visão. Sua chance de criar algo novo diminui consideravelmente se o tempo todo você alimenta seu cérebro com as ideias de terceiros. Torna-se reacionário em vez de visionário. Acaba oferecendo os mesmos produtos que os concorrentes, mudando só a cor.

Se estiver planejando desenvolver "o substituto do iPod" ou "o próximo Pokemon", sua ideia já morreu. Mude sua linha de pensamento e não permita que a concorrência dite os parâmetros. Você não vai conseguir ser mais Apple que a Apple. É ela que define as regras do jogo e não é possível derrotar quem dá as cartas. Procure redefinir as regras, não apenas fazer algo ligeiramente melhor.

Não se pergunte se você está superando a Apple (ou quem quer que seja o manda-chuva no seu setor). Essa é a pergunta errada. Não se trata de um jogo de ganhar ou perder. O lucro dos outros é dos outros; o seu lucro é seu.

Se o que você quer é ser igual aos demais, então por que embarcou nessa? Existir apenas para copiar os concorrentes não faz o menor sentido. Mesmo que acabe perdendo, é melhor cair lutando por aquilo em que acredita do que imitando os demais.

EVOLUÇÃO


DIGA
NÃO

Crie o hábito de dizer não

Se eu tivesse escutado os consumidores,
teria dado a eles um cavalo mais rápido.

— HENRY FORD

É muito fácil dizer sim. Sim para um prazo otimista demais, sim para um design mediano, sim para uma contratação duvidosa. E logo a pilha de coisas para as quais dissemos sim fica tão alta que nem enxergamos o que realmente deveríamos estar fazendo.

Comece a criar o hábito de dizer não – até mesmo para muitas das suas melhores ideias. Use o poder do não para definir prioridades. Raramente nos arrependemos de dizer não. É o sim que nos faz lamentar com mais frequência.

As pessoas evitam dizer não para fugirem de confrontos, mas a alternativa é pior ainda. As tarefas se arrastam, as coisas se complicam e trabalhamos com base em ideias nas quais não acreditamos.

Para ilustrar melhor essa questão, pense no mal que o medo do confronto faz a um relacionamento amoroso desgastado. Terminar é difícil, mas continuar só por covardia de tomar a iniciativa é bem pior. Lide logo com o incômodo do confronto e poupe o arrependimento no longo prazo.

E não acredite nessa história de que "o cliente sempre tem razão" e que por isso não pode lhe negar nada. Digamos que você seja um chef. Se um grande número de clientes diz que seus pratos estão salgados ou picantes demais, você os modifica. Já se dois chatos lhe sugerirem adicionar banana à lasanha, você vai se recusar sem problema algum. Não vale a pena satisfazer alguns reclamões se isso arruinar o produto para todos os demais.

Seja sincero e diga não quando for inviável dizer sim, mas não seja grosseiro. Se não estiver disposto a atender ao pedido de um cliente, explique por quê. As pessoas são surpreendentemente compreensivas quando nos damos ao trabalho de justificar nosso ponto de vista, podendo até concordar conosco no final. Se isso não acontecer e você achar que há outra solução melhor, recomende um concorrente. É melhor ver um cliente feliz com o produto de outra empresa do que um cliente decepcionado

com o que você lhe ofereceu.



Deixe que seus clientes superem você

Eis um caso bastante comum, que você mesmo deve ter presenciado: a empresa tenta agradar seu cliente mais lucrativo de todas as formas possíveis, mudando e aperfeiçoando o produto de acordo com as solicitações dele. Com isso, começa a se afastar de sua base de consumidores.

Um dia, o cliente grande acaba indo embora e a empresa fica com um abacaxi na mão – um produto desenvolvido sob medida para alguém que não existe mais.

Quando vestimos a camisa dos clientes atuais contra tudo e contra todos,

afastamos os demais. O produto ou serviço fica tão personalizado que deixa de atrair sangue novo. É nessa hora que a sua empresa começa a morrer.

Quando nosso primeiro produto já existia havia algum tempo, clientes que estavam conosco desde o início começaram a nos pressionar. Diziam que estavam crescendo mais depressa do que o software. Os negócios estavam mudando e eles queriam que atualizássemos nosso produto de forma a refletir as novas complexidades e exigências que enfrentavam.

Dissemos não. Achamos melhor ter clientes que acabam ficando grandes demais para os nossos produtos em algum momento do que sequer conseguir oferecer algo a eles no começo. A inclusão de funcionalidades para usuários avançados pode intimidar aqueles que ainda não adquiriram o programa, e espantar novos clientes é pior do que perder clientes antigos.

Se você deixar que seus clientes o superem, provavelmente ficará com um produto básico. Não há nada de errado nisso. Necessidades pequenas, simples e básicas são constantes. Existe um suprimento inesgotável de clientes que precisam exatamente disso.

E sempre há mais gente que ainda *não* está utilizando o seu produto do que gente que está. Procure facilitar a chegada dessas pessoas. É aí que está o seu potencial de crescimento contínuo.

Pessoas e situações mudam. Não é possível ser tudo para todos. As empresas devem ser fiéis a um *tipo* de cliente mais do que a um único cliente específico cujas necessidades variam.



Não confunda entusiasmo com prioridade

Ter uma grande ideia é estimulante. Ficamos encantados imaginando as possibilidades e as vantagens. E, é claro, queremos tudo isso agora mesmo. Então deixamos de lado o que estamos fazendo e começamos a correr atrás da nossa última invenção brilhante.

Péssima decisão. O entusiasmo que temos por uma ideia nova não é um indicador preciso do seu valor. Aquilo que agora parece um sucesso infalível na manhã seguinte muitas vezes se transforma em algo "legal". E algo apenas "legal" não justifica deixar todo o resto de lado.

Na nossa empresa, pensamos em novos recursos para os programas o tempo todo. Além disso, a cada dia recebemos dezenas de sugestões interessantes de nossos clientes. É claro que seria ótimo investir nessas ideias para descobrir no que vão dar. Mas, se fizéssemos isso, acabaríamos correndo em uma esteira, sem nunca chegar a lugar algum.

Nosso conselho é que deixe suas novas ideias geniais esfriarem um pouco. É claro que é importante ser criativo e ter tantas ideias quanto puder, entusiasmando-se com cada uma delas. Mas não saia agindo no calor do momento. Passe todas para o

papel e deixe-as descansar por alguns dias. Depois, com a cabeça tranquila, avalie sua verdadeira utilidade e o que é prioritário nas atuais circunstâncias.



Bom na vitrine X bom em casa

Você vai a uma loja, compara alguns produtos e se deixa levar por aquele que parece ser o melhor negócio. Ele tem mais recursos, um visual interessante e a embalagem é linda. Tudo parece ótimo.

Porém, ao levar o produto para casa, ele deixa a desejar. Não é tão fácil de usar quanto você imaginava. Tem muitas funções irrelevantes. Você acaba sentindo que fez papel de bobo – não levou o que esperava e ainda pagou caro demais.

Você comprou um item que é bom de se ter na loja, o tipo de produto que nos entusiasma mais na hora de comprá-lo do que ao usá-lo de fato.

As empresas inteligentes fazem o oposto: produtos bons de se ter em casa. Quando os levamos para casa, ficamos ainda mais impressionados do que na loja. Passamos a utilizá-los no dia a dia e gostamos cada vez mais deles. E dizemos isso aos amigos.

Quando criamos um produto bom de se ter em casa, talvez tenhamos que

sacrificar alguns dos atrativos para as lojas. Um produto que desempenha perfeitamente tarefas básicas pode não parecer tão atraente quanto concorrentes repletos de luzinhas cintilantes. Ser muito bom em poucas coisas não costuma chamar tanto a atenção. Mas isso não é problema, pois seu objetivo é um relacionamento de longo prazo, não um breve encontro.

Isso vale tanto para embalagens e displays em lojas quanto para propagandas. Todos já vimos comerciais de TV de algum apetrecho "revolucionário" que mudará a nossa vida. Mas, quando o produto real chega pelo correio, é uma decepção. O que é bom na mídia nem se compara em importância ao que é bom de ter em casa. Não há como encobrir uma experiência ruim com marketing.



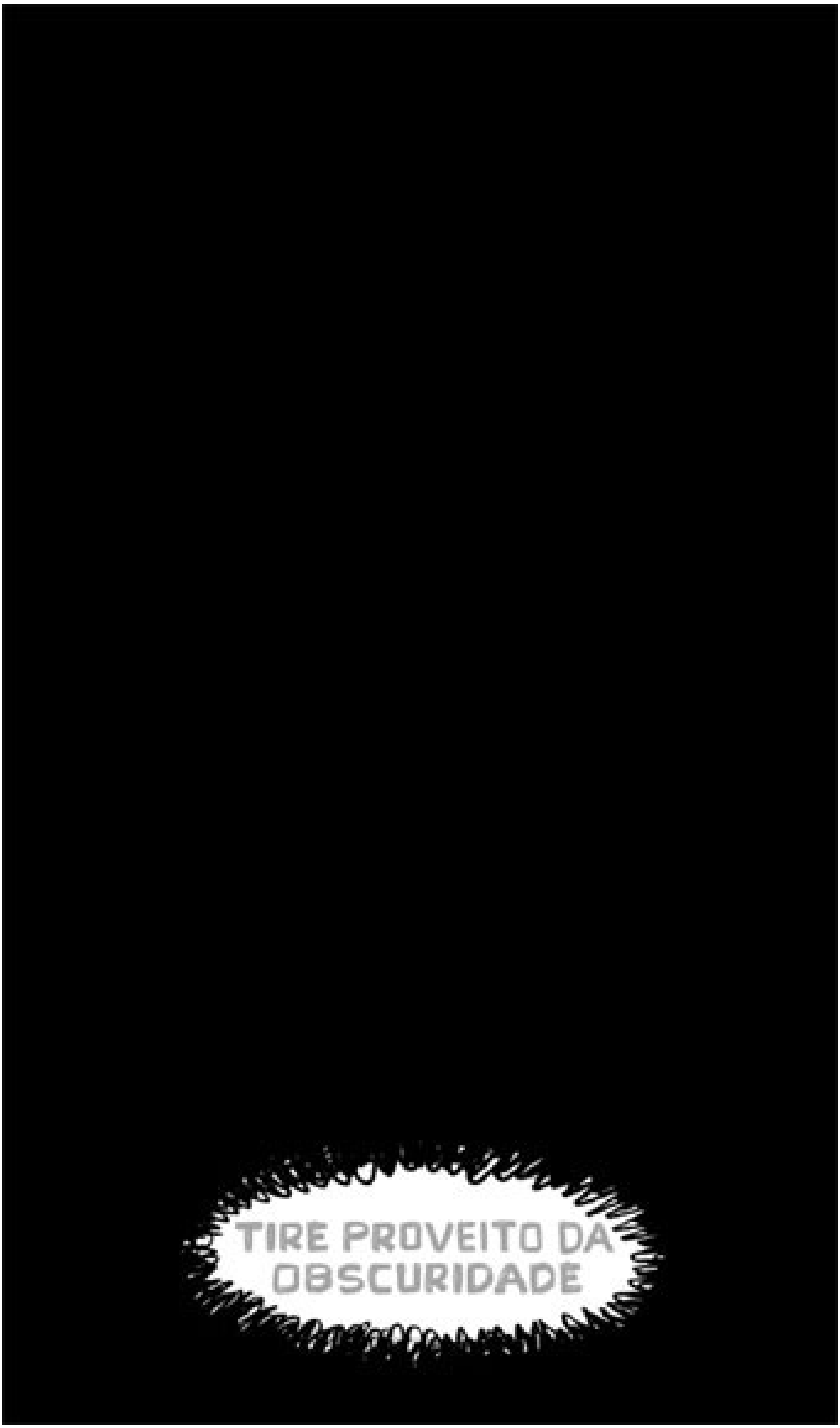
Não registre sugestões por escrito

Quando os clientes oferecerem sugestões, não registre nada – ouça e depois esqueça o que ouviu.

Não há razão para planilhas, bancos de dados ou sistemas de arquivos. As sugestões que realmente importam são as que ouvimos várias e várias vezes. Após

um tempo, se torna impossível esquecê-las. Sua clientela será seu lembrete; ela não o deixará esquecer e apontará os itens com os quais você precisa de fato se preocupar.

PROMOÇÃO


TIRE PROVEITO DA
OBSCURIDADE

Se você ainda é anônimo, aproveite

Ninguém sabe quem você é? Ótimo. Use esse período para cometer erros sem que o mundo inteiro fique sabendo.

Vá se aperfeiçoando. Resolva os problemas iniciais. Teste sugestões. Experimente coisas novas. Como ninguém conhece você, não haverá nenhuma comoção no caso de algo dar errado. O anonimato ajuda a proteger seu ego e a preservar sua confiança.

Pelo mesmo motivo, varejistas fazem experiências com mercados pequenos. Quando a Dunkin' Donuts considerou vender pizzas, cachorros-quentes e outros sanduíches, testou os produtos somente em 10 pontos de venda selecionados.

Os espetáculos da Broadway são outro ótimo exemplo de como é útil sondar ideias primeiro em um público reduzido. Normalmente, as companhias fazem uma temporada de teste em uma cidade menor antes de irem para Nova York. Assim os atores podem treinar diante de um público neutro antes que a peça seja apresentada para críticos mais rigorosos e formadores de opinião.

Você gostaria que o mundo inteiro o visse tentar fazer algo pela primeira vez? Se nunca deu uma palestra, gostaria que a primeira delas fosse diante de 10 mil pessoas ou de 10 pessoas? Não faz sentido pedir a atenção de tanta gente quando ainda não se está preparado para ser o centro das atenções. Portanto, não deseje que todos o observem quando estiver *começando* um negócio.

E tenha em mente que, quando você crescer e se tornar mais conhecido, inevitavelmente preferirá assumir menos riscos. Com o sucesso, vem a pressão para manter a previsibilidade e a consistência. Ficamos mais conservadores e não queremos assumir riscos. É aí que tudo começa a se fossilizar e mudar se torna um desafio.

Se milhões de pessoas usarem seu produto, cada alteração que você fizer causará um impacto muito maior. Antes, mudar algo poderia deixar 100 pessoas insatisfeitas. Agora, talvez sejam milhares. É possível argumentar com 10 pessoas, mas é preciso uma tropa de choque para lidar com 10 mil clientes furiosos.

Esses dias iniciais de anonimato deixarão saudade depois, quando todos os olhos estiverem voltados para você. Agora é a hora de correr riscos sem se preocupar com o constrangimento.



Forme seu público

Todas as empresas têm clientes. As empresas de sorte têm fãs. Mas as mais bem-sucedidas têm *público*, e esse público pode se tornar a sua arma secreta.

Muitos negócios ainda pagam caro para atingir os consumidores. Sempre que querem dizer algo, põem a mão no cofre, tiram uma pilha de dinheiro e espalham anúncios. No entanto, essa abordagem é dispendiosa e pouco confiável. Como se costuma dizer, metade do orçamento destinado à propaganda se perde.

Hoje as empresas mais inteligentes agem de um jeito diferente. Em vez de tentarem alcançar as pessoas, fazem com que as pessoas cheguem até elas. Um público retorna com frequência – e por conta própria – para conferir o que se tem a dizer. É o grupo mais receptivo de clientes reais e potenciais que se pode ter.

Nos últimos 10 anos, nós desenvolvemos um público de mais de 100 mil leitores diários do nosso blog Signal vs. Noise. Eles retornam todo dia para ver o que temos a dizer, seja sobre design, negócios, software, psicologia, utilidade ou o mercado como um todo. Essas pessoas continuam suficientemente interessadas a ponto de voltarem e, se gostam do que dizemos, é provável que também gostem do que vendemos.

Quanto gastaríamos para atingir essas 100 mil pessoas por dia à moda antiga? Centenas de milhares de dólares? Milhões? E como faríamos isso? Com propagandas na TV? Anúncios no rádio? Enviando mala direta?

Quando se constrói um público, não é preciso comprar a atenção das pessoas – elas a oferecem espontaneamente. E este é um grande trunfo.

Portanto, forme seu público. Fale, escreva, publique em um blog, no twitter, faça vídeos – o que for. Compartilhe informações valiosas e você irá conquistar um público fiel. Então, quando precisar anunciar alguma coisa, as pessoas certas já estarão de olho em você.



Ensine mais que a concorrência

Você pode fazer propaganda, contratar representantes de vendas e patrocinar eventos. Mas seus concorrentes já estão fazendo esse tipo de coisa. Como se destacar, então?

Em vez de tentar gastar mais, expor mais ou patrocinar mais que os concorrentes, procure ensinar mais do que eles. Provavelmente nem passa pela cabeça deles ensinar alguma coisa, já que a maioria das empresas se concentra apenas em vender ou prestar serviços.

O estúdio de design Hoefler Type Foundry ensina tipografia no site Typography.com. A Etsy, uma loja on-line de objetos feitos à mão, organiza oficinas para empreendedores, ensinando "melhores práticas" e oferecendo sugestões de promoções para fabricantes que vendem através do site. Gary Vaynerchuk, proprietário de uma grande loja de vinhos, dá explicações on-line sobre vinho na Wine Library TV para um público diário de dezenas de milhares de pessoas.

Ao se propor a ensinar algo, você criará um tipo de vínculo que não surge com as táticas tradicionais de marketing. Comprar a atenção das pessoas com um anúncio numa revista ou um *banner* em um site é uma coisa. Conquistar sua lealdade ensinando-lhes algo forma uma conexão totalmente diferente. Elas confiarão mais em você e o respeitarão mais. Ainda que não utilizem seu produto, continuarão admirando sua empresa.

As grandes organizações conseguem bancar um anúncio na final do campeonato

de futebol, mas você pode ensinar – algo que elas nunca farão, pois são obcecadas por sigilo. Nesses ambientes, tudo é filtrado por advogados e vários níveis de burocracia. Ensinando, você tem a chance de vencer usando a inteligência.



Siga o exemplo dos chefs

Já reparou que os chefs mais famosos do mundo são os que compartilham tudo o que sabem? Eles registram suas receitas em livros e demonstram as técnicas culinárias em programas de TV.

Como proprietário de uma empresa, você também pode compartilhar tudo o que sabe. A maioria dos empresários considera isso um pecado capital. As empresas costumam ser paranoicas e sigilosas, mas não se deve ter medo de compartilhar.

É muito mais fácil copiar uma receita do que um negócio. Os grandes chefs não deveriam temer isso? Então por que aparecem na TV e entregam seus segredos? Por que publicam suas receitas em livros, permitindo que qualquer um as copie? Porque sabem que receitas e técnicas não bastam para que alguém os supere. Nenhum concorrente vai comprar seu livro de receitas, abrir um restaurante ao lado do deles e levá-los à falência. As coisas não são assim. Mas é isso que muitas pessoas no mundo corporativo pensam que acontecerá se a concorrência descobrir como elas trabalham.

Mire-se no exemplo de chefs famosos. Eles cozinham, e por isso escrevem livros

de receitas. O que você faz? Quais são as suas "receitas"? O que você pode revelar ao mundo a respeito do seu jeito de trabalhar que seja informativo, educativo e promocional?

Reinvente sua empresa é o nosso livro de receitas. Qual é o seu?



Mostre os bastidores

Ofereça às pessoas um passe livre para visitarem os bastidores e mostre-lhes como sua empresa funciona. Se fizessem um *reality show* sobre ela, o que haveria de interessante para se ver? Agora, pare de imaginar e faça isso você mesmo.

Se você acha que ninguém se interessaria, está enganado. Até mesmo empregos aparentemente sem graça parecem fascinantes quando são bem apresentados. O que poderia ser mais entediante do que pesca comercial e viagens de caminhão? No entanto, os canais Discovery Channel e History Channel transformaram esses assuntos nos programas de grande audiência *Pesca mortal* e *Caminhoneiros do gelo*.

Mas não são apenas os ofícios mais perigosos que atraem o público. As pessoas adoram descobrir os segredinhos de todo tipo de trabalho porque têm curiosidade em saber como as coisas são feitas. Por isso gostam dos extras nos DVDs. Querem ver a construção dos cenários, entender como é feita a animação, ver o diretor escolhendo o elenco, etc. Querem saber como e por que os outros tomam decisões.

Permitir o acesso aos bastidores muda o relacionamento entre empresa e clientes, pois eles criam um vínculo com os funcionários e os veem como seres humanos, e não como máquinas sem rosto. Quando comprovam quanto esforço e dedicação estão embutidos no seu produto, acabam desenvolvendo um nível mais profundo de compreensão e apreço pelo que sua empresa faz.



Ninguém gosta de perfeição

O mundo corporativo é cheio de pessoas "fantasiadas" de profissionais tentando parecer perfeitas. Na realidade, apenas passam a imagem de serem limitadas e chatas, e ninguém quer se relacionar com gente assim.

Não tenha medo de deixar seus pontos fracos transparecerem. As imperfeições são reais e as pessoas reagem bem ao que é real. É por isso que gostamos de flores de verdade, que estragam, e não de flores perfeitas de plástico, que nunca murcham. Não se preocupe com o discurso e a atitude que seriam considerados ideais. Mostre ao mundo como você realmente é, incluindo os defeitos.

A imperfeição tem uma beleza própria. Essa é a essência do princípio japonês *wabi-sabi*. O *wabi-sabi* valoriza o caráter e a particularidade para além da fachada perfeita, ensinando a aceitar que as coisas tenham rachaduras e riscos. A

simplicidade também é enfatizada – os objetos são despojados ao máximo e utilizados do jeito que são. Leonard Koren, autor de um livro sobre *wabi-sabi*, oferece o seguinte conselho: retire tudo o que não for a essência, mas não elimine a poesia. Deixe as coisas limpas e despojadas, mas não as esterilize.[18]

Quando algo é excessivamente polido, acaba perdendo a alma e parecendo robótico. Por isso, fale do jeito que você fala normalmente. Revele fatos que os demais preferem não mencionar. Seja sincero quanto aos seus pontos fracos. Mostre a última versão na qual você está trabalhando, mesmo que não esteja finalizada. A melhor imagem profissional não é a da perfeição, mas a da autenticidade.



Press releases são spam

Como se denomina uma mensagem genérica enviada para centenas de desconhecidos na esperança de que algum deles morda a isca? *Spam*. É isso que os press releases são: mensagens genéricas enviadas para centenas de jornalistas desconhecidos na esperança de que algum deles escreva a seu respeito.

O propósito de um press release é fazer com que a imprensa o note e fique conhecendo sua nova empresa, seu produto, serviço, anúncio, etc., e que se interesse a ponto de querer escrever uma matéria sobre você.

Acontece que esses comunicados à imprensa não são a melhor maneira de se

conseguir isso. Eles são repetitivos e ultrapassados, sem nada de empolgante. Dezenas deles são enviadas por dia aos jornalistas e quase sempre acabam enterrados em uma avalanche de manchetes exageradas e falsas declarações de executivos. Tudo é apresentado como se fosse sensacional, revolucionário, inovador e incrível.

Se você pretende chamar a atenção de alguém, não deve fazer exatamente o mesmo que todo mundo faz. É preciso se destacar. Não desperdice um valioso primeiro contato com uma nota vaga e genérica, igual para todos os destinatários.

Em vez disso, dê um telefonema ou escreva uma mensagem pessoal para um jornalista que tenha interesse na sua área de atuação. Se você ler uma matéria sobre um produto semelhante ao seu, contate a pessoa que a escreveu. Relate sua ideia com paixão, com interesse, com vida. Faça algo que seja significativo. Destaque-se. Seja inesquecível. É assim que se faz a melhor manchete.



Esqueça o Wall Street Journal

Esqueça os mais importantes periódicos de economia e negócios. Conseguir a atenção dos jornalistas que escrevem para esse tipo de publicação é praticamente impossível. É preciso ter sorte até para conseguir entrar em contato com eles. E, mesmo que você consiga, provavelmente não irá atrair muito interesse – você é peixe pequeno.

Bem mais interessante é fazer com que uma matéria sobre seu produto saia em uma publicação especializada no que você vende ou que sua empresa seja

mencionada em um blog mais focalizado. Esses veículos de mídia têm menos barreiras, então é possível enviar um e-mail e conseguir uma resposta (e talvez até uma menção) no mesmo dia.

Os profissionais desse tipo de mídia vivem atrás de material novo. Procuram ser formadores de opinião, descobrir a próxima grande novidade e agitar o mercado. É por isso que, atualmente, muitos jornalistas conceituados procuram furos nessas publicações menores. Histórias que começam nas margens podem chegar rapidamente ao centro.

Nós já fomos assunto de publicações de peso, como *Wired* e *Time*, mas constatamos que nosso site recebe mais visitas graças ao nosso perfil em blogs como Daring Fireball, para usuários de Mac, ou Lifehacker, sobre produtividade. Os acessos que recebemos graças a esses sites geram grande visibilidade e muitas vendas. Os artigos nas publicações de maior circulação são ótimos, mas não resultam no mesmo nível de atividade direta e instantânea.



Os traficantes sabem fazer negócios

Traficantes de drogas são empresários astutos. Têm tanta confiança no seu produto que estão dispostos a começar oferecendo uma amostra grátis. Eles sabem que o cliente vai voltar – e com dinheiro.

Faça como eles. Crie algo tão bom, viciante e infalível que dar amostras aos consumidores os faça voltar com dinheiro na mão.

Para empregar essa estratégia, você vai precisar desenvolver um "petisco" a partir do seu produto final, uma introdução àquilo que você vende. Dessa forma, as

pessoas poderão testá-lo sem investir muito tempo ou dinheiro.

Padarias, restaurantes e sorveterias fazem isso com êxito há anos. As concessionárias de automóveis oferecem *test drives*. As empresas de software também estão aderindo a essa prática, com versões de teste ou de uso limitado. Quantos outros setores poderiam tirar proveito do modelo dos traficantes de drogas?

Não tenha medo de dar amostras – desde que você tenha algo mais para vender. Se confia naquilo que está oferecendo e acredita que as pessoas voltarão em busca de mais, vá em frente. Se não sentir firmeza, é porque o produto que criou ainda não é suficientemente forte.



Marketing não é um departamento

Você tem um departamento de marketing? Se não tiver, ótimo. Se tiver, não pense que as pessoas que trabalham lá são as únicas responsáveis pelo marketing da empresa.

Contabilidade é um departamento. Marketing, não. Marketing é algo que todos os funcionários fazem 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Assim como é impossível deixar de se comunicar, não é possível deixar de fazer marketing.

- Toda vez que você atende o telefone, está fazendo marketing.
- Toda vez que envia um e-mail, está fazendo marketing.
- Toda vez que alguém usa seu produto, está fazendo marketing.

- Cada palavra escrita no seu site é marketing.
- Se você desenvolve um software, cada mensagem de erro é marketing.
- Se você está no ramo de restaurantes, o cafezinho é marketing.
- Se você está no ramo do varejo, o caixa é marketing.
- Se você está no ramo de serviços, sua fatura é marketing.

Perceba que todas essas coisinhas são mais importantes do que a escolha de um brinde que o cliente leva quando adquire seu produto. Marketing não tem a ver apenas com alguns eventos individuais – é a soma de tudo o que você faz.



O mito do sucesso instantâneo

Você não vai alcançar sucesso instantâneo. Não vai enriquecer depressa. Não é tão especial a ponto de chamar a atenção de todos imediatamente. Ninguém liga para você – pelo menos não por enquanto. Aceite esse fato.

Sabe aquelas histórias que ouvimos sobre uma grande revelação que faz sucesso da noite para o dia? Essa não é a versão completa. Investigue a fundo e você provavelmente vai descobrir gente que batalhou durante muitos anos até chegar a uma posição em que os negócios pudessem decolar. E, nas raras ocasiões em que ocorre o sucesso instantâneo, ele raramente perdura, pois não tem base de sustentação.

Em vez do sonho da grande revelação, almeje o crescimento controlado. Não é fácil, mas seja paciente. É preciso persistir e investir muito tempo até que as pessoas certas notem o que você tem a oferecer.

Nessa fase inicial não adianta contratar uma empresa de relações públicas acreditando que irá acelerar o processo. Trata-se de um serviço muito caro e você não está podendo jogar dinheiro fora. Além do mais, você ainda é um zé-ninguém com um produto do qual ninguém ouviu falar – quem vai querer escrever sobre isso? Quando já tiver clientes e um histórico, terá algo para contar. O mero fato de abrir uma empresa não basta.

E lembre-se de que grandes marcas são lançadas o tempo todo sem campanhas publicitárias. Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google e Snapple se tornaram grandes marcas com o tempo, mas não graças a um grande esforço promocional logo no início.

Procure construir seu público desde já. Comece a atrair interesse pelo que você tem a dizer. E insista. Daqui a alguns anos, você vai achar graça quando as pessoas falarem sobre o seu sucesso “instantâneo”.

CONTRATAÇÃO



Primeiro, faça você mesmo

Nunca contrate alguém para desempenhar uma tarefa antes de você mesmo tentar realizá-la. Ao colocar a mão na massa, você compreenderá a natureza do trabalho e saberá como deve ficar um serviço benfeito. Também terá conhecimento para redigir uma descrição realista do cargo e fazer as perguntas certas na entrevista. E, principalmente, saberá se precisa contratar alguém em tempo integral ou em meio expediente, terceirizar o trabalho ou continuar fazendo você mesmo – a melhor opção, sempre que possível.

Por conhecer a função de perto, você será um gerente bem melhor, pois supervisionará pessoas encarregadas de fazer algo que você já fez e saberá quando criticar e quando apoiar.

Na 37signals, não contratamos um administrador de sistemas até depois que um dos sócios passou um verão inteiro configurando vários servidores por conta própria. Nos três primeiros anos, um de nós dava conta do suporte aos clientes, até que

contratamos alguém exclusivamente para isso. Carregamos a bola o mais longe possível antes de passá-la para outra pessoa. Dessa forma, tínhamos noção do que procurar quando decidimos contratar.

Muitas vezes você vai se sentir um peixe fora d'água. Poderá até achar que não se sai bem na função. Não tem problema. Contrate alguém para livrá-lo desse sentimento ou livre-se dele aumentando seus conhecimentos sobre o assunto. Não desista antes de tentar aprender tudo o que puder. O que você perder na execução inicial será recompensado pelo conhecimento que irá adquirir.

É essencial estar intimamente envolvido em todos os aspectos do seu negócio para não acabar no escuro, deixando seu destino nas mãos de terceiros.



Contrate quando doer

Não contrate por prazer, mas para aliviar a dor. Sempre se pergunte: e se não contratarmos ninguém? Esse trabalho extra que está nos ocupando é mesmo necessário? Não seria possível resolvermos o problema com um software ou uma mudança de procedimento? E se não realizarmos essa tarefa?

De modo semelhante, se um funcionário deixar a empresa, não o substitua imediatamente. Veja quanto tempo aguenta sem essa pessoa e esse cargo. É possível

que você descubra que não precisa de tanta gente quanto pensava.

A hora certa de contratar é depois de passar um período prolongado de tempo com mais trabalho a fazer do que o de que você dá conta. Só quando o nível de qualidade cai é que dói de verdade. Contrate quando isso acontecer – não antes.



Não contrate talentos só por medo de deixá-los passar

Muitas empresas são viciadas em contratação. Algumas até contratam quando não estão contratando. Ficam sabendo de alguém excepcional e criam um cargo ou título só para atraí-lo. Então o sujeito fica lá sentado, estagnado em um cargo sem valor, fazendo um trabalho pouco relevante.

Não contrate quando não for preciso, mesmo que você pense que determinada pessoa oferecerá uma grande contribuição. Você vai fazer mais mal do que bem à sua empresa se incorporar gente talentosa que não tenha nada de importante para fazer.

Os problemas surgem quando se tem mais funcionários do que o necessário. Começa-se a inventar serviço para manter todos ocupados. Trabalho artificial leva a projetos artificiais. Mas esses projetos artificiais geram custos e complexidades reais.

Não se preocupe com a pessoa que "escapou". É muito pior pagar um salário alto a quem não faz nada de excepcional. Há muitos talentos por aí. Quando você tiver uma necessidade real, encontrará alguém que se encaixe em seus planos.


OLÁ
MEU NOME É
GIL
OLÁ
MEU NOME É
Chico
OLÁ
MEU NOME É
João
OLÁ
MEU NOME É
Ana
OLÁ
MEU NOME É
José
OLÁ
MEU NOME É
Maria
OLÁ
MEU NOME É
EDU
OLÁ
MEU NOME É
NATHAN
OLÁ
MEU NOME É
FRED

Uma empresa de estranhos

Se você vai a um evento social em que ninguém se conhece, as conversas são formais e monótonas. As pessoas falam sobre o tempo, esportes, programas de TV, etc. Evitam-se assuntos sérios e opiniões controversas.

Já um jantar íntimo com um grupo pequeno de velhos amigos é outra história. Há conversas realmente interessantes e debates acalorados. No fim, você sente que ganhou alguma coisa.

Contrate um monte de gente de uma vez e você logo terá nas mãos o problema dos "estranhos na festa". Sempre haverá rostos novos, então todos se comportam de modo neutro e educado. Todo mundo evita conflitos ou tensões. Ninguém diz que determinada ideia é péssima. As pessoas falam o que os outros querem ouvir em vez de desafiá-los.

Essa postura causa problemas graves às empresas. É essencial poder chamar a atenção de alguém que esteja pisando na bola. Se isso não acontece, você passa a produzir algo pasteurizado, que não ofende ninguém mas também não faz ninguém se apaixonar.

Construa um ambiente em que todos se sintam à vontade para serem sinceros quando houver dificuldades. Você precisa saber até que ponto cada pessoa é capaz de aguentar e o que realmente quer dizer quando abre a boca.

Portanto, contrate aos poucos. Só assim evitará criar um ambiente cheio de estranhos que não têm nada de útil a dizer.


CURRÍCULO
• EXAGEROS
• MEIAS-VERDADES
• ENFEITES
• ENGANAÇÕES

Os currículos são ridículos

Todos nós sabemos que os currículos são o cúmulo do exagero. Eles incluem atributos que não significam nada e listam cargos e responsabilidades que, na melhor das hipóteses, são vagamente precisos. Além disso, não há forma de verificar a maioria dos dados apresentados. Ou seja: não passam de uma grande farsa.

E, para piorar, são documentos fáceis demais de fazer. Qualquer um cria um currículo decente. Os candidatos mais fracos adoram um currículo, até porque podem mandar centenas ao mesmo tempo para potenciais empregadores. Alguém assim não está interessado na *sua* empresa; quer apenas ir parar em *alguma* empresa.

O simples fato de alguém enviar um currículo igual para 300 destinatários já é um alerta importante. Com certeza o candidato não estudou a sua empresa nem sabe o que ela tem de diferente.

Se você emprega alguém com base nessa bobagem, não entende nada de contratação. Sua empresa precisa de um candidato específico, que se interesse especificamente por ela, pelos seus produtos, pelos seus clientes e pela função que irá desempenhar

Mas como encontrar um candidato assim? Primeiro passo: observe a carta (ou o e-mail) de apresentação. Esse texto traz uma comunicação de verdade em vez de uma lista de aptidões, verbos e experiências irrelevantes. Não há como um candidato elaborar centenas de cartas personalizadas, por isso trata-se de uma fonte de informações melhor que o currículo. Você ouve a voz real de alguém e pode perceber se está afinada com você e sua empresa.

Confie no seu instinto. Se o primeiro parágrafo for horrível, o segundo precisa ser muito melhor. Se os três primeiros não fisgarem você, dificilmente esse candidato será uma boa escolha. Por outro lado, se o seu instinto disser que ele tem muito potencial, passe logo para a entrevista.



Como avaliar a experiência?

Todos nós já vimos anúncios de empregos que exigem cinco anos de experiência. Um número, porém, não quer dizer nada.

É claro que requerer um tempo mínimo de experiência pode ser uma boa ideia ao divulgar uma vaga. Faz sentido procurar candidatos que tenham de seis meses a um ano de experiência. É o tempo que se leva para internalizar o jargão, entender como as coisas funcionam, conhecer as ferramentas relevantes, etc.

Porém, depois disso, as coisas se nivelam. A diferença entre um candidato com seis meses de experiência e outro com seis anos é surpreendentemente pequena. A verdadeira distinção está na dedicação, na personalidade e na inteligência de cada indivíduo, elementos que não se podem medir.

Dá-se uma ênfase excessiva ao tempo que uma pessoa passou fazendo algo, quando o que importa é a *qualidade* do que ela fez.



A educação formal não é tudo

Nunca deixei que minha escolaridade
prejudicasse minha educação.

— MARK TWAIN

Muitas empresas impõem requisitos à formação do candidato, contratando somente pessoas com título universitário (às vezes de um curso específico) ou com um diploma de pós-graduação ou certificação.

Esse não é o melhor caminho. Existem por aí muitos profissionais inteligentes que não se sobressaem na sala de aula. Não caia na armadilha de pensar que você precisa de alguém formado em uma universidade de renome para obter bons resultados. Noventa por cento dos presidentes à frente das 500 empresas americanas mais bem-sucedidas da atualidade não se formaram nas universidades mais prestigiadas do país – o grupo chamado de Ivy League.[19]

Na verdade, passar tempo demais na universidade pode ser prejudicial. Várias coisas que aprendemos e passamos a usar na faculdade estão longe da realidade do mercado de trabalho. Existem muitas aptidões que são úteis na academia mas não valem muito fora dela.

Conclusão: a oferta de ótimos candidatos é muito maior do que o conjunto dos que obtiveram um diploma pomposo. Não deixe de considerar os que abandonaram a universidade, os que se formaram em faculdades de pouco prestígio e até mesmo aqueles que só concluíram o ensino médio.



Todo mundo deve trabalhar

Em uma equipe pequena, é preciso contar com gente que *realize* trabalho, não que delegue tarefas. Todos devem ser produtivos. Ninguém pode se esquivar de pôr a mão na massa.

Por isso é preciso evitar a contratação de delegantes, aqueles que adoram dizer aos demais o que fazer. Eles são peso morto em uma equipe pequena, atravancando o caminho dos outros com tarefas burocráticas e inventando serviços desnecessários só para terem o que delegar.

Os delegantes também adoram convocar reuniões. Aliás, é nesses encontros que eles se sentem mais importantes, enquanto todos os outros convocados ficam impedidos de realizar trabalho de verdade.



Contrate gerentes de si mesmos

Os gerentes de si mesmos criam as próprias metas e as cumprem. Não precisam de alguém que os monitore diariamente. Fazem o que um gerente faria – estabelecer o ritmo, programar tarefas, definir prioridades, etc. –, mas tomam essas iniciativas por conta própria e para si mesmos.

Esse tipo de profissional libera você da tarefa de supervisão e apresenta ótimo desempenho.

Como identificar pessoas assim? Observe seu histórico. Elas já ditaram o ritmo do próprio trabalho em outros empregos, administraram um negócio próprio ou lançaram algum tipo de projeto?

Busque funcionários capazes de construir algo desde o início e fazê-lo acontecer. A presença deles contribui para que o resto da equipe trabalhe com mais eficiência e permite que você gerencie menos.



Dê preferência a quem escreve bem

Se você está indeciso entre algumas pessoas para preencher uma vaga, contrate a que escreve melhor. Não importa se o cargo é de marketing, vendas, design, programação, ou qualquer outro. A capacidade de escrever bem renderá bons frutos.

Isso porque escrever bem é muito mais do que apenas passar palavras para o papel. Uma redação clara é sinal de ideias claras. Os bons escritores sabem se comunicar. Fazem com que as coisas fiquem fáceis de entender. Eles sabem se pôr no lugar de outra pessoa e entendem quais itens devem omitir. E essas são qualidades que todo bom candidato deve ter.

A escrita está voltando a ganhar importância em todos os setores da sociedade. Veja quanta gente prefere mandar e-mails ou escrever mensagens de texto a falar pelo telefone. Observe o volume de comunicação que acontece por meio de mensagens instantâneas e comentários em blogs. Atualmente, a escrita é o papel-moeda das boas ideias.



Os melhores estão por toda parte

É um erro não contratar os melhores profissionais só porque eles moram longe, sobretudo quando há tanta tecnologia disponível para reunir as pessoas on-line.

A sede de nossa empresa fica em Chicago, porém mais da metade da equipe mora em outras cidades. Temos funcionários na Espanha, no Canadá, em Idaho, em Oklahoma e em outros lugares. Se limitássemos nossa busca somente aos moradores de Chicago, teríamos deixado passar metade dos excelentes profissionais com que contamos.

Para que sua equipe remota se mantenha em contato, programe pelo menos algumas horas por dia de interação em tempo real. É difícil lidar com fusos horários em que as horas de expediente não se sobrepõem. Se você enfrentar essa situação, pode ser preciso que alguém mude um pouco o horário, começando a trabalhar mais tarde ou mais cedo de modo a ficar disponível ao mesmo tempo. Mas não são necessárias oito horas de sobreposição. (Aliás, descobrimos que é preferível *não* haver uma sobreposição total, para que sobre mais tempo para trabalharmos sozinhos.) Duas a quatro horas de sobreposição já bastam.

Além disso, de vez em quando promova encontros presenciais. É importante que todos se vejam pelo menos a cada três ou quatro meses. Essas ocasiões são uma ótima oportunidade para avaliar progressos, discutir o que está dando certo ou errado, planejar o futuro e pôr em dia o contato em nível mais pessoal.

A geografia deixou de ser um fator impeditivo. Contrate os melhores talentos, onde quer que estejam.



Faça um test drive com seus funcionários

As entrevistas só são úteis até certo ponto. Algumas pessoas conversam feito profissionais mas não trabalham feito profissionais. É preciso avaliar o que elas sabem fazer agora, não o que disseram que sabiam fazer no passado.

O melhor modo de realizar isso é vê-las em ação. Contrate-as para um miniprojeto, ainda que ele demande somente 20 ou 40 horas. Você poderá observá-las tomando decisões, sentir se vocês se dão bem, reparar no tipo de pergunta que fazem. Assim terá como avaliá-las com base em ações em vez de apenas em palavras.

Você pode até inventar um falso projeto. Em sua fábrica da Carolina do Sul, a BMW construiu uma linha de montagem simulada em que os candidatos a emprego tinham 90 minutos para cumprir diversas tarefas.[20]

A Cessna, fabricante de aviões, tem um exercício de simulação para gerentes em potencial que reproduz o dia de um executivo. Os candidatos lidam com memorandos, atendem a (falsos) telefonemas de clientes furiosos e cuidam de outros problemas. Mais de 100 funcionários já foram contratados após passarem pela simulação.

Essas empresas perceberam que, em um ambiente de trabalho real, a verdade vem à tona. Uma coisa é olhar um portfólio, ler um currículo ou realizar uma entrevista. Outra coisa é trabalhar lado a lado com alguém.[21]

CONTROLE DE DANOS



Não permita que as más notícias sejam dadas por terceiros

Mais cedo ou mais tarde, as más notícias acabam vazando. Por isso é melhor que você as divulgue logo, evitando dar margem a rumores, boatos e informações falsas.

Se acontecer algo ruim, informe seus clientes, mesmo que eles ainda nem tenham percebido. Não pense que pode varrer os erros para debaixo do tapete. Não há como esconder. Se você não se mexer, alguém vai espalhar a má notícia por aí e a responsabilidade por isso será sua. Basta um comentário na internet e todos ficam sabendo. Na era da tecnologia, não existem mais segredos.

Você será mais respeitado se for aberto, sincero, acessível e proativo durante uma

crise. Não fique na surdina nem tente encobrir as falhas. Faça questão de manter seus clientes sempre bem informados.

Em 1989, o petroleiro *Exxon Valdez* derramou quase 42 milhões de litros de petróleo no litoral do Alasca. A Exxon cometeu o erro de esperar muito tempo antes de reagir e enviar ajuda. O presidente da empresa só foi até lá duas semanas após o vazamento. A entrevista coletiva aconteceu em Valdez, cidade remota do Alasca à qual a imprensa teve dificuldade em chegar. Resultado: um desastre para a imagem da Exxon, que levou o público a crer que a empresa ou estava escondendo alguma coisa ou não se importava com o desastre.[22]

Compare essa história com o caso da Ashland Oil, que provocou um vazamento de petróleo em um rio perto de Pittsburgh por causa de uma fissura em um tanque de armazenamento mais ou menos na mesma época. O presidente da empresa, John Hall, foi até o local do acidente e assumiu o controle. Prometeu reparar todos os danos e fez visitas a órgãos de imprensa para explicar as medidas que a empresa tomaria e responder perguntas dos jornalistas. Em apenas um dia ele conseguiu transformar a história da empresa malvada que explora petróleo e causa danos na história da petrolífera bem-intencionada que quer consertar seus erros e colaborar.[23]

Aqui vão algumas dicas para que você mantenha o controle sobre a divulgação de más notícias:

- Faça com que a mensagem chegue de cima. A pessoa que ocupa o cargo mais importante deve assumir o controle com autoridade.
- Espalhe a notícia pelos quatro cantos. Empregue todos os meios que você tiver à disposição. Não tente varrer a sujeira para debaixo do tapete.
- Jamais use a expressão “Sem comentários” como resposta. Isso é inadmissível.
- Peça desculpas como uma pessoa “normal” faria e explique em detalhes o que aconteceu.
- Preocupe-se sinceramente com o destino dos seus clientes – e demonstre isso.



A velocidade faz toda a diferença

"Sua ligação é muito importante para nós. Por favor, não desligue. Neste momento, o tempo médio de espera é de 16 minutos." Quem aguenta isso?

Atender rapidamente às pessoas talvez seja o mais essencial em se tratando de serviço ao cliente. É incrível como a velocidade pode reverter uma situação ruim e transformá-la em algo positivo.

Você já mandou um e-mail e passou dias ou semanas sem receber uma resposta da empresa? Como se sentiu? Hoje, isso é até esperado. As pessoas estão acostumadas a ficar aguardando.

É por esse motivo que tantas consultas feitas ao setor de suporte começam em tom agressivo. Algumas pessoas chegam a fazer ameaças ou xingar. Não se sinta ofendido. Elas acham que só assim serão ouvidas. Estão apenas tentando chamar a atenção, na esperança de conseguir um tratamento melhor.

Quando você responde depressa, elas mudam: relaxam, são educadas e às vezes agradecem efusivamente.

O impacto é ainda maior no caso de uma resposta pessoal. Os clientes estão tão habituados a receber mensagens padronizadas que fica fácil se diferenciar da concorrência respondendo de forma amável e demonstrando que está prestando atenção. E, mesmo que você não tenha a resposta perfeita, diga alguma coisa sincera. Uma simples declaração como "Vou investigar essa questão e logo entrarei em contato" pode fazer maravilhas.



Como pedir desculpas

Não existe uma forma perfeita de se desculpar, mas há muitas opções péssimas.

Uma das piores é o pedido de desculpas que não reconhece a culpa. Por exemplo: "Lamentamos se isso causou algum incômodo." Ou: "Sentimos muito que o senhor pense que nós não correspondemos às suas expectativas."

Um bom pedido de desculpas assume a responsabilidade, sem incluir uma frase condicional. Isso demonstra às pessoas que você não foge da raia. Depois, fornece detalhes reais sobre o que ocorreu e informa o que você está fazendo para impedir que a situação se repita. Finalmente, procura uma forma de compensar o prejuízo.

Eis outra opção ruim: "Sentimos muito por qualquer transtorno que isto possa ter causado." Vejamos por partes por que ela não é indicada:

"Sentimos muito..." Se você derramasse café em alguém na lanchonete, diria "Sinto muito"? Não. Diria: "Me desculpe!" Ora, se o seu serviço é essencial para seus clientes, uma interrupção no fornecimento é o mesmo que derramar café quente em

cima deles. Então use o tom e o linguajar apropriados para mostrar que você entende a gravidade do que aconteceu. Além disso, a pessoa encarregada deve assumir a responsabilidade pessoalmente. Um pedido de desculpas individual tem muito mais força do que um pedido coletivo.

"...qualquer transtorno..." Se os clientes dependem do seu serviço e não o recebem, não se trata de mero transtorno, mas de uma crise. Transtorno é a fila no caixa do supermercado. Aqui estamos falando de outra coisa.

"...que isto possa ter causado." Este "possa" deixa implícito que talvez não haja *nada* de errado. É uma estratégia clássica de desculpas sem reconhecer a culpa, que faz pouco do problema que os clientes enfrentam. Se eles não tiverem sido afetados, você não precisa dizer nada. Se foram afetados, não fique em cima do muro — assuma sua responsabilidade.

Não existe receita para o pedido de desculpas perfeito. Qualquer resposta pronta parecerá genérica e superficial. Você deverá considerar caso a caso.

A questão mais essencial ao elaborar um pedido de desculpas é ter em mente o seguinte: se alguém lhe dissesse as mesmas palavras, você acreditaria? Como se sentiria?

Lembre-se sempre de que não há desculpas que livrem a cara de alguém que fez uma grande besteira. Nem o melhor pedido o salvará se você não tiver conquistado a confiança das pessoas. Aquilo que você mostra antes de algo dar errado é muito mais importante do que as palavras usadas para se redimir. Se seus clientes o têm em alta conta, eles darão um desconto e confiarão em você quando pedir desculpas.



Mande todos para a linha de frente

No ramo de restaurantes, há uma diferença imensa entre trabalhar na cozinha e atender os clientes. As escolas de culinária e os proprietários de restaurantes mais inteligentes conhecem a importância de haver entendimento e respeito entre as duas partes e por isso fazem com que os chefs passem um tempo trabalhando como garçons. Dessa forma, a equipe da cozinha interage com os clientes e vê como é a realidade da linha de frente.

Muitas empresas têm uma separação semelhante entre a linha de frente e os bastidores, com profissionais que fazem o produto funcionar na "cozinha" enquanto o pessoal de suporte lida com os clientes. Infelizmente, isso significa que os chefs do produto nunca ouvem diretamente o que os consumidores têm a dizer, o que é

péssimo. Dar ouvidos aos clientes é a melhor maneira de conhecer os pontos fortes e fracos de um produto.

Pense na brincadeira do telefone sem fio. Dez crianças se sentam em círculo. Uma mensagem é criada e cada criança deve sussurrá-la no ouvido da outra. Ao completar a volta, a mensagem está totalmente distorcida – e quanto mais gente no círculo, mais distorcida ela fica.

O mesmo se aplica à sua empresa. Quanto mais gente houver entre as palavras de seus clientes e os profissionais que fazem o produto, maior será a probabilidade de que a mensagem se perca pelo caminho ou chegue distorcida.

Todos os funcionários devem ter contato com os clientes – talvez não todo dia, mas pelo menos algumas vezes ao longo do ano. Só assim sentirão na pele como é a experiência dos consumidores. Sentir na pele é o que realmente impulsiona as pessoas a consertarem um problema. E o outro lado da moeda também é interessante: a alegria dos clientes satisfeitos ou daqueles que tiveram um problema resolvido pode ser uma incrível motivação.

Portanto, não proteja sua equipe das opiniões dos consumidores. Ninguém deve ficar resguardado de críticas diretas.

Se você acha que não tem tempo para interagir com os clientes, dê seu jeito. O fundador do site de classificados Craigslist, Craig Newmark, responde até hoje a e-mails de suporte técnico (geralmente em questão de minutos), apaga comentários preconceituosos dos fóruns de discussão do site e faz questão de perseguir corretores de imóveis de Nova York que anunciam apartamentos inexistentes.[24] Se ele consegue dedicar esse tipo de atenção aos clientes, você também consegue.



Respire fundo

Quando o barco se movimenta, ele produz ondas. A adoção de um novo recurso, a implantação de uma nova diretriz ou a extinção de um procedimento provocam reações. Resista ao impulso de entrar em pânico ou de responder fazendo adaptações apressadas. É normal haver alguma perturbação no começo. Porém, passada a agitação da primeira semana, em geral as coisas se assentam.

Os seres humanos são criaturas de hábitos arraigados e por isso costumam reagir de modo negativo a qualquer mudança. Depois que se habituam a usar algo de determinada maneira, qualquer alteração perturba a ordem natural das coisas. Então recuam, reclamam e exigem que você volte a deixar tudo do jeito que era.

Mas isso não quer dizer que você precise fazer alguma coisa. Às vezes é importante manter uma decisão na qual se acredita, ainda que de início ela seja impopular.

Lembre-se de que as reações negativas quase sempre são mais ruidosas e acaloradas do que as positivas. Aliás, é bem provável que você só ouça as vozes negativas, mesmo quando a maioria dos clientes fica satisfeita com uma mudança.

Cuidado para não reverter sem razão uma decisão controversa porém necessária.

Assim, quando houver reclamações, coloque-as em banho-maria por um tempo. Deixe claro que você está ouvindo. Mostre aos clientes que está a par do que estão dizendo. Demonstre compreender o descontentamento deles. Porém explique que irá esperar um tempo para ver o que acontece. Talvez as pessoas acabem se ajustando e algumas até venham a gostar mais do produto modificado do que do antigo.

CULTURA


CULTURA
É O SUBPRODUTO DO
COMPORTAMENTO
CONSISTENTE

Não se cria uma cultura

Não se cria uma cultura. Ela acontece. É por isso que as empresas novas não devem se preocupar com isso.

A cultura é o subproduto de um comportamento consistente. Se você estimular as pessoas a compartilharem suas opiniões, então isso fará parte da cultura da empresa. Se você recompensar a confiança, a confiança integrará sua missão. Se você tratar bem os clientes, então tratar bem os clientes se tornará seu lema.

Uma mesa de totó ou exercícios motivacionais não ajudam a formar uma cultura. Eles não são uma diretriz. Não são a confraternização de Natal nem o churrasco da empresa. Essas coisas são objetos e eventos, não cultura. E também não são um slogan. Cultura é ação, não palavras.

Portanto, não se preocupe muito com ela. Não a force. Como um bom uísque, é preciso dar tempo para que ela se desenvolva.



Uma decisão sempre pode ser revogada

As decisões tomadas hoje não precisam durar para sempre. É fácil desprezar boas ideias, estratégias interessantes ou experiências enriquecedoras pressupondo que qualquer decisão tomada hoje precise vigorar durante anos a fio. Esse não é o caso, sobretudo para pequenos negócios. Se as circunstâncias mudarem, suas decisões

poderão mudar.

Nessa fase, é inútil se preocupar com a possibilidade de determinado conceito poder ou não ser multiplicado de 5 para 5 mil pessoas, ou de 100 mil para 100 milhões. Fazer um produto ou serviço decolar já é difícil o bastante sem inventar ainda mais obstáculos. Otimize agora e se preocupe com o futuro depois.

A capacidade de mudar de rumo sem grandes traumas é uma das grandes vantagens de ser pequeno. Em comparação com concorrentes maiores, você está muito mais apto a efetuar alterações rápidas e radicais. As grandes empresas não se mexem tão depressa. Então concentre-se no presente e só se preocupe com o futuro quando ele chegar. Caso contrário você desperdiçará energia, tempo e dinheiro ficando obcecado com problemas que talvez nunca se materializem.



Desenvolva o melhor ambiente possível

Em vez de pensar em como encher a sua empresa de “estrelas”, pense em criar um ambiente fantástico para seus funcionários. Todos nós somos capazes de realizar um trabalho ruim, mediano ou excelente. Um ambiente enriquecedor contribui mais

para a melhoria dos resultados do que muita gente pensa.

Isso não quer dizer que todos sejamos iguais e que você irá liberar o poder estelar de qualquer pessoa posicionando-a no ambiente ideal. Mas há toneladas de potencial soterrado sob diretrizes ruins, administrações medíocres e burocracias engessadas. Elimine esses empecilhos e você descobrirá que as pessoas estão esperando para realizar um trabalho excelente – só não receberam uma oportunidade ainda.

Não se trata de usar roupa informal às sextas-feiras ou de lançar o dia de levar o cachorro para o trabalho. (Se essas coisas são mesmo tão boas, por que não valem para todos os dias?)

Um ambiente digno de estrelas é construído com confiança, autonomia e responsabilidade. É o resultado de dar às pessoas a privacidade, as condições de trabalho e as ferramentas que merecem. Nos bons ambientes há respeito por quem realiza o trabalho e pelo modo como o realiza.



Seus funcionários não têm 13 anos

Quando as pessoas são tratadas feito crianças, o que se obtém é um trabalho de criança. Mas é assim mesmo que muitas empresas tratam seus funcionários. Eles devem pedir permissão antes de fazer qualquer coisa, conseguir aprovação para cada gasto mínimo.

Quando tudo requer autorização, cria-se uma cultura de seres não pensantes. Estabelece-se uma relação de oposição entre chefe e funcionários que deixa bem claro que não há confiança mútua.

O que se ganha proibindo, por exemplo, que os funcionários acessem um site de relacionamentos ou vejam um vídeo no YouTube enquanto trabalham? Nada. Esse tempo não se transforma em trabalho num passe de mágica. Eles vão encontrar alguma outra distração.

Entenda que conseguir que as pessoas trabalhem oito horas inteiras é um mito. Elas podem passar oito horas no escritório, mas não passam esse tempo todo trabalhando sem parar. Os funcionários *precisam* de distrações. Elas ajudam a quebrar a monotonia da rotina de trabalho. Um tempinho no YouTube ou no Facebook não faz mal a ninguém.

Além disso, leve em conta o dinheiro e o tempo gastos para controlar tudo isso. Quanto custa instalar um software de monitoramento? Quanto tempo os funcionários de TI perdem controlando outros funcionários em vez de se dedicarem a um projeto que tenha algum valor? Quanto tempo você perde escrevendo manuais de conduta que ninguém lê? Analise os custos e você perceberá rapidamente que não confiar nos seus funcionários sai muito mais caro do que confiar.



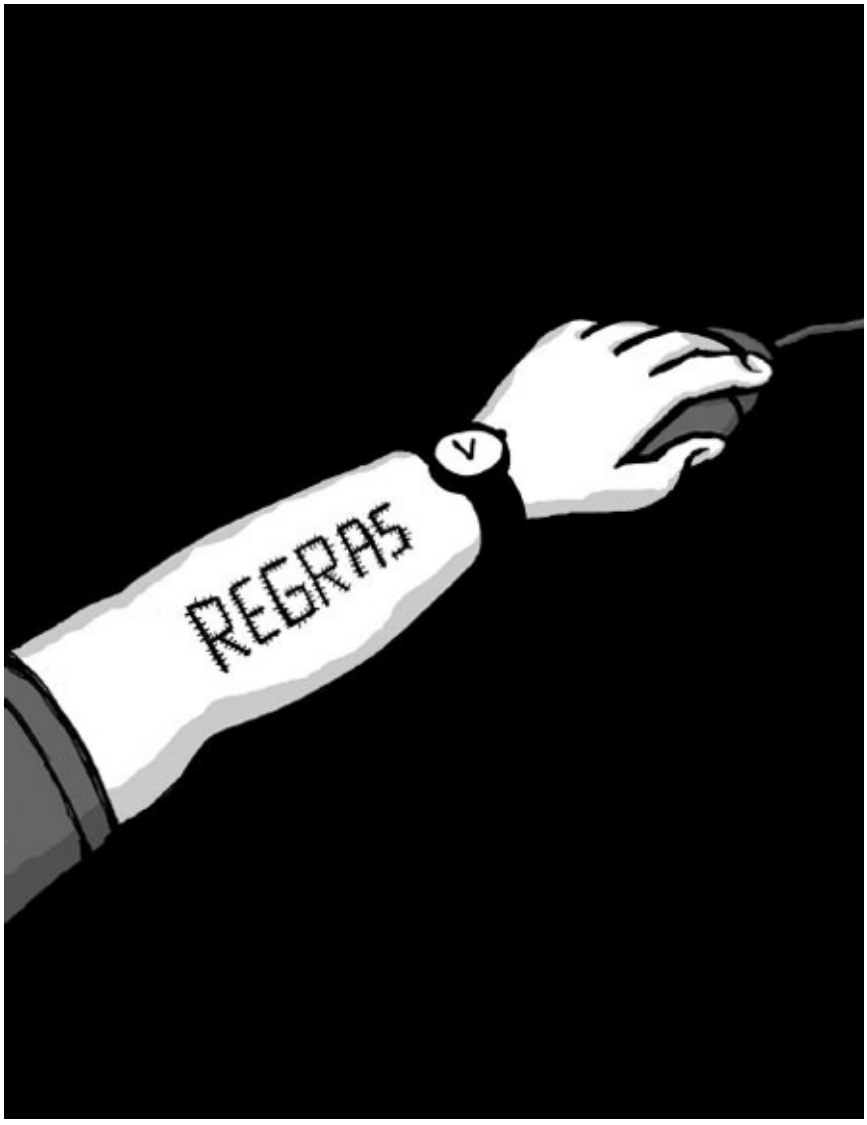
Mande as pessoas para casa no fim do expediente

O funcionário dos sonhos, para muitas empresas, tem 20 e poucos anos e o mínimo possível de vida fora do trabalho – alguém que não se importa de trabalhar 14 horas por dia e dormir embaixo da mesa.

No entanto, encher o escritório de gente assim, que dá a vida pelo trabalho, não é tão bom quanto parece. Esse esquema perpetua mitos como o de que esse é o único jeito de competir com os peixes grandes. Não são necessárias mais horas; são necessárias horas *melhores*.

Quando as pessoas têm o que fazer em casa, elas são eficientes no trabalho. Concluem as tarefas no escritório porque têm para onde ir depois. Descobrem formas de serem mais eficazes, já que não têm outra saída. Precisam buscar os filhos na escola ou ir para a academia. Assim administram o tempo com sabedoria.

É como se diz: "Se quiser que algo seja feito depressa, peça à pessoa mais ocupada que você conhecer." Valorize as pessoas ocupadas, que têm vida fora do escritório e dedicam sua atenção a mais de uma coisa. O funcionário que só vive para o trabalho não é o tipo que você vá querer manter na empresa por muito tempo.



Não exagere nas regras

Se algo dá errado, a tendência natural é criar logo uma regra a fim de evitar problemas parecidos. “Fulano veio trabalhar de bermuda?! Precisamos de um código de vestimenta!” Não, isso não é necessário. Basta pedir ao sujeito que não use bermuda de novo.

As normas são cicatrizes organizacionais. São o produto de reações exageradas a situações que dificilmente se repetirão. Não passam de uma punição coletiva por erros individuais.

É assim que nasce a burocracia. Ninguém decide criar um processo burocrático.

Ele vai ocupando as empresas lentamente, crescendo ao ritmo de uma regra de cada vez.

Pegue leve. Não crie uma regra só porque uma pessoa fez algo errado uma vez. As normas só se aplicam a situações que se repetem constantemente.



Seja autêntico

Por que os grandes executivos se comportam de um jeito tão pomposo? Têm um linguajar artificial, fazem anúncios formais demais, fingem simpatia, adoram empregar o juridiquês, e por aí vai. Parecem robôs. Empresas assim falam *para* você, não *com* você.

Essa máscara de profissionalismo é uma fraude. Todos sabemos disso. Ainda assim, as pequenas empresas tentam imitá-la. Pensam que, se falarem desse jeito grandiloquente, irão soar maiores e mais profissionais. Na verdade, só parecerão ridículas. Além disso, a pequena empresa sacrifica o que possui de mais valioso: a capacidade de se comunicar de forma simples e direta, sem que cada palavra tenha que passar pelos filtros dos departamentos jurídico e de relações públicas.

Não há nada de errado em aparentar seu verdadeiro tamanho. E ser franco

também é uma boa estratégia de negócios. É por meio da linguagem que se estabelece o primeiro contato – então por que começar com uma mentira? Não tenha medo de ser você mesmo.

Isso vale para a linguagem que você emprega em qualquer meio – e-mails, embalagens, entrevistas, comentários em blogs, apresentações, etc. Fale com seus clientes do jeito que você fala com seus amigos. Dê explicações como se estivesse sentado ao lado deles. Evite jargões ou qualquer tipo de linguajar corporativo. Não fale sobre "monetização" ou "transparência", mas sobre ganhar dinheiro e ser sincero. Não use sete palavras quando quatro já bastam.

E não force seus funcionários a terminar e-mails com frases em juridiquês do tipo: "Esta mensagem é dirigida exclusivamente ao(s) destinatário(s) pretendido(s) e pode conter informações confidenciais e/ou privilegiadas." Isso é o mesmo que dizer: "Não confiamos em você e estamos dispostos a provar isso no tribunal." Uma péssima estratégia para quem pretende fazer amigos, concorda?

Escreva para ser lido, não escreva só por escrever. Ao redigir um texto, leia-o em voz alta. Parece mesmo que você está falando com alguém? Se não é o caso, o que fazer para que soe mais como uma conversa?

E não pense em todas as pessoas que talvez leiam suas palavras. Pense em uma pessoa só e escreva para ela. Escrever para uma multidão resulta em generalidades e falta de tato. Quando se escreve tendo um alvo específico em mente, a probabilidade de acertar na mosca é muito maior.


NEC*SSÁRIO!
IMP*SSÍVEL!
FÁ*IL!
RÁP*DO!

Palavrões

Certos termos nunca devem ser usadas nos negócios. Estamos falando de *necessário*, *impossível*, *fácil*, *apenas* e *rápido.* Essas palavras impedem que haja uma comunicação saudável, introduzindo animosidade, destruindo discussões produtivas e atrasando projetos.

Esses palavrões costumam ser usados com a intenção de expressar uma situação simplista, mas a realidade raramente é simples. Falar desse jeito só serve para deixar as pessoas frustradas e criar problemas, gerando uma tensão desnecessária.

Veja o que há de errado com alguns desses termos:

Necessário. Poucas coisas são realmente necessárias. Em vez de dizer "É necessário", é melhor dizer "Talvez seja interessante", "O que você acha disto?", "Parece uma boa ideia?" ou "Será que vai dar certo se fizermos assim?".

Impossível. Quando alguém diz "impossível", quase sempre é possível. Às vezes há até negações contraditórias: "É impossível lançar o produto assim porque ainda não está como deveria" versus "É impossível perder mais tempo com isso pois precisamos lançar o produto". As duas declarações não podem ser verdadeiras.

Fácil. *Fácil* é uma palavra usada em referência ao trabalho dos outros. "Isso é fácil para você, não é?" Mas repare que raramente alguém descreve o próprio trabalho como algo fácil.

Tome cuidado também com os termos *todos*, *ninguém*, *sempre* e *nunca*. Uma vez pronunciados, eles dificultam a vida de quem busca uma solução.

E, se quiser conhecer a receita para o fracasso, use-os em série: "É necessário acrescentar esse recurso já. Impossível lançar o produto sem ele. Todos estão pedindo. É apenas um detalhezinho fácil de implementar. Você deve dar um jeito de fazer isso rápido!"



A urgência é um veneno

Pare de dizer que as coisas são urgentes. Todo mundo já sabe disso – está implícito. Todos querem que as coisas sejam feitas assim que possível.

Quando você se torna uma dessas pessoas que termina todo pedido dizendo que é urgente, atribui prioridade máxima a tudo. E, quando tudo é prioritário, nada é prioritário.

A urgência gera inflação. Desvaloriza todo pedido que não seja urgente. Quando você se der conta, a única forma de conseguir que uma tarefa seja feita será rotulando-a de urgente.

A maioria das coisas não requer toda essa histeria. Se uma tarefa não for realizada neste instante, ninguém vai morrer. Ninguém vai perder o emprego. Não vai custar uma fortuna à empresa. Só vai gerar estresse desnecessário, que leva à exaustão e outras coisas piores.

Portanto, reserve o uso da linguagem emergencial para emergências reais, aquelas que podem gerar consequências diretas e mensuráveis. Para todo o resto, relaxe.

CONCLUSÃO



A inspiração é perecível

As ideias são imortais. O que não dura para sempre é a inspiração. Ela é como fruta ou leite fresco: tem data de validade.

Se quiser fazer algo, faça agora. Não ponha sua ideia em uma prateleira e espere dois meses até pensar melhor. Não diga que cuidará dela depois, porque depois você não estará mais tão empolgado.

Se você se sentir inspirado em uma sexta-feira, dedique o fim de semana a mergulhar no projeto. Quando a inspiração é intensa, é possível realizar em 24 horas uma tarefa que demandaria duas semanas. Bem utilizada, a inspiração é uma verdadeira máquina do tempo.

Estar inspirado é viver um momento mágico, que multiplica a produtividade. É motivador. Mas a inspiração não espera por você. Se tropeçar nela pelo caminho, agarre-a e ponha-a para trabalhar.

Produtos da 37signals

Basecamp
www.basecamphq.com
Gerencia projetos e colabora com sua equipe e seus clientes.

Highrise
www.highrisehq.com
Organiza seus contatos, negociações e acordos. Esteja sempre preparado.

Backpack
www.backpackit.com
Organiza e compartilha informações em toda a sua empresa.

Campfire
www.campfirenow.com
Bate-papo em tempo real. Compartilha arquivos e códigos com equipes distantes.

Ta-da List
www.tadalist.com
Facilita a criação e o compartilhamento de listas de tarefas.

Writeboard
www.writeboard.com
É uma ferramenta para escrita colaborativa.

Ruby on Rails
www.rubyonrails.org
Framework web de código aberto criado pela 37signals.

Agradecimentos

Queremos agradecer especialmente a Matthew Linderman. Matt foi o primeiro funcionário contratado pela 37signals, em 1999 – e continua na empresa. Este livro não existiria sem ele. Além de escrever parte do conteúdo original, Matt ajudou a fundir os estilos claramente diferentes dos coautores, criando um livro coeso e focado.

Também queremos agradecer a nossas famílias, nossos clientes e todo mundo da 37signals. E aqui vai uma lista de algumas pessoas que nos inspiraram de alguma maneira:

Frank Lloyd Wright
Warren Buffett
Clayton Christensen
Jim Coudal
Ernest Kim
Scott Heiferman
Carlos Segura
Steve Jobs
Bill Maher
Mies van der Rohe
Christopher Alexander
Kent Beck
Gerald Weinberg
Julia Child
Nicholas Karavites
Richard Bird
Dieter Rams
Ron Paul
Seth Godin
Jamie Larson
Ralph Nader
Benjamin Franklin
Jeff Bezos
Antoni Gaudí
Larry David
Dean Kamen
Thomas Jefferson
Ricardo Semler
James Dyson
Thomas Paine
Kathy Sierra
Marc Hedlund
Michael Jordan
Jeffrey Zeldman
Judith Sheindlin
Timothy Ferriss

Referências

1 Leslie Berlin, "Try, Try Again, or Maybe Not", *New York Times*, 21 de março de 2009.

2 Jim Rutenberg, "Clinton Finds Way to Play Along with Drudge", *New York Times*, 22 de outubro de 2007.

3 "Fascinating Facts About James Dyson, Inventor of the Dyson Vacuum Cleaner in 1978", www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm.

4 Russ Mitchell, "The Beat Goes On", CBS News, *Sunday Morning*, 29 de março de 2009, www.tinyurl.com/cd8gjq.

5 Eric Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!", *Fast Company*, 19 de dezembro de 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html.

6 "Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics", *Journal of Business Leadership* 1, nº. 1 (1988); American National Business Hall of Fame, www.anbhf.org/laureates/mkash.html.

7 "*Stanley Kubrick* – Biography", IMDB, www.imdb.com/name/nm00004o/bio.

8 Missão da Enterprise Rent-a-Car, http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html.

9 Walt Stanchfield, *Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes*, vol. 1, *The Walt Stanchfield Lectures*, Oxford, Reino Unido: Focal Press, 2009.

10 Pasolivo Olive Oil, Zingerman's, www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl.

11 "About Kingsford: Simply a Matter of Taste", Kingsford, www.kingsford.com/about/index.htm.

12 Fara Warner, "Walk in Progress", *Fast Company*, 19 de dezembro de 2007, www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html.

13 Matt Valley, "The Crate and Barrel Story", *Retail Traffic*, 1º de junho de 2001, retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story.

14 Dave Demerjian, "Hustle & Flow", *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/123/hustle-and-flow.html.

15 "Maloof on Maloof: Quotations and Works of Sam Maloof", Smithsonian American Art Museum,

americanart.si.edu/exhibitions/online/maloof/introduction.

16 "A Shine on Their Shoes", *BusinessWeek*, 5 de dezembro de 2005, www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm.

17 "The Polyface Story", www.polyfacefarms.com/story.

18 Pilar Viladas, "The Talk: The Slow Lane", *New York Times Magazine*, 9 de outubro de 2005, www.tinyurl.com/ychqtup.

19 Carol Hymowitz, "Any College Will Do", *Wall Street Journal*, 18 de setembro de 2006, online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html.

20 Peter Carbonara, "Hire for Attitude, Train for Skill", *Fast Company*, 18 de dezembro de 2007, www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html.

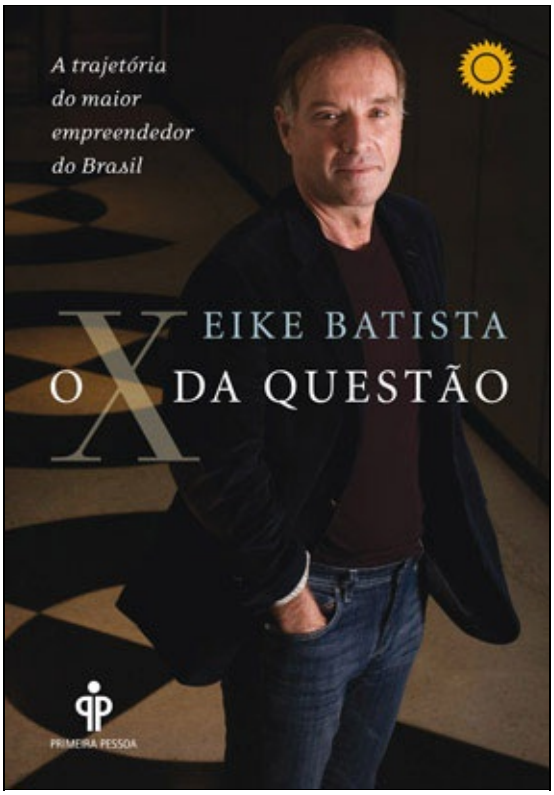
21 Ibid.

22 Reyna Susi, "The Exxon Crisis, 1989", Effective Crisis Management, iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm.

23 John Holusha, "Exxon's Public-Relations Problem", *New York Times*, 21 de abril de 1989.

24 Scott Kirsner, "Craigslist's Unorthodox Path", *Boston Globe*, 15 de junho de 2008, www.tinyurl.com/4vkg58.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



O X da questão
Eike Batista

Eike Batista é um ícone do sucesso no mundo dos negócios. O "x" presente no nome de cada uma de suas empresas é símbolo da multiplicação de riqueza, ousadia, criatividade e capacidade de execução.

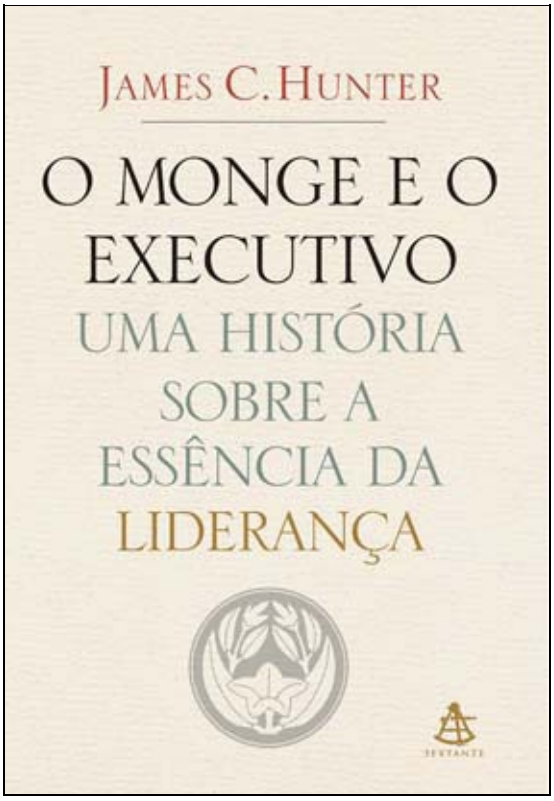
Da venda de seguros de porta em porta na Alemanha, da mochila nas costas atrás do sonho dourado nos garimpos da Amazônia ao êxito das aberturas de capital em série, tudo em Eike é superlativo, único e surpreendente.

Em *O X da questão*, o maior empreendedor brasileiro narra com sinceridade ímpar suas aventuras de desbravador, desde os maiores sucessos até as experiências que não deram certo e os erros cometidos no curso de projetos vitoriosos. Há lugar também para o que ele qualifica como estresses que o fizeram crescer, a começar pela asma na infância.

Eike Batista expõe ainda o arsenal teórico que está na origem de tantos negócios

bem-sucedidos e que é hoje uma cartilha no Grupo EBX: a Visão 360 graus, bússola que norteia as ações do grupo e permite que cada empresa seja uma peça num grande mosaico integrado.

É hora de conhecer em detalhes a saga empresarial do homem que ajudou a colocar o Brasil no mapa-múndi dos negócios e que entende que o lucro se mede em números, mas que o valor de uma empresa se reflete no bem-estar da comunidade em que atua.



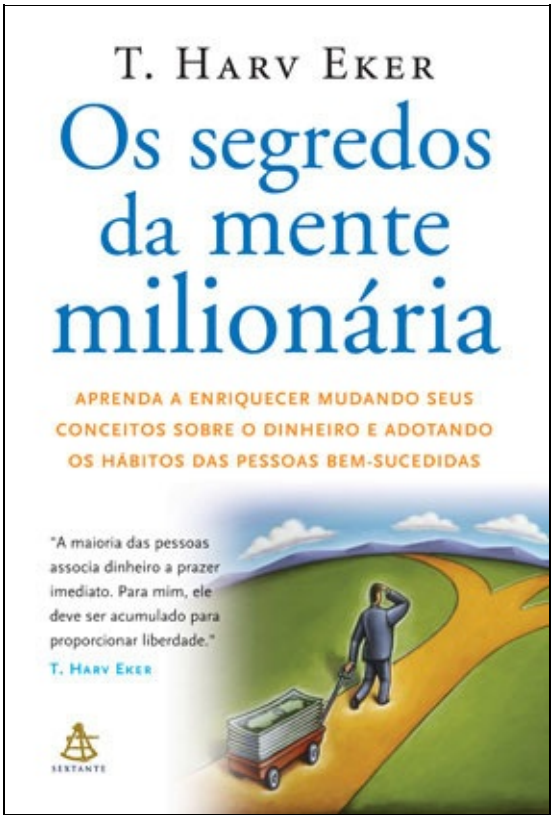
O monge e o executivo
James C. Hunter

O monge e o executivo conta a história de John Daily, um homem de negócios bem-sucedido que percebe, de repente, que está fracassando como chefe, marido e pai. Numa tentativa desesperada de retomar o controle da situação, ele decide participar de um retiro sobre liderança num mosteiro beneditino, comandado pelo frade Leonard Hoffman, um influente empresário americano que abandonou tudo em busca de um novo sentido para a sua vida.

O monge defende que a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. Ou seja, para liderar é preciso estar disposto a servir.

Através da história desses personagens fascinantes, James C. Hunter apresenta conceitos fundamentais para melhorar nossa capacidade de liderança e o convívio com os outros, ajudando assim a nos tornarmos pessoas melhores e abrindo

caminho para o sucesso duradouro.



Os segredos da mente milionária
T. Harv Eker

Quem nunca se perguntou por que algumas pessoas precisam suar a camisa para ganhar dinheiro, enquanto alguns felizardos parecem enriquecer facilmente? Segundo T. Harv Eker, isso não ocorre por causa de diferenças de educação, inteligência, talento, oportunidades, métodos de trabalho, contatos ou sorte, muito menos como resultado da escolha de empregos, negócios ou investimentos.

A resposta, segundo o autor, está no modelo pessoal de dinheiro que todos nós trazemos gravado no subconsciente. Para ele, mesmo quando uma pessoa domina a área em que atua profissionalmente, se o seu modelo de dinheiro não estiver programado para um alto nível de sucesso, ela jamais enriquecerá – e, se isso acontecer, é possível que logo perca tudo o que conquistou.

Nesse livro, Eker apresenta os princípios da mente milionária, mostrando que podemos nos recondicionar, em termos de pensamentos e ações, para atingir o sucesso de um modo tão natural quanto as pessoas ricas. Combinando o saber

adquirido na prática com uma linguagem bem-humorada, ele nos orienta a identificar as crenças prejudiciais e a transformá-las para que tenhamos mais chances de ser bem-sucedidos, conservar o dinheiro, fazê-lo crescer continuamente e melhorar os nossos relacionamentos.

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

Conversando com os espíritos e *Espíritos entre nós*, de James van Praagh

Desvendando os segredos da linguagem corporal e *Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?*, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e *Pais brilhantes, professores fascinantes*, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O Poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas, de Sherry Argov

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br,
e curta as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

 www.sextante.com.br

 facebook.com/esextante

 twitter.com/sextante

 instagram.com/editorasextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br

INTRODUÇÃO

EM PRIMEIRO LUGAR

A nova realidade

DESMISTIFICANDO

Ignore o mundo real

Aprender com os erros é supervalorizado

Planejar é adivinhar

Por que crescer?

Workaholics

Já chega de “empreendedores”

MÃOS À OBRA

Deixe sua marca no Universo

Resolva um problema que também seja seu

Comece a fazer alguma coisa

Falta de tempo não é desculpa

Deixe seus limites bem claros

Missão (da empresa) impossível

Pegar dinheiro emprestado é o plano Z

É preciso menos do que você pensa

Abra uma empresa, não uma startup

Planejar a retirada é planejar o fracasso

Corte os excessos

PROGRESSO

Ser limitado não é ruim

Crie meio produto, não um produto meia-boca

Comece pelo epicentro

Ignore os detalhes no início

Tomar uma decisão é fazer progresso
Seja um curador
Não dê munição para o problema
Concentre-se no que não vai mudar
São seus dedos que dão o tom
Venda seus subprodutos
Entre no mercado agora

PRODUTIVIDADE
Diminua a papelada
Razões para desistir
A interrupção é inimiga da produtividade
Reuniões são um veneno
Bom o bastante já basta
Vitórias rápidas
Desistir não é motivo para vergonha
Durma bem
Estimativas são chutes
Listas longas nunca são concluídas
Tome decisões minúsculas

CONCORRÊNCIA
Não imite
Torne seu produto uma extensão de si mesmo
Compre uma briga com a concorrência
Faça menos do que seus concorrentes
Quem se importa com o que os outros fazem?

EVOLUÇÃO
Crie o hábito de dizer não
Deixe que seus clientes superem você
Não confunda entusiasmo com prioridade
Bom na vitrine X bom em casa

Não registre sugestões por escrito

PROMOÇÃO

Se você ainda é anônimo, aproveite

Forme seu público

Ensine mais que a concorrência

Siga o exemplo dos chefs

Mostre os bastidores

Ninguém gosta de perfeição

Press releases são spam

Esqueça o *Wall Street Journal*

Os traficantes sabem fazer negócios

Marketing não é um departamento

O mito do sucesso instantâneo

CONTRATAÇÃO

Primeiro, faça você mesmo

Contrate quando doer

Não contrate talentos só por medo de deixá-los passar

Uma empresa de estranhos

Os currículos são ridículos

Como avaliar a experiência?

A educação formal não é tudo

Todo mundo deve trabalhar

Contrate gerentes de si mesmos

Dê preferência a quem escreve bem

Os melhores estão por toda parte

Faça um *test drive* com seus funcionários

CONTROLE DE DANOS

Não permita que as más notícias sejam dadas por terceiros

A velocidade faz toda a diferença

Como pedir desculpas

Mande todos para a linha de frente
Respire fundo

CULTURA
Não se cria uma cultura
Uma decisão sempre pode ser revogada
Desenvolva o melhor ambiente possível
Seus funcionários não têm 13 anos
Mande as pessoas para casa no fim do expediente
Não exagere nas regras
Seja autêntico
Palavrões
A urgência é um veneno

CONCLUSÃO
A inspiração é perecível

PRODUTOS DA 37SIGNALS

AGRADECIMENTOS

REFERÊNCIAS