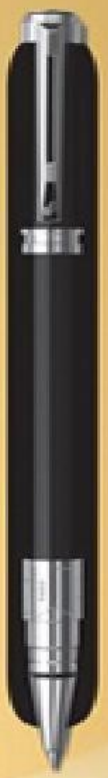
"Poucos sabem a arte de fazer acontecer como Josh Kaufman."
David Allen, autor de *A arte de fazer acontecer*.

JOSH KAUFMAN

MANUAL DO CEO



Um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI

O livro mais vendido de desenvolvimento executivo no mundo

Editora Saraiva
www.saraivauni.com.br

DADOS DE ODINRIGHT

Sobre a obra:

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

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

Sobre nós:

O ***eLivros*** 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: ***eLivros***.

Como posso contribuir?

Você pode ajudar contribuindo de várias maneiras, enviando livros para gente postar ***Envie um livro*** ;)

Ou ainda podendo ajudar financeiramente a pagar custo de servidores e obras que compramos para postar, ***faça uma doação***

aqui :)

“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.”

eLivros.love

Converted by ePubtoPDF

aqui :)

“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.”

eLivros.love

Converted by ePubtoPDF

MANUAL do CEO

UM VERDADEIRO MBA

PARA O GESTOR DO SÉCULO XXI

Josh Kaufman

Editora Saraiva

www.saraivauni.com.br

AGRADECIMENTOS

Para Kelsey: nós conseguimos! Obrigado pelo amor, pela confiança e pelo apoio inabaláveis.

Para minha mãe e meu pai: obrigado por me ensinarem a ler tão cedo. Devo a vocês minha curiosidade sobre o mundo e meu coração aberto.

A Seth Godin: obrigado pela inspiração e por mudar minha vida de tantas maneiras incríveis.

A Charlie Munger: obrigado por compartilhar o que você sabe com o mundo; sou uma pessoa melhor por causa disso.

A Todd Sattersten e Jack Covert: obrigado por me apresentarem à equipe da Portfolio — sem a generosidade de vocês, este livro não existiria.

A Ben Casnocha e Ramit Sethi: obrigado por me incentivarem a realizar este projeto, por reverem os primeiros manuscritos, por me apresentarem a Lisa e me inspirarem com o exemplo de vocês.

A Carlos Miceli, que ajudou na criação do website sobre o livro personalmba.com.

A Lisa DiMona: a sua reputação a precede e não é difícil entender por quê. O seu entusiasmo, sua dedicação e paciência são inigualáveis. Obrigado por tudo.

A Adrian Zackheim: obrigado por apostar em um jovem com

uma ideia maluca e por publicar tantas grandes obras. Os livros que você publicou melhoraram a minha vida e fico feliz de poder contribuir para a causa. Espero vender um milhão de exemplares

A David Moldawer: eu esperava um editor inteligente experiente e rigoroso. Você é tudo isso e muito mais: é um amigo de confiança. Obrigado pelo olhar clínico e comentários perspicazes: você transformou este livro em algo muito melhor do que encontrou.

A Will Weisser, Maureen Cole, Richard Lennon, Joseph Perez Oliver Munday, Jaime Putorti, Noirin Lucas, Michael Burke e todas as pessoas que trabalharam nos bastidores na Portfolio muitos anos atrás, prometi a mim mesmo que, se um dia decidisse escrever um livro, só trabalharia com uma editora se pudesse trabalhar com a melhor. A experiência e profissionalismo de vocês é impressionante — eu não poderia esperar uma equipe melhor.

Aos meus clientes e leitores: sem vocês este livro não existiria Obrigado pelo apoio, feedback e incentivo — espero que vocês considerem este livro útil e que realizem tudo o que desejarem.

uma ideia maluca e por publicar tantas grandes obras. Os livros que você publicou melhoraram a minha vida e fico feliz de poder contribuir para a causa. Espero vender um milhão de exemplares.

A David Moldawer: eu esperava um editor inteligente, experiente e rigoroso. Você é tudo isso e muito mais: é um amigo de confiança. Obrigado pelo olhar clínico e comentários perspicazes: você transformou este livro em algo muito melhor do que encontrou.

A Will Weisser, Maureen Cole, Richard Lennon, Joseph Perez, Oliver Munday, Jaime Putorti, Noirin Lucas, Michael Burke e todas as pessoas que trabalharam nos bastidores na Portfolio: muitos anos atrás, prometi a mim mesmo que, se um dia decidisse escrever um livro, só trabalharia com uma editora se pudesse trabalhar com a melhor. A experiência e profissionalismo de vocês é impressionante — eu não poderia esperar uma equipe melhor.

Aos meus clientes e leitores: sem vocês este livro não existiria. Obrigado pelo apoio, feedback e incentivo — espero que vocês considerem este livro útil e que realizem tudo o que desejarem.

SUMÁRIO

1. POR QUE LER ESTE LIVRO?

Você não precisa saber tudo

Não é necessário ter experiência

Perguntas, não respostas

Modelos mentais, não métodos

Meu MBA “pessoal”

Um curso intensivo e autodirigido de negócios

O trigo e o joio

O Personal MBA se globaliza

Os modelos mentais de Munger

Ligando os pontos

Para os céticos

Será que você deveria frequentar uma escola de negócios?

Pule a escola de negócios. Instrua a si mesmo

Os três grandes problemas das escolas de negócios

Ilusões de grandeza

O seu dinheiro e a sua vida

Analisando os custos e os benefícios

O que você de fato conseguirá com um MBA

De onde vieram as escolas de negócios

Em busca da distribuição

Brincando com fogo

Nenhuma razão para mudar

O único benefício das escolas de negócios

Mergulhando no trabalho para se desatolar da dívida

Um jeito melhor de fazer as coisas

O que você aprenderá com este livro

Como usar este livro

2. CRIAÇÃO DE VALOR

As cinco partes de qualquer empresa

Habilidades economicamente valiosas

A lei de ferro do mercado

Impulsos humanos essenciais

Dez maneiras de avaliar um mercado

Os benefícios ocultos da concorrência

A regra do mercenário

A regra do guerreiro de Cruzadas

Doze formas padrão do valor

Forma 1 de Valor: Produto

Forma 2 de Valor: Serviço

Forma 3 de Valor: Recurso Compartilhado

Forma 4 de Valor: Assinatura

Forma 5 de Valor: Revenda

Forma 6 de Valor: Arrendamento

Forma 7 de Valor: Agenciamento

Forma 8 de Valor: Agregação de Audiência

Forma 9 de Valor: Empréstimo

Forma 10 de Valor: Opção

Forma 11 de Valor: Seguro

Forma 12 de Valor: Capital

Valor percebido

Modularidade

Agrupamento e desagrupamento de produtos e serviços

Protótipo

O ciclo de iteração

Velocidade da iteração

Feedback

Alternativas

Trade-offs

Valores econômicos

Teste de importância relativa

Pressupostos de Importância Crítica (PICs)

Shadow Testing

Mínima Oferta Economicamente Viável (MOEV)

Aumento incremental

Testes de campo

3. MARKETING

Atenção

Receptividade

Oferta notável

Comprador provável

Resultado final

Qualificação

Ponto de entrada no mercado

Endereçabilidade

Desejo

Visualização

Estruturação

Grátis

Permissão

Gancho

Chamada Para a Ação (CPA)

Narrativa

Controvérsia

Reputação

4. VENDAS

Transação

Confiança

Denominador comum

Princípio da incerteza da precificação

Quatro métodos de precificação

Venda baseada em valor

Venda baseada em educação

Segunda melhor alternativa

Três moedas universais

Três dimensões da negociação

Buffer

Reciprocidade

Confissão

Barreiras à compra

Reversão de riscos

Reativação

5. ENTREGA DE VALOR

Fluxo de valor

Canal de distribuição

Efeito de expectativa

Previsibilidade

Rendimento

Duplicação

Multiplicação

Escala

Acumulação

Amplificação

Barreira à concorrência

Multiplicador de força

Sistematização

6. FINANÇAS

Margem de lucro

Captura de valor

Autossuficiência

Quatro métodos para aumentar a receita

Poder de precificação

Lifetime Value

Custo Permissível de Aquisição (CPA)

Despesas indiretas

Custos: fixos e variáveis

Degradação incremental

Ponto de equilíbrio

Amortização

Poder de compra

Ciclo de fluxo de caixa

Custo de oportunidade

Valor temporal do dinheiro

Composição

Alavancagem

Hierarquia do financiamento

Autofinanciamento

Retorno sobre o Investimento (ROI)

Custos irrecuperáveis

7. A MENTE HUMANA

Síndrome do homem das cavernas

O tanque de combustível

O cérebro em camadas

Controle perceptivo

Nível de referência

Conservação de energia

Estrutura norteadora

Reorganização

Conflito

Correspondência de padrões

Simulação mental

Interpretação e reinterpretação

Motivação

Inibição

Esgotamento da força de vontade

Aversão à perda

Travamento sob ameaça

Limitação do escopo cognitivo

Associação

Cegueira da ausência

Contraste

Escassez

Novidade

8. TRABALHANDO EM SI MESMO

Monoideísmo

Penalidade da alternância cognitiva

Quatro métodos de conclusão

Tarefas Mais Importantes (TMIs)

Metas

Estados de ser

Hábitos

Engatilhamento

Decisão

O por quê quíntuplo

O como quíntuplo

Próxima ação

Externalização

Autoconsulta

Simulação contrafactual

Lei de Parkinson

Cenário apocalíptico

Tendência ao autoapreço excessivo

Viés da confirmação

Viés retrospectivo

Sobrecarga de desempenho

Ciclos de energia

Estresse e recuperação

Teste

Mística

Locus de controle

Apego

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) Pessoal

A mentalidade do crescimento

9. TRABALHANDO COM OS OUTROS

Poder

Vantagem comparativa

Sobrecarga de comunicação

Importância

Segurança

Trinca Dourada

Razão por quê

Intenção do comandante

Apatia do espectador

Falácia do planejamento

Indicações

Formação de clãs

Convergência e divergência

Sinais sociais

Prova social

Autoridade

Compromisso e coerência

Viés causado por incentivo

Viés modal

Efeito Pigmaleão

Erro de atribuição

Orientação de opção

Gerência

10. ENTENDENDO OS SISTEMAS

Lei de Gall

Fluxo

Estoque

Reserva

Restrição

Ciclo de feedback

Autocatálise

Ambiente

Teste de seleção

Incerteza

Mudança

Interdependência

Risco de contraparte

Efeitos de segunda ordem

Acidentes normais

11. ANALISANDO OS SISTEMAS

Desconstrução

Mensuração

Indicador-chave de desempenho

Entra lixo, sai lixo

Honestidade analítica

Contexto

Amostragem

Intervalo de confiança

Coeficiente

Média, mediana, moda e gama média

Correlação e causação

Normas

Proxy

Segmentação

Humanização

12. MELHORANDO OS SISTEMAS

Otimização

Refatoração

Os poucos cruciais

Retornos decrescentes

Atrito

Automação

O paradoxo da automação

A ironia da automação

Procedimento Operacional Padrão (POP)

Lista de verificação

Cessação

Resiliência

Mecanismo de segurança

Teste de estresse

Planejamento de cenários

O caminho do meio

A mentalidade experimental

Ainda não é “O fim”

APÊNDICE A: Como continuar aprendendo sobre os negócios

APÊNDICE B: 49 questões para melhorar seus resultados

O caminho do meio

A mentalidade experimental

Ainda não é “O fim”

APÊNDICE A: Como continuar aprendendo sobre os negócios

APÊNDICE B: 49 questões para melhorar seus resultados

1

POR QUE LER ESTE LIVRO?

Justamente o que o mundo precisa… mais um livro de negócios!

— FUNCIONÁRIO DA ALFÂNDEGA DOS ESTADOS UNIDOS NO AEROPORTO INTERNACIONAL JFK DEPOIS DE PERGUNTAR A MINHA PROFISSÃO.

A vida é difícil. E é mais difícil ainda se você for burro.

— JOHN WAYNE, ÍCONE DE FILMES DE FAROESTE

COMO ESTÁ LENDO este livro, há grandes chances de que você queira fazer algo importante acontecer: abrir um negócio, conseguir uma promoção ou criar algo novo no mundo. Também é provável que algumas coisas o estejam impedindo de realizar seu sonho:

- *Angústia dos negócios*. O sentimento de que você "não sabe muito de negócios" e, portanto, nunca poderia abrir a própria empresa ou assumir mais responsabilidades na posição atual. Melhor manter o *status quo* do que enfrentar o medo do desconhecido.

- *Intimidação da certificação*. A ideia de que "os negócios são extremamente complexos" e é melhor deixá-los a "especialistas" altamente treinados. Se não tiver um diploma de MBA ou credenciais igualmente dispendiosas, quem é você para dizer que sabe o que fazer?

- *Síndrome do impostor*. O medo de que você já está "acima das suas possibilidades" e é só uma questão de tempo para ser desmascarado como uma fraude. Ninguém gosta de impostores, certo?

Eis as boas notícias: todo mundo tem esses medos infundados e eles podem ser rapidamente eliminados. Tudo o que você precisa fazer é aprender alguns poucos conceitos simples que mudarão a sua forma de pensar sobre o mundo dos negócios. Uma vez que dominar seus medos, você pode realizar qualquer coisa.

Se você for um empreendedor, designer, estudante, programador ou profissional e deseja dominar os fundamentos dos negócios, este livro foi escrito para você. Não importa quem você seja ou o que esteja tentando fazer, você está prestes a descobrir uma maneira nova e útil de ver o mundo dos negócios que o ajudará a passar menos tempo lutando com seus temores e mais tempo fazendo a diferença.

Você não precisa saber tudo

> Quanto aos métodos, pode haver mais de um milhão deles, mas são poucos os princípios. O homem que souber os princípios pode selecionar com sucesso os próprios métodos. O homem que testar os métodos, ignorando os princípios, certamente terá problemas.
>
> — RALPH WALDO EMERSON, ENSAÍSTA E POETA

Uma das coisas mais lindas de aprender sobre qualquer tema é o fato de que *você não precisa saber tudo* — você só precisa entender alguns poucos conceitos de importância crítica que proporcionam a maior parte do valor. Uma vez que tiver uma sólida plataforma de princípios essenciais como base para trabalhar, fica muito mais fácil desenvolver seu conhecimento e progredir.

Este livro apresenta um conjunto de conceitos fundamentais de negócios que você pode utilizar para realizar suas aspirações. A leitura deste livro lhe dará uma base firme de conhecimentos de negócios que você poderá aplicar a suas atividades práticas. Uma vez que dominar os fundamentos, você poderá atingir até as mais desafiadoras metas com surpreendente facilidade.

Nos cinco últimos anos, li milhares de livros de negócios, entrevistei centenas de profissionais, trabalhei para uma corporação da *Fortune* 50, que é uma pesquisa da revista especializada em negócios, a *Fortune*, abri meus próprios negócios e prestei consultoria a empresas variando de operações de um homem só a corporações multinacionais com centenas de milhares de empregados e bilhões de dólares de receita. Ao longo do caminho, coletei, destilei e lapidei minhas descobertas até chegar aos conceitos apresentados neste livro. A compreensão desses princípios fundamentais lhe dará ferramentas confiáveis para tomar boas decisões no mundo corporativo. Se dedicar o tempo e a energia necessários para aprender esses conceitos, você facilmente se elevará ao 1% superior da população humana no

que diz respeito a saber:

- Como as empresas *realmente* funcionam.
- Como abrir uma empresa.
- Como melhorar uma empresa existente.
- Como utilizar habilidades empresariais para atingir suas metas pessoais.

Pense neste livro como um filtro. Em vez de tentar absorver todas as informações de negócios existentes — e o volume de informações é *enorme* —, use esta leitura para ajudá-lo a aprender o que mais interessa, de forma a se concentrar no que realmente importa: fazer as coisas acontecerem.

Não é necessário ter experiência

> As pessoas sempre superestimam a complexidade dos negócios. Não é nenhum bicho de sete cabeças — escolhemos uma das profissões mais simples do mundo.
>
> — JACK WELCH, EX-CEO DA GENERAL ELECTRIC

Não se preocupe se você só estiver começando. Diferentemente de muitos outros livros de negócios, este livro não exige nem experiência nem conhecimento prévios de negócios. Não presumo que você já seja o CEO, o principal executivo de uma grande empresa, e que tome diariamente decisões multimilionárias. (Mas este livro ainda será útil se for esse o seu

caso!)

Se você já tiver experiência em negócios, acredite no que dizem muitos dos meus clientes ao redor do mundo que têm MBAs em faculdades de primeira linha — você descobrirá que a informação contida neste livro é mais valiosa e mais prática do que tudo o que aprendeu no seu programa de MBA.

Juntos, exploraremos conceitos simples que o ajudarão a pensar sobre os negócios de uma maneira completamente nova. Depois de ler este livro, você terá uma compreensão muito mais abrangente e precisa do que os negócios *realmente são* e o que empresas de sucesso *realmente fazem*.

Perguntas, não respostas

> A educação não é a resposta para a questão. A educação é o meio para responder todas as questões.
>
> — BILL ALLIN, SOCIÓLOGO E ATIVISTA EDUCACIONAL

A maioria dos livros de negócios tenta ensiná-lo a ter mais *respostas*: uma técnica para isto, um método para aquilo. Este livro é diferente. Ele não lhe dará respostas — ele o ensinará a fazer *perguntas* melhores. Saber o que tem uma importância crítica em *cada* negócio é o primeiro passo para tomar boas decisões de negócios. Quanto mais souber sobre as perguntas essenciais a serem feitas na sua situação atual, mais rapidamente você será capaz de encontrar as respostas das quais precisa para

avançar.

Modelos mentais, não métodos

Os limites da minha linguagem são os limites do meu mundo.

— LUDWIG WITTGENSTEIN, FILÓSOFO E TEÓRICO DA LÓGICA

Para melhorar suas habilidades de negócios, você não precisa aprender tudo o que há para saber — você se surpreenderá ao ver até onde é capaz de ir se dominar os fundamentos. Eu chamo esses conceitos fundamentais de negócios de *modelos mentais* e juntos eles criam um sólido quadro de referência no qual você poderá se basear para tomar boas decisões.

Modelos mentais são conceitos que representam o seu entendimento de "como as coisas funcionam". Pense no ato de dirigir um carro: o que você espera quando pisa no pedal direito? Se o carro desacelerar você se surpreenderá — esse pedal deveria ser o acelerador. Isso é um modelo mental — uma ideia de como algo funciona no mundo real.

O seu cérebro forma automaticamente modelos mentais observando padrões no que você vivencia no dia a dia. Com muita frequência, contudo, os modelos mentais que você forma sozinho não são completamente precisos — você é só uma pessoa, de forma que seu conhecimento e experiência são limitados. A educação é uma maneira de elevar o nível de precisão dos seus

modelos mentais internalizando o conhecimento e as experiências que outras pessoas coletaram ao longo de suas vidas. A melhor educação o ajuda a aprender a ver o mundo de uma maneira nova e mais produtiva.

Por exemplo, muitas pessoas acreditam em ideias como "é arriscado abrir um negócio", "para começar, você deve criar um grandioso plano de negócios e se atolar em dívidas" e "o que importa nos negócios é quem você conhece, não o que você sabe". Cada uma dessas frases é um modelo mental — uma maneira de descrever como o mundo funciona —, mas elas não são muito precisas. Corrigir os seus modelos mentais pode ajudá-lo a pensar com mais clareza no que você está fazendo, o que o ajudará a tomar decisões melhores:

MODELO MENTAL IMPRECISO	MODELO MENTAL MAIS PRECISO
É arriscado abrir um negócio.	A incerteza constitui uma parte sempre presente, porém administrável, dos negócios e os riscos podem ser minimizados.
Para criar uma empresa de sucesso, você deve ter um plano de negócios impecável antes de abrir sua empresa.	Elaborar por escrito um plano de negócios fica em segundo plano em relação a compreender as funções críticas do seu negócio em particular e, por mais que você se prepare, *sempre* haverá surpresas ao longo do caminho.
Você deve levantar um enorme capital antes de começar a desenvolver seu negócio.	Levantar fundos só é necessário se permitir que você realize algo que seria impossível de outra forma (como construir uma fábrica).
O importante não é o que você sabe, é quem você conhece.	Conexões pessoais são importantes, mas o conhecimento é fundamental se você quiser se beneficiar ao máximo dessas conexões.

Depois de aprender os modelos mentais apresentados neste livro, muitos dos meus clientes perceberam que a imagem que faziam sobre *o que os negócios são* e *como as empresas funcionam* era imprecisa — seria muito mais fácil fazer seu empreendimento decolar do que eles originalmente imaginaram. Em vez de desperdiçar um tempo e energia valiosos sentindo-se intimidados e se descontrolando, aprender esses conceitos lhes deu a liberdade de parar de se preocupar e começar a progredir.

Este livro o ajudará a aprender rapidamente os princípios fundamentais dos negócios de forma que você possa concentrar seu tempo e energia em coisas *realmente* úteis: criar algo de valor, chamar a atenção, fechar mais vendas, atender mais clientes, ser promovido, ganhar mais dinheiro e mudar o mundo.

Você não apenas será capaz de criar mais valor para os outros e melhorar sua própria situação financeira como também se divertirá mais ao longo do caminho.

Meu MBA "pessoal"

Acredito piamente que o autodidatismo é o único tipo de educação que existe.

— ISAAC ASIMOV, EX-PROFESSOR DE BIOQUÍMICA DA BOSTON UNIVERSITY E AUTOR DE DIVERSOS LIVROS

As pessoas muitas vezes me perguntam se tenho um MBA. "Não", eu respondo, "mas frequentei uma escola de negócios."

Quando era um estudante na University of Cincinnati, tive a sorte de participar do programa Carl H. Lindner Honors-PLUS que é basicamente um MBA no nível de graduação. O programa foi generosamente financiado por bolsas de estudos e, em consequência, tive a notável oportunidade de vivenciar a maior parte do que as escolas de negócios oferecem sem o fardo paralisante de uma dívida.

Também fui uma "estrela em ascensão a caminho do sucesso corporativo". Por meio do programa de educação cooperativa da University of Cincinnati, entrei numa posição de gestão em uma empresa da *Fortune* 50 — a Procter & Gamble — no meu segundo ano de faculdade. Quando me formei, em 2005, recebi a oferta de me tornar um gestor assistente de marca na divisão de produtos de limpeza da P&G, um cargo normalmente reservado a diplomados pelos mais conceituados programas de MBA.

Quando comecei meu último semestre da faculdade, passei a me concentrar menos nos meus estudos e mais no futuro. Meu novo emprego demandaria um sólido conhecimento de negócios e quase todos os meus colegas e chefes teriam diplomas de MBAs das melhores faculdades. Cheguei a pensar em me matricular em um programa de MBA, mas não fazia sentido obter uma dispendiosa credencial para obter o tipo de emprego que já tinha e eu teria responsabilidades suficientes sem precisar acrescentar a carga de estudos à qual teria de me submeter se entrasse em um programa de meio período.

Enquanto pesava minhas opções, me lembrei de um conselho profissional que recebi de Andy Walter, o primeiro diretor

associado ao qual me reportei na P&G: "Se dedicar o mesmo tempo e energia que passaria tirando um diploma de MBA para realizar um bom trabalho e desenvolver suas habilidades, você não estará perdendo nada". (Andy não tem um MBA — ele estudou engenharia elétrica na faculdade. Hoje ele é um dos principais gestores de TI global da empresa, responsável por muitos dos maiores projetos da P&G.)

Acabei decidindo abrir mão da escola de negócios, mas não da educação nos negócios. Em vez de me matricular em um programa de MBA, fugi da sala de aula e mergulhei em livros para criar meu MBA "pessoal".

Um curso intensivo e autodirigido de negócios

> Muitos autodidatas são muito melhores que os doutores, mestres e bacharéis das mais renomadas universidades.
>
> — LUDWIG VON MISES, ECONOMISTA AUSTRÍACO E AUTOR DE *AÇÃO HUMANA*

Sempre fui um leitor ávido, mas, antes de decidir aprender tudo o que podia sobre os negócios, a maior parte do que eu lia era ficção. Eu cresci em New London, uma pequena cidade agrícola no norte de Ohio, cujas principais indústrias são agricultura e manufatura leve. Minha mãe é uma bibliotecária de uma biblioteca infantil e meu pai foi professor de ciências da sexta série e depois diretor de uma escola de ensino fundamental. C

o mundo dos livros constituiu uma importante parte da minha vida, mas não o mundo dos negócios.

Antes do meu primeiro emprego de verdade, eu não sabia quase nada sobre o que eram empresas ou como elas funcionavam, além do fato de serem lugares aos quais as pessoas iam todos os dias para receber o salário. Eu não fazia ideia de que empresas como a Procter & Gamble existiam até me candidatar para o emprego que me varreu para o mundo corporativo.

Trabalhar para a P&G foi, por si só, um processo extremamente instrutivo. Só o porte e o escopo da empresa — e a complexidade necessária para administrar um negócio daquele tamanho — já eram suficientes para me desnortear. Nos meus três primeiros anos na empresa, participei de decisões em todas as partes do processo de negócios: criação de novos produtos, aumento da produção, alocação de milhões de dólares de marketing e garantia de distribuição em grandes varejistas, como o Walmart, a Target, a Kroger e a Costco.

Na posição de gestor-assistente de marca, eu liderava equipes de trinta a quarenta empregados da P&G, terceiros e pessoal de órgãos públicos — todos com os próprios projetos, planos e prioridades. Os riscos eram enormes e a pressão era intensa. Até hoje, não posso deixar de me maravilhar com as milhares de horas de trabalho, os milhões de dólares e os processos enormemente complexos necessários para colocar um simples frasco de detergente na prateleira do supermercado local. Tudo, desde o formato do frasco até a fragrância do produto, é otimizado — incluindo o texto nas caixas de papelão utilizadas

apara enviar os produtos para a loja.

O meu trabalho na P&G, contudo, não era meu único interesse aMinha decisão de abrir mão da escola de negócios em favor do sautodidatismo se transformou de um projeto paralelo em uma spequena obsessão. Todos os dias eu passava horas lendo e epesquisando, em busca de mais uma migalha de conhecimento rque me ajudaria a entender melhor o funcionamento do mundo dos negócios.

o Assim que me formei, em vez de tirar férias no verão, passei ameus dias percorrendo as estantes de negócios da livraria local eabsorvendo o máximo que podia. Quando comecei a trabalhar soficialmente em período integral na P&G, em setembro de 2005 sjá tinha lido centenas de livros sobre todas as áreas cobertas pelas ,escolas de negócios, e também sobre disciplinas que a maioria edas escolas de negócios não oferecem, como psicologia, ciências ofísicas e teoria de sistemas. Quando meu primeiro dia na P&G finalmente chegou, me sentia preparado para elaborar estratégias com os melhores gestores.
s

e Meu autodidatismo acabou compensando muito — eu estava erealizando um trabalho valioso, fazendo as coisas acontecerem e érecebendo boas avaliações. Com o tempo, contudo, percebi três epontos muitos importantes:

s
s
,
é

1. *Grandes empresas se movem lentamente*. Boas ideias muitas vezes morriam antes de amadurecerem simplesmente porque precisavam ser aprovadas por pessoas demais.

s2. *Subir na hierarquia corporativa é um obstáculo à realização d*

um excelente trabalho. Eu queria me concentrar em fazer e melhorar as coisas, não em passar o tempo todo me posicionando para uma promoção. Politicagem e disputas de território constituem uma parte inevitável da experiência diária de trabalhar para uma grande empresa.

3. *A frustração leva à exaustão*. Eu queria apreciar a experiência do trabalho do dia a dia, mas, em vez disso, parecia que eu era forçado a percorrer o corredor polonês todos os dias, sob uma chuva de críticas. Isso começou a afetar minha saúde, minha felicidade e meus relacionamentos. Quanto mais eu permanecia no mundo corporativo, mais percebia que queria sair. Eu queria desesperadamente trabalhar nos meus próprios termos, como um empreendedor.

O trigo e o joio

> É importante que os estudantes tragam a seus estudos um espírito de molecagem, uma certa irreverência; eles não estão aqui para cultuar o conhecido, mas para questioná-lo.
>
> — JACOB BRONOWSKI, ESCRITOR E APRESENTADOR DO DOCUMENTÁRIO DA BBC *THE ASCENT OF MAN*

Se tem uma coisa na qual sou bom é absorver um enorme volume de informações e destilar seus elementos essenciais. Tenho muita facilidade em sintetizar textos e minhas viagens pelo mundo da literatura de negócios se transformaram

rapidamente em um exercício de separar o joio do trigo.

O volume de informações sobre negócios sendo publicadas todos os dias é absolutamente impressionante. No momento da escrita deste livro, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos tinha em seu acervo aproximadamente 1,2 milhão de livros relacionados ao mundo dos negócios. Presumindo que você leia a uma velocidade média de 250 palavras por minuto e um livro médio contenha 60 mil palavras, levaria 528 anos de leitura ininterrupta para concluir tudo isso, 822 anos se você se permitisse o luxo de comer e dormir.

De acordo com a Bowker, a empresa responsável pela atribuição de números ISBN para a indústria editorial, mais de 11 mil livros de negócios são publicados ao redor do mundo todos os anos, além dos milhões de livros de negócios impressos desde o início dos anos 1900. A Amazon.com oferece mais de 630 mil títulos relacionados aos negócios, sem contar audiobooks, e-books ou materiais publicados sem um número ISBN.

Naturalmente, os livros não são a única fonte disponível de informações de negócios. Veja, por exemplo, revistas e jornais: 527 importantes periódicos relacionados a negócios constam atualmente do Wilson Business Periodicals Index. Todos os anos o WBPI acrescenta mais de 96 mil registros a seu banco de dados de 1,6 milhão de entradas. Esse número não inclui blogs: de acordo com o Google Blog Search, atualmente há mais de 110 milhões de posts de blog relacionados a negócios na internet — um número que cresce diariamente. Sem dúvida não faltam escritores de negócios no mundo dos blogs: a Technorati

ferramenta de busca de blogs, indexou mais de 4 milhões de blogueiros que escrevem tópicos relacionados a negócios.

Percorrer o enorme volume de informações de negócios disponíveis seria um desafio e tanto. Minhas primeiras pesquisas sobre os negócios foram em grande parte fortuitas — eu simplesmente ia a uma livraria e pegava um livro que me parecesse interessante. Para cada excelente livro que encontrava eu precisava avançar penosamente por pelo menos dez textos feafobadamente escritos por consultores mais interessados em criar um cartão de visitas de trezentas páginas do que em proporcionar informações verdadeiramente úteis.

Comecei a me perguntar: o quanto, de todas as informações disponíveis, eu *realmente* precisava saber. Como eu poderia separar as informações valiosas das bobagens? Meu tempo e energia eram limitados, de forma que saí em busca de um filtro -algo que me direcionasse ao conhecimento útil e me mantivesse longe do joio. Quanto mais procurava, mais percebia que tal filtro não existia — assim, decidi criá-lo eu mesmo.

Comecei a monitorar quais recursos eram valiosos e quais não eram e depois passei a publicar minhas conclusões no meu website, tanto para servir como um arquivo quanto para beneficiar qualquer pessoa interessada. Era um projeto pessoal enada mais: eu era apenas um recém-formado fazendo o possíve para aprender algo útil, e divulgar minhas pesquisas me pareci -ser uma boa utilização do meu tempo e energia.

Numa manhã fatídica, contudo, o site Personal MBA de

erepente foi a público e minha vida mudou para sempre.

O Personal MBA se globaliza

A pessoa capaz de descrever melhor o problema é a que tem mais chances de solucioná-lo.

— DAN ROAM, AUTOR DE *DESENHANDO NEGÓCIOS*

Além de ler livros, eu acompanhava várias centenas de blogs de negócios. Parte dos melhores pensadores dos negócios publicava suas descobertas na internet meses (ou anos) antes de seus textos ssurgirem na mídia impressa e eu queria ler tudo assim que apudesse.

Um dos blogueiros que eu acompanhava avidamente era Seth Godin. Um autor de best-sellers e um dos primeiros marqueteiros on-line de sucesso, Seth se especializa em grandes e ousadas ideias expressas de um modo elaborado para desafiá-lo a fazer mais, melhor, questionar o *status quo* e fazer a diferença.

Um dia, Seth comentou uma notícia recente: Harvard estava rescindindo a admissão de 119 candidatos ao programa de MBA da instituição.[1] Esses candidatos descobriram uma maneira eticamente duvidosa de entrar no website de matrículas da Harvard para ver o *status* de seus processos de admissão antes do envio das cartas de aceitação oficiais. A notícia se transformou rapidamente em um furor na imprensa, se degenerando em um edebate sobre a possibilidade de estudantes de MBA serem

naturalmente inclinados a mentir, trapacear e roubar ou se eram as escolas de negócios que incitavam tal inclinação.

Em vez de se ultrajar com o mau comportamento dos candidatos, Seth (como de costume), tinha uma perspectiva diferente: Harvard estava dando um presente a esses estudantes. Ao rescindir suas matrículas, a Harvard estava dando a esses estudantes uma oportunidade significativa: a universidade estava devolvendo 150 mil dólares e dois anos de suas vidas, que de outra forma teriam sido gastos em busca de um pedaço de papel em geral sem valor algum. "Eu tenho dificuldade de entender", ele escreveu, "por que tirar um MBA constitui uma utilização melhor de tempo e dinheiro do que a experiência real combinada a uma leitura atenta de 30 ou 40 livros". "Caramba" eu pensei. "É exatamente o que estou fazendo!"

Nos dois próximos dias, criei uma lista dos livros e referências que considerei mais valiosos aos meus estudos[2] e a publiquei no meu blog com um link do post de Seth, de forma que qualquer pessoa interessada em saber como fazer o que Seth sugeriu pudesse encontrar a minha lista. Depois, escrevi um breve e-mail a Seth e o enviei um link ao meu post.

Dois minutos depois, um post foi criado no blog de Seth direcionando as pessoas à minha lista e uma enxurrada de leitores do mundo todo começou a visitar meu website.

Blogs de produtividade e desenvolvimento pessoal como o Lifehacker.com descobriram e espalharam a história em websites de mídia social como Reddit, Digg e Delicious. Na primeira

ısemana de existência do Personal MBA, 30 mil pessoas visitaram meu pequeno canto da internet para ver o que eu estava fazendo Melhor ainda, elas começaram a falar.
s

a Alguns leitores fizeram perguntas — por onde deveriam .começar? Outros sugeriram excelentes livros que leram, me sajudando na minha pesquisa. Alguns me disseram que o projeto etodo era ingênuo e que eu estava desperdiçando meu tempo eParalelamente a isso tudo, continuei lendo, pesquisando e edesenvolvendo o Personal MBA no meu tempo livre e o emovimento do autodidatismo nos negócios começou a crescer.

a
l "O Manifesto do Personal MBA"[3], um texto que elaborei para ajudar os recém-chegados a entender a essência do projeto, foi ’acessado centenas de milhares de vezes por leitores do mundo todo e, depois de cinco anos, ainda está na lista dos dez smanifestos mais vistos publicados pelo Change-This.com. A lista ode leitura recomendada do Personal MBA foi coberta pela r*BusinessWeek*[4] e é atualizada com os resultados das minhas mais ırecentes pesquisas todos os anos desde 2005. Milhares de lestudantes autodidatas de negócios do mundo todo ajudam uns aos outros a aprender e crescer todos os dias nos fóruns da PMBA Community.[5]
ı

e Com uma velocidade incrível, o Personal MBA cresceu de um projeto individual a um importante movimento global e eu saí da P&G para me concentrar no seu desenvolvimento e para
o trabalhar em período integral com meus clientes. Por mais que
s apreciasse essa iniciativa de liderar o empenho global da PMBA
a Community, percebi rapidamente que não bastava oferecer uma

lista de recomendações de leitura. As pessoas leem livros de negócios para superar desafios específicos ou para melhorar de alguma maneira tangível. Elas estão em busca de soluções, e uma lista de livros, apesar de valiosa, tem as suas limitações.

Os livros em si não são tão importantes quanto as ideias e o conhecimento que contêm, mas muitos dos meus leitores muitas vezes se viam em dificuldade porque era possível passar horas virando páginas para chegar ao que interessa. Muitos leitores do Personal MBA começavam com entusiasmo, mas desistiam depois de ler um punhado de livros — levava muito tempo para colher os resultados e as demandas do trabalho e da vida familiar inevitavelmente se faziam notar.

Para ajudá-los, eu tinha mais trabalho a fazer.

Os modelos mentais de Munger

> Acredito ser uma verdade inquestionável que o cérebro humano trabalha em termos de modelos. O truque é fazer o seu cérebro funcionar melhor do que o cérebro do outro compreendendo os modelos mais fundamentais — aqueles que o levam mais longe.
>
> — CHARLES T. MUNGER, SÓCIO DE WARREN BUFFETT, CEO DA WESCO FINANCIAL E VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO DA BERKSHIRE HATHAWAY

Tive meu primeiro vislumbre do futuro do Personal MBA quando descobri o trabalho de Charles T. Munger.

Charlie nasceu em Omaha, Nebraska, pouco antes da Grande Depressão. Na juventude, Charlie abandonou os esportes no acolegial para satisfazer, pela leitura, sua grande curiosidade sobre o funcionamento do mundo. Sua primeira experiência nos negócios consistiu em trabalhar em um mercado familiar por dois dólares ao dia.

Em 1941, Charlie concluiu o ensino médio. Depois de dois anos estudando matemática e física na University of Michigan, ele se alistou na Aeronáutica, onde foi treinado como meteorologista. Em 1946, depois de sair da Aeronáutica, ele foi aceito na Harvard Law School, apesar de nunca ter tirado um diploma na faculdade o que não era absolutamente necessário na época.

Charlie se formou pela Harvard Law em 1948 e passou os dezessete anos seguintes advogando. Em 1965, ele saiu da empresa de advocacia que tinha fundado para abrir uma parceria de sociedade de investimento, que superou o desempenho do mercado em 14% anuais compostos ao longo de catorze anos — uma façanha impressionante considerando que ele não tinha absolutamente nenhuma educação formal em negócios.

Charlie Munger não é um nome muito conhecido, mas sem dúvida todo mundo já ouviu falar de Warren Buffett, o sócio de Charlie. Buffett e Munger compraram a Berkshire Hathaway uma fabricante de produtos têxteis em apuros, em 1975 transformando-a em uma grande holding de investimentos. Juntos, Buffett e Munger ficaram bilionários.

De acordo com Buffett, a abordagem de Charlie no que se

erefere a negócios, centrada em modelos mentais, é um
importante fator para o sucesso da Berkshire Hathaway e para o
efato de Buffett ser um dos empresários mais ricos do mundo
s"Charlie é capaz de analisar e avaliar qualquer tipo de transação
rcom mais rapidez e precisão do que qualquer outra pessoa. Ele
enxerga qualquer ponto fraco válido em sessenta segundos. Ele é
o sócio perfeito".[6]
s

e O segredo do sucesso de Charlie é um modo sistemático de
.compreender como os negócios de fato funcionam. Apesar de
lnunca ter estudado *formalmente* administração, seu incansável
,autodidatismo em uma ampla variedade de temas lhe permitiu
construir o que ele chamou de uma "treliça de modelos mentais"
que aplicou à tomada de decisões de negócios:
s

a Tenho uma antiga crença de que um determinado sistema —
aque praticamente qualquer pessoa inteligente pode aprender —
ofunciona muito melhor que os sistemas que a maioria das
-pessoas utiliza para entender o mundo. O que você precisa é de
auma treliça de modelos mentais. E, com esse sistema, as coisas se
encaixam aos poucos, de forma a melhorar a cognição.

n Da mesma forma como variados fatores influenciam qualquer
esistema, variados modelos mentais de uma variedade de
,diferentes áreas são necessários para compreender esse
,sistema... Você precisa enxergar a verdade da ideia do biólogo
.Julian Huxley de que "A vida não passa de uma maldita ligação
após a outra". Portanto, você precisa ter todos os modelos e deve
enxergar a ligação — a relação entre as coisas — e os efeitos dessa
e ligação...[7]

É até divertido sentar aqui e ser mais astuto que pessoas muito mais espertas que você porque você se treinou para ser mais objetivo e mais multidisciplinar. Além disso, há muito dinheiro em jogo e posso atestar isso com base na minha própria experiência.[8]

Ao fundamentar suas decisões de investimento em seu extenso conhecimento de como as empresas operam, como as pessoas trabalham e como os sistemas funcionam, Buffett e Munger criaram uma empresa de 195 bilhões de dólares — um feito extraordinário para um meteorologista que virou advogado de Omaha sem nenhuma educação formal em negócios.

Ter descoberto a abordagem de Munger com relação à educação de negócios foi uma enorme validação para mim. Ele é um homem que, décadas atrás, decidiu fazer o que eu estava fazendo — com um sucesso extraordinário! O método de Munger de identificação e aplicação de princípios fundamentais fez muito mais sentido para mim do que a maioria dos livros de negócios que tinha lido até então. Decidi aprender tudo o que podia sobre os "modelos mentais" utilizados por Charlie para tomar decisões.

Infelizmente, Charlie nunca publicou uma abrangente coletânea de seus modelos mentais. Ele deu indicações em suas palestras e artigos — chegando a publicar uma lista de princípios psicológicos que considera mais úteis em *Poor Charlie's almanack* uma biografia recente —, mas não escreveu nenhum texto contendo "tudo o que você precisa saber para ter sucesso nos negócios".

Se eu quisesse conhecer os princípios fundamentais de como todo homem de negócios de sucesso funciona, precisava descobri-los sozinho. Para isso, precisei reconstruir desde as bases o meu entendimento do mundo dos negócios.

Ligando os pontos

Em todas as áreas, é saudável de vez em quando colocar um ponto de interrogação nas coisas que você naturalmente aceita como verdadeiras.

— BERTRAND RUSSELL, *FILÓSOFO E AUTOR DE IDEAIS POLÍTICOS E INTRODUÇÃO À FILOSOFIA MATEMÁTICA*

A maioria dos livros de negócios (e escolas de negócios) presume que o leitor já sabe o que são empresas, o que elas fazem e como funcionam — como se fosse a coisa mais óbvia do mundo. Não é. O mundo dos negócios constitui uma das áreas mais complexas e multidisciplinares da experiência humana e tentar compreender como as empresas funcionam pode ser uma tarefa intimidante, apesar de elas estarem por toda a parte.

As empresas estão tão imbuídas na vida cotidiana que é fácil negligenciar o mundo dos negócios. Dia após dia, as empresas entregam o que queremos com rapidez, eficiência e com muito pouco estardalhaço. Olhe ao redor: quase todo bem material que o cerca neste exato momento foi criado e entregue a você por alguma espécie de empresa.

As empresas criam e entregam sem alarde tantas coisas

odiferentes de tantas maneiras diferentes que fica difícil faze
ageneralizações: o que cidra de maçã e companhias aéreas têm em
scomum? Na verdade, até muita coisa — se você souber onde
procurar. Veja como eu defino uma empresa:

> Toda empresa de sucesso (1) cria ou fornece algo de valor que
> (2) as pessoas querem ou precisam (3) a um preço que elas estão
> dispostas a pagar de uma maneira que (4) satisfaça as
> necessidades e expectativas do comprador e (5) proporcione à
> empresa receita suficiente para que valha a pena para os
> proprietários manter as operações.

Remova qualquer um desses fatores — criação de valor
demanda do cliente, transações, entrega de valor ou lucros
suficientes — e você não terá mais uma empresa. Cada um desses
fatores é ao mesmo tempo essencial e universal.

À medida que desconstruía cada um desses fatores, eu
descobria outros requisitos universais. Não é possível criar valor
sem ter uma ideia do que as pessoas querem (pesquisa de
mercado). Atrair clientes requer chamar a atenção deles e depois
fazer com que eles se interessem (marketing). Para fechar uma
venda, as pessoas devem confiar na sua capacidade de cumprir as
promessas que fazem (entrega de valor e operações). A satisfação
do cliente depende de exceder as expectativas (atendimento ao
cliente). Lucros suficientes implicam ganhar mais dinheiro do
que se gasta (finanças).

Nenhuma dessas funções é um bicho de sete cabeças, mas são
sempre necessárias, não importa quem você seja ou em que

rnegócio atue. Empenhe-se nessas funções e o seu negócio
nprosperará. Negligencie-as e você não se manterá por muito
etempo no negócio.

Toda empresa se sustenta fundamentalmente em dois fatores
eadicionais: pessoas e sistemas. Toda empresa é criada por pessoas
oe sobrevive beneficiando outras pessoas de alguma maneira. Para
sentender como as empresas funcionam, você deve ter uma sólida
àcompreensão de como as pessoas tendem a pensar e se comportar
s— como seres humanos tomam decisões, como eles agem de
acordo com as decisões tomadas e se comunicam com os outros.
Avanços recentes nas áreas de psicologia e neurociência vêm
revelando por que as pessoas fazem o que fazem e como melhorar
o nosso próprio comportamento e como trabalhar com mais
eficácia do que os outros.

Os sistemas, porém, são estruturas invisíveis que mantêm a
coesão da empresa. Em seu núcleo, toda empresa é uma coletânea
de processos que podem *ser repetidos de maneira confiável* para
produzir um determinado resultado. Ao entender os
fundamentos do funcionamento de sistemas complexos, é
possível encontrar maneiras de melhorar os sistemas existentes
independente de se tratar de uma campanha de marketing ou
uma linha de montagem automotiva.

Antes de escrever este livro, passei vários anos testando os
princípios apresentados aqui com meus clientes e leitores. A
compreensão e aplicação desses “modelos mentais de negócios”
os ajudou a começar novas carreiras, receber ofertas de emprego
de organizações de prestígio no mundo corporativo e acadêmico

ser promovidos, abrir novas empresas e, em vários casos percorrer todo o processo de desenvolvimento de produtos (da concepção à primeira venda) em menos de quatro semanas.

Esses conceitos são importantes porque funcionam. Você não apenas será capaz de criar mais valor para os outros e melhorar a própria situação financeira como também terá muito mais facilidade de atingir suas metas — além de se divertir mais ao longo do caminho.

Para os céticos

> Você desperdiçou 150 mil dólares em uma educação que poderia ter recebido por um dólar e cinquenta em multas por atraso da biblioteca pública.
>
> — MATT DAMON COMO WILL HUNTING, EM *O BOM REBELDE*

Este é um livro sobre conceitos de negócios, não sobre escolas de negócios. No entanto, muitas pessoas simplesmente não acreditam ser possível colher os frutos de uma abrangente educação em negócios sem desembolsar enormes quantias por um diploma "de marca" de uma faculdade de primeira linha. Esta seção, que discutirá os méritos e deméritos de programas tradicionais de MBA, foi escrita para os céticos.

Será que você deveria frequentar uma escola de negócios?

Existe uma diferença entre (a) o que um MBA faz para ajudá-lo a comprovar suas habilidades aos outros e (b) o que um curso de MBA de fato faz para desenvolver suas habilidades. São duas coisas diferentes.

— SCOTT BERKUN, AUTOR DE A ARTE DO GERENCIMENTO DE PROJETOS E MITOS DA INOVAÇÃO

Todos os anos, milhões de pessoas determinadas a desenvolver uma reputação pensam: "Quero me tornar um empresário ou executivo de sucesso. Onde devo fazer o MBA?" Considerando que está folheando este livro, você provavelmente se perguntou a mesma coisa em algum momento da vida. Eis a resposta: duas frases simples que lhe pouparão anos de empenho e centenas de milhares de dólares:

Pule a escola de negócios. Instrua a si mesmo.

Este livro lhe mostrará como ter sucesso nos negócios… sem hipotecar a sua vida.

Os três grandes problemas das escolas de negócios

Faculdade: duzentas pessoas lendo o mesmo livro. Um erro óbvio. Duzentas pessoas podem ler duzentos livros.

— JOHN CAGE, COMPOSITOR E ESCRITOR AUTODIDATA

Não tenho nada contra pessoas que trabalham em escolas de negócios: em geral, professores e administradores de escolas de negócios são pessoas adoráveis que fazem o que podem e querem ver o sucesso de seus alunos. Infelizmente, programas de MBA ao redor do mundo apresentam três grandes problemas sistêmicos:

1. *Os programas de MBA se tornaram tão caros que você é forçado a hipotecar a sua vida para pagar a matrícula*. O "Retorno sobre o Investimento" é um conceito que sempre se relaciona diretamente ao quanto se gasta e, depois de décadas de mensalidades em ascensão, os programas de MBA têm se tornado cada vez mais um fardo para seus alunos, em vez de um benefício. A principal questão não é se frequentar uma universidade é uma experiência positiva: é se a experiência vale ou não seu custo.

2. *Os programas de MBA ensinam muitos conceitos e práticas sem valor, obsoletos e até prejudiciais* — presumindo que a sua meta seja criar um negócio de sucesso e aumentar o seu patrimônio líquido. Muitos leitores e clientes que têm diplomas de MBA me procuram depois de gastarem dezenas (e algumas vezes centenas) de milhares de dólares aprendendo as tecnicalidades de complexas fórmulas financeiras e modelos estatísticos só para perceber que o programa de MBA que fizeram não os ensinou como abrir ou desenvolver uma empresa operacional de verdade. Isso é um problema — um diploma não garante um conhecimento prático e útil de

negócios, que é o que você precisa para ter sucesso.

3. *Os programas de MBA não lhe garantem um emprego bem remunerado, muito menos o transformam em um gestor ou líder habilidoso com chances de entrar no seleto grupo de altos executivos*. Desenvolver habilidades como tomada de decisões, gestão e liderança requer prática e experiência na vida real, o que as escolas de negócios não têm como proporcionar em sala de aula, independentemente do quão prestigioso seja o programa.

Em vez de gastar enormes quantias de dinheiro para aprender informações marginalmente úteis, você pode dedicar seu tempo e energia a aprender o que realmente importa. Se você estiver pronto e disposto a investir no desenvolvimento das suas habilidades e competências, pode aprender sozinho tudo o que precisa saber sobre os negócios, sem precisar hipotecar a sua vida.

Ilusões de grandeza

A própria essência do ambicioso não passa da sombra de um sonho.

— WILLIAM SHAKESPEARE, *HAMLET*

É fácil entender por que as escolas de negócios representam um apelo tão grande: seus programas são vendidos como uma passagem só de ida a uma vida eternamente próspera e

confortável. Trata-se de um sonho agradável: depois de dois anos de estudos de caso e happy hours de “networking”, você terá recrutadores corporativos se jogando descaradamente no seu colo, oferecendo um cargo prestigioso e bem remunerado em uma empresa de sucesso.

A sua ascensão pela hierarquia corporativa será rápida e certa. Você será um CAPITÃO DA INDÚSTRIA, ganhando enormes bônus e tabulando o valor da sua participação acionária sentado atrás de uma impressionante mesa de mogno em uma enorme sala envidraçada no andar superior de um gigantesco arranha-céu. Você será o chefão, dizendo aos outros o que fazer até chegar a hora de ir jogar golfe e relaxar no seu iate. Pessoas do mundo inteiro vão lutar pelo privilégio de lhe pagar vinhos e jantares e as massas inferiores o venerarão e glorificarão suas espantosas realizações. Todo mundo vai achar que você é rico, inteligente e poderoso — e eles estarão certos.

Quanto custa a promessa de riqueza, poder e glória? Alguns milhares de dólares em taxas de matrícula, uma assinatura em um documento de financiamento estudantil e você estará a caminho do topo! Não só isso como ainda ganhará férias de dois anos sem precisar trabalhar de verdade. Que barganha!

Infelizmente, sonhos e realidade muitas vezes são bem diferentes.

O seu dinheiro e a sua vida

Não existe almoço de graça.

— ROBERT HEINLEIN, AUTOR DE UM ESTRANHO NUMA TERRA ESTRANHA E O HOMEM QUE VENDEU A LUA

Vamos presumir por enquanto que você acredita que a escola de negócios seja o seu bilhete para o sucesso duradouro. Você está com sorte — é relativamente fácil entrar em pelo menos uma escola de negócios. Se você pagar milhares de dólares em taxas de matrícula, elaborar cartas de apresentação que atinjam o equilíbrio correto de confiança e humildade e elogiar a qualidade do programa da instituição em entrevistas, mais cedo ou mais tarde alguma faculdade ou universidade generosamente lhe concederá a chance de se tornar o próximo Bill Gates.[9]

É neste ponto, contudo, que os problemas começam: uma escola de negócios é absurdamente cara. A menos que você já seja rico ou consiga uma enorme bolsa de estudos, a sua única opção é hipotecar sua vida fazendo um grande empréstimo para pagar as mensalidades.

A maioria dos candidatos a programas de MBA já é formada em alguma faculdade de maneira que já tem alguma dívida em financiamento estudantil. De acordo com o FinAid.org, um website de ajuda financeira para ensino superior, a dívida acumulada média de um estudante formado no nível de graduação nos Estados Unidos em 2009 era de 22.500 dólares. Para estudantes que optaram por um programa de MBA depois de se formarem, a dívida acumulada média saltava para 41.687 dólares. Isso não inclui necessidades materiais, como moradia, alimentação e transporte, que muitas vezes são financiadas com

empréstimos adicionais a estudantes.

Quarenta mil dólares é uma quantia significativa presumindo que você frequente uma faculdade *mediana* — mas quem quer ser apenas mediano? Se quiser receber ofertas de emprego de empresas de serviços financeiros de primeira linha, como a Goldman Sachs, ou grandes empresas de consultoria, como a McKinsey e a Bain (que são historicamente as opções mais bem remuneradas para recém-formados em programas de MBA), você precisará fazer um dos dez programas de maior prestígio e isso custará *muito* mais do que míseros 40 mil dólares.

Analisando os custos e os benefícios

Os empréstimos levam ao pesar… O tolo e seu dinheiro logo são separados.

— THOMAS TUSSER, FAZENDEIRO E POETA INGLÊS DO SÉCULO XVI

De acordo com o levantamento de 2010 conduzido com escolas de negócios pela *U.S. News & World Report*, os quinze programas de MBA de maior prestígio dos Estados Unidos cobram entre 40 e 50 mil dólares *por ano*. A maioria dos programas de MBA de período integral leva dois anos para ser concluída. Se levarmos em consideração o elevado custo de vida nas proximidades de qualquer importante universidade, estaremos facilmente diante de um valor total aproximado de 125 a 200 mil dólares por um

diploma de uma escola de negócios. Presumindo que você consiga entrar, é claro.

Todo mundo sabe que é difícil entrar nas melhores escolas de negócios — os programas podem se dar ao luxo de ser extremamente rigorosos na seleção devido a suas reputações. É um círculo vicioso. A reputação de uma escola de negócios se baseia no sucesso de seus alunos, de forma que as melhores faculdades só admitem estudantes inteligentes e ambiciosos o suficiente para passar pelo rigoroso processo de seleção — aqueles que já têm grandes chances de ser bem-sucedidos, com ou sem MBA. As escolas de negócios não *criam* pessoas de sucesso. Elas simplesmente os *aceitam* e depois assumem os créditos pelo sucesso de seus alunos.

Se você entrar, a faculdade fará o que puder para ajudá-lo a ter um emprego decente, mas *você* sempre será o responsável por fazer as coisas acontecerem. Se tiver sucesso depois que tirar seu diploma, a faculdade o exibirá como um brilhante exemplo da qualidade de seu programa e utilizará o "efeito auréola" do seu nome para recrutar mais estudantes. Se perder o seu emprego e abrir falência, você não receberá publicidade nem ajuda, mas as cobranças do financiamento continuarão chegando. Sentimos muito pela sua falta de sorte.

Veja o que Christian Schraga, que concluiu em 2002 seu programa de MBA pela Wharton School of Business, disse sobre sua experiência no MBA em um artigo postado em seu website:[10]

Por experiência própria, aprendi que um bom programa de

MBA proporciona alguns benefícios, mas a um preço elevadíssimo. Se você estiver pensando em entrar em um programa de período integral, pare e se pergunte se você está mesmo disposto a assumir esse risco.

Uma escola de negócios é um grande risco. Caso resolva se matricular, a única certeza é a de que você desembolsará cerca de 125 mil dólares. Esse valor inclui 1.500 dólares/mês para pagar o empréstimo não dedutível e os dez anos que você passará sem conseguir poupar nenhum centavo.

Se achar que vale pagar esse preço pelo pedigree, a fraternidade, os dois anos sem trabalhar e uma chance de um alto salário, então o MBA é a opção certa para você. Se não, por favor dedique-se a outra coisa.

Palavras sábias. Se o diploma não for algo absolutamente essencial para você, não se matricule.

O que você de fato conseguirá com um MBA

A hipocrisia pode dar-se ao luxo de ser suntuosa em suas promessas, já que não custa nada nunca ter a intenção de cumpri-las.

— EDMUND BURKE, POLÍTICO E TEÓRICO POLÍTICO

Em "The end of business schools? Less success than meets the

eye", um estudo publicado na *Academy of Management Learning & Education*,[11] Jeffrey Pfeffer da Stanford University e Christina Fong da University of Washington analisaram quarenta anos de dados na tentativa de encontrar evidências de que as escolas de negócios aumentam as chances de sucesso de seus alunos. A hipótese dos autores era bastante direta: se um MBA for um treinamento útil para as empresas, as seguintes afirmações devem ser logicamente verdadeiras: (1) um diploma de MBA deve, considerando que outros fatores sejam iguais, se relacionar a várias medidas de sucesso e realização profissional, como a remuneração; e (2) se o que alguém aprender em uma escola de negócios ajudar essa pessoa a se preparar melhor para o mundo dos negócios e ser mais competente nessa área — em outras palavras, se as escolas de negócios de fato transmitirem um conhecimento útil para a vida profissional —, uma medida da extensão na qual um aluno aprendeu ou dominou o conteúdo do curso, como notas acadêmicas, deve prever, pelo menos até certo ponto, os vários resultados desse índice de sucesso nos negócios.

O que Pfeffer e Fong constataram foi ao mesmo tempo surpreendente e perturbador: as escolas de negócios não fazem praticamente nada além de esvaziar as carteiras dos estudantes:

> As escolas de negócios não são muito eficazes: nem a posse de um diploma de MBA nem as notas tiradas nos cursos se correlacionam com o sucesso profissional, resultados que questionam a eficácia das instituições na preparação de seus alunos. E há poucas evidências de que as pesquisas realizadas em escolas de negócios influenciam as práticas de gestão, o que

levanta dúvidas sobre a relevância profissional dos trabalhos acadêmicos na área de administração.

De acordo com o estudo de Pfeffer e Fong, não faz diferença se você se formou sendo o primeiro da turma com uma nota perfeita ou entre os últimos, com uma nota mínima — um diploma de MBA tem correlação zero com o sucesso profissional de longo prazo. Não existe absolutamente nenhuma relação entre os dois.

As evidências são escassas de que um diploma de MBA particularmente nas faculdades não de elite, ou de que as notas tiradas nos cursos — uma medida do domínio do conteúdo — se relacionam à remuneração ou ao atingimento de posições de nível mais elevado em organizações. Esses dados no mínimo sugerem que o componente de treinamento ou educação dos programas de negócios só se relaciona vagamente ao mundo prático da gestão de organizações.

É difícil ouvir isso se você desembolsou algumas centenas de milhares de dólares para comprar um diploma cujo único propósito é aumentar as suas chances de sucesso como um empresário ou executivo.

E não é só isso: um diploma de MBA não tem nenhum impacto sobre a sua renda total ao longo da sua vida. Você precisará trabalhar durante décadas só para se livrar da dívida que assumiu para tirar seu diploma. Christian Schraga, que fez o MBA pela Wharton, estima que o "valor presente líquido" (uma técnica de análise financeira utilizada para estimar se um investimento

vale ou não a pena) de dez anos de um bom programa de MBA é de aproximadamente 53 mil dólares negativos (o que não é nada bom). Isso presume um salário base pré-MBA de 85 mil dólares anuais, um salário pós-MBA de 115 mil dólares anuais (um aumento de 35%), aumentos da alíquota marginal (que você pagará se o seu emprego exigir que você more em uma cidade grande) e uma taxa de desconto de 7% para levar em consideração o custo de oportunidade (as oportunidades das quais você abrirá mão ao investir na escola de negócios e não em outra coisa). Dito de forma simples: Schraga utilizou uma técnica que escolas de negócios ensinam para provar que um diploma de MBA de uma faculdade de primeira linha é uma decisão financeira ruim.

Se o que Schraga afirma for verdade, levaria doze anos de muito empenho *só para recuperar o prejuízo* — e isso presumindo que tudo ocorra de acordo com os planos. Se você se formar em um mercado de trabalho desacelerado, não se verá em uma situação muito agradável.

De onde vieram as escolas de negócios

É na verdade um milagre que os métodos modernos de instrução não tenham destruído completamente a curiosidade humana.

— ALBERT EINSTEIN, FÍSICO GANHADOR DO PRÊMIO NOBEL

Programas de MBA não aumentam as chances de sucesso dos alunos porque ensinam bem poucas coisas verdadeiramente úteis no mundo do trabalho. Como Pfeffer e Fong afirmam em seu artigo:

> Um grande volume de evidências sugere que o conteúdo ensinado em escolas de negócios apresenta apenas uma tênue relação com o que é importante para o sucesso nos negócios... Se de fato só houver uma ligeira conexão entre as habilidades necessárias nos negócios e o que é ensinado em programas de pós-graduação na área de administração, a ausência de um efeito do MBA ou do domínio teórico nas carreiras dos alunos é justificável.

Se analisarmos o currículo de qualquer escola de negócios observaremos algumas premissas sobre o que você fará depois de se formar: você será um alto executivo de uma grande operação de produção industrial ou varejo, se tornará um consultor, um contador corporativo ou trabalhará como um financista em um banco de investimentos. Dessa forma, o conteúdo é implicitamente estruturado para manter uma enorme operação e/ou realizar sofisticadas análises quantitativas — excluindo qualquer uma das outras atividades de importância crítica que 99% dos gestores ou empresários realizam no dia a dia.

O distanciamento entre a sala de aula e o mundo do trabalho faz sentido quando percebemos que os conceitos, princípios e técnicas que a maioria das escolas de negócios ensina foram elaborados tendo em vista uma realidade bastante diferente. As

escolas de negócios que oferecem programas de pós-graduação começaram a surgir no fim do século XIX durante a Revolução Industrial. Os primeiros programas de MBA objetivavam treinar gestores para serem mais "científicos", na tentativa de aumentar a eficiência de grandes operações.

Frederick Winslow Taylor, o pioneiro das técnicas da "administração científica" que hoje constituem as fundações do treinamento moderno da administração, usava um cronômetro para reduzir em alguns segundos o tempo médio que um operário levava para carregar lingotes de ferro em um vagão de trem. Isso nos dá uma boa ideia da mentalidade que permeava a maioria dos programas de escolas de negócios.

Acreditava-se que a administração era em grande parte um exercício para fazer as pessoas trabalharem com mais rapidez e seguirem exatamente as instruções recebidas. Os "reis filósofos" por trás do que era considerado na época a psicologia da administração eram Ivan Pavlov e, mais tarde, B. F. Skinner, que acreditavam que, se você descobrisse e aplicasse o estímulo certo às pessoas se comportariam como você quisesse. Essa mentalidade levou à popularização de incentivos financeiros para influenciar o comportamento: salário, bonificações e participação acionária e assim por diante, na tentativa de incentivar profissionais e gestores a agir de acordo com os interesses dos acionistas corporativos.

Há um enorme (e crescente) volume de evidências que sugerem que os incentivos muitas vezes prejudicam o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho no mundo

real.[12] Apesar do surgimento de outras teorias mais úteis sobre comportamento humano,[13] a busca pelo incentivo mágico prossegue até hoje nas salas de aula de escolas de negócios.

Em busca da distribuição

> Qualquer técnica, por mais válida e desejável, se transforma em uma doença quando a mente fica obcecada por ela.
>
> — BRUCE LEE, ARTISTA MARCIAL INTERNACIONALMENTE FAMOSO

O marketing, porém, foi originalmente uma maneira de conseguir distribuição adicional em lojas para produtos físicos e emanter ocupadas dispendiosas linhas de produção nas fábricas. "Com a ampla adoção do rádio e da televisão no início do século XX, foi possível anunciar a uma grande audiência por todo o país, abrindo o caminho para marcas e varejistas nacionais. Mais propaganda normalmente resultava em mais distribuição, o que, por sua vez, resultava em mais vendas e até mais dinheiro para gastar em propaganda, alimentando o ciclo. Com o passar das décadas, esse ciclo de retroalimentação resultou em alguns gigantes dominando cada setor. As escolas de negócios ficaram obcecadas em descobrir como conquistar participação de mercado e criar rapidamente empresas gigantescas por meio de fusões cada vez maiores, aumentando os riscos financeiros a cada aquisição.

Para os empreendedores, o capital de risco passou a ser um

aspecto obrigatório do processo de negócios — de que outra oforma seria possível construir uma fábrica ou desenvolver uma marca nacional em alguns poucos anos? "Economias de escala" na produção significam que grandes empresas podiam superar competitivamente rivais menores oferecendo produtos similares a preços mais baixos. Os investidores queriam ver rapidamente enormes retornos sobre seu dinheiro, que se dane a prudência recompensando especuladores que elaboravam planos de negócios prometendo um lucro enorme em pouco tempo. Empresas viáveis eram adquiridas e estripadas em nome do conglomerado e da "sinergia", tudo com as bênçãos dos acadêmicos da administração. A atrocidade de integrar esses gigantescos e complexos sistemas de negócios foi ignorada ou negligenciada, levando à ruína a maioria das empresas que tentaram realizar enormes fusões.

Brincando com fogo

Cuidado com *geeks* (uma pessoa inteligente, mas antissocial e impopular) munidos de fórmulas.

— WARREN BUFFETT, PRESIDENTE DO CONSELHO E CEO DA BERKSHIRE HATHAWAY E UM DOS HOMENS MAIS RICOS DO MUNDO

Enquanto isso, as finanças ficavam cada vez mais complexas. Antes do século XX, a contabilidade e as finanças eram uma questão de bom senso e envolviam uma aritmética relativamente simples. A ampla adoção da contabilidade de partidas dobradas (uma inovação do século XIII) trouxe muitos benefícios, como

amaior precisão e facilidade na detecção de anomalias como afurtos, em detrimento da simplicidade.

A introdução de estatísticas na prática financeira melhorou simultaneamente a competência analítica em detrimento da abstração, aumentando as possibilidades de manipular os números sem que ninguém notasse. Com o tempo, gestores e executivos começaram a usar estatísticas e análises para prever o futuro, baseando-se em bancos de dados e planilhas de maneira similar aos videntes da antiguidade se baseando em folhas de cha e entranhas de bode. O mundo por si só continua imprevisível e incerto: da mesma forma como no passado, os sinais só "provam" as tendências e os desejos do adivinho.

A complexidade das transações financeiras e dos modelos estatísticos nos quais essas transações se fundamentavam continuou a crescer até poucas pessoas compreenderem plenamente como eles funcionavam ou respeitarem seus limites. Como a revista *Wired* revelou em um artigo de fevereiro de 2009, "Recipe for disaster: the formula that killed Wall Street", as limitações inerentes de fórmulas financeiras endeusadas, como o modelo de precificação de opções Black-Scholes, a função de cópula gaussiana e o modelo de precificação de ativos financeiros (CAPM) exerceram um importante papel na bolha da tecnologia de 2000 e nas manobras no mercado imobiliário e nos derivativos que resultaram na recessão de 2008.

Aprender como usar complexas fórmulas financeiras não é o mesmo que aprender como conduzir um negócio. Entender *o que as empresas de fato fazem para criar e entregar valor* é um

conhecimento essencial, mas muitos programas de negócios reduziram a ênfase da criação de valor e das operações a favor das finanças e da análise quantitativa. Em "Upper mismanagement" o jornalista Noam Scheiber explora a razão por trás da decadência da indústria americana:

> Desde 1965, a porcentagem de pessoas portando diplomas de prestigiosas escolas de negócios que entram nas áreas de consultoria e serviços financeiros dobrou, de cerca de um terço a cerca de dois terços. E, apesar de alguns desses consultores e financistas acabarem no setor manufatureiro, em alguns aspectos isso é um problema… A maioria dos executivos seniores da GM nas últimas décadas tem formação em finanças e não em operações. (Tanto Fritz Henderson, que está deixando o cargo de CEO da GM, quanto seu fracassado antecessor, Rick Wagoner vieram do exaltado financeiro da empresa.) Mas esses executivos muitas vezes se mostraram entorpecidos ao tipo de inovação que possibilita uma produção de alta qualidade a baixo custo.[14]

É fácil negligenciar melhorias no processo se você está concentrado nas estatísticas de lucro de curto prazo da empresa apesar de serem essenciais para a viabilidade no longo prazo. Ao ignorar os fatores que aumentam a eficácia de um negócio executivos com MBA involuntariamente destruíram empresas antes viáveis em nome do lucro trimestral por ação.

Enquanto isso, a difundida prática de utilizar grandes volumes de dívida como alavancagem[15] criou empresas gigantescas com obrigações ainda mais gigantescas, ampliando retornos em bons anos, mas deixando as empresas catastroficamente instáveis já

saos primeiros sinais de uma retração econômica. A estratégia de
s"aquisições alavancadas" ensinada nas salas de aula de escolas de
,negócios — comprar uma empresa, financiar uma enorme
aexpansão se endividando e vender o negócio a outra empresa
com lucro[16] — transformou empresas antes autossustentadas em
monstruosidades inchadas por dívidas, e a troca constante de um
proprietário temporário ao próximo transformou mercados
financeiros em uma dança das cadeiras.

Quando a feitiçaria financeira e os retornos de curto prazo
sfalam mais alto do que prudência e a criação de valor no longo
sprazo, clientes e empregados sofrem. As únicas pessoas que se
nbeneficiam são administradores de fundos e financistas de níve
eexecutivo com diplomas de MBA, que extraem centenas de
,milhões de dólares em honorários por transação e salários ao
smesmo tempo em que destroem empresas antes viáveis
ecentenas de milhares de empregos e bilhões de dólares de valor.

Uma empresa existe para criar e entregar valor a clientes
ápagantes, não para orquestrar fraudes legais. Infelizmente para
,todos nós, as escolas de negócios negligenciaram o primeiro a
ofavor do último.

Nenhuma razão para mudar

As escolas ensinam a necessidade de ser ensinado.

— IVAN ILLICH, PADRE, TEÓLOGO E CRÍTICO DA EDUCAÇÃO

O mundo muda constantemente, mas as escolas de negócios não acompanham essa mudança. Com o advento da internet e a ampla disponibilidade de novas tecnologias, empresas modernas de sucesso tendem a ser menores, precisam de menos capital para serem criadas, têm menos despesas indiretas e precisam de menos empregados. De acordo com a U.S. Small Business Administration, as pequenas empresas representam 99,7% de todas as empregadoras nos Estados Unidos, empregam metade de todos os trabalhadores do setor privado, geraram 64% de novos empregos líquidos ao longo dos últimos quinze anos e criaram mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) não agrícola dos Estados Unidos.[17] Seria difícil saber disso analisando o conteúdo oferecido pelas escolas de negócios: com base nos padrões atuais, parece que a maioria dos programas de MBA acredita que enormes empresas são os únicos empreendimentos que valem a pena ser gerenciados.

A propaganda de massa não consegue mais converter com segurança centavos em dólares. Os estoques (se ainda existirem) tendem a ser menores, as empresas dependem de outras para realizar funções críticas e os mercados se mudam e se adaptam com extrema rapidez. Velocidade, flexibilidade e inventividade são as qualidades das quais empresas de sucesso dependem hoje — qualidades que os gigantes corporativos das últimas décadas têm dificuldades para obter e reter, e as escolas de negócios têm dificuldades para ensinar.

As demandas do mercado de ações impelem os executivos a

buscar lucros de curto prazo à custa da estabilidade de longo prazo, criando ondas de demissões e grandes cortes de orçamento em momentos de dificuldade ou na ocorrência de eventos inesperados. Ao mesmo tempo, cada vez mais empregados estão em busca de um maior senso de autonomia, flexibilidade e segurança no trabalho — e estão encontrando isso fora dos confins de um emprego corporativo tradicional. Como gerenciar alguém que na verdade nem quer trabalhar para você?

Os programas de MBA estão tentando lidar com essas questões, mas ainda estão ensinando teorias obsoletas equivocadas e até simplesmente erradas. Mesmo assim, não espere uma mudança de atitude. Para quê se preocupar quando os programas de MBA são símbolos lucrativos de *status* para as instituições e a demanda por eles continua tão alta? Enquanto ainda houver alunos se matriculando, não espere que as glorificadas escolas de negócios mudem alguma coisa.

O único benefício das escolas de negócios

As instituições tentarão conservar o problema para o qual elas representam a solução.

— CLAY SHIRKY, PROFESSOR DA NYU E AUTOR DE *ELES VÊM AÍ* E *A CULTURA DA PARTICIPAÇÃO*

O único benefício significativo proporcionado pelas escolas de negócios é um maior acesso a recrutadores de empresas da

Fortune 50, empresas de consultoria, grandes empresas de contabilidade e bancos de investimento por meio dos networks de ex-alunos e recrutamento no campus. Ao se formar em uma prestigiada escola de negócios, você terá muito mais facilidade de conseguir uma entrevista com um recrutador corporativo que trabalha para uma empresa da *Fortune* 50, um banco de investimentos ou uma consultoria. O efeito é mais intenso imediatamente após a formatura e se dissipa na maior parte em três a cinco anos. Depois disso, você está por conta própria: os recrutadores não se importam tanto com onde você estudou — eles estão mais interessados em saber o que você realizou desde então.

Os recrutadores normalmente usam programas de MBA como um filtro ao decidir quem chamar para uma entrevista. Os gerentes de Recursos Humanos (RH) são ocupados e, como cada aluno do programa foi pré-selecionado, são menores as chances de o gerente desperdiçar seu precioso tempo. Contratar diretamente pessoas formadas em programas de MBA também proporciona uma justificativa plausível para o recrutador se o contratado não apresentar o desempenho esperado: "Não posso imaginar qual seria o problema — ele tem um MBA da Harvard Business School!"

O aspecto de filtragem dos programas de MBA é bastante real e difícil de ser superado. Se você estiver determinado a se tornar um consultor de gerenciamento, um financista internacional ou um candidato de rápido acesso à alta administração de uma empresa da *Fortune* 50, pode ter de comprar uma entrevista de

e150 mil dólares. Se optar por esse caminho, tenha certeza dos sseus objetivos *antes* de se matricular — assim que você hipotecar aa sua vida, a dívida fará com que fique muito mais difícil mudar ede ideia depois.

Se você estiver mais interessado em trabalhar por conta própria ou tiver um emprego agradável ao mesmo tempo em que aprecia a vida, um diploma de MBA é um desperdício de tempo e dinheiro. Nas palavras do dr. Pfeffer, "Se você for bom o suficiente para entrar, evidentemente tem talento suficiente para se dar bem de qualquer maneira".

Mergulhando no trabalho para se desatolar da dívida

> Você está onde gostaria de estar se não der certo?
>
> — LOUIS L'AMOUR, AUTOR E HISTORIADOR

Digamos que você vá em frente e faça o seu MBA. Se tiver "sorte", pode ser contratado por uma grande empresa de consultoria ou serviços financeiros, na qual terá o privilégio de trabalhar mais de oitenta horas semanais por cerca de 100 mil dólares por ano. É, sem dúvida, um bom dinheiro, mas será difícil ter qualquer tipo de vida fora do trabalho e a pressão será intensa e implacável. Mesmo se você não gostar do seu emprego, é melhor manter o alto nível de empenho se quiser quitar seu financiamento estudantil e fazer com que o investimento "se

spague".

Parabéns: você utilizou sua inteligência e energia para se condenar à vida de um servo por contrato.[18]

Se realizar um bom trabalho, você se tornará um executivo ganhará um aumento e terá o privilégio de trabalhar mais de 100 horas semanais. É melhor que você não se importe em usufruir só os frutos de seu trabalho: os altos executivos costumam apresentar os mais altos índices de divórcio e problemas de relacionamento familiar. Como diz o ditado: você pode ter tudo o que quiser, desde que esteja disposto a pagar o preço.

Se você não tiver tanta "sorte", encontrará um emprego com um salário um pouco mais alto do que conseguiria sem um MBA. Pior ainda, formar-se em um mercado de trabalho em baixa significa que você pode acabar com uma dívida de mil dólares mensais e desempregado.

Um mercado de trabalho implacável não fará desaparecer a dívida do empréstimo — nos Estados Unidos, uma dívida de empréstimo estudantil não pode ser perdoada, mesmo se você declarar falência. Lá, independente do que acontecer na sua vida a sua dívida do financiamento educacional o acompanhará e o seu telefone tocará com ligações de cobradores até você a quitar.

É importantíssimo entender que: *a maneira mais rápida e fáci de acabar com a sua vida é se atolar em dívidas demais*. A principa razão pela qual as pessoas passam décadas em empregos que desprezam é para pagar os credores. O estresse financeiro tem o poder de destruir relacionamentos, ameaçar sua saúde e

comprometer sua sanidade. Vale a pena tudo isso por uma chance de trabalhar em uma grande sala envidraçada no andar superior de um prédio?

Com o pesado fardo do endividamento e retornos questionáveis, os programas de MBA simplesmente não são um bom investimento, mas sim uma armadilha para os desavisados.

Um jeito melhor de fazer as coisas

> Eduquem os educadores! Mas os primeiros devem educar a si mesmos! E é para eles que escrevo.
>
> — FRIEDRICH NIETZSCHE, FILÓSOFO E AUTOR DE *A VONTADE DE PODER* E *ASSIM FALOU ZARATUSTRA*

Felizmente, você pode escolher como se educar — uma escolha que pode fazer você ter mais sucesso do que pessoas com diplomas de MBA de prestigiosas instituições ao mesmo tempo em que economiza centenas de milhares de dólares. Estudar os fundamentos de uma sólida prática de negócios e desenvolver sozinho o seu networking[19] lhe pode proporcionar a maior parte dos benefícios de uma educação formal a uma pequena fração do custo. Em vez de desperdiçar o seu tempo e seu suado dinheiro aprendendo teorias obsoletas que provavelmente nunca usará, é muito melhor dedicar seu tempo e sua energia aprendendo sozinho o que você realmente precisa saber para ter sucesso.

Se você for o tipo de pessoa capaz de entrar em um dos melhores programas de MBA do país e fazer o que for necessário

apara ter sucesso depois de se formar, evitar a pós-graduação em radministração e aprender os fundamentos dos negócios lendo este livro pode ser a melhor decisão que você jamais tomará.

O que você aprenderá com este livro

Quando você começa a estudar uma área, parece que precisa memorizar um zilhão de coisas. Não é verdade. O que você precisa é identificar os princípios essenciais — geralmente de três a doze deles — da área. Os milhões de coisas que achou que precisaria memorizar são simplesmente várias combinações dos princípios essenciais.

— JOHN T. REED, ESPECIALISTA EM INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS E AUTOR DE *SUCCEEDING*

Este livro foi elaborado para ensinar os fundamentos de sólidas práticas de negócios da maneira mais rápida e eficiente possível. Eis uma breve apresentação do que você aprenderá:

Como as empresas funcionam. Uma empresa de sucesso, em linhas gerais, proporciona (1) algo de valor que (2) as pessoas querem ou precisam (3) a um preço que elas estão dispostas a pagar de uma maneira que (4) satisfaça as necessidades e expectativas do cliente de forma que (5) o negócio gere lucro suficiente para que valha a pena para os proprietários manter as operações. Juntos, os conceitos apresentados nos capítulos 2

a 6 descrevem como todas as empresas funcionam e o que você pode fazer para melhorar os resultados.

- *Como as pessoas trabalham*. Toda empresa é criada por pessoas e sobrevive beneficiando outras pessoas. Para entender como as empresas funcionam, você precisa de um bom entendimento de como as pessoas tomam decisões, agem em relação às decisões tomadas e se comunicam com as outras. Os capítulos 7 a 9 apresentam alguns importantes conceitos da psicologia que descrevem como a mente humana processa o mundo, como você pode trabalhar com mais eficácia e como pode firmar e fortalecer relacionamentos profissionais.

- *Como os sistemas funcionam*. As empresas são sistemas complexos com muitas peças móveis que existem em sistemas ainda mais complexos, como indústrias, sociedades, culturas e governos. Os capítulos 10 a 12 o ajudarão a entender o funcionamento de sistemas complexos, a analisar sistemas existentes e encontrar maneiras de melhorá-los sem provocar consequências indesejadas.

Eis algumas coisas que você *não deve* esperar:

- *Sobrecarga da gestão e da liderança*. Muitos livros de negócios (e todas as escolas de negócios) fundem habilidades de gerenciamento e liderança com habilidades de negócios; *elas não são a mesma coisa*. Apesar de gerenciamento e liderança serem importantes na prática dos negócios, elas não constituem o foco da educação nos negócios: sem um sólido conhecimento de negócios, é possível organizar e conduzir um

grupo de pessoas para que atinjam os objetivos errados. A essência dos negócios é a criação e entrega lucrativas de ofertas valiosas a clientes pagantes — a gestão e a liderança não passam de um meio para atingir esse fim. Analisaremos os elementos essenciais de gerenciamento e liderança eficazes no Capítulo 9, mas no contexto adequado.

Profundos conceitos financeiros e contábeis. Aprender como administrar o dinheiro é um tópico de grande importância que discutiremos no Capítulo 6, mas os detalhes da análise financeira e da contabilidade administrativa estão além do escopo deste livro. Se você tiver interesse em se aprofundar nesses temas em mais detalhes, depois de aprender os fundamentos, recomendo vivamente a leitura de *Accounting made simple*, de Mike Piper, *Essentials of accounting*, de Robert N. Anthony e Leslie K. Breitner, *The McGraw-Hill 36-hour course in finance for nonfinancial managers*, de Robert Cooke, e *How to read a financial report*, de John A. Tracy.

Análise quantitativa. Da mesma forma, a leitura deste livro não o ajudará a se tornar um ambicioso manipulador de planilhas. Estatística e análise quantitativa são habilidades extremamente úteis quando utilizadas apropriadamente, mas as técnicas analíticas por si só dependem da situação e estão além do escopo deste livro. Se você tiver interesse em saber mais sobre a análise quantitativa, recomendo começar com *Principles of statistics*, de M. G. Bulmer, e *Turning numbers into knowledge*, de Jonathan G. Koomey.

Como usar este livro

O melhor efeito de qualquer livro é instigar o leitor a aprender sozinho.

—THOMAS CARLYLE, ENSAÍSTA E HISTORIADOR

Eis algumas dicas que o ajudarão a se beneficiar ao máximo deste livro:

- *Folheie, passe os olhos e faça uma leitura rápida*. Acredite ou não, você não precisa ler um livro de cabo a rabo para se beneficiar: uma folheada pelo livro pode lhe render melhores resultados com menos esforço. Passe os olhos periodicamente pelo livro até encontrar uma seção que chame a sua atenção e comprometa-se a aplicar o conceito ao seu trabalho por alguns dias. Você começará a notar diferenças significativas na qualidade do seu trabalho, bem como na sua capacidade de "pensar como um empresário".

- *Mantenha papel e caneta à mão*. O objetivo deste livro é lhe dar ideias de como melhorar as coisas, então fique preparado para anotar ideias assim que elas lhe vierem à mente; isso facilitará rever os principais conceitos mais tarde. O seu caderno ou bloco de anotações também facilitará passar de fazer anotações a criar planos de ação detalhados à medida que eles lhe ocorrerem.[20]

- *Reveja este livro regularmente*. Mantenha-o perto do seu trabalho para consultá-lo com frequência, particularmente

antes de iniciar um novo projeto. A repetição inevitavelmente leva à maestria e, quanto mais você internalizar estes conceitos, mais melhorará seus resultados. Também recomendo configurar um lembrete no seu calendário para rever este livro ou as suas anotações a cada dois ou três meses para reforçar sua compreensão e estimular novas ideias.

Sempre há mais a explorar. Cada um desses modelos mentais tem aplicações extremamente amplas e é impossível explorar todas as ramificações desses conceitos em um único livro. O mundo da literatura de negócios está repleto de excelentes fontes de informação que poderão aprofundar sua compreensão se você quiser aprender mais sobre um determinado modelo mental. Visite meu site personalmba.com, para explorar essas ideias em mais detalhes e aprender como aplicá-las ao seu dia a dia pessoal e profissional.

Vamos começar.

---

1. Ver: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html.
2. Ver: http://personalmba.com/best-business-books.
3. Ver: http://personalmba.com/manifesto/.
4. Ver http://www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs0
5. Ver: http://community.personalmba.com.
6. LOWE, Janet. *Damn right: behind the scenes with Berkshire Hathaway billionair Charlie Munger*. New York: Wiley, 2003, p. 75.
7. *Outstanding Investor Digest*, 29 dez. 1997.
8. KAUFMAN, Peter D. *Poor Charlie's almanack*. 3. ed. Kansas: Walsworth, 2008, p. 64.

9. Bem a propósito, o senhor Gates não se formou na faculdade e não tem um diploma de MBA. As pessoas mais bem-sucedidas e abastadas não fizeram escola de negócios — elas começaram como empreendedores e aprenderam sozinhas.

10. Ver: http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveatemptor-for.html.

11. Ver: http://www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp.

12. Veja o livro: PINK, Daniel. *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead, 2009.

13. Inclusive a teoria do Controle Perceptivo, que discutiremos no Capítulo 7.

14. Ver: http://www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson.

15. A Alavancagem é a utilização da dívida para ampliar o Retorno sobre o Investimento (ROI) financeiro, que tem o efeito colateral de ampliar o risco de perda financeira caso o negócio não seja bem-sucedido. Discutiremos a Alavancagem e o ROI em detalhes no Capítulo 6.

16. Para exemplo, veja http://www.nytimes.com/2009/10/05/business/economy/05simmons.html.

17. Ver: http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.

18. Tipicamente um trabalhador sem qualificações que ia para os Estados Unidos sob *contrato* para trabalhar por um período determinado (de três a sete anos) em troca da passagem, alojamento, alimentação, vestuário e outras pequenas necessidades durante o período do contrato. (Nota do Revisor Técnico)

19. Para entrar em contato com outros leitores do Personal MBA na sua região, visite http://www.meetup.com/personal-mba.

20. Para dicas detalhadas de como fazer boas anotações enquanto lê, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/.

9. Bem a propósito, o senhor Gates não se formou na faculdade e não tem um diploma de MBA. As pessoas mais bem-sucedidas e abastadas não fizeram escola de negócios — elas começaram como empreendedores e aprenderam sozinhas.

10. Ver: http://mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html.

11. Ver: http://www.aomonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp.

12. Veja o livro: PINK, Daniel. *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead, 2009.

13. Inclusive a teoria do Controle Perceptivo, que discutiremos no Capítulo 7.

14. Ver: http://www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson.

15. A Alavancagem é a utilização da dívida para ampliar o Retorno sobre o Investimento (ROI) financeiro, que tem o efeito colateral de ampliar o risco de perda financeira caso o negócio não seja bem-sucedido. Discutiremos a Alavancagem e o ROI em detalhes no Capítulo 6.

16. Para exemplo, veja: http://www.nytimes.com/2009/10/05/business/economy/05simmons.html.

17. Ver: http://www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.

18. Tipicamente um trabalhador sem qualificações que ia para os Estados Unidos sob *contrato* para trabalhar por um período determinado (de três a sete anos) em troca da passagem, alojamento, alimentação, vestuário e outras pequenas necessidades durante o período do contrato. (Nota do Revisor Técnico)

19. Para entrar em contato com outros leitores do Personal MBA na sua região, visite: http://www.meetup.com/personal-mba.

20. Para dicas detalhadas de como fazer boas anotações enquanto lê, visite: http://book.personalmba.com/bonus-training/.

2

CRIAÇÃO DE VALOR

> Faça algo que as pessoas querem… Não há nada mais valioso que uma necessidade não satisfeita cujas possibilidades de satisfazê-la estão apenas começando a surgir. Se achar algo quebrado que pode consertar para muitas pessoas, você encontrou uma mina de ouro.
>
> — PAUL GRAHAM, FUNDADOR DA Y COMBINATOR, *VENTURE CAPITALIST* E ENSAÍSTA NA PAULGRAHAM.COM

TODA EMPRESA DE sucesso cria algo de valor. O mundo está repleto de oportunidades de melhorar a vida das pessoas de alguma forma e o seu trabalho é identificar coisas das quais as pessoas precisam e encontrar uma maneira de proporcioná-las.

O valor que você criar pode assumir uma de várias formas diferentes, mas o propósito é sempre o mesmo: melhorar um pouco a vida de alguém. Sem a criação de valor, uma empresa não pode existir — você não tem como fazer negócios com os outros a menos que tenha algo de valor para trocar.

As melhores empresas do mundo são aquelas que criam o maior valor para as pessoas. Algumas empresas prosperam proporcionando pouco valor a muitas pessoas e outras se concentram em oferecer muito valor a apenas algumas pessoas. De qualquer maneira, quanto mais valor real você criar para as

pessoas, mais a sua empresa e você prosperarão.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/value-creation/

As cinco partes de qualquer empresa

> Um negócio é um processo que pode ser repetido e que gera dinheiro. Todo o resto não passa de um hobby.
>
> — PAUL FREET, EMPREENDEDOR SERIAL E ESPECIALISTA EM COMERCIALIZAÇÃO

Em termos gerais, uma empresa é um processo que pode ser repetido e que:

1. Cria e entrega algo de valor…
2. que as pessoas querem ou de que precisam…
3. a um preço que elas estejam dispostas a pagar…
4. de uma maneira que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes…
5. de forma que a empresa gere lucro suficiente para valer a pena para os proprietários manter as operações.

Não importa se você estiver operando um empreendimento "solo" ou uma marca de bilhões de dólares. Retire um desses cinco fatores e você não terá mais um negócio — terá alguma outra coisa. Um empreendimento que não cria valor para os

outros é um hobby. Um empreendimento que não chama a atenção é um fracasso. Um empreendimento que não vende o valor que cria é uma organização sem fins lucrativos. Um empreendimento que não cumpre o que promete é uma fraude. Um empreendimento que não gera dinheiro suficiente para manter as operações inevitavelmente fechará as portas.

Em sua essência, toda empresa é fundamentalmente uma coletânea de cinco processos **Interdependentes** (discutidos mais adiante), sendo que cada um deles leva ao próximo:

1. *Criação de Valor*. Descobrir aquilo de que as pessoas precisam ou que querem e se encarregar de sua criação.
2. *Marketing*. Chamar atenção e desenvolver a demanda para o que você criou.
3. *Vendas*. Transformar clientes potenciais em clientes pagantes.
4. *Entrega de Valor*. Dar aos seus clientes o que você prometeu e se assegurar de que eles fiquem satisfeitos.
5. *Finanças*. Gerar dinheiro suficiente para manter as operações e para que seus esforços valham a pena.

Se esses cinco elementos soam simples, é porque são. Os negócios não são (e nunca foram) um bicho de sete cabeças — trata-se simplesmente de um processo de identificar um problema e encontrar uma maneira de solucioná-lo que beneficie os dois lados. Qualquer pessoa que tente fazer os negócios soarem mais complicados do que são está tentando impressionar ou ostentando lhe vender algo de que você não precisa.

As **Cinco Partes de Qualquer Empresa** constituem a base de qualquer boa ideia e plano de negócios. Se você puder definir com clareza cada um desses cinco processos para qualquer empresa terá um entendimento completo de seu funcionamento. Se você está pensando em abrir um negócio, pode ser um bom ponto de partida definir como seriam esses processos para a sua empresa. Se você não conseguir descrever a sua ideia ou organizá-la em um diagrama em termos desses processos essenciais, você ainda não a entendeu o suficiente para fazê-la dar certo.[1]

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/5-parts-of-every-business/

Habilidades economicamente valiosas

Não saia por aí dizendo que o mundo lhe deve seu sustento. O mundo não lhe deve nada — ele chegou aqui primeiro.

— MARK TWAIN, GRANDE ROMANCISTA AMERICANO

Se você quiser elevar o seu valor no mundo dos negócios concentre-se em desenvolver habilidades diretamente relacionadas às **Cinco Partes de Qualquer Empresa**.

Nem toda habilidade ou área de conhecimento é **Economicamente Valiosa** e tudo bem — existem muitas outras coisas no mundo só para o nosso prazer e deleite. Você pode

egostar de escalar montanhas, mas é muito pouco provável que nalguém lhe pague para fazer isso a não ser que você aplique as ,suas habilidades para o benefício dos outros. Mas construa a êponte entre a satisfação pessoal e **Produtos** e **Serviços** (que ediscutiremos mais adiante) e você poderá ser pago — muitas ..almas aventureiras estão dispostas a pagar por equipamento de ımontanhismo e guias.

Como sugere Michael Masterson em *Ready, fire, aim*, não espere que habilidades não relacionadas às Cinco Partes de Qualquer Empresa sejam economicamente recompensadas. Encontre uma maneira de utilizá-las para criar Valor Econômico e você inevitavelmente encontrará um modo de ser pago.

Qualquer habilidade ou conhecimento que o ajudar a criar valor, promover, vender, entregar valor ou administrar as finanças é Economicamente Valiosa — e, dessa forma, serão tópicos que discutiremos neste livro.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/economically-valuable-skills/

A lei de ferro do mercado

> O mais importante é o mercado; nem uma equipe de estrelas nem um produto fantástico serão capazes de recuperar um mercado ruim. Mercados que não existem não se importam com o quão esperto você seja.
>
> — MARC ANDREESSEN, *VENTURE CAPITALIST* E FUNDADOR DA NETSCAPE E DA NING.COM

E se você der uma festa e ninguém aparecer? Nos negócios, isso acontece o tempo todo.

Dean Kamen, um renomado e prolífico inventor cujas criações incluem o motor Sterling, a primeira bomba de insulina do mundo e dispositivos de purificação de água investiu mais de 100 milhões de dólares no desenvolvimento do Segway PT, um meio de transporte motorizado de duas rodas comandado de acordo com o ponto de equilíbrio de quem o dirige e que, segundo ele, por 5 mil dólares, revolucionaria o transporte pessoal "da mesma maneira como o carro substituiu o cavalo e a carroça". Quando o Segway foi disponibilizado ao público em 2002, a empresa anunciou que esperava vender 50 mil unidades por ano.

Cinco anos depois, a empresa tinha vendido um total de 23 mil unidades — menos de 10% da meta inicial. (Os dados financeiros da empresa não são divulgados, mas é seguro dizer que eles não são nada bons.)

O problema não foi que o produto foi mal projetado — a tecnologia do Segway é extremamente sofisticada e os benefícios são significativos: o Segway é um substituto urbano prático e ecológico para o carro. O problema foi que muito poucas pessoas se interessaram o suficiente para pagar 5 mil dólares por uma alternativa de aparência excêntrica a caminhar ou andar de bicicleta — o enorme mercado que Kamen esperava não existia.

O mesmo acontece com novas empresas todos os dias. Sem receita suficiente para se sustentar, qualquer empresa fracassará

A sua receita é completamente dependente de as pessoas de fato *quererem* o que você tem a oferecer.

Toda empresa é fundamentalmente limitada pelo tamanho e qualidade do mercado que procura atender. A **Lei de Ferro do Mercado** é fria, dura e implacável: se você não tiver um grande grupo de pessoas que realmente queiram o que você tem a oferecer, suas chances de criar uma empresa viável são muito escassas.

A melhor abordagem é se concentrar em fazer coisas que as pessoas queiram comprar. É um desperdício criar algo que ninguém quer. A pesquisa de mercado é o equivalente nos negócios a "olhe antes de saltar". Livros como *The new business road test*, de John Mullins, podem ajudá-lo a identificar mercados promissores desde o início, aumentando as chances de sucesso de seu novo empreendimento.

Nas próximas seções, veremos como descobrir o que as pessoas querem e do que precisam *antes* de investir seu precioso tempo e suado dinheiro na criação de algo novo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/iron-law-of-the-market/

Impulsos humanos essenciais

Compreender as necessidades humanas é meio caminho andado para satisfazê-las.

— ADLAI STEVENSON, POLÍTICO E EX-GOVERNADOR DE ILLINOIS

Se você quiser construir uma empresa de sucesso, é úti desenvolver um entendimento básico do que as pessoas querem De acordo com Paul Lawrence e Nitin Nohria, professores da Harvard Business School e autores de *Driven: how human nature shapes our choices*, todos os seres humanos possuem quatro **Impulsos Humanos Essenciais** que exercem uma profunda influência sobre as nossas decisões e ações:

1. *O impulso de adquirir*. O desejo de obter ou acumular objetos físicos, bem como qualidades intangíveis como *status*, poder e influência. Empresas voltadas ao impulso de adquirir incluem varejistas, corretoras de investimento e empresas de consultoria política. Empresas que prometem fazer com que sejamos mais ricos, famosos, influentes ou poderosos se voltam a esse impulso.

2. *O impulso de formar vínculos*. O desejo de sentir-se valorizado e amado formando relacionamentos com os outros, platônicos ou românticos. Empresas voltadas ao impulso de formar vínculos incluem restaurantes, organizadoras de conferências e prestadoras de serviços de namoro. Empresas que prometem fazer com que sejamos mais atraentes, mais amados ou considerados se voltam a esse impulso.

3. *O impulso de aprender*. O desejo de satisfazer nossa curiosidade. Negócios voltados ao impulso de aprender incluem programas acadêmicos, edição de livros e workshops de treinamento. Empresas que prometem fazer com que sejamos mais instruídos ou competentes se voltam a esse

impulso.

4. *O impulso de defender*. O desejo de nos proteger, ou de proteger nossos entes queridos e nossa propriedade. Negócios voltados ao impulso de defender incluem sistemas de alarme domiciliar, seguros, treinamento de artes marciais e assistência jurídica. Empresas que prometem nos proporcionar segurança, eliminar um problema ou impedir que coisas ruins aconteçam se voltam a esse impulso.

Lawrence e Nohria deixaram de mencionar um quinto impulso.

5. *O impulso de sentir*. O desejo de novos estímulos sensoriais intensas experiências emocionais, prazer, empolgação entretenimento e expectativa. Negócios voltados ao impulso de sentir incluem restaurantes, filmes, jogos, shows de música e eventos esportivos. Ofertas que prometem nos dar prazer, nos empolgar ou nos dar algo para esperar com empolgação se voltam a esse impulso.

Sempre que um grupo de pessoas apresentar uma necessidade não satisfeita em uma ou mais dessas áreas, um mercado se formará para satisfazer a necessidade. Em consequência, quanto maior for o número de impulsos com os quais sua oferta se relacionar, mais atraente ela será para o seu mercado potencial.

Em sua essência, todas as empresas de sucesso vendem alguma combinação de dinheiro, *status*, poder, amor reconhecimento, proteção, prazer e empolgação. Quanto mais claramente você articular como o seu produto satisfaz um ou

mais desses impulsos, mais atraente será a sua oferta.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/core-human-drives/

Dez maneiras de avaliar um mercado

> As pessoas com muita frequência se empenham na coisa errada. Trabalhar na coisa certa provavelmente é mais importante do que se empenhar.
>
> — CATERINA FAKE, FUNDADORA DO FLICKR.COM E DO HUNCH.COM

Se você estiver pensando em abrir um negócio ou em expandir um negócio existente a um novo mercado, vale a pena fazer alguma pesquisa antes de saltar.

As **Dez Maneiras de Avaliar um Mercado** proporcionam um guia básico que você pode utilizar para identificar o nível de atratividade de qualquer mercado potencial. Classifique cada um dos dez fatores abaixo em uma escala de 0 a 10, considerando o 0 como extremamente sem atrativo e o 10 como extremamente atrativo. Se tiver dúvida, seja conservador na sua estimativa:

1. *Urgência*: Com que intensidade as pessoas querem ou isso precisam disso neste exato momento? (Alugar um filme antigo normalmente tem um grau baixo de urgência; assistir à primeira exibição de um novo filme na noite de estreia tem alto grau de urgência, já que acontece só uma vez.)

2. *Tamanho do mercado*: Quantas pessoas estão ativamente comprando coisas similares? (O mercado para cursos de fabricação artesanal de cestas de vime é muito pequeno, ao passo que o mercado para a cura do câncer é enorme.)

3. *Potencial de precificação*: Qual é o maior preço que um comprador típico estaria disposto a pagar por uma solução? (Pirulitos são vendidos por 5 centavos de dólar; porta-aviões são vendidos por bilhões de dólares.)

4. *Custo da aquisição de clientes*: Até que ponto é fácil adquirir um novo cliente? Em média, quanto custará para gerar uma venda, tanto em termos de dinheiro quanto de esforço? (Restaurantes construídos à beira de rodovias interestaduais de tráfego intenso gastam pouco para atrair novos clientes. Empreiteiros do governo podem gastar milhões para fechar grandes contratos.)

5. *Custo da entrega de valor*: Quanto custaria para criar e entregar o valor oferecido, tanto em termos de dinheiro como de esforço? (Enviar arquivos pela internet é quase gratuito; inventar um produto e construir uma fábrica custa milhões.)

6. *Exclusividade da oferta*: Até que ponto a sua oferta é única em comparação com ofertas concorrentes no mercado e até que ponto é fácil para concorrentes potenciais copiá-lo? (Há muitos salões de beleza, mas bem poucas empresas que oferecem viagens espaciais privadas.)

7. *Velocidade de entrada no mercado*: Com que rapidez você pode criar algo para vender? (Você pode se oferecer para cortar a

grama do quintal do vizinho em minutos; abrir um banco pode levar anos.)

8. *Investimento inicial*: Quanto você tem para investir antes de estar pronto para vender? (Para ser um limpador profissional de casa, você só precisa de alguns produtos de limpeza acessíveis. Para minerar ouro, você precisa de milhões para comprar terrenos e equipamento de escavação.)

9. *Potencial de venda de produtos secundários*: Você tem ofertas secundárias relacionadas que também poderia oferecer aos clientes? (Os clientes que compram aparelhos de barbear também precisam de creme de barbear e lâminas adicionais; compre um Frisbee (disco de brinquedo para jogar) e você não precisará de outro enquanto não perder o primeiro.)

10. *Potencial de lucro perene*: Uma vez que a oferta inicial foi criada, quanto trabalho adicional você precisará dedicar para continuar a vender? (A consultoria de negócios precisa de trabalho constante para se pagar; um livro pode ser produzido uma vez e vendido indefinidamente da forma como foi elaborado.)

Quando você concluir sua avaliação, some a pontuação. Se a pontuação for 50 ou menos, passe para outra ideia — há lugares melhores para investir sua energia e recursos. Se a pontuação for 75 ou mais, você tem uma ideia bastante promissora — siga adiante a todo vapor. Qualquer coisa entre 50 e 75 tem o potencial de pagar as contas, mas não apresentará um alto retorno sem um enorme investimento de energia e recursos

então planeje de acordo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/ten-ways-to-evaluate-a-market/

Os benefícios ocultos da concorrência

> O concorrente a ser temido é aquele que nunca se preocupa com você, mas continua melhorando seu próprio negócio o tempo todo.
>
> — HENRY FORD, FUNDADOR DA FORD MOTOR COMPANY E PIONEIRO DA LINHA DE MONTAGEM

Uma das experiências mais comuns de um empreendedor de primeira viagem é descobrir que a sua brilhante ideia de negócios não é tão original assim: outras empresas já estão oferecendo produtos ou serviços similares. Isso seria o suficiente para abalar a confiança de qualquer um — afinal, para que se dar ao trabalho se alguém já está fazendo o que você gostaria de fazer?

Anime-se: há **Benefícios Ocultos da Concorrência**. Quando quaisquer dois mercados são igualmente atraentes em todos os outros aspectos, você se beneficiará mais se escolher entrar no mercado *com* concorrência. Entenda por que: isso significa que você sabe desde o início que existe um mercado de clientes pagantes para essa ideia, o que elimina o seu maior risco.

A existência de um mercado significa que você já está do lado

certo da **Lei de Ferro do Mercado,** de forma que pode dedica mais tempo desenvolvendo a sua oferta sem precisar provar a existência de um mercado. Se houver várias empresas de sucesso atendendo um mercado, você não precisa se preocupar tanto com a possibilidade de estar investindo em um beco sem saída, porque já sabe as pessoas estão comprando.

A melhor maneira de observar o que seus concorrentes potenciais estão fazendo é ser um cliente. Compre o máximo que puder do que eles estiverem oferecendo. Observando a sua concorrência de perto, você pode aprender muito sobre o mercado: qual valor os concorrentes oferecem, como eles chamam a atenção, quanto eles cobram, como fecham vendas como satisfazem os clientes, como lidam com os problemas e quais necessidades eles não estão satisfazendo.

Na posição de um cliente pagante, você pode observar o que funciona e o que não funciona antes de se dedicar a uma determinada estratégia. Aprenda tudo o que puder com a concorrência e depois crie algo ainda mais valioso.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/hidden-benefit-of-competition/

A regra do mercenário

Faça do dinheiro o seu deus e ele o acossará como o diabo.

— HENRY FIELDING, SATIRISTA E ROMANCISTA DO SÉCULO XVIII

Não compensa se tornar um **Mercenário**: não abra um negócio só pelo dinheiro. Eis o porquê: abrir e operar um negócio *sempre* demanda mais empenho do que você inicialmente espera.

Mesmo se você identificar um negócio que em grande parte rodará sozinho, montar os **Sistemas** (que discutiremos adiante) necessários para operar o negócio requer persistência e dedicação. Se a única coisa que o interessar em uma oportunidade for o dinheiro, você provavelmente desistirá muito antes de encontrar o pote de ouro no fim do arco-íris.

Preste bem atenção nas coisas às quais você se pega voltando com frequência. Criar ou concluir qualquer coisa é principalmente uma questão de *começar de novo* vez após vez. Não ignore o que o atrai. O truque é encontrar um mercado atraente que o interesse o suficiente para mantê-lo melhorando a sua oferta a cada dia. Descobrir esse mercado é em grande parte uma questão de paciência e exploração ativa.

Dito isso, não ignore negócios "chatos" antes de investigá-los se você puder encontrar algum aspecto do trabalho que o interesse e o mantenha envolvido, mercados mundanos podem ser bastante atraentes. Negócios "sujos" como instalações sanitárias e coleta de lixo certamente não são nada glamourosos mas podem ser bastante lucrativos por haver uma significativa e constante necessidade combinada com relativamente poucas pessoas dispostas a suprir a demanda.

Se você encontrar uma maneira de fazer um mercado

necessário, porém sem brilho, ser interessante o suficiente para se envolver nele, pode ter descoberto um veio de ouro esperando para ser minerado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/mercenary-rule/

A regra do guerreiro de Cruzadas

O deslumbrado exibe a força de sua crença enquanto o prudente exibe seus fundamentos.

— WILLIAM SHENSTONE, PAISAGISTA E POETA DO SÉCULO XVIII

Ser um **Guerreiro de Cruzadas** também não se paga. Volta e meia você ficará tão fascinado com uma ideia que será difícil pensar objetivamente sobre ela. As estrelas se alinham, trombetas soam e de repente você tem a sensação inequívoca de que encontrou a sua missão na vida.

Com toda a empolgação, é fácil esquecer que costuma haver uma enorme diferença entre uma ideia interessante e um negócio sólido. *No vosso otimismo, não vos esqueçais da prudência*: é difícil mudar o mundo se você não tiver condições de pagar as contas.

Algumas ideias não têm mercado suficiente para sustentar um negócio, e não há problema algum com isso. Não significa que você deveria ignorá-las: projetos paralelos podem ajudá-lo a expandir seu conhecimento, desenvolver suas habilidades e testar novos métodos e técnicas. Sou um grande defensor de

aprojetos paralelos desde que você não conte com eles para oproduzir uma renda constante e segura. Uma vez que você tiver suas bases financeiras cobertas, mergulhe o quanto quiser em Cruzadas heroicas.

Antes de tentar lançar um negócio, realize uma avaliação meticulosa utilizando as **Dez Maneiras de Avaliar um Mercado** Se tiver dificuldades de ser objetivo, encontre um colega ou conselheiro de confiança para ajudá-lo e teste a ideia com a maior rapidez e economia possível antes de se comprometer com ela Algumas horas dedicadas na avaliação podem poupar meses (ou anos) de frustração e empenho na ideia errada.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/crusader-rule/

Doze formas padrão do valor

> O valor não é intrínseco; ele não está nas coisas. Ele está em nós; na maneira como o homem reage às condições de seu ambiente.
>
> — LUDWIG VON MISES, ECONOMISTA AUSTRÍACO

Para proporcionar valor com sucesso, ele deve assumir uma forma pela qual as pessoas estejam dispostas a pagar. Felizmente não há necessidade de reinventar a roda — o **Valor Econômico** normalmente assume uma de doze formas padrão:

1. *Produto*. Crie uma única entidade ou item tangível e o venda e entregue por mais do que custa produzi-lo.

2. *Serviço*. Proporcione ajuda ou assistência e cobre uma taxa pelos benefícios resultantes.

3. *Recurso Compartilhado*. Crie um ativo durável que possa ser utilizado por muitas pessoas e depois cobre pelo acesso.

4. *Assinatura*. Ofereça um benefício contínuo e cobre uma taxa recorrente.

5. *Revenda*. Adquira um ativo de um atacadista e venda esse ativo a um comprador do varejo a um preço mais elevado.

6. *Arrendamento*. Adquira um ativo e permita que outra pessoa utilize esse ativo por um período predeterminado em troca de uma taxa.

7. *Agenciamento*. Promova e venda um ativo ou atendimento que não lhe pertença em nome de um terceiro e cobre uma porcentagem do preço de transação na forma de uma taxa.

8. *Agregação de audiência*. Chame a atenção de um grupo de pessoas com determinadas características e venda acesso na forma de propaganda a outra empresa buscando se direcionar a esse público.

9. *Empréstimos*. Empreste uma determinada quantia de dinheiro e receba pagamentos ao longo de um período predeterminado equivalentes ao empréstimo original mais uma taxa de juros predeterminada.

10. *Opção*. Ofereça a capacidade de realizar uma ação predeterminada por um período fixo em troca de uma taxa.

11. *Seguro*. Assuma o risco de algum evento negativo específico ocorrer ao segurado em troca de uma série predeterminada de pagamentos e pague sinistros só quando o evento negativo de fato ocorrer.

12. *Capital*. Compre a participação de um negócio e receba uma parcela correspondente dos lucros como um pagamento único ou um dividendo contínuo.

Vamos investigar em mais detalhes essas **Doze Formas Padrão do Valor.**

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/12-standard-forms-of-value/

Forma 1 de Valor: Produto

> Os negócios não são ciências financeiras… é uma questão de criar um produto ou serviço tão bom que as pessoas pagarão por ele.
>
> — ANITA RODDICK, EMPREENDEDORA E FUNDADORA DA THE BODY SHOP

Um **Produto** é uma forma tangível de valor. Para operar um negócio orientado ao Produto, você deve:

1. Criar algum tipo de item tangível que as pessoas queiram.
2. Produzir esse item da maneira mais econômica possíve enquanto mantém um nível aceitável de qualidade.

3. Vender o maior número possível de unidades pelo preço mais alto que o mercado comportará.

4. Manter disponível um estoque suficiente de produtos acabados para atender aos pedidos à medida que são feitos.

O livro que você está lendo neste exato momento é um bom exemplo de um Produto. Ele precisou ser escrito, editado, revisto impresso, encadernado e enviado a livrarias em quantidades suficientes antes de chegar às suas mãos. Se qualquer um desses passos fosse negligenciado, você não estaria lendo isto agora Para ganhar dinheiro, um livro deve ser vendido por mais do que o custo de sua criação, impressão e distribuição.

Os Produtos podem ser duráveis, como carros, computadores e aspiradores de pó. E também podem ser consumíveis, como maçãs, rosquinhas e medicamentos. Eles não precisam ser físicos — apesar de Produtos como software, e-books e arquivos MP3 não possuírem uma forma física distinta, são itens que podem ser vendidos.

Proporcionar valor na forma de um Produto é valioso porque os Produtos podem ser **Duplicados**. Este livro só foi escrito uma vez, mas exemplares individuais podem ser impressos e entregues milhões de vezes a leitores por todo o mundo. Em consequência, os Produtos tendem a ser mais **Escaláveis** do que outras formas de valor, já que podem ser Duplicados e/ou **Multiplicados** (como veremos mais adiante).

Forma 2 de Valor: Serviço

> Qualquer pessoa pode ser grande porque qualquer pessoa pode servir.
>
> — MARTIN LUTHER KING, JR., ATIVISTA DOS DIREITOS HUMANOS

Um **Serviço** envolve prestar ajuda ou assistência a alguém em troca de uma taxa. Para criar valor por meio de Serviços, você deve ser capaz de proporcionar algum tipo de benefício ao usuário.

Para criar um Serviço de sucesso, o seu negócio deve:

1. Ter empregados com uma habilidade ou capacidade de que as pessoas precisam, mas não podem, não querem ou não estão dispostas a utilizar sozinhas.
2. Assegurar que o Serviço seja prestado sempre com alta qualidade.
3. Atrair e reter clientes pagantes.

Um bom exemplo de um negócio de Serviço é um salão de cabeleireiro. Um corte de cabelo não é um **Produto**: ele não pode ser comprado de uma prateleira. O Serviço é a série de ações que o cabeleireiro utiliza para transformar o seu corte de cabelo atual no que você deseja. Nesse sentido, médicos, designers gráficos, massagistas, jardineiros e consultores são todos prestadores de Serviço.

Serviços podem ser lucrativos, particularmente se as habilidades necessárias para prestá-los forem raras e difíceis de desenvolver, mas a contrapartida é que eles são difíceis de duplicar. Os Serviços normalmente dependem do investimento por parte do prestador, de tempo e energia, ambos fatores finitos. Um cirurgião cardíaco tem um número limitado de cirurgias de quatro horas que pode realizar em qualquer dia determinado.

Se você estiver desenvolvendo um Serviço, certifique-se de cobrar o suficiente para compensar o tempo que investirá diariamente na prestação do Serviço aos seus clientes. Caso contrário, você descobrirá que está se empenhando demais e recebendo de menos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/service/

Forma 3 de Valor: Recurso Compartilhado

A alegria que não é compartilhada morre jovem.

— ANNE SEXTON, POETA GANHADORA DO PRÊMIO PULITZER

Um **Recurso Compartilhado** é um ativo durável que pode ser utilizado por muitas pessoas. Recursos Compartilhados permitem que você crie o ativo uma vez e cobre dos clientes por sua utilização.

Para criar um Recurso Compartilhado de sucesso, você deve:

1. Criar um ativo ao qual as pessoas queiram ter acesso.
2. Atender o maior número de usuários possível sem afetar a qualidade da experiência de cada usuário.
3. Cobrar o suficiente para manter e melhorar seu Recurso Compartilhado com o tempo.

Academias de ginástica são um exemplo clássico de um Recurso Compartilhado. Uma academia de ginástica pode comprar quarenta esteiras, trinta bicicletas ergométricas, seis jogos de pesos livres, um jogo de kettlebells e outros equipamentos úteis, porém caros que duram muito tempo. Os membros da academia se beneficiam do acesso a esse equipamento sem precisar comprá-lo — em vez disso, eles pagam uma taxa de acesso, muito mais acessível do que a compra do equipamento. (A maioria das academias combina o acesso a seu Recurso Compartilhado com **Serviços** e **Assinaturas**, um exemplo comum de **Agrupamento** — que discutiremos mais adiante.)

Negócios como museus e parques de diversões atuam de maneira bastante similar. Os Recursos Compartilhados independente de envolverem estudar um Monet ou andar em uma montanha-russa, permitem que muitas pessoas se beneficiem de experiências que de outra forma seriam caras demais.

A dificuldade de oferecer um Recurso Compartilhado está em monitorar cuidadosamente os níveis de utilização. Se você não tiver usuários suficientes, não poderá diluir o custo do ativo o

suficiente para cobrir os custos iniciais e a manutenção periódica. Se você tiver usuários demais, a superlotação prejudicará tanto a experiência que eles se frustrarão, deixarão de usar o recurso e aconselharão outros possíveis clientes a evitar o seu negócio, depreciando a sua **Reputação** (que discutiremos mais adiante). Encontrar o ponto ideal entre a insuficiência e o excesso de membros é fundamental para o sucesso de um Recurso Compartilhado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/shared-resource/

Forma 4 de Valor: Assinatura

> Por favor, aceite o pedido de cancelamento da minha associação. Não quero pertencer a nenhum clube que me aceitaria como um membro.
>
> — GROUCHO MARX, COMEDIANTE

Um programa de **Assinatura** oferece continuamente benefícios predeterminados em troca de uma taxa recorrente. Os benefícios fornecidos podem ser tangíveis ou intangíveis — as principais diferenças são (a) a expectativa de valor adicional a ser proporcionado no futuro e (b) as taxas que serão cobradas até o cancelamento da Assinatura.

Para criar um negócio de Assinatura de sucesso, você deve:

1. Proporcionar regularmente um valor significativo a cada assinante.

2. Desenvolver uma base de assinantes e atrair continuamente novos assinantes para compensar o atrito.

3. Cobrar seus clientes em base recorrente.

4. Reter cada assinante o maior tempo possível.

Serviços de TV a cabo ou por satélite constituem um excelente exemplo de uma Assinatura. Se você fizer uma assinatura, a empresa continuará a fornecer o serviço de televisão enquanto você continuar realizando os pagamentos. Você não precisa procurar a empresa todo mês para comprar mais um pacote mensal — o serviço é mantido enquanto a fatura estiver sendo paga.

A Assinatura é uma forma atraente de valor por proporcionar uma receita mais previsível. Em vez de precisar revender a seus clientes existentes todos os dias, as Assinaturas lhe permitem construir uma base fixa de clientes fiéis ao longo do tempo. Esse modelo assegura a entrada de um determinado fluxo de receita a cada período de faturamento.

A chave para ofertas de Assinatura é fazer todo o possível para manter o cancelamento de cliente no menor nível possível. Enquanto você continuar satisfazendo os seus clientes, só uma pequena porcentagem da sua base de clientes cancelará o serviço, possibilitando planejar suas finanças com mais segurança. Qualquer cancelamento que você tiver com o assinante pode ser superado conquistando mais clientes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/subscription/

Forma 5 de Valor: Revenda

Compre barato, venda caro.

— MÁXIMA DO MERCADO DE AÇÕES

A **Revenda** é a aquisição de um ativo de um vendedor do atacado, seguida da venda desse ativo a um comprador do varejo a um preço mais elevado. A maioria dos varejistas que você conhece trabalha no esquema de Revenda: eles compram o que vendem de outras empresas e revendem cada compra por um valor mais elevado do que pagaram.

Para proporcionar valor em um negócio de Revenda, você deve:

1. Comprar um produto ao menor preço possível, normalmente a granel.
2. Manter o produto em boas condições até a venda — produtos danificados não podem ser vendidos.
3. Encontrar compradores potenciais para o produto o mais rapidamente possível para manter baixos os custos de estoque.
4. Vender o produto com a maior remarcação de preço possível de preferência um múltiplo do preço de compra.

O valor dos revendedores está em ajudar os atacadistas a venderem produtos sem eles precisarem encontrar compradores

individuais. Para um fazendeiro, vender maçãs a milhões de pessoas demandaria muito tempo e seria ineficiente: é muito melhor vender todas as maçãs a uma rede de supermercados e se concentrar em produzir mais maçãs. O supermercado estoca as maçãs e as vende a consumidores individuais a um preço mais elevado.

Grandes varejistas como o Walmart e a Tesco, varejistas de livros como a Barnes & Noble e operações de vendas por catálogo como a Lands' End funcionam basicamente da mesma maneira: comprar produtos a preços baixos diretamente dos produtores e vendê-los a um preço mais elevado o mais rapidamente possível.

Encontrar a melhor oferta de bons produtos a preços baixos e administrar níveis de estoque é fundamental para o negócio de Revenda. Sem um suprimento estável de produtos a um preço baixo o suficiente para render lucro com a Revenda, um revendedor terá dificuldades de gerar receita suficiente para continuar operando. Da mesma forma, a maioria dos revendedores de sucesso desenvolve relacionamentos próximos com os negócios que abastecem seus estoques para assegurar a continuidade de um suprimento confiável de bons produtos a preços baixos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/resale/

Forma 6 de Valor: Arrendamento

A espécie humana, de acordo com a melhor teoria que posso elaborar, é composta de duas raças distintas: o

homem que toma emprestado e o homem que faz o empréstimo.

— CHARLES LAMB, ENSAÍSTA

Um **Arrendamento** envolve adquirir um ativo e depois permitir que outra pessoa utilize esse ativo por um período predeterminado em troca de uma taxa. O ativo pode ser praticamente qualquer coisa: carros, barcos, casas, DVDs. Desde que o ativo seja durável o suficiente para sobreviver ao empréstimo a outra pessoa e sua devolução seja feita em condições de reutilização, é possível arrendá-lo.

Para proporcionar valor em um negócio de Arrendamento você deve:

1. Adquirir um ativo que as pessoas queiram utilizar.
2. Arrendar o ativo a um cliente pagante com termos favoráveis.
3. Proteger-se de eventos inesperados ou adversos, incluindo perda ou dano do ativo arrendado.

O Arrendamento beneficia o cliente possibilitando a utilização de um ativo por menos que o preço total de compra. Você pode não ter condições de gastar dezenas de milhares de dólares na compra de um carro de luxo ou de uma lancha, mas, por algumas centenas de dólares ao mês, sem dúvida poderia arrendar ou alugar um. O mesmo princípio se aplica à moradia: o Arrendamento possibilita morar em um imóvel dispendioso por muito menos do que custaria comprá-lo ou construí-lo. Expirado

o contrato de arrendamento, o ativo pode ser arrendado pelo proprietário a outra pessoa.

Para proporcionar valor com sucesso por meio de Arrendamentos, você deve assegurar que a receita proveniente do Arrendamento cubra o preço de compra do ativo antes de ele ser completamente desgastado ou perdido. A maioria dos ativos possui uma vida útil limitada, de forma que você deve cobrar o suficiente para gerar mais receita do que o preço de compra antes de o ativo perder seu valor. Além disso, certifique-se de incluir custos de manutenção e substituição no seu planejamento para assegurar que esteja cobrando o suficiente no caso de o ativo ser perdido ou danificado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/lease/

Forma 7 de Valor: Agenciamento

> Quero ser cremado. Um décimo das minhas cinzas deve ser dado ao meu agente, como consta no nosso contrato.
>
> — GROUCHO MARX

O **Agenciamento** envolve a promoção e venda de um ativo do qual você não é o proprietário. Em vez de você mesmo produzir o valor, você se associa a alguém que tenha valor a oferecer e trabalha para encontrar um comprador. Em troca de estabelecer um novo relacionamento entre o seu vendedor e um comprador, você ganha uma comissão ou taxa.

Para proporcionar valor em um negócio de Agenciamento você deve:

1. Encontrar um vendedor que tenha um ativo de valor.
2. Fazer contato e desenvolver um relacionamento de confiança com compradores potenciais desse ativo.
3. Negociar até chegar a um acordo em relação aos termos da venda.
4. Receber do vendedor a taxa ou comissão combinada.

Os vendedores se beneficiam de um relacionamento de Agenciamento porque isso lhes possibilita vendas que de outra forma poderiam não ocorrer. Agentes literários são um exemplo clássico disso: um autor potencial pode ter uma ideia para um livro, mas pode não conhecer ninguém no mundo editorial. Contratando um agente que tenha conexões preexistentes na área editorial, o autor tem muito mais chances de fechar um contrato de publicação. Em troca de encontrar uma editora e negociar um acordo, o agente recebe uma porcentagem do adiantamento e dos royalties do livro.

Os compradores também se beneficiam do Agenciamento — bons agentes podem ajudá-los a encontrar excelentes ativos para comprar. Os agentes muitas vezes atuam como um filtro para os compradores, que confiam que o agente lhes apresentará ativos de valor e evitará maus negócios. Corretores de imóveis residenciais são um excelente exemplo disso: trabalhar com um agente de compra experiente que conhece a região muitas vezes facilita bastante se for comprar uma casa em uma cidade

,desconhecida.

A chave do Agenciamento é se certificar de que sua taxa ou comissão seja alta o suficiente para valer a pena o esforço. Como a maioria dos relacionamentos de Agenciamento depende do fechamento de uma venda, dedique seu tempo a atividades que resultarão na conclusão de uma transação e certifique-se de que a comissão ou taxa compense o tempo e esforço que você empenhar para fechar o negócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/agency/

Forma 8 de Valor: Agregação de Audiência

Enquanto você tiver um *jingle* na cabeça, a televisão não é grátis.

— JASON LOVE, EXECUTIVO DE MARKETING

A **Agregação de Audiência** gira ao redor de chamar a atenção de um grupo de pessoas com características similares e vender o acesso a esse público a um terceiro. Como a atenção é limitada e valiosa, reunir um grupo de pessoas com determinados fatores demográficos em comum pode ter um grande valor a empresas ou grupos interessados em chamar a atenção dessas pessoas.

Para proporcionar valor por meio de um negócio de Agregação de Audiência, você deve:

1. Identificar um grupo de pessoas com características ou interesses em comum.
2. Criar e manter alguma forma de atrair sistematicamente a atenção desse grupo.
3. Encontrar terceiros interessados em comprar a atenção desse público.
4. Vender o acesso a esse público sem perder a simpatia do grupo.

A Agregação de Audiência beneficia o público por proporcionar algo digno de sua atenção. Revistas e websites sustentados por anúncios são excelentes exemplos disso: os leitores se beneficiam das informações e do entretenimento proporcionados por essas fontes em troca da exposição a algum nível de propaganda. Se a propaganda se tornar de alguma forma desagradável, eles abandonarão a leitura, mas a maioria das pessoas está disposta a se expor a certo grau de propaganda se o conteúdo for bom.

A Agregação de Audiência beneficia o anunciante por chamar atenção do público, o que leva a vendas. Pense em uma conferência ou feira comercial: comprar um estande no centro de um salão repleto de pessoas interessadas no que você tem a oferecer pode ser uma decisão inteligente. Se bem executada, a propaganda atrai atenção, a atenção leva a clientes potenciais, e os clientes potenciais levam a vendas. Se as vendas gerarem mais dinheiro do que o custo da propaganda mais as **Despesas Indiretas** do negócio (que discutiremos posteriormente), a

propaganda pode ser uma valiosa ferramenta para conquista novos clientes e o anunciante poderá continuar a sustentar o agregador com a compra de mais propaganda.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/audience-aggregation/

Forma 9 de Valor: Empréstimo

O dinheiro fala — e o crédito tem um eco.

— BOB THAVES, CARTUNISTA E CRIADOR DE "FRANK AND ERNEST"

Um **Empréstimo** envolve um acordo que permite que um tomador de empréstimo utilize uma determinada quantidade de recursos por um determinado tempo. Em troca, o tomador de Empréstimo deve fazer ao credor uma série de pagamentos ao longo de um período predeterminado, equivalente ao empréstimo original mais uma taxa de juros predeterminada.

Para proporcionar valor em um negócio de Empréstimo, você deve:

1. Ter uma quantia de dinheiro para emprestar.
2. Encontrar pessoas que queiram tomar esse dinheiro emprestado.
3. Determinar uma taxa de juros que o compense adequadamente pelo Empréstimo.
4. Estimar a possibilidade de o Empréstimo não ser pago e se

proteger disso.

Se utilizados com responsabilidade, os Empréstimos permitem que as pessoas se beneficiem do acesso imediato a produtos ou serviços que de outra forma seriam caros demais para serem comprados imediatamente. Hipotecas permitem que as pessoas morem em casas sem ter centenas de milhares de dólares no banco. Financiamentos de automóveis permitem que as pessoas dirijam veículos novos em troca de um pagamento mensal em vez de um pagamento à vista. Cartões de crédito permitem que as pessoas comprem imediatamente produtos e serviços e paguem por eles ao longo de vários meses.

Os Empréstimos proporcionam uma maneira de o credor se beneficiar de seu capital excedente. O acréscimo de juros compostos ao Empréstimo original (o "principal") significa que o credor receberá de volta muito mais do que o Empréstimo original — no caso de Empréstimos de longo prazo como hipotecas, muitas vezes duas ou muitas vezes mais.

Uma vez feito o Empréstimo muito pouco trabalho adicional é necessário por parte do credor além de receber os pagamentos — a menos que o tomador de Empréstimo pare de pagar. Dessa forma, o processo de identificação do nível de risco de um determinado Empréstimo — um processo chamado de "análise de crédito" — é de importância crítica para os credores, que muitas vezes exigem algum tipo de ativo como garantia para se proteger do risco de inadimplência. Se o Empréstimo não for pago, a posse da garantia é transferida do credor e vendida para recuperar os fundos perdidos na transação.

Forma 10 de Valor: Opção

Você paga o seu dinheiro e você faz sua opção.

— *PUNCH*, REVISTA CÔMICA BRITÂNICA DO SÉCULO XIX, 1846

Uma **Opção** é a capacidade de realizar uma ação predeterminada por um período fixo em troca de uma taxa. A maioria das pessoas pensa em Opções como sendo títulos financeiros, mas elas estão por toda parte: ingressos de cinema ou shows, cupons, mensalidades pagas por serviços (de consultores legais, fiscais etc.) e direitos de licenciamento são todos exemplos de Opções. Em troca de uma taxa, o comprador tem o direito de realizar uma ação específica — ir ao show, receber orientação, adquirir um ativo ou comprar um título financeiro a um determinado preço — em um determinado prazo.

Para proporcionar valor em um negócio de Opções, você deve:

1. Identificar alguma ação que as pessoas possam querer realizar no futuro.
2. Oferecer aos compradores potenciais o direito de realizar essa ação antes de um determinado prazo.
3. Convencer os compradores potenciais de que vale a pena pagar o preço de venda pela Opção.

4. Garantir o cumprimento do prazo especificado para a ação.

O valor das Opções está em dar ao comprador a *possibilidade* de realizar uma ação específica sem *exigir* que eles realizem essa ação. Por exemplo, se comprar um ingresso para o cinema, você tem a possibilidade de ocupar um lugar no cinema, mas não é *forçado* a fazer isso caso se vir diante de uma oportunidade melhor. Quando compra o ingresso, tudo o que você está comprando é o direito de exercer a Opção de assistir ao filme no horário especificado — nada mais.

Opções muitas vezes são utilizadas para deixar abertas possibilidades específicas de ação por um determinado período antes da ocorrência de outra transação. Por exemplo, quando nos mudamos de Nova York para o Colorado, minha esposa e eu fizemos um depósito para um apartamento que não tínhamos visto pessoalmente. O depósito garantia que o senhorio não alugaria o apartamento a outra pessoa antes de nos mudarmos. Assim que assinamos o contrato oficial de aluguel, o depósito se transformou em uma caução de aluguel. Se decidíssemos não alugar o imóvel, o senhorio ficaria com o depósito como uma compensação pela reserva do apartamento e ficaria livre para encontrar outro inquilino. Assim, a Opção beneficiou os dois lados.

As Opções costumam ser uma forma negligenciada de valor — a flexibilidade é uma das **Três Moedas Universais** (que discutiremos adiante). Procure uma maneira de proporcionar mais flexibilidade às pessoas e você pode encontrar um modelo de negócios viável.

Forma 11 de Valor: Seguro

Assuma riscos calculados. Isso é muito diferente de ser imprudente.

— GENERAL GEORGE S. PATTON, COMANDANTE DO TERCEIRO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS NA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Um **Seguro** envolve a transferência de risco do comprador ao vendedor. Em troca do risco de algum evento negativo específico ocorrer ao segurado, este concorda em realizar uma série predefinida de pagamentos à seguradora. Se o evento negativo de fato acontecer, a seguradora é responsável por pagar a conta. Se não, a seguradora pode ficar com o dinheiro.

Para proporcionar valor em um negócio de Seguro, você deve:

1. Criar um contrato legal obrigatório que transfere o risco de ocorrência de um evento negativo específico (uma "perda") do segurado a você. **2.** Estimar o risco de esse evento negativo de fato ocorrer, utilizando dados disponíveis.
3. Receber a série combinada de pagamentos (chamados de "prêmios") ao longo do tempo.
4. Pagar a indenização de sinistros de fato ocorridos de acordo com a apólice.

O Seguro proporciona valor ao comprador protegendo-o do risco de perdas financeiras. Por exemplo, uma casa pode pegar

fogo de várias maneiras diferentes e a maioria dos proprietários de imóveis não tem dinheiro suficiente para comprar outra casa. O Seguro de imóveis transfere esse risco à seguradora. Se a casa for destruída por um incêndio, o Seguro indenizará o proprietário do imóvel, possibilitando comprar outra casa. Caso contrário, a seguradora tem o direito de ficar com os pagamentos dos prêmios.

O Seguro funciona por diluir o risco em um grande número de pessoas. Se uma seguradora fechar apólices para milhares ou milhões de casas, é muito improvável que todas elas pegarão fogo ao mesmo tempo — só um determinado número de sinistros precisará ser pago. Enquanto a seguradora receber mais pagamentos de prêmios do que paga em sinistros, ela ganhará dinheiro. Seguro de automóveis, Seguro de saúde e garantia para bens de consumo funcionam da mesma maneira.

Quanto mais prêmios uma seguradora receber e quanto menor for o número de sinistros que pagar, mais dinheiro ganhará. As seguradoras têm interesse em evitar "maus riscos" maximizando prêmios e minimizando os pagamentos de sinistros. Da mesma forma, as seguradoras devem se manter constantemente alertas para evitar atividades fraudulentas tanto impedindo sinistros fraudulentos quanto se abstendo de defraudar os segurados recebendo pagamentos de prêmios sem pagar indenizações legítimas. Se uma seguradora deixar de pagar sinistros legítimos, ela provavelmente se verá respondendo por isso em juízo, já que os segurados utilizam o sistema jurídico para garantir o cumprimento de sua apólice de Seguro.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/insurance/

Forma 12 de Valor: Capital

O capital é aquela parte da riqueza dedicada a obter mais riqueza.

— ALFRED MARSHALL, ECONOMISTA E AUTOR DE *PRINCIPLES OF ECONOMICS*

Capital é a compra de uma participação da propriedade de uma empresa. Para quem tem recursos a alocar, proporcionar Capital é uma maneira de ajudar proprietários de empresas novas ou existentes a expandir seus negócios ou entrar em novos mercados. O "investimento anjo", e a compra de participação em ações de empresas de capital aberto são todos exemplos de proporcionar valor por meio do Capital, que discutiremos mais adiante em mais detalhes quando falarmos sobre a **Hierarquia do Financiamento**.

Para proporcionar valor em um negócio de Capital, você deve:

1. Ter recursos disponíveis para investir.
2. Encontrar um negócio promissor no qual estaria disposto a investir.
3. Estimar o valor atual desse negócio, o quanto ele pode valer no futuro e a probabilidade de o negócio afundar, o que resultaria em perda do seu Capital.
4. Negociar a porcentagem de participação a ser recebida em

troca do Capital investido.

As empresas se beneficiam do investimento de Capital porque isso lhes possibilita coletar os recursos necessários para se expandir ou entrar em novos mercados. Alguns setores, como manufatura e serviços financeiros, requerem enormes volumes de financiamento para começar ou se expandir. Com a ajuda dos investidores, os empresários podem assegurar fundos suficientes para avançar rapidamente.

Os investidores se beneficiam adquirindo uma determinada porcentagem de participação na empresa, o que lhes permite ganhar com as atividades da empresa sem a necessidade de se envolver ativamente. Em vez de deixar seu dinheiro em uma conta bancária, os investidores podem investi-lo em empresas envolvidas em empreendimentos promissores, que podem render uma taxa de retorno mais alta. Se o negócio gerar muito lucro, os investidores podem se beneficiar de um dividendo de taxa fixa. Se ele for adquirido por outra empresa ou for listado em uma bolsa de valores pública, os investidores podem receber uma porcentagem do preço de compra como um pagamento único ou vender suas ações da empresa no mercado aberto por um lucro.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/capital/

Valor percebido

As pessoas não trocam dinheiro por coisas quando valorizam mais seu dinheiro do que valorizam as coisas.

— ROY H. WILLIAMS, AUTOR DE *FÓRMULAS SECRETAS DO MAGO DA*

Todas as formas de valor *não* são criadas iguais.

O **Valor Percebido** determina o quanto os seus clientes estarão dispostos a pagar pelo que você está oferecendo. Quanto maior for o Valor Percebido da sua oferta, mais você poderá cobrar por ela, o que aumenta significativamente as suas chances de sucesso.

Como uma regra, quanto menos atraente for o **Resultado Final** (que veremos posteriormente) e mais envolvimento do usuário final for necessário para obter o benefício, menor será o valor que seus clientes perceberão na oferta.

Veja um exemplo: o dono de uma casa pode estar disposto a pagar no máximo uma taxa única de 50 dólares por um kit de limpeza de piscina, mas estaria disposto a pagar 250 dólares ao mês para que alguém limpe a piscina toda semana. A piscina será limpa de qualquer maneira, mas o serviço de limpeza semanal tem um valor percebido maior porque o proprietário da piscina não quer dedicar nenhum tempo ou esforço para obter o mesmo resultado desejado. Não será possível cobrar 10 mil dólares mensais pelo seu serviço de limpeza, já que os donos de piscinas não se importam *tanto* em ter suas piscinas limpas.

Concentre-se em criar Formas de Valor que demandem o mínimo de esforço do usuário final para obter o maior Resultado Final possível — isso lhe assegurará o maior Valor Percebido.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/perceived-value/

Modularidade

Coisas grandiosas não são realizadas por impulso, mas por uma série de pequenas coisas juntas.

— VINCENT VAN GOGH, ARTISTA

Mantenha em mente que as **Doze Formas Padrão do Valor** não são mutuamente exclusivas: você pode oferecer qualquer número ou combinação dessas formas a seus clientes potenciais para ver de quais eles gostam mais.

Os negócios de maior sucesso oferecem valor em diversas formas. Veja, por exemplo, o negócio de revistas. As revistas cobram uma **Assinatura** mensal ou anual em troca do envio periódico de uma revista impressa pelo correio. Ao mesmo tempo, utilizam a **Agregação de Audiência** para vender acesso a seus assinantes por meio da publicidade, incluída na revista além do conteúdo.

Websites de viagem como o Orbitz vendem **Produtos** (passagens aéreas) além de **Seguro** de cancelamento de viagem e exibem anúncios (Agregação de Audiência) aos visitantes do site. Cinemas combinam a exibição de filmes (um **Recurso Compartilhado**) com venda de ingressos (uma **Opção**) e vendas de concessão (Produtos).

Na maioria das empresas, cada uma dessas ofertas é processada separadamente e o cliente pode escolher quais deseja. Ao fazer as ofertas serem

Modulares, a empresa pode criar e melhorar cada oferta isoladamente e depois misturar e combinar as ofertas conforme o necessário para atender melhor seus clientes. É como brincar com LEGOs: uma vez que você tiver um conjunto de peças para trabalhar, pode juntá-las de inúmeras maneiras interessantes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/modularity/

Agrupamento e desagrupamento de produtos e serviços

> Um pouco disto e um pouco daquilo, é assim que a novidade entra no mundo.
>
> — SALMAN RUSHDIE, NOVELISTA

O benefício de fazer suas ofertas serem pequenas e **Modulares** é que lhe permite se beneficiar de uma estratégia chamada de **Agrupamento**. O Agrupamento lhe permite reconfigurar o valor que você já criou para criar ainda mais valor.

O Agrupamento ocorre quando se combinam inúmeras ofertas menores em uma única oferta maior. Um exemplo de Agrupamento pode ser visto no setor de telefonia celular, no qual um aparelho celular (um **Produto** físico) é vendido agrupado a um plano de serviço mensal (uma **Assinatura**) por um preço único. De modo similar, ofertas do tipo "compre um e leve dois" no supermercado constituem uma forma de Agrupamento.

Normalmente, quanto mais ofertas um Agrupamento

acontiver, maior será o **Valor Percebido** da oferta e mais a empresa poderá cobrar. É por isso que prestadoras de serviços de rtelefonia celular acrescentam itens como mais minutos amensagens de texto ilimitadas e serviço de internet ao plano básico de serviços. Quanto mais benefícios forem proporcionados, mais um cliente normalmente estará disposto a pagar mensalmente pelo pacote inteiro.

O **Desagrupamento** é o contrário do Agrupamento: é pegar uma oferta e dividi-la em inúmeras ofertas. Um bom exemplo de Desagrupamento é vender downloads de arquivos MP3 de um álbum no lugar do CD inteiro. Os clientes podem não estar dispostos a pagar dez dólares por um álbum inteiro, mas podem estar dispostos a pagar um ou dois dólares por suas canções preferidas. Desagrupar o álbum em unidades individuais possibilita vendas que não ocorreriam de outra forma. O éAgrupamento e o Desagrupamento podem ajudá-lo a criar valor epara tipos diferentes de clientes sem a necessidade de criar algo novo. Ao combinar ofertas e formas em várias configurações você pode oferecer aos seus clientes exatamente o que eles querem.

s
e
l
a
o
”

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/bundling-unbundling/

Protótipo

É simples assim: se eu nunca tentar nada, nunca aprenderei nada.

o

— HUGH PRATHER, AUTOR DE *NOTAS PARA MIM MESMO*

O modelo clássico de desenvolvimento de produto ensinado no MBA vem envolto em sigilo e mistério: desenvolva a oferta em segredo, convença todos os envolvidos a assinar acordos de confidencialidade,[2] levante milhões de dólares em capital de risco, passe anos aperfeiçoando sua oferta e depois revele a sua criação para o espanto do mundo e o ruído ensurdecedor de caixas registradoras.

Infelizmente, essa mentalidade destrói carreiras e esvazia contas bancárias. Sozinhas, as ideias são em grande parte inúteis — o trabalho mais importante de qualquer empreendedor é descobrir se é ou não possível fazê-las funcionar no mundo real.

Não tenha medo de mostrar o seu trabalho em desenvolvimento aos clientes potenciais. A menos que trabalhe em um setor com concorrentes extraordinariamente agressivos, competentes e bem financiados, você não precisa se preocupar com outros "roubando" a sua ideia. Ideias são baratas — o que conta é a capacidade de concretizá-las no mundo real, o que é muito mais difícil do que reconhecer uma boa ideia.

O excesso de sigilo reduz suas oportunidades de aprendizado, deixando-o com uma enorme desvantagem inicial. É quase sempre melhor se concentrar em obter feedback de clientes reais assim que possível.

Um **Protótipo** é uma representação inicial de como será sua oferta. Pode ser um modelo físico, um modelo em um

computador, um diagrama, um fluxograma ou uma página de papel que descreve os principais benefícios e características. Não precisa ser nada sofisticado: tudo que seu Protótipo precisa fazer é representar o que você está oferecendo de modo tangível, de forma que os seus clientes potenciais possam entender o que você está fazendo bem o suficiente para lhe dar um bom **Feedback**.

Para melhores resultados, crie seu Protótipo da mesma maneira como o produto acabado. Se estiver criando um Produto físico, faça um modelo tangível. Se estiver criando um website crie uma página funcional na internet com os componentes básicos. Se estiver criando um Serviço, elabore um diagrama ou fluxograma de todos os eventos do processo e explique-o. Quanto mais realista for o seu Protótipo, mais fácil será para as pessoas entenderem o que você está tentando fazer.

O Protótipo é a sua primeira tentativa de criar algo útil, mas não será a última. O primeiro Protótipo será embaraçosamente insatisfatório e incompleto, e tudo bem. Os Protótipos são valiosos por lhe permitirem coletar um bom feedback de pessoas reais antes de investir muito tempo, dinheiro e esforço no projeto. O propósito de um Protótipo não é ser perfeito, mas sim criar rapidamente um foco tangível para os seus esforços — algo que você e outras pessoas possam ver, avaliar e melhorar.

À medida que mostra o seu Protótipo a clientes potenciais você receberá um fluxo estável de ideias e Feedback (que veremos mais adiante) que o ajudarão a melhorar ainda mais a sua oferta.

O ciclo de iteração

Eu não fracassei. Só descobri 10 mil maneiras que não darão certo.

— THOMAS A. EDISON, INVENTOR PROLÍFICO

Ninguém — por mais inteligente ou talentoso que seja — acerta na primeira vez.

Se quiser uma prova disso, basta pensar em qualquer obra prima artística. Por baixo da superfície acabada de *Mona Lisa* você encontrará camada sobre camada de esboços, falsos inícios e grandes alterações. O teto da Capela Sistina está coberto de centenas de milhões de minúsculas pinceladas, sendo que cada uma delas aproximou a obra-prima resultante de sua conclusão. Michelangelo precisou dar milhões de marteladas para transformar um bloco de mármore em seu *Davi*.

O **Ciclo de Iteração** é um processo que você pode utilizar para aprimorar qualquer coisa ao longo do tempo. Não há nenhum desperdício nas mudanças e revisões inevitáveis que esses artistas realizaram em suas criações: cada iteração aproximou um pouco mais o projeto de sua conclusão.

A iteração ocorre em seis passos principais:

1. *Observe*: O que está acontecendo? O que está funcionando e o que não está funcionando?
2. *Reflita*: O que você pode melhorar? Quais são as suas opções?

3. *Imagine*: Com base no que aprendeu até agora, quais ideias você acha que terão o maior impacto?
4. *O quê?* Decida o que mudar.
5. *Aja*: Concretize a mudança.
6. *Mensure*: O que aconteceu? A mudança foi positiva ou negativa? Você deveria manter ou reverter a mudança realizada?

A iteração é um ciclo — ao mensurar os resultados da mudança e decidir mantê-la ou não, você volta ao início para observar o que está acontecendo, e o ciclo se repete.

Para melhores resultados, defina com clareza o que pretende realizar a cada iteração. Você está tentando aumentar o nível de atratividade ou apelo da oferta? Você está tentando acrescentar um novo elemento que as pessoas irão valorizar? Você está tentando reduzir o custo da oferta sem prejudicar seu valor? Quanto mais claramente você puder definir o resultado desejado mais fácil será entender o **Feedback** que receber e mais valor extrairá de cada Ciclo de Iteração.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/iteration-cycle/

Velocidade da iteração

Nossa meta é conseguir mais "rebatidas" por unidade de tempo e mais dinheiro do que os concorrentes.

— ERIC SCHMIDT, PRESIDENTE DO CONSELHO E CEO DO GOOGLE

Ao criar uma nova oferta, sua principal meta deve ser percorrer cada **Ciclo de Iteração** o mais rapidamente possível. A iteração é uma maneira estruturada de aprender que o ajuda a melhorar sua oferta; quanto mais rápido aprender, mais rapidamente poderá melhorar.

Quanto mais rapidamente você percorrer o Ciclo de Iteração melhor se tornará a sua oferta. Se você for muito bom, poderá percorrer o processo várias vezes por dia. A chave é manter cada iteração pequena, clara e rápida, baseando cada uma delas no que você aprendeu nas iterações anteriores.

O Ciclo de Iteração pode dar a impressão de ser trabalho adicional e é*, de fato*, trabalho adicional. Por isso que tantas pessoas o negligenciam: é muito tentador pular todos esses passos adicionais e tentar criar diretamente a oferta final.

O maior problema da abordagem direta é o risco: você acaba alocando muito tempo, energia e recursos na criação de algo que pode acabar não vendendo. Se a ideia for um fracasso, é muito melhor descobrir isso de forma rápida e barata por meio de alguns rápidos Ciclos de Iteração do que apostar tudo o que tem em uma ideia ou mercado que não renderá frutos.

A iteração pode demandar um esforço adicional no início, mas depois de percorrer alguns ciclos, você desenvolverá um entendimento mais profundo do mercado, aprenderá diretamente o que as pessoas desejam o suficiente para pagar por isso e saberá com clareza se tem ou não uma oferta viável.

Se descobrir que tem o que as pessoas querem, ótimo — prossiga a pleno vapor. Se perceber que não há demanda para o que está desenvolvendo, você pode passar rapidamente para a próxima ideia promissora.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/iteration-velocity/

Feedback

Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes.

— STEVEN GARY BLANK, EMPREENDEDOR SERIAL E AUTOR DE *THE FOUR STEPS TO THE EPIPHANY*

Obter um **Feedback** útil dos seus clientes potenciais representa o núcleo do **Ciclo de Iteração**. Um Feedback útil de clientes potenciais o ajuda a entender até que ponto sua oferta satisfaz as demandas dos clientes antes de concluir o desenvolvimento, o que lhe permite realizar mudanças antes de começar a vender.

Veja algumas dicas para maximizar o valor do Feedback que receber:

1. *Obtenha Feedback de clientes potenciais reais e não de amigos e parentes*. Parentes e amigos normalmente desejam o seu sucesso e querem manter um bom relacionamento com você de forma que é provável que eles involuntariamente dourem a pílula no Feedback que lhe derem. Para melhores resultados certifique-se de coletar um bom volume de Feedback de pessoas que não tenham nenhuma relação com você ou o seu

projeto.

2. *Faça perguntas abertas*. Ao coletar Feedback, você deve ouvir mais do que fala. Prepare um questionário de perguntas abertas para estruturar um pouco a conversa, mas incentive o entrevistado a falar. Perguntas curtas do tipo “quem?”/“o que?”/“quando?”/“onde?”/“por que?”/“como?” costumam ser mais eficazes. Observe o que eles fazem e compare as ações com o que eles dizem.

3. *Mantenha a calma*. Pedir um Feedback honesto (o único tipo útil) requer certo nível de distanciamento — ninguém gosta de ouvir que o filho é feio. Tente não se ofender ou se colocar na defensiva se alguém não gostar da sua criação; as pessoas estão lhe fazendo um grande favor ao lhe dizer.

4. *Não leve tudo tão a sério*. Até o Feedback mais desencorajador contém informações cruciais que podem ajudá-lo a aprimorar sua oferta. A pior resposta que você pode receber ao coletar Feedback não é uma aversão enfática, mas sim uma completa apatia. Se ninguém parecer se importar com o que você criou, você não tem uma ideia de negócios viável.

5. *Dê aos clientes potenciais a possibilidade de fazer uma compra antecipada*. Um dos Feedbacks mais importantes que você pode receber durante o processo de iteração é o cliente potencial se mostrar realmente disposto a comprar o que você está criando. Uma coisa é a pessoa dizer que compraria algo e outra bem diferente é ela estar disposta a sacar o cartão de crédito e fazer um pedido. Você pode fazer isso mesmo se a

oferta ainda não estiver pronta — uma tática chamada de **Shadow Testing** (que discutiremos adiante).

Sempre que possível, proporcione à pessoa que estiver lhe dando Feedback a chance de fazer a compra antecipada da oferta. É um bom sinal se um número significativo de pessoas aceitar a oferta: você sabe que tem uma oferta sólida e, ao mesmo tempo, isso impulsiona imediatamente seu fluxo de caixa.

Se ninguém estiver disposto a fazer a compra antecipada, você saberá que precisará trabalhar na oferta para viabilizá-la — perguntando por que as pessoas não estão dispostas a comprar agora, você pode identificar importantes **Barreiras à Compra** (que abordaremos mais adiante) — o que as impede de comprar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/feedback/

Alternativas

> Enquanto não há comprometimento, há hesitação, a chance de recuo e sempre ineficácia. No que se refere a todos os atos de iniciativa e criação, há uma verdade elementar cuja ignorância mata inúmeras ideias e planos esplêndidos: que, no momento em que definitivamente há o comprometimento, a Providência também muda.
>
> — W. H. MURRAY, ALPINISTA E ESCRITOR

É sexta-feira à noite. Você está com fome e está pensando em sair para comer. Você já decidiu que valoriza o suficiente não ter

ede cozinhar para justificar a despesa adicional. Aonde você deve ir para jantar?

e Se for à lanchonete do bairro, terá acesso a uma grande .variedade de comida decente a um preço razoável. O lugar pode ser não muito elegante, mas você sabe que será servida ,rapidamente uma boa refeição sem muito estardalhaço e que a conta não será muito salgada.

ê Se for a um restaurante da moda, terá uma atmosfera -agradável, um atendimento impecável e uma refeição rsofisticada. Você terá uma história impressionante para contar aos amigos, bem como a expectativa e empolgação de uma noite na cidade. Você também receberá uma conta mais gorda no fim da noite.

Se você não estiver muito faminto, não irá à lanchonete do seu bairro e ao restaurante badalado na mesma noite — trata-se de uma decisão excludente. Ao mesmo tempo, não existe uma decisão "certa" — na verdade, você pode escolher ir à lanchonete numa noite e ao restaurante da moda na próxima. Tudo depende do que você valorizar mais no momento em que decidir onde comer.

Agora, vamos inverter a situação. Você é o proprietário de um restaurante e está em busca de maneiras de atender melhor seus clientes e atrair novos clientes ao seu estabelecimento. Em quais melhorias você deveria se concentrar? O que faria mais diferença no resultado final, expandir sua seleção de pratos principais r reduzir o tempo de atendimento aos clientes ou reformar o local?

Num mundo perfeito, seria melhor fazer *tudo* isso, mas os negócios não andam bem ultimamente e você não tem uma verba ilimitada para gastar. Você sabe que precisa fazer algo, mas não sabe quais melhorias — se for o caso — aumentariam seu fluxo de clientes. O que fazer?

Ao desenvolver sua oferta, você não tem como evitar escolher entre **Alternativas** rivais. Você deve ou não acrescentar uma determinada característica? Você deveria otimizar sua oferta para o mercado A, para o mercado B ou tentar agradar os dois? Se investir mais na oferta, os seus clientes estariam dispostos a pagar mais para cobrir as suas despesas?

Analisar as Alternativas possíveis e levar em consideração a perspectiva do cliente resulta em escolhas melhores. Ao decidir sobre o que incluir e o que deixar de fora, é essencial pensar nas Alternativas diante dos seus clientes potenciais quando eles estiverem decidindo comprar ou não a sua oferta. Identificadas as opções, você poderá analisar as combinações e permutações dessas Alternativas para apresentar uma oferta mais atraente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/alternatives/

Trade-offs

Não posso lhe dar uma fórmula infalível para o sucesso, mas posso lhe dar uma fórmula para o fracasso: tente agradar a todos o tempo todo.

— HERBERT BAYARD SWOPE, JORNALISTA VENCEDOR DO PRÊMIO PULITZER

Neste contexto, um **Trade-off** é uma decisão que atribui mais valor a uma dentre várias opções. Vivemos em um mundo no qual o tempo, a energia e os recursos são finitos. Um dia tem apenas 24 horas, você tem uma energia limitada disponível e em qualquer determinado momento há um limite máximo de quanto dinheiro você pode gastar. O que fazer quando você não pode fazer tudo o que quer?

Você não pode ter tudo o que quer o tempo todo. Mesmo se a sua conta bancária for recheada o suficiente para comprar uma ilha particular, você ainda estará diante da decisão de *qual* ilha particular comprar. Você pode querer todas, mas não pode ter todas, de forma que faz o melhor que pode escolhendo a opção com as características que considera mais importantes no momento em que toma a decisão.

A cada minuto de cada dia, você e as pessoas ao seu redor estão fazendo Trade-offs. Alguns desses Trade-offs são econômicos: qual par de sapatos você deve comprar? Alguns são temporais: você deve visitar os amigos ou ir ao cinema? Alguns se referem ao esforço: você deve comparecer à reunião da equipe ou trabalhar naquele relatório atrasado?

É complicado prever como as pessoas farão certos Trade-offs — os valores mudam rapidamente, de acordo com o ambiente e o contexto. Valores são preferências — o quanto queremos, desejamos ou nos importamos com um determinado objeto, o nível de qualidade ou uma situação em comparação com outras opções. O que você valoriza nesta manhã pode diferir do que você

valoriza à tarde ou à noite. O que você quer hoje pode ser diferente do que você vai querer amanhã.

Ao tomar decisões sobre o que incluir na sua oferta, vale a pena procurar **Padrões** — como grupos específicos de pessoas tendem a valorizar algumas características em um determinado contexto. As decisões que tomar sobre o que incluir e o que deixar de fora nunca agradarão a todos, de forma que você não deve visar à perfeição. Ao prestar atenção aos Padrões que fundamentam o que os seus *melhores* clientes valorizam, você poderá se concentrar em melhorar a sua oferta para *a maioria* dos seus melhores clientes potenciais na *maior parte* das vezes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/tradeoffs/

Valores econômicos

Um negócio de sucesso ou é amado ou necessário.

— TED LEONSIS, EX-EXECUTIVO DA AOL E PROPRIETÁRIO DA WASHINGTON WIZARDS E DA WASHINGTON CAPITALS

A cada vez que seus clientes compram de você, eles estão decidindo que valorizam o que você tem a oferecer mais do que valorizam qualquer outra coisa que o dinheiro deles poderia comprar no momento. Ao desenvolver sua oferta, uma das suas maiores prioridades deve ser descobrir o que os seus clientes potenciais valorizam mais que o poder de compra do dinheiro em suas carteiras.

Todas as pessoas têm valores ligeiramente diferentes em

qualquer determinado momento, mas alguns **Padrões** gerais surgem quando as pessoas avaliam uma compra potencial. Partindo da premissa de que os benefícios prometidos da oferta sejam atraentes, há cinco **Valores Econômicos** gerais que as pessoas normalmente levam em consideração ao avaliar uma compra potencial. São eles:

1. *Eficácia*: O produto ou serviço funciona bem?
2. *Velocidade*: O produto ou serviço funciona rapidamente?
3. *Confiabilidade*: Posso confiar que o produto ou serviço fará o que quero que ela faça?
4. *Facilidade de utilização*: Requer muito esforço utilizar o produto ou serviço?
5. *Flexibilidade*: Quantas coisas o produto ou serviço faz?
6. *Status*: Como o produto ou serviço afeta a percepção dos outros em relação a mim?
7. *Apelo estético*: O produto ou serviço é atraente ou esteticamente agradável?
8. *Emoção*: Como me sinto em relação ao produto ou serviço?
9. *Custo*: De quanto preciso abrir mão para obter o produto ou serviço?

No livro *Trade-off: why some things catch on, and others don't*, Kevin Maney discute esses valores gerais em termos de duas características principais: praticidade e fidelidade. Coisas que são rápidas, confiáveis, fáceis e flexíveis são práticas. Coisas que

soferecem qualidade, *status*, apelo estético ou impacto emociona
.podem contar com um alto nível de fidelidade.

a
s
a
Quase toda melhoria que você realizar no produto ou serviç
pode ser pensada em termos de melhorar ou a praticidade ou a
fidelidade. É incrivelmente difícil otimizar tanto a fidelidad
quanto a praticidade ao mesmo tempo, de forma que os produto
ou serviços mais bem-sucedidos tentam proporcionar mai
praticidade ou fidelidade do que os concorrentes. Se você estive
com muita vontade de comer uma pizza, uma mesa n
orestaurante original da Pizzeria Uno em Chicago lhe oferece alt
nível de fidelidade, enquanto uma entrega em domicílio d
Domino's oferece praticidade. Dessa forma, a Pizzeria Uno s
o
beneficia mais fazendo a experiência de jantar em se
restaurante ser memorável, enquanto o Domino's se beneficia
mais entregando uma pizza decente o mais rapidamente
s
possível.

Os Trade-offs feitos no desenvolvimento de produtos o
1
serviços são o que dão a cada determinada opção sua identidad
singular. Veja um exemplo do negócio de vestuário: a Old Navy, a
Banana Republic e a Gap são de propriedade da mesma empresa
a Gap Inc. As três linhas fazem o mesmo tipo de roupas — calças
1
camisas e assim por diante —, mas oferecem Trade-off
diferentes.

,
Em vez de tentar produzir uma única linha de vestuário criad
s
para satisfazer a todos (o que é impossível, já que todas as pessoa
o
querem algo diferente), a empresa concentrou cada linha em u
e
Trade-off específico. A Old Navy enfatiza funcionalidade e baix

lcusto. A Gap enfatiza estilo e moda a um custo moderado. A Banana Republic enfatiza estética e *status* a um custo *premium*. Cada linha tem a própria identidade e atrai um tipo diferente de cliente potencial, apesar de as roupas poderem ser fabricadas utilizando os mesmos processos e o faturamento acabar nos cofres da mesma empresa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/economic-values/

Teste de importância relativa

As coisas que mais importam nunca devem estar à mercê das coisas que menos importam.

— JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, DRAMATURGO, POETA E PENSADOR DO SÉCULO XIX

A dificuldade de tentar descobrir o que as pessoas querem reside no fato de as pessoas quererem tudo. Veja uma comprovação disso: reúna um grupo de clientes potenciais para um grupo de foco. Peça que cada participante pontue a importância de cada um dos nove **Valores Econômicos** da sua oferta em uma escala de 0 a 10. Como serão os resultados?

Independente de qual produto ou serviço você esteja oferecendo, os resultados serão os mesmos: os seus clientes querem produtos que proporcionem a cada vez resultados excepcionais instantaneamente sem demandar absolutamente esforço algum. Ao mesmo tempo, eles querem que a oferta faça com que eles sejam ricos, famosos, atraentes e plenamente

Afelizes. Eles também querem que a oferta seja gratuita. Se você .perguntar de qual valor eles estariam dispostos a abrir mão, eles eresponderão que todos os elementos têm uma importância scrítica e não se satisfariam com menos. A realidade fora do grupo sde foco é sempre bastante diferente. Assim que o grupo de separar, cada um desses participantes sairá e comprará algo que não é gratuito nem perfeito e ficará satisfeito com a decisão tomada. Por quê?

Como regra, as pessoas nunca aceitam fazer **Trade-offs** a menos que sejam forçadas a tomar uma **Decisão**. Se a opção perfeita existisse, elas a comprariam. Como não existe uma oferta perfeita, as pessoas se satisfazem com a **Próxima Melhor Alternativa** (um conceito que veremos mais adiante).

A melhor maneira de descobrir o que as pessoas realmente valorizam é pedindo que elas façam Trade-offs explícitos durante o processo de pesquisa. O problema com o grupo de foco hipotético era que os participantes não precisavam tomar nenhuma Decisão real — eles podiam ter tudo, de forma que queriam tudo.

O **Teste de Importância Relativa** — um grupo de técnicas de análise promovidas pelo estatístico Jordan Louviere nos anos 1980[3] — proporciona uma maneira de descobrir o que as pessoas realmente querem lhes fazendo uma série de perguntas simples elaboradas para simular Trade-offs na vida real. Veja como o teste funciona.

Vamos presumir que você esteja conduzindo um Teste de

Importância Relativa para o restaurante mencionado acima. Em vez de pedir que o participante pontue cada benefício de 0 a 10 amostramos algo como:

A. Pedidos entregues à mesa em cinco minutos ou menos.

B. Preço da maioria dos pratos principais abaixo de vinte dólares.

C. Decoração agradável do ambiente.

D. Grande variedade de opções no cardápio.

Depois de ver a lista, o participante é solicitado a responder as seguintes perguntas:

1. Qual desses itens é mais importante?
2. Qual desses itens é menos importante?

Depois de responder as questões, outra lista é mostrada ao participante:

E. Pratos principais diferenciados, que não poderiam ser encontrados em outro lugar.

F. Saber que sempre poderei pedir meus pratos favoritos.

G. As pessoas ficam impressionadas quando ficam sabendo que eu frequento o restaurante.

H. Porções grandes.

Listas aleatórias de perguntas contendo quatro ou cinco critérios são mostradas até não haver mais combinações

ıpossíveis ou até o participante começar a ficar disperso, o que ,normalmente ocorre em cinco a dez minutos.

O participante não precisará de muito tempo para dar uma resposta a cada uma das questões simples, mas os resultados são bastante reveladores. Ao pedir que o participante realmente faça e uma escolha, você está coletando informações mais precisas sobre o modo como o participante reagiria diante de uma escolha similar no mundo real. Quando os resultados são consolidados e estatisticamente analisados, a importância relativa de cada benefício se torna bastante clara. Quanto maior o número de s listas que cada participante concluir, maior a clareza com que você poderá avaliar a importância relativa de cada benefício.[4]

O Teste de Importância Relativa pode ajudá-lo a descobri rapidamente em quais benefícios você deve se concentrar para maximizar a atratividade da sua oferta.

o

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/relative-importance-testing/

r

Pressupostos de Importância Crítica (PICs)

e

É melhor estar aproximadamente certo do que definitivamente errado.

— JOHN MAYNARD KEYNES, ECONOMISTA

o

s Imagine que você esteja interessado em abrir uma academia de

ioga. Parece ha ver uma boa oportunidade de mercado: você acredita que identificou um bairro mal-atendido com uma demanda significativa e renda disponível suficiente para pagar uma mensalidade de 100 dólares ou mais pelos serviços oferecidos. Você esboçou um projeto para o espaço e tem uma ideia aproximada dos estilos diferentes que gostaria de oferecer e quem contrataria para dar as aulas.

Você encontrou um local apropriado que pode alugar por cerca de 10 mil dólares mensais (com um contrato de aluguel de no mínimo 12 meses) e estima que precisará de 12 mil dólares adicionais por mês para pagar os salários dos empregados e para outras despesas operacionais mensais. Você também precisa arcar com uma despesa inicial de cerca de 5 mil dólares em equipamentos: tapetes e blocos de ioga e um computador para controlar o cadastramento dos sócios da academia.

A imobiliária está pressionando para que você assine logo o contrato, dizendo que há outros inquilinos interessados no ponto. As suas economias atuais são o suficiente para cobrir os custos iniciais e três meses de despesas operacionais projetadas. Você está empolgado, mas quer se assegurar de que está tomando a decisão certa antes de prosseguir. Você deve ou não assinar o contrato de aluguel?

Histórias como essas são muito comuns: um empolgado empreendedor de primeira viagem sonha em ter um restaurante, bar ou livraria, investe toda a poupança e se endivida para abrir o novo negócio. Algumas vezes essas histórias têm um final feliz. Com mais frequência, em alguns meses, o novo empresário está

falido e se perguntando como se enganou tanto.

Pressupostos de Importância Crítica (PICs) são fatos ou características que devem ser verdadeiros no mundo real para o seu negócio ou oferta ter sucesso. Todo novo negócio ou oferta tem um conjunto de PICs, e se qualquer um dos PICs for falso, a ideia acaba se revelando muito menos promissora do que parece.

O exemplo acima, da academia de ioga, apresenta três PICs principais:

1. Os moradores do bairro estarão dispostos a pagar 100 dólares ou mais por mês para serem sócios de uma academia de ioga perto de casa.
2. O negócio será capaz de atrair em três meses pelo menos 220 membros pagando o preço integral.
3. O faturamento total mensal excederá 22 mil dólares nos próximos doze meses, a duração mínima do contrato de aluguel.

Vamos analisar o que aconteceria à academia de ioga se esses PICs forem falsos:

1. Há um grande interesse inicial, mas a maioria das pessoas que vão conhecer a nova academia reclama da mensalidade de 100 dólares dizendo que prefere dirigir alguns quilômetros e pagar 75 dólares em outro lugar. A academia reduz o preço a 75 dólares, o que significa que agora são necessários 300 membros para manter o negócio fora do vermelho. Depois de reduzir o preço, a academia consegue atingir a marca origina

de 220 membros, mas isso não basta para manter o negócio aberto.

2. A academia não atrai membros suficientes para pagar as contas porque os fanáticos por ioga do bairro já estão presos em contratos anuais de associação em um concorrente a alguns quilômetros de distância. A academia rapidamente fica sem dinheiro e fecha as portas.

3. Uma boa academia concorrente é aberta no mesmo bairro mais ou menos na mesma época. Três meses depois, a academia só tem metade dos membros dos quais precisa para se manter. Com mais nove meses por vir até o contrato de aluguel expirar, as perspectivas financeiras são desoladoras.

Todo negócio ou oferta possui um conjunto de PICs capaz de determinar o sucesso ou o fracasso de sua existência. Quanto maior for o nível de precisão no qual você for capaz de identificar antecipadamente esses pressupostos e de fato testar se eles são ou não verdadeiros, menos riscos estará correndo e mais poderá confiar na sabedoria das suas decisões.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/critically-important-assumptions/

Shadow Testing

Praemonitus praemunitus (homem avisado é homem prevenido).

— PROVÉRBIO ROMANO

A melhor maneira de validar a verdade de seus **Pressupostos de Importância Crítica** é testá-los diretamente, mas percorrer todo o processo de abrir o negócio é desnecessariamente arriscado e dispendioso. É muito mais inteligente minimizar o seu risco testando sua oferta com clientes pagantes reais antes de se comprometer com a concretização da oferta.

O **Shadow Testing** é o processo de vender uma oferta antes de ela de fato existir. Se você for completamente franco com seus clientes potenciais deixando claro que a oferta ainda está sendo desenvolvida, o Shadow Testing é uma estratégia bastante útil que pode ser utilizada para efetivamente testar seus PICs com clientes reais de maneira rápida e barata.

Clientes pagantes reais são sempre diferentes de clientes hipotéticos. O Shadow Testing lhe permite obter um Feedback crítico do cliente que não seria possível obter de nenhuma outra maneira: se as pessoas de fato pagarão ou não pelo que você está desenvolvendo. Para minimizar o risco que você corre ao se comprometer com o projeto, o seu objetivo deve ser começar a coletar informações de clientes pagantes reais assim que possível.

A Fitbit é uma empresa que conhece bem o valor do Shadow Testing. Fundada por Eric Friedman e James Park em setembro de 2008, a Fitbit produz um pequeno dispositivo de coleta de dados do nível de atividade de uma pessoa ao longo do dia. O aparelho monitora a atividade do usuário e envia automaticamente os seus dados pela internet, meio pelo qual seus padrões de saúde

condicionamento físico e sono são analisados.

É um conceito interessante, mas criar um novo hardware é uma tarefa que demanda muito tempo, dinheiro e envolve muito risco, de forma que eis o que Friedman e Park fizeram: no mesmo dia em que anunciaram a ideia do Fitbit ao mundo, eles permitiram que os clientes fizessem a compra antecipada de um aparelho em seu website, com base em pouco mais que uma redescrição das funcionalidades do dispositivo e alguns esboços da saparência prevista do produto. O sistema de faturamento coletava nomes, endereços e verificava números de cartão de lcrédito, mas nenhuma cobrança era processada antes de o produto estar pronto para ser enviado, o que dava à empresa uma saída no caso de seus planos não se concretizarem.

Os pedidos começaram a chegar e, um mês mais tarde, os kinvestidores se viram confiantes o suficiente para investir 2 amilhões de dólares para concretizar a ideia do Fitbit. Um ano ádepois, o primeiro Fitbit real foi enviado aos clientes. Esse é o epoder do Shadow Testing.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/shadow-testing/

Mínima Oferta Economicamente Viável (MOEV)

Se não se envergonhar da primeira versão do seu produto, você demorou muito para lançá-lo.

— REID HOFFMAN, FUNDADOR DO LINKEDIN

Para conduzir um **Shadow Test**, você precisa de algo para vender. Felizmente, você não precisa criar a oferta inteira antes de começar a vendê-la.

Uma **Mínima Oferta Economicamente Viável (MOEV)** é uma oferta que promete e/ou proporciona o menor número de benefícios necessários para gerar uma venda real. Uma MOEV é basicamente um **Protótipo** desenvolvido até o ponto de alguém de fato sacar a carteira e se comprometer a fazer uma compra. Não precisa ser nada complicado: a MOEV da Fitbit foi um Protótipo, uma descrição e alguns esboços feitos no computador. Tudo o que você precisa fazer é transmitir informações suficientes para convencer um cliente potencial real a comprar.

É útil criar uma MOEV porque é impossível prever com 100% de precisão o que funcionará. Você não precisa investir uma fortuna nem um tempo absurdo em algo que não tem chances de dar certo e, o quanto antes descobrir se a sua ideia funcionará ou não, melhor para você.

Considerando que o **Feedback** de clientes potenciais e pedidos antecipados totalmente pagos são coisas muito diferentes, criar uma MOEV lhe permite começar a coletar dados de clientes reais o mais rapidamente possível, testando diretamente os **PICs** e reduzindo o risco de tomar a decisão de investir em um negócio fadado ao fracasso.

Veja como a academia de ioga hipotética que apresentamos há pouco poderia utilizar a MOEV e o Shadow Testing para avaliar

seus PICs:

Passo 1: Criar um website simples descrevendo a academia em detalhes, incluindo endereço, programação prevista das atividades, instrutores, representações gráficas do espaço e o preço da mensalidade. O site incluiria uma ficha de cadastro para os visitantes comprarem antecipadamente sua associação submetendo suas informações de cartão de crédito. Com isso, os membros se comprometem por doze meses a partir da inauguração da academia, mas poderão cancelar a associação dentro do primeiro mês se não ficarem satisfeitos. Se a academia não abrir, todos os pedidos serão cancelados sem que os membros precisem pagar nada. Custo total: algumas centenas de dólares.

Passo 2: Direcionar clientes potenciais ao website. Isso pode ser feito a um custo relativamente baixo de várias maneiras panfletos, consulta porta a porta, mala direta e anúncios em uma ferramenta de busca local. Custo total: algumas centenas de dólares.

Passo 3: Monitorar quantas pessoas se cadastram e compram antecipadamente as associações ao preço cheio pelo website ou solicitam informações adicionais. Custo total: algumas horas de análise.

Esse processo simples pode ser realizado rapidamente, com baixo custo, e revelará muito sobre a precisão dos PICs do negócio no mundo real. Investir algumas centenas de dólares para testar os pressupostos críticos representa uma boa utilização de

dinheiro, particularmente se as conclusões prevenirem o investimento de grandes somas em uma ideia de negócio fadada desde início a fracassar.

O objetivo de começar com uma MOEV é minimizar o seu risco. Ao manter os investimentos pequenos, incrementais e orientados ao aprendizado, você será capaz de descobrir rapidamente o que funciona e o que não funciona. Se a ideia for promissora, você se verá em uma excelente posição de concretizá-la. Se as suas premissas não se sustentarem, você poderá reduzir as perdas sem precisar vender as calças ou perder sua dignidade.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/minimum-economically-viable-offer/

Aumento incremental

> Escolha três atributos ou características essenciais, ajuste muito bem essas coisas e esqueça o resto… Ao se concentrar em apenas alguns aspectos essenciais na primeira versão, você será forçado a encontrar a verdadeira essência e o valor do produto.
>
> — PAUL BUCHHEIT, CRIADOR DO GMAIL E DO GOOGLE ADSENSE

Quando sua **MOEV** estiver vendendo e quando provar que seus **PICs** são válidos, as suas chances são melhores, mas você ainda tem muito trabalho a fazer. Se estiver comprometido com aprimorar o máximo possível a sua oferta, precisará continuar

realizando pequenas mudanças para melhorar a oferta se quiser
se manter competitivo e atrair mais clientes.

O **Aumento Incremental** é o processo de utilizar o Ciclo de Iteração para acrescentar novos benefícios a uma oferta existente. O processo é simples: mantenha-se produzindo e testando acréscimos à oferta essencial, mantenha o que estiver dando certo e abandone o que não estiver dando certo.

O processo de customizar carros — prática conhecida como *tuning* — é um exemplo de Aumento Incremental. Começando com um carro comum, o *tuner* substitui e melhora algumas partes: um motor melhor, aerofólios, vidros coloridos e calotas cromadas. A intenção de cada mudança é melhorar um pouco mais o carro até que ele seja o melhor possível. Quando o carro estiver acabado, ele se transformou em uma máquina diferente.

O Aumento Incremental o ajuda a melhorar a sua oferta ao mesmo tempo em que minimiza o risco de um fracasso catastrófico de qualquer iteração individual. Se não tomar cuidado, mudanças radicais após o lançamento podem eliminar as qualidades que faziam sua oferta atraente ou prejudicar os sistemas utilizados para criar o valor que você está proporcionando aos seus clientes. Ao realizar e testar as mudanças de maneira rápida e incremental, você pode melhorar continuamente a sua oferta sem apostar tudo o que tem, o que o ajuda a criar ainda mais valor para os seus clientes com o tempo.

Mantenha em mente que o Aumento Incremental tem seus limites. Para entrar em um novo mercado ou mudar o jogo, você

pode precisar criar algo completamente novo. Se esse for o seu caso, recomece com um novo **Protótipo** e percorra desde o início o processo de criação de valor. Quando estiver pronto, obtenha **Feedback** utilizando **Testes** (que veremos em seguida) para comparar a nova versão com a antiga e assegurar que a nova seja realmente melhor antes de lançá-la.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/incremental-augmentation/

Testes de campo

Qualquer engenheiro que não precise lavar as mãos pelo menos três vezes por dia é um fracasso.

— SHOICHIRO TOYODA, EX-PRESIDENTE DO CONSELHO DA TOYOTA MOTOR CORPORATION

Patrick Smith passa 150 dias ao ano em florestas no Colorado, o que tem feito há cinquenta anos. Smith é o fundador da Colorado School of Outdoor Living e duas empresas de acessórios de caça e de exploração: a Mountainsmith, que ele vendeu em 1995, e a Kifaru International, que fundou em 1997.

Tornar-se um cliente da Kifaru é uma maneira rápida de superaquecer seu cartão de crédito. A Kifaru supostamente produz as melhores mochilas e barracas de acampamento e caça do mundo — extremamente reforçadas, leves e bem projetadas. As mochilas da Kifaru são capazes de levar confortavelmente 45 quilos de bagagem, duram décadas e são vendidas por centenas

ıde dólares.

Não é incomum ver esportistas aficionados e militares desembolsando milhares de dólares em equipamentos customizados da Kifaru e esperando ansiosamente de seis a oito semanas enquanto a empresa os produz. Você pode até tentar mas é extremamente difícil encontrar um cliente da Kifaru decepcionado com a qualidade do equipamento da empresa. É muito mais comum que um novo cliente da Kifaru se transforme em um cliente fiel para o resto da vida.

O segredo da qualidade da Kifaru reside nos **Testes de Campo** O próprio Smith cria, usa e submete ao processo de **Iteração** cada produto criado pela Kifaru durante *anos* antes de oferecê-lo aos clientes. Quando o produto acabado é disponibilizado, até os clientes mais exigentes têm dificuldade de encontrar defeitos.

Veja o que Smith diz sobre sua abordagem pessoal aos Testes de Campo:

> A vida longe da civilização é definitivamente tanto a minha inspiração quanto meu laboratório. É lá [no campo] que descubro como criar designs aqui. Eu confio nessa técnica. Recebo um feedback imediato para os meus designs porque estou lá fora fazendo as coisas para as quais o equipamento foi criado e testando-o no mundo real para o qual ele foi concebido e produzido… Eu realmente acredito que este seja um processo de design melhor do que me sentar diante de um computador em um escritório na cidade. Acredito ser uma situação com a qual todos saem ganhando.[5]

Os Testes de Campo têm uma longa e célebre história na criação de empresas de sucesso. Em 1923, W. H. Murphy, da Protective Garment Corporation of New York, pediu que um sócio atirasse em seu peito a três metros de distância diante de uma plateia para provar que seu produto funcionava — uma façanha de marketing baseada em extensos Testes de Campo para verificar que o colete era realmente à prova de balas. Miguel Caballero, um fabricante colombiano de ternos que criou ternos à prova de balas para estadistas como Barack Obama e Hugo Chávez, manteve a tradição postando no YouTube vídeos de pessoas usando seus ternos e levando tiros a queima roupa na região do abdome.[6]

A maioria das grandes fabricantes de automóveis submete novos designs de carros a percursos de obstáculos pavimentados ou não para testar o desempenho e a dirigibilidade em condições reais. Empresas de software como a Microsoft e o Google submetem extensivamente seus novos produtos a Testes de Campo internos com os empregados antes de disponibilizá-los aos clientes. Testar internamente os produtos permite que a empresa elimine quaisquer possíveis problemas antes mesmo de os clientes verem o produto.

Usar todos os dias o seu produto ou serviço é a melhor maneira de melhorar a qualidade da sua oferta. Nada o ajudará mais a encontrar maneiras de melhorar a sua oferta do que ser seu cliente mais ávido e mais exigente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/field-testing/

1. Para um exemplo de como eu faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
2. Uma promessa ou um contrato legal obrigatório de não compartilhar informações sobre um negócio ou ideia de negócios com os outros.
3. Louviere chamou a abordagem de teste "Max-Diff " http://en.wikipedia.org/wiki/MaxDiff.
4. Para um exemplo de como conduzir o Teste de Importância Relativa para a sua ideia de negócios, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
5. Ver: http://www.kifaru.net/radio.htm.
6. Ver: http://www.youtube.com/user/miguelcaballerousa.

1. Para um exemplo de como eu faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
2. Uma promessa ou um contrato legal obrigatório de não compartilhar informações sobre um negócio ou ideia de negócios com os outros.
3. Louviere chamou a abordagem de teste "Max-Diff ": http://en.wikipedia.org/wiki/MaxDiff.
4. Para um exemplo de como conduzir o Teste de Importância Relativa para a sua ideia de negócios, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
5. Ver: http://www.kifaru.net/radio.htm.
6. Ver: http://www.youtube.com/user/miguelcaballerousa.

3

MARKETING

> O pecado capital do marketing é ser desinteressante.
>
> — DAN KENNEDY, ESPECIALISTA EM MARKETING

NÃO BASTA SÓ oferecer valor. Se ninguém souber o que você tem a oferecer (ou não se importar), não faz diferença quanto valor você criar. Nenhuma empresa pode sobreviver sem o **Marketing** — pessoas que não sabem que você existe não podem comprar o que você tem a oferecer, e pessoas que não estão interessadas no que você tem a oferecer não se tornam clientes pagantes.

Toda empresa de sucesso encontra uma maneira de chamar a atenção das pessoas certas e fazer elas se interessarem pela oferta. Sem clientes potenciais, você não venderá nada e, sem fechar transações lucrativas, o seu negócio fracassará.

O Marketing é a arte e a ciência de encontrar "clientes potenciais" — pessoas ativamente interessadas no que você tem a oferecer. As melhores empresas do mundo encontram maneiras de chamar a atenção de clientes potenciais qualificados com rapidez e economia. Quanto mais clientes potenciais você atrair, em melhor posição estará a sua empresa.

Marketing não é o mesmo que **Vendas**. Apesar de estratégias

de “marketing direto” muitas vezes tentarem minimizar o tempo entre chamar a atenção e fechar uma venda, Marketing e Vendas são duas coisas diferentes.

O objetivo do Marketing é ser notado; o objetivo das Vendas, como veremos no Capítulo 4, é fechar o negócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/marketing/

Atenção

Em uma economia da atenção (como esta), as empresas lutam para chamar atenção. Se não conseguir, você perde.

— SETH GODIN, AUTOR DE BEST-SELLERS COMO *A VACA ROXA* E *MARKETING DE PERMISSÃO*

A vida moderna está sobrecarregada de coisas que pretendem chamar sua **Atenção**. Pense em todas as coisas que estão competindo pela sua Atenção neste exato momento: há trabalho a ser feito, pessoas a quem ligar, e-mails a serem verificados, TV para ser assistida, música para ouvir e incontáveis websites a visitar. Todo mundo tem coisas demais para fazer e muito pouco tempo para fazer tudo.

A regra 1 do **Marketing** é que a atenção disponível do seu cliente potencial é limitada. Acompanhar tudo o que acontece no seu mundo demandaria *bem* mais atenção do que você de fato tem. Para compensar, você filtra: raciona a sua atenção, alocando mais a coisas que lhe interessam e menos a coisas que não

interessam. E todo mundo faz isso, inclusive os seus clientes potenciais. Para chamar Atenção de alguém, você deve encontrar uma maneira de contornar os filtros delas.

Atenção de alta qualidade tem que ser conquistada. Quando está buscando chamar a atenção de alguém vale a pena lembrar que você está concorrendo com todos os outros elementos contidos no mundo dessa pessoa. Para ser notado, você precisa encontrar uma maneira de chamar a atenção sendo mais interessante ou útil que as alternativas concorrentes.

Não adianta chamar a atenção se as pessoas não se importarem com o que você está fazendo. Se tudo o que quer é Atenção, você não precisa se preocupar com todo esse papo de negócios: andar pelas ruas com uma melancia no pescoço enquanto grita a plenos pulmões lhe renderá toda a Atenção que você pode desejar. No que diz respeito aos negócios, contudo, é melhor evitar alguns tipos de atenção. Você deseja a atenção de clientes potenciais que de fato *comprarão* de você — de outra forma, você está só perdendo o seu tempo.

É bom ser o centro das atenções, mas o objetivo dos negócios é fechar vendas lucrativas, não ganhar um concurso de popularidade. É maravilhoso aparecer na TV em uma transmissão de cobertura nacional ou ser o destaque em grande website, mas muitas vezes esse tipo de ampla publicidade não rende vendas concretas. Gastar tempo e energia agindo como um socialite reduz a quantidade de recursos que você pode dedicar à criação de um valor real para os seus clientes, o que não ajuda ninguém.

Conquiste a atenção das pessoas que têm mais chances de comprar de você e o seu negócio inevitavelmente crescerá. Os modelos mentais apresentados neste capítulo lhe mostrarão como.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/attention/

Receptividade

Dizem que são necessárias sete exposições a um anúncio de produto antes de você querer comprá-lo, mas eu não quero comprar Viagra mesmo depois de 8.743 spams que recebi por e-mail!

— ERIN PAVLINA, ORIENTADOR INTUITIVO E BLOGUEIRO EM ERINPAVLINA.COM

As pessoas ignoram o que não lhes interessa. Uma das principais funções do cérebro humano é a filtragem perceptiva decidir em que prestar Atenção e o que ignorar. A maneira mais rápida de ser ignorado por alguém é começar a falar sobre algo que não interessa à pessoa.

Receptividade é a medida do quanto uma pessoa está aberta à sua mensagem. Entusiastas de romances de sucesso como os livros da série *Crepúsculo* de Stephenie Meyer são exemplos perfeitos de Receptividade: eles têm interesse em quase tudo que podem encontrar sobre sua obsessão assim que for disponibilizado. Do ponto de vista dos negócios, isso é o ideal — é difícil oferecer algo que esse público não irá querer

eimediatamente.

Porém, um vegano, que não consome nenhum produto de origem animal ou que tenha sido testado em animais provavelmente não estará interessado em escutar sobre os benefícios do consumo de carne vermelha, independente de a apresentação ser convincente, incluindo várias evidências para sustentar o argumento. O descompasso entre as diferentes visões de mundo é grande demais, nem a melhor campanha publicitária seria capaz de superar o impulso irresistível de ignorar a mensagem.

A Receptividade possui dois componentes principais: o quê e quando. As pessoas tendem a ser receptivas a apenas algumas determinadas categorias de coisas em determinados momentos. Eu adoro ouvir falar de excelentes novos livros de negócios, mas jamais vou querer atender a uma ligação de um publicitário às três da manhã.

Se você quiser que sua mensagem seja ouvida, a mídia escolhida é importante. A forma da sua mensagem tem uma grande influência no nível de Receptividade das pessoas às informações contidas na mensagem. Se a forma da sua mensagem sugerir que ela foi criada só para o seu cliente potencial, você tem mais chances de chamar Atenção dele.

Veja um exemplo: quase todo mundo ignorará malas diretas — se elas aparentarem ser flagrantemente comerciais ou produzidas em massa, há 99% de chances de o destinatário jogá-las fora sem pensar duas vezes. No entanto, mude a forma e a

Receptividade também mudará.

A maioria das pessoas pelo menos abrirá um envelope endereçado à mão, já que é claro que alguém dedicou tempo e esforço para enviar a mensagem. Levando o exemplo ao extremo, quase todo mundo (incluindo executivos extremamente ocupados) abrirá e passará os olhos pelo conteúdo de um grande envelope da FedEx entregue em mãos e de expedição urgente — é grande, caro e claramente requer esforço para ser enviado. Mesmo assim, se o conteúdo não corresponder aos interesses do destinatário, ele será imediatamente ignorado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/receptivity/

Oferta notável

A propaganda é o preço que se paga por ser desinteressante.

— ROBERT STEPHENS, FUNDADOR DA GEEK SQUAD

Sempre que saio para correr, as pessoas me perguntam sobre os meus tênis. Não por eles serem estilosos ou elegantes, mas sim por serem estranhos.

Os Vibram FiveFingers são tênis que se parecem com um cruzamento de meias e luvas. Você fica se parecendo um pouco com um sapo: cada dedo do pé tem o próprio pequeno compartimento, dando ao seu pé uma aparência ligeiramente anfíbia — estranha o suficiente para ser notada.

Eu escolhi os FiveFingers para ver como seria correr descalço — a fina sola de borracha protege o seu pé de pedras e cacos de vidro sem acrescentar nenhum apoio desnecessário, o que permite que seus pés façam o que foram naturalmente projetados para fazer. Correr ou caminhar com o meu par de FiveFingers é surpreendentemente divertido, e é por isso que os uso.

Os FiveFingers são estranhos o suficiente para as pessoas não deixarem de notar os seus pés quando você os usa — eles violam as expectativas de como deveria ser a aparência de um par de tênis de corrida. Assim, as pessoas estão sempre me perguntando sobre eles — mesmo em locais tão "inamistosos" quanto as ruas de Nova York. No fim da conversa, eu inevitavelmente já conte ao meu novo conhecido o que são os FiveFingers, por que os uso o quanto eles custam e onde podem ser comprados.

Os FiveFingers foram concebidos para superar o maior problema enfrentado por toda nova oferta: se ninguém sabe que você existe, ninguém comprará o que você tem a vender. Todo cliente que usa um par de Five-Fingers inevitavelmente proporciona à Vibram, a empresa que o produz, toda a propaganda da qual precisa para continuar crescendo — de graça

Do ponto de vista dos negócios, o design chamativo do FiveFingers funciona com extrema eficácia, realmente chamando **Atenção** dos passantes. O pessoal de vendas em campo confirma que os FiveFingers estão vendendo como água — novos estoques se esgotam quase imediatamente. De acordo com o *New York Times* ("Wiggling Their Toes at the Shoe Giants", 30 de agosto de

2009), as vendas da linha FiveFingers triplicaram a cada ano desde seu lançamento em 2006 e, em 2009, a receita excedeu a marca dos 10 milhões de dólares na América do Norte — sem republicidade no mercado de massa. Nada mal para sapatos esquisitos com jeito de pés de sapo.

Ser **Notável** é a melhor maneira de chamar Atenção. No livro clássico de Marketing *A vaca roxa*, Seth Godin utiliza uma ometáfora maravilhosa para ilustrar esse princípio. Um campo cheio de vacas marrons é desinteressante. Uma vaca roxa viola as expectativas de quem vê, o que naturalmente atrai Atenção e interesse.

Se você projetar a sua oferta para ser Notável — única o suficiente para instigar a curiosidade do seu cliente potencial — será bem mais fácil chamar Atenção.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/remarkability/

Comprador provável

Há 6 bilhões de pessoas neste planeta. 99,999% delas preferiria não lhe dar dinheiro algum.

— HUGH MACLEOD, CARTUNISTA E AUTOR DE *IGNORE EVERYBODY*

Presumir que todas as pessoas do mundo se interessam pelo que você tem a oferecer é um enorme erro de Marketing. Você pode achar que o que tem a oferecer é a maior invenção desde o pão de forma fatiado — na verdade, espero que você acredite nisso! —

disso não muda o fato de que a sua oferta não é adequada a todo e qualquer público. Não importa o que você esteja oferecendo posso garantir que a maioria das pessoas deste mundo não se simporta — e nunca se importarão — com o que você está fazendo. É triste, mas é verdade.

Felizmente, você não precisa recorrer ao mundo inteiro para ater sucesso. Você só precisa chamar **Atenção** suficiente para ofechar vendas suficientes para gerar lucros suficientes para scontinuar avançando. Para isso, é melhor se concentrar em echamar Atenção das pessoas que realmente se importarão com o que você está fazendo.

Empresas inteligentes não tentam chamar Atenção de todos — elas se concentram em atrair Atenção das *pessoas certas* no *momento certo*. Se você estiver promovendo motocicletas Harley Davidson, tentar aparecer na *Oprah* para mostrar os novos modelos do ano provavelmente não é a melhor estratégia. Da mesma forma, o maior público da Oprah provavelmente não incluirá homens corpulentos com bigodes e tatuagens e usando jaquetas de couro, então não espere que ela pague por um estande de Marketing em uma feira comercial de motocicletas em algum momento no futuro próximo.

O seu **Comprador Provável** é o tipo de pessoa perfeitamente adequada ao que você está oferecendo. O cliente mais lucrativo da Harley é o "guerreiro de fim de semana" — homens de meia idade com renda disponível que querem se sentir poderosos e perigosos dirigindo suas motos no tempo livre. Os Compradores Prováveis da Oprah são mulheres de meia idade que querem se

edesenvolver pessoalmente e gostam de ouvir confissões íntimas ,e histórias emotivas.

A Harley não tentará se voltar aos Compradores Prováveis da Oprah e vice-versa — cada um se concentra em seu público essencial específico, para maximizar impacto.

Tentar recorrer a todos é um desperdício de tempo e dinheiro concentre suas iniciativas de Marketing no seu Comprador Provável. Ao alocar seus recursos limitados para se voltar às pessoas que já se interessam pelo tipo de coisas que oferece, você maximizará a eficácia das suas atividades direcionadas para chamar Atenção.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/probable-purchaser

Resultado final

As pessoas não compram brocas de um quarto de polegada, elas compram buracos de um quarto de polegada.

— THEODORE LEVITT, ECONOMISTA E EX-PROFESSOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL

A maioria das pessoas que buscam oportunidades de negócios não tem muito interesse nos detalhes e nas responsabilidades cotidianas das operações de um negócio. Elas compram livros e cursos de negócios porque desejam um futuro mais próspero abundante e promissor.

A maioria dos motoristas não compra dispendiosos veículos

off-road porque têm o hábito de dirigir fora da estrada. Eles os compram porque um carro off-road lhes faz se sentir aventureiros e ousados, capazes de superar qualquer obstáculo que encontrarem pelo caminho.

A maioria das mulheres não compra um batom de vinte dólares só pela cor. Elas o compram por acreditarem que ficarão mais bonitas e desejáveis se usarem o batom. A maioria dos estudantes universitários não paga centenas de milhares de dólares para a Harvard, a Stanford ou a Yale só para assistir passivamente uma aula. Eles vão (ou melhor, seus pais os enviam) porque acreditam que serão percebidos como pessoas sofisticadas, inteligentes e poderosas depois que se formarem.

O Marketing é mais eficaz quando se concentra no **Resultado Final** desejado, que normalmente é uma experiência ou emoção diferenciada relacionada a um **Impulso Humano Essencial**. A verdadeira função da compra é importante, mas o Resultado Final é o que mais interessa ao cliente potencial.

Costuma ser bem mais fácil se concentrar nos recursos ou características: você sabe o que a sua oferta *faz*. Mesmo assim, é bem mais eficaz se concentrar nos benefícios: o que a sua oferta *proporcionará* aos clientes.

O Resultado Final é o que mais importa. Ao se concentrar no Resultado Final, você está se direcionando ao que fará com que seu cliente potencial conclua: “Isso é perfeito para mim”.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/end-result/

Qualificação

O produto que não vende sem propaganda não será lucrativo mesmo com propaganda.

— ALBERT LASKER, EX-CEO DA LORD & THOMAS E PIONEIRO DA PROPAGANDA MODERNA

Acredite se quiser, com frequência é sábio recusar clientes pagantes. Nem todo cliente é um bom cliente: em primeiro lugar não vale a pena atrair clientes que demandam mais tempo energia, atenção ou risco do que valem para os seus resultados financeiros.

A **Qualificação** é o processo de decidir se um cliente potencial é ou não um bom cliente antes de comprar de você. Ao avaliar um cliente potencial antes de fechar a transação, você pode minimizar as chances de desperdiçar o seu tempo negociando com um cliente que não se adapta bem ao seu negócio.

A Progressive Insurance transformou a Qualificação em uma lucrativa estratégia de negócios. Para ver a Qualificação em ação visite o website da Progressive Insurance (www.progressive.com) e solicite uma cotação para um seguro de automóvel.

Quando você solicita uma cotação, a Progressive pede que você responda algumas perguntas básicas:

1. Que tipo de carro você tem?

2. O carro é seu ou é um leasing? Se for seu, você ainda est pagando?
3. Qual é o seu código postal?
4. Você é casado?
5. Você concluiu o ensino superior?
6. Você foi considerado culpado por algum acidente nos último cinco anos?

A Progressive então utiliza as suas respostas para coleta dados de uma série de banco de dados para esclarecer dua questões:

(A) Você é o tipo de pessoa que a Progressive quer como cliente?

(B) Se for o caso, quando eles devem cobrar pelo seguro?

Se você for o tipo de pessoa que a Progressive deseja como um cliente, eles lhe mandarão uma cotação e o incentivarão a comprar imediatamente uma apólice de seguro. Caso contrário, a Progressive informará que você poderá obter uma cotação melhor em outra seguradora e *o incentivará ativamente a contratar uma apólice de um dos concorrentes*.

Por que uma empresa incentivaria um cliente potencial a comprar da concorrência? Como você pode se lembrar da nossa discussão acima sobre **Seguro**, a lucratividade de uma seguradora depende de receber a maior quantia de dinheiro possível em prêmios ao mesmo tempo em que paga o menos possível em sinistros.

A Progressive não deseja maximizar a qualquer custo sua base de clientes: eles só querem ter como clientes pessoas que provavelmente dirigirão com segurança e terão poucos acidentes, o que significa atrair clientes que pagarão prêmios por um bom tempo sem pedir indenizações. A Qualificação permite que a Progressive maximize o número de clientes altamente lucrativos ao mesmo tempo em que encaminham os "clientes de risco" diretamente aos concorrentes. Isso também é bom para os clientes — se apresentarem um baixo risco, eles podem pagar menos pelo seguro do carro.

Selecionar a sua clientela pode ajudá-lo a evitar os maus clientes antes de eles fecharem negócio com você. Quanto mais claramente você puder definir seu cliente ideal, com mais eficácia será capaz de evitar clientes potenciais que não se encaixam nessa descrição e mais poderá se concentrar em atender bem seus melhores clientes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/qualification/

Ponto de entrada no mercado

Não há nada mais duro que a brandura da indiferença.

— JUAN MONTALVO, ENSAÍSTA

Supondo que não tenha filhos pequenos e não esteja esperando um filho em breve, você provavelmente não se interessa por fraldas, carrinhos de bebês, berços, brinquedos infantis, creches e livros da série Baby Einstein. Qualquer informação à qual você

efor exposto sobre essas ofertas provavelmente será descartada epelo seu cérebro, por não ser relevante para a sua vida no smomento.

r
e
e
e
s
r

Mas, se estiver esperando que um pequeno pedaço de alegria entre na sua vida, você de repente se importa muito com essas coisas e, provavelmente, começará a buscar ativamente informações a respeito. Antes de saber que um bebê está por vir você não tinha razão alguma para se interessar; agora você tem.

s
s
s
e
n

Certos mercados identificaram claramente os pontos de entrada e saída. Saber que um bebê está a caminho é um exemplo de um **Ponto de Entrada no Mercado**. De repente, você se vê *muito* mais receptivo a informações sobre produtos e serviços que o ajudarão a cuidar do novo bebê. Tentar chamar **Atenção** de pessoas que não se interessam pela sua oferta é um desperdício de tempo, dinheiro e energia, de forma que é melhor descobrir quando as pessoas estão interessadas em saber sobre a sua oferta antes de procurá-las.

D
r
e
s

Atrair imediatamente a Atenção do seu Comprador Provável depois que ele atingiu o Ponto de Entrada no Mercado tem um valor enorme. Empresas como a Procter & Gamble, a Kimberly-Clark, a Johnson & Johnson e a Fisher-Price tentam explorar ao máximo os Pontos de Entrada no Mercado Provável, já que eles têm um impacto enorme sobre a eficácia de toda atividade de Marketing relacionada a produtos para bebês. Não é raro para novas mamães e papais voltarem do hospital com um pacote de cortesia de uma ou mais dessas empresas contendo amostras de fraldas, óleo para bebês, leite em pó e outros produtos básicos

apara o cuidado de bebês.

Se conseguir chamar a atenção de um cliente potencial assim que eles se interessarem pela sua oferta, você se transforma na referência com base na qual as ofertas dos concorrentes serão savaliadas. Essa é uma posição extremamente poderosa que eaumenta as chances de o cliente potencial acabar comprando de ,você.

É extremamente valioso descobrir por onde os Compradores eProváveis começam a procurar informações depois de cruzarem o limiar de interesse. Antes do advento da internet, a maioria dos êpais esperando bebês começava a devorar livros e conversar com sparentes e amigos mais experientes. Hoje em dia, os recém edescobertos papais e mamães começam a busca pela internet, o que explica o fato de o Marketing orgânico e pago de ferramentas rde busca ser tão valorizado. Ao explorar palavras-chave pelas aquais os seus clientes potenciais provavelmente buscarão, você pode se assegurar de que eles o encontrem primeiro.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/point-of-market-entry/

Endereçabilidade

Algumas vezes a estrada menos percorrida é menos percorrida por uma razão.

— JERRY SEINFELD, COMEDIANTE

Um bom vendedor, como diz o velho (e politicamente incorreto

ditado, é capaz de vender uma geladeira a um esquimó. Pode ser um clichê, mas a afirmação tem um quê de verdade: os inuítes que vivem no Círculo Polar Ártico e são membros da nação indígena equimó, usam refrigeradores com isolamento térmico para impedir que seu alimento congele em temperaturas abaixo de zero. A maior barreira não é a necessidade, mas sim encontrar esses clientes: vender sua oferta envolve viajar milhares de quilômetros em um território brutalmente selvagem só para chamar Atenção de seu grupo de clientes potenciais, sem contar fechar a venda e entregar o produto.

A **Endereçabilidade** é uma medida da facilidade de entrar em contato com pessoas que podem querer o que você está oferecendo. Um público endereçável pode ser atingido com rapidez e facilidade. Já um público não-endereçável só pode ser atingido com extremo esforço ou não é **Receptivo** e faz questão de não ser contatado.

Aficionados por ioga constituem um bom exemplo de um público de Endereçável. É relativamente fácil encontrar locais onde as pessoas já estejam prestando atenção a informações relacionadas à ioga: academias, revistas populares como o *Yoga Journal*, conferências, websites, etc. A ioga representa um mercado de 8 bilhões de dólares no mundo todo e você pode explorar um ou todos esses pontos de contato para ajudar os praticantes a saberem mais sobre a sua oferta. Tópicos sensíveis ou constrangedores tendem a apresentar baixa Endereçabilidade mesmo se houver uma enorme demanda. Um bom exemplo disso são problemas de saúde crônicos: é difícil encontrar e entrar em

rcontato com um grande grupo de pessoas que sofrem de um ,problema desconfortável e potencialmente embaraçoso, como ɔpsoríase ou colite ulcerosa. As pessoas que sofrem desses ɔproblemas de saúde normalmente não se reúnem no mesmo ɔlugar nem leem as mesmas coisas e muitas evitarão ser ridentificadas em público — por exemplo, entrando em eorganizações ou grupos de apoio —, de forma que é difíci aencontrá-las e conversar diretamente com elas.

r

Os médicos, porém, são mais endereçáveis: representantes de companhias farmacêuticas não têm muita dificuldade de entrar ıem contato com eles. Como cada médico vê muitos pacientes e áatua como um selecionador de medicamentos controlados, fica ıclaro por que as companhias farmacêuticas investem tanto rtempo e dinheiro promovendo seus produtos aos médicos.

ɔ

A internet aumentou acentuadamente a Endereçabilidade de muitos mercados. Pessoas com um problema médico ıpossivelmente embaraçoso têm muitas chances de procurar sanonimamente informações na internet e são endereçáveis por smeio de anúncios. Blogs, quadros de discussão e bancos de dados ɑcomo o WebMD.com facilitam para pessoas que não se conhecem ıcompartilhar suas experiências e conhecimento, fazendo esses emercados de baixo nível de Endereçabilidade serem mais sacessíveis do que nunca.

s

A Endereçabilidade é uma grande preocupação ao desenvolver ’uma nova oferta. Se tiver escolha, é muito melhor se concentrar ɔ em desenvolver algo para um público endereçável do que tentar ı acessar um público que não seja naturalmente endereçável ou

não queira que você entre em contato com ele.

Se você escolher se direcionar a um mercado endereçável antes de se comprometer com uma oferta, será muito mais fácil promover a sua oferta sem se atolar em dívidas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/addressability/

Desejo

MAS EU QUERO! EU QUERO MUITO!!!

— CRIANÇAS DE DOIS ANOS DE IDADE EM QUALQUER LUGAR DO MUNDO

O Marketing eficaz convence seu cliente potencial de que ele deseja o que você tem a oferecer. Para que um cliente potencial queira lhe pagar um bom dinheiro pela sua oferta, ele deve querer o que você tem a oferecer. Se as suas atividades de Marketing não gerarem algum sentimento visceral de **Desejo** nos seus clientes potenciais, você está desperdiçando seu tempo e dinheiro.

Provocar o Desejo é a parte do Marketing que deixa a maioria das pessoas pouco à vontade. Dá para entender: a cultura pop foi enfeitiçada pela imagem do profissional de Marketing como um misterioso mestre da manipulação, hipnotizando as massas para quererem coisas que elas na verdade não querem e das quais nem precisam. Nada pode estar mais longe da verdade.

A realidade é a seguinte: é quase impossível convencer alguém a querer algo que ele ou ela *já não queira*. Sim, é possível ser desonesto e manipulador se você dourar a pílula da sua oferta ou

prometer algo que não pode cumprir. Não confunda isso com lavagem cerebral: a maneira mais fácil de jogar no lixo uma verba multimilionária de propaganda é tentar forçar as pessoas a quererem algo que elas já não queiram. A mente humana simplesmente não funciona assim — nós só compramos o que já desejamos em certa extensão.

A essência do Marketing eficaz é descobrir o que as pessoas já querem e apresentar a sua oferta de uma maneira que se vincule de alguma forma a esse Desejo preexistente. O melhor Marketing é similar à **Venda Baseada em**

Educação (um conceito que discutiremos mais adiante): ele mostra ao cliente potencial como a oferta o ajudará a realizar um Desejo. O seu objetivo no Marketing não é convencer as pessoas a quererem o que você está oferecendo: é ajudar os clientes potenciais a *se convencer* de que a sua oferta os ajudará a obter o que eles realmente querem.

Então, o que as pessoas querem? Já falamos sobre isso: os **Impulsos Humanos Essenciais** representam um ponto de partida que o ajudará a descobrir o que seu mercado deseja no nível mais básico. Quanto mais impulsos você puder vincular à sua oferta, mais eficazes serão suas atividades de Marketing.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/desire/

Visualização

Quando o seu trabalho falar por si só, não interrompa.

— HENRY J. KAISER, PIONEIRO DA CONSTRUÇÃO NAVAL MODERNA E FUNDADOR DA KAISER PERMANENTE

Assim que você coloca os pés em uma concessionária de automóveis, o vendedor que o recebe tem um único e claro objetivo: convencê-lo a fazer um test drive.

O test drive é uma tática utilizada para vender carros no mundo inteiro por uma boa razão: funciona. O test drive é a ferramenta mais eficaz que um vendedor tem para convencê-lo a comprar um carro no mesmo dia.

Enquanto você ainda não dirigiu de fato o carro, é muito mais fácil tratar uma compra potencial com imparcialidade. Você consegue comparar racionalmente marcas e modelos, características e preços. Você pode se convencer de que "está só olhando", sem intenção alguma de fechar uma compra no momento.

No entanto, uma vez que você está ao volante de um carro, as partes emocionais da sua mente assumem o controle. Você começa a imaginar como seria a sua vida se tivesse aquele carro. Em vez de comparar racionalmente medidas de potência e aceleração, você pode de fato sentir a potência do motor e a dirigibilidade do carro e pode imaginar o respeito (ou a inveja) dos seus vizinhos quando entrar com o belo e novo veículo na garagem.

Você parou de comparar e começou a *desejar*. Assim que começa a querer, você provavelmente comprará — é só uma questão de tempo.

A B&H Photo Video usa essa mesma estratégia em um mercado diferente. Percorrer os corredores da superloja deles em Manhattan constitui uma intensa experiência sensorial. Você pode pegar a câmera que está pensando em comprar, sentir seu peso, ver a rapidez de seu foco e ouvir o ruído do obturador ao tirar uma foto. Melhor ainda, você pode comparar a sensação de cada câmera com centenas de outras, todas facilmente acessíveis. Não é de se surpreender que a B&H seja uma das varejistas de equipamentos fotográficos mais bem-sucedidas do mundo — depois de experimentar algumas câmeras, é extremamente difícil resistir ao impulso de levar uma delas para casa.

A maneira mais eficaz de fazer as pessoas quererem algo é incentivá-las a **Visualizar** como seria a vida delas se aceitassem a sua oferta. Como veremos a seguir em **Simulação Mental**, nossa mente é configurada para imaginar automaticamente as consequências das nossas ações. Você pode se beneficiar dessa tendência natural ajudando os seus clientes potenciais a imaginar as experiências positivas que terão.

Se você incentivar os seus clientes potenciais a Visualizar como será a vida deles depois de comprar sua oferta, aumenta as chances de eles fecharem um negócio com você. A melhor maneira de ajudar os seus clientes a Visualizar é expô-los ao maior volume de informação sensorial possível — as informações que a mente utiliza para concluir: “Eu quero isto”.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/visualization/

Estruturação

Tudo o que ouvimos são opiniões, não fatos. Tudo o que vemos são perspectivas, não verdades.

— MARCO AURÉLIO, IMPERADOR ROMANO E FILÓSOFO

Em um famoso experimento conduzido pelos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman, os participantes foram solicitados a tomar uma decisão referente à administração de um tratamento médico a uma população doente de 600 pessoas. Os participantes do estudo recebiam duas opções: o tratamento A salvaria 200 vidas. O tratamento B tinha 33% de chances de salvar todos os 600 pacientes e 66% de chances de não salvar nenhum.

O tratamento A e o tratamento B são matematicamente idênticos — estatisticamente, não há diferença alguma no resultado esperado. Os resultados do experimento, contudo, revelaram uma clara preferência psicológica: 72% dos participantes escolheram o tratamento A, enquanto apenas 28% escolheram o tratamento B.

O experimento foi então repetido com duas opções de tratamento diferentes. O tratamento C resultaria em 400 mortes. O tratamento D tinha 33% de chances de ninguém morrer, mas uma probabilidade de 66% de todos os 600 morrerem. A grande maioria dos participantes preferiu o tratamento D, 78% contra 22%.

É interessante notar que os tratamentos A e C também são

estatisticamente idênticos, mas A foi escolhido por uma porcentagem muito maior enquanto C não foi. Ponderar vidas salvas com fatalidades alterou significativamente as preferências das pessoas tomando a decisão, apesar de os resultados esperados serem exatamente os mesmos. Analisaremos adiante uma das razões para essa preferência quando falarmos sobre a **Aversão à Perda**, mas por enquanto vamos nos concentrar em como a ênfase das várias mensagens alterou os resultados.

A **Estruturação** é o ato de enfatizar os detalhes que são de importância crucial enquanto minimiza as coisas que não são reduzindo a importância de alguns fatos ou omitindo-os completamente. A utilização adequada da Estruturação pode ajudá-lo apresentar sua oferta de maneira convincente ao mesmo tempo em que respeita o tempo e a atenção que seu cliente dedica à sua mensagem. A Estruturação constitui uma parte natural da comunicação: é inevitável alguma forma de compressão de qualquer mensagem. Simplesmente não é prático incluir todos os fatos e contextos ao se comunicar com os outros — nós salientamos alguns detalhes e omitimos outros para poupar tempo. Nós estruturamos por ser necessário: de outra forma levaria um tempo absurdo para comunicar até a mais simples informação aos outros. Levaria horas para pedir uma pizza enquanto você informaria à pessoa do outro lado da linha não apenas o tamanho e a cobertura que quer, mas como conseguiu o número de telefone da pizzaria e por que, nesta noite em particular, você está com vontade de comer pizza e não, digamos, comida chinesa.

Como a Estruturação constitui uma parte constante da comunicação, vale a pena se conscientizar do processo. Sabendo o que está enfatizando e o que está minimizando, você pode comunicar os benefícios da sua oferta a seus clientes potenciais de uma maneira clara e concisa, o que maximiza o seu poder de persuasão.

Estruturação não é o mesmo que mentir ou enganar. A honestidade é sempre a melhor política, não apenas do ponto de vista moral. Tentar ludibriar as pessoas com uma representação falsa de sua oferta pode lhe render algumas vendas a mais no curto prazo, mas aumenta acentuadamente as chances de violar as expectativas de seus clientes, reduzindo a satisfação deles e prejudicando permanentemente a sua **Reputação**. (Veja **Efeito da Expectativa**.)

Beneficiar-se do processo de Estruturação lhe permitirá comunicar os benefícios da sua oferta a seus **Compradores Prováveis** de forma convincente, desde que você não omita informações que seus clientes têm o direito de saber.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/framing/

Grátis

Não cobrar nada de ninguém é uma garantia de lucro zero. Chamar atenção é diferente de ser pago.

— JOSEPH FERRARA, ADVOGADO ESPECIALIZADO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL

Se você quiser atrair rapidamente a atenção de alguém, dê algo de valor **Grátis**. As pessoas adoram a promessa de ganhar algo de graça. Você provavelmente já viu amostras Grátis de comida sendo distribuídas no supermercado ou recebeu uma oferta para testar um produto ou serviço por um determinado tempo sem a obrigação de comprar. Há, sem dúvida, boas chances de que pelo menos algumas dessas gratuidades o tenham levado a comprar mais. Ofertas de valor Grátis continuam a ser feitas porque funcionam — o valor Grátis é subsidiado pelas vendas adicionais feitas em função da oferta.

Comecei meu negócio de cursos e consultoria dando minha pesquisa e textos de graça no meu website. Como resultado centenas de milhares de pessoas encontram o Personal MBA, se beneficiam das informações e passam a confiar em mim como uma referência útil. Com muita frequência, elas me permitem continuar fornecendo ainda mais informações úteis Grátis por e-mail.

Eu periodicamente me ofereço para me reunir de graça com clientes potenciais de consultoria por telefone — sem nenhuma obrigação da parte deles e sem esconder o jogo. A cada vez que faço essa oferta, recebo centenas de pedidos e conheço muitas pessoas interessantes. Uma boa porcentagem das pessoas que aceitam uma "amostra grátis" passam a ser clientes pagantes, fazendo do "Grátis" a base do meu negócio de cursos e consultoria.

Muitas vezes, oferecer um autêntico valor Grátis representa

uma maneira rápida e eficaz de chamar a atenção. Ao dar aos seus clientes potenciais algo útil sem que eles precisem pagar nada, você chama a atenção deles e dá a seus clientes potenciais uma chance de provar o valor que proporciona. Se bem executada, essa estratégia lhe renderá vendas que você não conseguiria fechar de outra forma.

Dar valor Grátis chama **Atenção**, mas mantenha sempre em mente que Atenção por si só não paga as contas. O canto da sereia do Marketing viral encoraja muitos empresários a continuamente dar demais na tentativa de chamar Atenção em vez de desenvolver e melhorar as partes do negócio que de fato geram de lucro. A Atenção é necessária para atrair clientes pagantes, mas, se ela nunca levar a vendas, o seu negócio não terá como se manter.

Para melhores resultados, concentre-se em oferecer de graça um valor autêntico que tenha chances de atrair clientes verdadeiramente pagantes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/free/

Permissão

Vender a pessoas que realmente querem ouvir falar de você é mais eficaz do que interromper estranhos que não se interessam pelo que você tem a dizer.

— SETH GODIN

Acabei de fazer o impensável: eu efetivamente abri a pasta de spams do meu e-mail. A pasta continha 1.555 mensagens não lidas, cuja maioria apresentava alguma variação de:

"Belas garotas russas querem conversar com VOCÊ!"

"Compre Viagra on-line!"

"Dê adeus à calvície agora!"

Não pedi nenhum desses e-mails — eles simplesmente me foram enviados, sem nenhuma consideração ao fato de as mensagens serem ou não bem-vindas. Não tenho absolutamente nenhum interesse em bater papo com "belas garotas russas", não tenho por que comprar Viagra no mercado negro e na verdade *gosto* de ser calvo.

Quais são as chances de eu ler essas mensagens e reagir a elas? Pouquíssimas — pelo contrário, eu faria de tudo para *evitar* prestar **Atenção** a elas e as vacas vão tossir antes de eu comprar o que eles estão tentando me vender.

Infelizmente, muitos empresários e gestores presumem que a abordagem do spam é a melhor maneira de chamar a Atenção. Telefonemas não solicitados, comunicados de imprensa, publicidade de mercado de massa e mala direta endereçada "ao morador" são os equivalentes legais mais comuns do spam: cobrir um enorme e indiferenciado grupo de pessoas com uma mensagem padrão na esperança de uma minúscula fração se dar ao trabalho de responder.

No início da propaganda na televisão e no rádio, os intervalos comerciais de fato funcionavam. Quando a TV só tinha três canais a oferecer, as pessoas tinham mais chances de realmente prestar Atenção aos comerciais. Ao comprar um único espaço publicitário de trinta segundos no horário nobre em cada uma das três grandes redes de TV, você podia atingir 90% da audiência em um único dia.

Hoje em dia, as pessoas podem descartar tudo aquilo em que não querem prestar Atenção, seja ignorando a mensagem intrusiva ou direcionando a Atenção a outra coisa. No momento em que você começa a falar sobre algo que não interessa a seus clientes potenciais, eles já se foram.

Pedir **Permissão** para manter o contato depois de proporcionar o valor **Grátis** é mais eficaz do que a interrupção. Oferecer um valor autêntico chama Atenção do seu cliente potencial e pedir Permissão lhe dá a chance de se comunicar com pessoas que você *sabe* que têm interesse na sua oferta.

A Permissão é um ativo real. Entrar em contato com novas pessoas tende a ser difícil e dispendioso. É muito mais fácil manter o contato com alguém que você já conhece — basta um e-mail, uma carta ou um telefonema, todas elas ações fáceis e baratas. Se obtiver a Permissão dos seus novos clientes potenciais para se manter em contato, você estará se beneficiando ao máximo de suas atividades de comunicação.

A melhor maneira de receber Permissão é pedir. Sempre que você proporcionar valor às pessoas, pergunte se pode continuar a

slhes dar mais valor no futuro. Com o tempo, a sua lista de clientes spotenciais crescerá e, quanto maior for a lista, maior as suas echances de começar a fechar mais vendas.

Utilize a Permissão quando lhe for concedida, mas não abuse do privilégio. Obter a Permissão de manter o contato nunca lhe dá carta branca para enviar o que bem quiser. Antes de pedir a seus clientes potenciais Permissão para se manter em contato edeixe claro o que isso quer dizer e como eles se beneficiarão disso.

Se você honrar seu compromisso proporcionando continuamente valor e se abstendo de mandar a seus clientes potenciais spams contendo informações irrelevantes, você terá um ativo poderoso que pode ajudá-lo a aprofundar seu erelacionamento com pessoas interessadas no que você tem a .oferecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/permission/

Gancho

Se você puder fazer, isso não é se vangloriar.

— DIZZY DEAN, JOGADOR DE BEISEBOL DO HALL DA FAMA

Mensagens complicadas são ignoradas ou esquecidas. Os seus **Compradores Prováveis** são pessoas ocupadas — eles não têm tempo de prestar **Atenção** a todas as informações que os assolam todos os dias. Se quiser que as pessoas se lembrem de quem você é e do que está oferecendo, você precisa chamar e manter a

Atenção delas — tudo em uma questão de segundos.

Um **Gancho** é uma frase curta que descreve o principa benefício de uma oferta. Algumas vezes é um título e algumas vezes é uma máxima ou um slogan curto. De qualquer maneira ele comunica a razão pela qual alguém quereria algo que você está vendendo.

Um exemplo clássico de um Gancho no mundo editorial é o título do livro de Timothy Ferriss, *Trabalhe quatro horas por semana*. Este breve título sugere vários benefícios intrigantes: (1) quatro horas é muito menos do que a maioria das pessoas trabalha e a maioria das pessoas gostaria de trabalhar menos; (2) é possível ganhar tanto em quatro horas semanais quanto se ganha trabalhando mais de quarenta horas semanais; (3) se você não trabalhasse tanto, poderia aproveitar o seu tempo com coisas muito mais divertidas. Nada mal para uma frase de cinco palavras. Alie o título à imagem de capa, uma pessoa relaxando em uma rede entre dois coqueiros, e não é muito difícil convencer as pessoas a comprar e ler o livro.

A Apple utilizou um Gancho para o lançamento do iPod: “Mi canções no seu bolso”. Na época, aparelhos portáteis de música consistiam em volumosos aparelhos de CD e fitas cassete e a propaganda dos primeiros players de MP3 se concentrava no aspecto técnico: megabytes de espaço em disco. O Gancho da Apple salientou o principal benefício: em vez de andar por a levando centenas de fitas ou CDs, você pode levar toda a sua coleção de músicas em um dispositivo elegante.

O slogan de cinco palavras da Apple fez milagres. Em pouco menos de um ano, 236 mil iPods de primeira geração foram vendidos — um início impressionante, considerando o fato de se tratar da primeira incursão da empresa na categoria de música portátil. O Gancho chamou Atenção e a qualidade do produto fechou a venda.

Ao criar um Gancho, concentre-se no principal benefício ou valor proporcionado pela sua oferta. Enfatize o valor inigualável da sua oferta e por que o cliente potencial deveria se interessar por ela. Em um brainstorming, elabore uma lista de palavras e expressões relacionadas ao seu principal benefício e teste diferentes maneiras de usá-las em uma frase curta. Conceber um Gancho é um exercício criativo — quanto mais opções potenciais você gerar, mais rapidamente encontrará uma que funciona.

Assim que criar seu Gancho, use-o! Inclua-o no seu website, na sua propaganda, nos seus cartões de visita — faça com que ele seja uma das primeiras coisas que os clientes potenciais verão. O Gancho chama Atenção e suas outras atividades de **Marketing** e **Vendas** fecham o negócio.

Quanto melhor for seu Gancho, mais Atenção você chamará e mais fácil será para os seus clientes satisfeitos contar aos amigos sobre você.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/hook/

Chamada Para a Ação (CPA)

Não me faça pensar.

— STEVE KRUG, ESPECIALISTA EM USABILIDADE NA INTERNET

Não adianta chamar **Atenção** dos clientes potenciais se eles desaparecerem: se quiser fechar uma venda, você precisa conduzir seus clientes potenciais a realizar alguma espécie de ação.

Seus clientes potenciais não têm como ler a sua mente. Se quiser que eles deem o próximo passo, precisa lhes dizer exatamente o que fazer. As mensagens de **Marketing** mais eficazes sugerem ao destinatário ou cliente potencial uma ação única, clara e curta para ser realizada em seguida.

Pense no outdoor à beira da estrada que diz algo como "Os hambúrgueres do Tony são os melhores". O que as pessoas que veem essa mensagem fazem? Provavelmente nada. Grandes são as chances de o outdoor não passar de um desperdício de tempo e dinheiro.

Dê às pessoas uma **Chamada para a Ação** como "Pegue a saída 25, vire à direita e prove os melhores hambúrgueres da região" e logo Tony estará servindo mais hambúrgueres a viajantes famintos.

Uma Chamada para a Ação conduz seus clientes potenciais a realizar uma ação única, simples e clara. Visite um website. Digite um endereço de e-mail. Disque um número de telefone. Envie a carta-resposta. Clique em um botão. Compre um produto. Conte a um amigo.

A chave para apresentar uma Chamada para a Ação eficaz é ser o mais claro, simples e direto possível. Quanto mais clara for a proposta apresentada, maiores são as chances de seu cliente potencial de fato fazer o que você sugerir.

Se você está sugerindo que alguém digite um endereço de e-mail válido para receber um newsletter, repita isso inúmeras vezes e deixe imediatamente claro ONDE está o campo de e-mail, POR QUE ele deve ser preenchido, ONDE clicar depois de digitar o e-mail e O QUÊ a pessoa pode esperar que aconteça depois que fizer isso. Se você acha que está sendo óbvio demais, está fazendo a coisa certa.

As melhores Chamadas para a Ação solicitam diretamente uma **Venda** ou **Permissão** para manter o contato. O ideal é fechar a Venda de cara, já que isso facilita saber se as suas atividades de Marketing estão se pagando. Pedir Permissão é a segunda melhor opção, já que lhe permite manter contato com seus clientes potenciais, reduzindo acentuadamente seus custos de Marketing e aumentando a probabilidade de uma eventual Venda.

Assegure-se de que toda mensagem que criar inclua uma Chamada para a Ação clara e você aumentará acentuadamente a eficácia das suas atividades de Marketing.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/call-to-action/

Narrativa

Uma história em tudo.

— WILLIAM WORDSWORTH, POETA

Desde o despontar da história, as pessoas têm contado histórias. Contar histórias é uma experiência humana universal e histórias sempre foram utilizadas no comércio. Uma boa história é capaz de melhorar até mesmo a melhor oferta.

No mundo todo, as **Narrativas** mais convincentes seguem um formato comum. O renomado estudioso de mitologia Joseph Campbell chamou esse enredo prototípico de "A Jornada do Herói" ou "monomito". Pessoas ao redor do mundo reagem com muita intensidade a esse tema e você pode utilizar seu formato básico para elaborar e contar as próprias histórias.

A Jornada do Herói começa apresentando o Herói: uma pessoa normal diante das dificuldades e adversidades da vida cotidiana. O Herói então recebe um "convite para a aventura": um desafio, uma missão uma responsabilidade que requeira que eles se elevem acima de sua existência normal e desenvolvam suas habilidades e competências para ter sucesso.

Quando o Herói aceita a missão, ele sai do âmbito de sua vida normal e entra em um mundo de incerteza e aventura. Uma série de experiências extraordinárias o inicia no novo mundo, e o Herói passa por muitas provas e aprende muitos segredos em sua busca pelo sucesso.

Depois de perseverar diante da adversidade e vencer o inimigo, o Herói recebe uma grande dádiva ou poder e volta ao mundo normal para compartilhar seu conhecimento, sabedoria ou

tesouro com as pessoas. Em troca, ele conquista o respeito e a admiração de todos.

Os seus clientes querem ser Heróis. Eles querem ser respeitados e admirados por todos, ser poderosos e bem-sucedidos e resolutos diante da adversidade. Eles querem ser inspirados pelas provações e atribulações de outras pessoas que vieram antes deles e venceram o inimigo. Contar uma história sobre pessoas que já percorreram o caminho que seus clientes potenciais estão pensando em percorrer é uma maneira poderosa de convencê-los a seguir em frente.

Depoimentos, estudos de caso e outras histórias são extremamente eficazes para incentivar os seus clientes potenciais a aceitar o seu "convite à aventura". Ao contar histórias sobre os clientes que vieram antes, você chama

Atenção dos seus clientes potenciais e lhes mostra um caminho para realizar o que desejam. Quanto mais vívida, clara e emocionalmente convincente for a história, mais clientes potenciais você atrairá.

Conte aos seus clientes potenciais as histórias que eles estão interessados em ouvir e você inevitavelmente chamará a Atenção deles.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/narratives/

Controvérsia

Se quiser chamar atenção, comece uma briga.

— PROVÉRBIO IRLANDÊS

Gerar **Controvérsia** significa assumir publicamente uma posição com a qual nem todos concordarão, aprovarão ou apoiarão. Se utilizada de maneira construtiva, a Controvérsia pode ser uma maneira eficaz de chamar **Atenção**: as pessoas começam a falar sobre a sua opinião, passam a se envolver nela e prestar Atenção a ela, o que é bom.

O próprio Personal MBA é um bom exemplo do poder da Controvérsia positiva. O Personal MBA gira ao redor de princípios fundamentais de negócios — o que você precisa saber sobre os negócios para ter sucesso. Acredito piamente que qualquer pessoa pode aprender por conta própria tudo o que precisa saber sobre os negócios sem comprometer sua renda futura pagando um programa tradicional de MBA.

Algumas pessoas discordam veementemente dessa posição — especialmente graduados de programas de pós-graduação de renomadas escolas de negócios da Ivy League. Candidatos e ex-alunos de MBA muitas vezes são muito incisivos em seu desacordo, o que normalmente assume a forma de denúncias contra a abordagem do Personal MBA à educação de negócios em seus próprios websites ou discordando publicamente de mim deixando comentários no meu website.

Isso não é ruim: esse nível consistente de Controvérsia moderada permitiu que o Personal MBA crescesse ano a ano sem a necessidade de propaganda paga. Ao expressarem sua opinião os adversários do Personal MBA estão divulgando a abordagem a

pessoas que poderiam não saber que existem alternativas a programas tradicionais de escolas de negócios.

A controvérsia leva muitas pessoas a investigar e analisar o Personal MBA e a decidir por si próprias sobre sua utilidade. Muitas delas se interessam pela abordagem, leem o meu conteúdo **Grátis** e decidem comprar um livro, fazer um curso ou contratar meus serviços de consultoria. Enquanto meus detratores mantiverem a civilidade, eu recebo a discordância de braços abertos.

Tudo bem ter uma opinião e se posicionar incisivamente. Todo mundo tende naturalmente a querer que os outros gostem deles e a Controvérsia muitas vezes traz consigo uma situação desconfortável. Na tentativa de evitar totalmente possíveis críticas, é fácil diluir suas opiniões ao ponto de elas não ofenderem ninguém. Se todos concordarem com a posição, ela se torna tão enfadonha que ninguém mais presta Atenção em você.

Tudo bem apoiar uma posição que mais ninguém apoia. Tudo bem discordar de alguém ou se posicionar contra algo, porque a Controvérsia leva ao diálogo. O diálogo é uma forma de Atenção, o que é bom se você quiser atrair pessoas que se beneficiarão do que está fazendo.

Isso não quer dizer que toda Controvérsia seja boa: há um limite tênue entre gerar uma Controvérsia construtiva e alimentar uma novela interminável. A Controvérsia com um propósito tem valor; a Controvérsia só pela Controvérsia ou a Controvérsia que desdenha ou deprecia, não tem. A Controvérsia

ação o ajudará se você perder de vista o propósito por trás das suas ações.

Enquanto você for capaz de manter em mente o contexto geral de como está tentando ajudar, criar um pouco de Controvérsia pode ser uma ferramenta muito eficaz para incentivar as pessoas a procurar mais informações sobre o que você está fazendo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/controversy/

Reputação

> Goste ou não, a percepção do mercado se transforma na sua realidade.
>
> — HOWARD MANN, ATOR E COMEDIANTE

Em minha opinião, o "branding", ou gestão de marca, é uma das ideias mais excessivamente utilizadas e injustificadamente badaladas do mundo dos negócios moderno. Não há nada de mágico nem complexo no desenvolvimento de uma marca quando os empresários ou executivos dizem que querem "melhorar sua marca" ou "desenvolver a participação de marca" eles quase sempre querem dizer "melhorar sua reputação".

A **Reputação** é o que geralmente vem à mente quando as pessoas pensam em uma determinada oferta ou empresa. As reputações são naturalmente geradas sempre que as pessoas conversam umas com as outras. Alguns produtos e serviços valem o preço cobrado, mas não todos. Vale a pena ter algumas

sexperiências, mas não todas. É agradável ou produtivo trabalha
com algumas pessoas, mas não todas. Ninguém quer desperdiça
tempo ou dinheiro, de forma que as pessoas prestam muita
l **Atenção** ao que os outros dizem sobre as coisas que lhes
a interessam.
s

Desenvolver uma boa Reputação tem um valor enorme: as pessoas muitas vezes estão dispostas a pagar mais por uma boa Reputação. Uma das razões pelas quais marcas de consumo conhecidas, como Tide e Crest, podem continuar a cobrar preços mais elevados em categorias que são quase commodities, é o poder de sua Reputação. Os clientes potenciais querem ter certeza de que a compra que estão pensando em fazer os beneficiará, que os outros respeitarão sua decisão e que eles não estarão jogando dinheiro fora. Como diz o velho ditado corporativo, "ninguém jamais foi demitido por comprar um
s IBM".

e É importante notar que a sua Reputação não está diretamente
e sob o seu controle — ela é a soma total do que os outros pensam
: sobre tudo o que você faz: os produtos que você lança, a
n propaganda que promove, o atendimento que oferece. Por mais
' que tente, você não tem como "administrar" diretamente a sua Reputação — você só pode tentar melhorá-la com o tempo
s fazendo com que as pessoas fiquem satisfeitas em fazer negócios
s com você.

s Lembre-se sempre de que o mercado é o juiz supremo da sua
s Reputação e que ele está sempre observando o que você faz. Se
s você tiver uma excelente Reputação, os seus clientes continuarão

ra fazer negócios com você e o indicarão a outros porque confiam
rem você (e porque indicar bons produtos e serviços aos amigos é
auma maneira de desenvolver as próprias Reputações). Reque
stempo e esforço desenvolver sua Reputação, mas não existe

Marketing melhor.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reputation/

a fazer negócios com você e o indicarão a outros porque confiam em você (e porque indicar bons produtos e serviços aos amigos é uma maneira de desenvolver as próprias Reputações). Requer tempo e esforço desenvolver sua Reputação, mas não existe

Marketing melhor.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reputation/

4

VENDAS

> As pessoas não gostam que lhes vendam, mas adoram comprar.
>
> — JEFFREY GITOMER, AUTOR DE *A BÍBLIA DE VENDAS E O LIVRO VERMELHO DE VENDAS*

TODO NEGÓCIO DE sucesso vende o que tem a oferecer. Não basta ter milhões de clientes potenciais se ninguém sacar a carteira e disser: "Vou levar um". O processo de vendas começa com um cliente potencial e termina com um cliente pagante. Se não houver **Venda**, não há **Negócio**.

As melhores empresas do mundo conquistam a confiança de seus clientes potenciais e os ajudam a entender por que vale a pena pagar pela oferta. Ninguém quer tomar uma decisão ruim ou ser ludibriado, de forma que as vendas em grande parte consistem em ajudar o cliente potencial a enxergar que a sua oferta é importante e convencê-lo de que você é capaz de cumprir o que promete.

O processo de vendas termina com um novo cliente empolgado e mais dinheiro no banco.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/sales/

Transação

> Só existe um chefe: o cliente. E ele pode demitir todas as pessoas da empresa, do presidente do conselho até o faxineiro, simplesmente levando o dinheiro para gastar em outro lugar.
>
> — SAM WALTON, FUNDADOR DO WALMART

Uma **Transação** é uma permuta de valor entre dois ou mais participantes. Se eu tiver algo que você quer e você tiver algo que eu quero, ambos nos beneficiaremos se concordarmos em fazer negócios.

A Transação é o momento decisivo de cada negócio. As vendas são o único ponto do ciclo de negócios no qual os recursos entram na empresa, o que torna fechar uma Transação algo de importância crucial. As empresas sobrevivem ganhando mais dinheiro do que gastam e não é possível fazer isso sem fechar Transações.

Só é possível fechar negócios com coisas que sejam **Economicamente Valiosas**. Se não tiver algo que os seus clientes potenciais queiram, eles não comprarão de você. Isso pode soar óbvio, mas é incrível quantos empreendedores entram no mercado sem ter algo que o mercado queira. É por isso que é tão importante desenvolver e testar uma **Mínima Oferta Economicamente Viável (MOEV)**: a melhor maneira de descobrir se você criou ou não algo valioso o suficiente para ser

vendido antes de investir todas as suas economias.

Quando está abrindo uma empresa, o objetivo é chegar ao ponto no qual você pode fechar sua primeira Transação lucrativa o mais rapidamente possível, porque esse é o ponto no qual você deixa de ser um projeto para ser uma empresa. Os exemplos e conceitos apresentados neste capítulo o ajudarão a fechar Transações lucrativas com as quais todos sairão satisfeitos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/transaction/

Confiança

O segredo da vida é honestidade e justiça. Se souber fingir isso, você está com tudo.

— GROUCHO MARX

Segue uma proposta: deposite 100 mil dólares na minha conta neste exato momento e, em dez anos, eu lhe darei as chaves de uma mansão novinha, de mil metros quadrados na costa da Itália. Você não poderá ver nenhuma mansão já pronta, não terá notícias minhas enquanto o empreendimento não estiver pronto e seu dinheiro não será devolvido em nenhuma circunstância. Temos um acordo?

A menos que você seja uma pessoa *extremamente* ingênua com muito dinheiro para jogar fora, provavelmente não. Afinal, como pode ter certeza de que eu realmente construirei uma mansão à beira-mar por uma quantia tão baixa? Como você pode ter certeza

de que eu simplesmente não pegarei o dinheiro e desaparecerei?

Você não tem como ter certeza, e é por isso que você não va ame pagar por uma mansão que nunca viu, no Mediterrâneo.

Vamos inverter a situação: vamos presumir que eu possa construir essa mansão e você esteja interessado em compra uma. Seria sensato da minha parte comprar um terreno e começar a construir antes de me certificar de que você tem o dinheiro para pagar por isso? Provavelmente não — se o **Negócio** não se concretizar, precisarei encontrar outro cliente ou arca com o custo.

Sem um certo nível de **Confiança** entre os participantes, uma **Transação** nunca se concretizará. Não importa quais promessas sejam feitas ou o quanto o negócio pode ser atraente, nenhum cliente estará disposto a abrir mão de seu suado dinheiro se não acreditar que você tem condições de cumprir suas promessas. Da mesma forma, não costuma ser prudente dar crédito a clientes que você não conhece.

Desenvolver uma boa **Reputação** ao longo do tempo agindo com justiça e honestidade é a melhor maneira de reforçar a Confiança. Você também pode tomar providências para mostrar que é digno de Confiança: organizações de certificação de empresas, serviços de verificação de crédito e histórico e acordos financeiros como contratos de caução são recursos criados para ajudar a superar a falta de Confiança inicial entre os participantes de uma Transação. Esses recursos suplantam uma barreira mútua a uma venda: sem esses serviços, muitas

Transações jamais se concretizariam.

Quanto mais fácil for demonstrar sua confiabilidade e verificar se o outro lado é digno de confiança, maiores são as chances de fechar uma Transação.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/trust/

Denominador comum

Fazer concessões é a arte de dividir um bolo de forma que todos acreditem ter recebido o pedaço maior.

— LUDWIG ERHARD, POLÍTICO E EX-CHANCELER DA ALEMANHA OCIDENTAL

O **Denominador Comum** é uma interseção de interesses entre dois ou mais participantes. Pense nas suas opções disponíveis como um círculo ao seu redor. Os seus clientes potenciais também têm um círculo de opções disponíveis. O seu trabalho é descobrir exatamente onde esses círculos se sobrepõem, uma tarefa que fica muito mais fácil se você souber o que seus **Compradores Prováveis** querem ou de que precisam.

Pense no seu emprego atual, ou no seu último emprego. As possibilidades são de você ter aceitado a oferta de emprego por estar disposto a assumir certas responsabilidades e de seu empregador estar interessado em tê-lo na empresa. Você tinha interesse em receber um determinado salário e o seu empregador estava disposto a pagar o salário pretendido. Os seus interesses se sobrepunham, o que resultou em uma oferta de trabalho e um

emprego na empresa. Essa sobreposição de interesses é o Denominador Comum.

O mesmo acontece a cada vez que você compra algo de um varejista. Eles têm um produto que você deseja; você tem uma quantia de dinheiro que eles estão dispostos a aceitar pelo produto. Se você não quiser o produto ou se o varejista quiser mais do que você está disposto a pagar, nenhuma **Transação** será fechada.

O Denominador Comum é uma precondição para a ocorrência de qualquer tipo de Transação. Sem pelo menos uma área de interseção de interesses, um cliente potencial não tem motivo algum para escolher negociar com você. Afinal, não faria muito sentido pagar mais por algo que você não valoriza. Por que esperar que os seus clientes potenciais aceitem a sua oferta se ela não for no melhor interesse deles?

Alinhar interesses é vital para encontrar um Denominador Comum. Fechar uma venda não é uma questão de convencer as pessoas a fazerem algo que não for no melhor interesse deles. Idealmente, você deve querer exatamente o que seus clientes potenciais querem: satisfazer o desejo deles ou solucionar o problema deles. Quanto mais os seus interesses estiverem alinhados com os de seus clientes potenciais, mais **Confiança** eles terão na sua capacidade de lhes dar o que desejam.

São vários os caminhos para uma Transação de sucesso, a essência da negociação. A negociação é o processo de explorar diferentes opções para encontrar o Denominador Comum

quanto mais caminhos potenciais explorar, maiores serão as chances de você encontrar um no qual seus interesses se sobrepõem. Quanto mais aberto você se mantiver às opções potenciais, maiores serão as chances de encontrar um Denominador Comum aceitável para todas as partes envolvidas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/common-ground/

Princípio da incerteza da precificação

> Tudo o que você quer na vida tem um preço. Você precisará pagar um preço se quiser melhorar as coisas, precisará pagar um preço só para deixar as coisas como estão — tudo tem um preço.
>
> — HARRY BROWNE, AUTOR DE *FAIL-SAFE INVESTING*

Um dos aspectos mais fascinantes das vendas é o que chamo de **Princípio da Incerteza da Precificação**: todos os preços são arbitrários e maleáveis. A precificação é sempre uma decisão executiva. Se quiser tentar vender uma pedra por 350 milhões de dólares, você pode. Se quiser quadruplicar esse preço ou reduzi-lo a dez centavos de dólar uma hora depois, absolutamente nada o impede. *Qualquer* preço pode ser determinado a *qualquer* nível e a *qualquer* momento, sem limitação alguma.

O Princípio da Incerteza da Precificação segue uma importante proposição: você deve ser capaz de *sustentar* seu preço de venda

santes de um cliente aceitá-lo. Em geral, as pessoas preferem epagar o mínimo possível para obter as coisas que querem (com salgumas exceções, que veremos mais adiante, na seção n**Sinalização Social**). Se esperar que as pessoas lhe paguem uma quantia razoável para comprar o que está oferecendo, você deve ser capaz de proporcionar uma **Razão** para explicar por que vale a pena pagar o preço oferecido.

É difícil sustentar um preço de 350 milhões de dólares por uma pedra — a menos que a pedra seja o Diamante Hope, um diamante azul-profundo de 45,5 quilates com uma longa e notável história.

O Diamante Hope atualmente pertence ao Museu de História Natural do Instituto Smithsonian e não está à venda. Se o Smithsonian decidisse vendê-lo, contudo, eles poderiam facilmente determinar um preço de venda de 1 bilhão de dólares. O que os impede?

e Leilões são um exemplo do Princípio da Incerteza da Precificação em ação — os preços variam constantemente, de acordo com o número de pessoas interessadas e com o quanto cada uma se mostra disposta a pagar.

Ao determinar um preço inicial baixo e permitir que os compradores potenciais deem lances uns contra os outros, os leilões constituem uma maneira eficiente de determinar um verdadeiro preço de mercado para algo de difícil reprodução e na ausência de produtos comparáveis já no mercado. É por isso que itens raros como o Diamante Hope normalmente são vendidos —

ıse for o caso — em um leilão. O diamante mais caro já vendido fo
ıo diamante bruto Cullinan Heritage de 507,5 quilates
ɔarrematado por 35,3 milhões de dólares em um leilão.[1] Nada ma
ɹpara uma pedra.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/pricing-uncertainty-principle/

Quatro métodos de precificação

É melhor ter dinheiro do que ser pobre, mesmo se for só por razões financeiras.

— WOODY ALLEN, COMEDIANTE, ROTEIRISTA E DIRETOR

Vamos presumir por um momento que você tenha uma casa que esteja disposto a vender. De acordo com o **Princípio da Incerteza da Precificação**, o preço pode ser qualquer um — você mesmo deve determiná-lo, já que casas não vêm com etiquetas de preço. Vamos presumir também que você prefira vender a casa pelo preço mais alto possível. Como descobrir o preço mais alto que um cliente de fato aceitará?

Existem quatro maneiras de justificar o preço de algo de valor: (1) custo de reposição, (2) comparação de mercado, (3) fluxo de caixa descontado/ valor presente líquido e (4) comparação de valor. Esses **Quatro Métodos de Precificação** o ajudarão a estimar em que extensão algo é potencialmente valioso para os seus clientes.

O método do **Custo de Reposição** justifica um preço

irespondendo à questão “Quanto custaria para repor?” No caso do ,imóvel a questão passa a ser “Quanto custaria para criar ou lconstruir uma casa igual a esta?”

Imagine que um meteoro caia diretamente sobre a casa e a destrua completamente — você precisará reconstruir a casa do zero. Quanto custaria para comprar um terreno similar, pagar para um arquiteto conceber o projeto, comprar materiais idênticos e contratar uma empreiteira para criar exatamente a mesma casa? Some todos esses custos, adicione uma margem para compensar seu tempo e esforço e você terá uma estimativa justificável para o valor da casa.

Aplicado à maioria das ofertas, o método do Custo de Reposição costuma ser um cálculo “por custos corrigidos” a calcule quanto custa para criar, adicione a margem desejada e a determine o preço de acordo.

ê

O método de **Comparação de Mercado** chega a uma estimativa e de preço respondendo à pergunta “Por quantas outras coisas a similares estão sendo vendidas?”. No caso do imóvel, essa o pergunta passa a ser “Por quantas casas como esta, em uma região similar, têm sido vendidas recentemente?”.

:

Se você analisar a região do imóvel, provavelmente encontrará e algumas outras casas similares à sua que foram vendidas no e último ano. Elas provavelmente não serão exatamente iguais a (elas podem ter um quarto ou banheiro a mais, ter uma área um s pouco menor etc.), mas são similares o suficiente. Depois de fazer os ajustes para levar em consideração as diferenças, você pode o

ɔusar os preços de venda dessas casas “comparáveis” para chegar a
ıuma estimativa justificável do valor da sua casa.

A Comparação de Mercado é um modo bastante comum de
aprecificar ofertas: encontre uma oferta similar e determine o seu
ɔpreço de acordo.

r
O método do **Fluxo de Caixa Descontado (DCF)/Valor**
s
Presente Líquido (VPL) chega a uma estimativa de preço
a
respondendo à pergunta “Quanto vale a oferta se ela gerar receita
n
com o tempo?”. No caso do seu imóvel, a pergunta passa a ser “C
a
quanto esta casa renderia por mês se você a alugasse por um
tempo e o quanto essa série de fluxos de caixa valeria como um
emontante fixo hoje?”.

:
Pagamentos de aluguel entram todo mês, o que é bastante
e
prático: você pode utilizar as fórmulas de DCF/VPL[2] para calcular
o quanto valeria essa série de pagamentos ao longo de um
adeterminado período se a recebesse como um montante fixo. Ao
scalcular o VPL da casa presumindo que você conseguisse alugá-la
apor 2 mil dólares mensais por um período de dez anos com 95%
ade ocupação e pudesse receber 7% de juros sobre o seu dinheiro
escolhendo a **Segunda Melhor Alternativa**, você chegaria a uma
á
estimativa razoável do valor da sua casa.

ɔ
O método DCF/VPL só é utilizado para precificar ofertas
scapazes de produzir um fluxo de caixa contínuo, o que faz dele
ıuma maneira bastante comum de precificar empresas quando
rsão vendidas ou adquiridas — quanto mais lucro a empresa gera
epor mês, mais valiosa ela será para o comprador.

O método de **Comparação de Valor** chega a um preço respondendo à pergunta “A quem esta oferta é particularmente valiosa?”. No caso do imóvel, a questão passa a ser “Quais características esta casa apresenta para fazer com que ela seja valorizada por determinados tipos de pessoas?”.

Vamos presumir que a casa fique em um bairro agradável e seguro, com uma excelente escola pública nas proximidades. Essas características fariam a casa ser mais valorizada por famílias com crianças na idade escolar, particularmente se tiverem interesse em enviar os filhos para a escola das redondezas. Para compradores potenciais de imóveis no mercado, essa casa em particular seria mais valiosa do que a mesma casa na região com escolas inferiores por perto.

Veja outro exemplo: presuma que o dono anterior da casa tenha sido o Elvis Presley. Para certos tipos de pessoa — pessoas abastadas e fãs do Elvis —, esta casa seria *extremamente* valorizada. O envolvimento anterior de Elvis com o imóvel poderia facilmente triplicar ou quadruplicar o preço que você poderia justificar com os métodos de reposição, comparação de mercado ou DCF/VPL. Ao analisar as características singulares da sua oferta e o valor correspondente dessas características para certos grupos de indivíduos, muitas vezes será possível pedir preços muito mais elevados.

A Comparação de Valor costuma ser a melhor maneira de precificar a sua oferta, já que um grupo específico pode valorizar muito uma oferta, resultando em um preço muito maior. Utilize os outros métodos como uma referência, mas concentre-se em

odescobrir o quanto a sua oferta vale para o grupo de pessoas ac
equal você pretende vendê-la e determine seu preço de acordo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/4-pricing-methods/

Venda baseada em valor

O preço é o que você paga. O valor é o que você recebe.

— WARREN BUFFETT

Imagine que você possa prestar continuamente um serviço a uma grande empresa da *Fortune* 50 e os seus serviços resultem em 100 milhões de dólares anuais de faturamento adicional para a empresa. O seu serviço vale 10 milhões de dólares ao ano? Claro — afinal, que empresa abriria mão de 90 milhões de dólares de receita contínua?

Faz diferença se prestar esse valioso serviço não lhe custa muito dinheiro? De jeito nenhum — mesmo se lhe custar apenas centenas de dólares por ano para prestar esse serviço, você está gerando um enorme valor, o que justifica o preço comparativamente alto.

Faz diferença se a maioria dos serviços business-to-business custam 10 mil dólares ou menos? Nenhuma diferença — você está proporcionando muito mais valor do que outros serviços no mercado, o que justifica totalmente um preço mais alto.

A **Venda Baseada em Valor** é o processo de identificar e reforçar as **Razões** pelas quais a sua oferta é valiosa para o

comprador. Na seção anterior, discutimos como o método da **Comparação de Valor** costuma ser a melhor maneira de justificar um preço elevado para a sua oferta. A Venda Baseada em Valor é a forma *como* esse preço é sustentado. Ao identificar e reforçar a Razão pela qual uma **Transação** será valiosa para o cliente, você ao mesmo tempo aumenta as chances de fechar uma Transação e eleva o preço que o comprador estará disposto a pagar.

A essência da Venda Baseada em Valor não é falar, mas sim ouvir. Quando a maioria das pessoas pensa em vendas, elas imaginam um charlatão insistente e de fala mansa cuja principal prioridade é "fechar o negócio". Imitar vendedores inescrupulosos de carros usados é a maneira mais rápida de destruir a **Confiança** em você e dar a seus clientes potenciais a impressão de que você se importa mais com os seus lucros do que com o que eles desejam. Na realidade, os melhores vendedores são aqueles capazes de ouvir com atenção o que o cliente realmente quer.

Fazer boas perguntas é a melhor maneira de descobrir o quanto sua oferta é valorizada pelo seu cliente potencial. No clássico livro de vendas *Alcançando a excelência em vendas: SPIN selling*, Neil Rackham descreve as quatro fases de uma venda de sucesso: (1) entender a situação, (2) definir o problema, (3) esclarecer as implicações de curto e longo prazo do problema e (4) quantificar a necessidade/ganho ou os benefícios financeiros e emocionais que o cliente obteria ao ter seu problema resolvido. Em vez de tentar forçar uma venda prematura e padronizada

abons vendedores se concentram em fazer perguntas detalhadas epara chegar à raiz do que o cliente potencial realmente quer.

Ao incentivar os seus clientes potenciais a lhe contar mais sobre o que precisam, você obtém dois grandes benefícios. Em primeiro lugar, o cliente potencial fica mais confiante de que você de fato compreende a situação, aumentando a confiança deles na sua capacidade de entregar uma solução. Em segundo lugar, você descobrirá informações que o ajudarão a enfatizar o valor da sua oferta, o que o ajuda na **Estruturação** do preço da sua oferta em relação ao valor proporcionado.

Se descobrir por que, como e o quanto a sua oferta beneficiará o cliente, você poderá explicar esse valor em termos que eles entenderão e valorizarão. Conhecer o valor que você pode proporcionar aos seus clientes é o caminho dourado para uma venda lucrativa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/value-based-selling

Venda baseada em educação

> Faça o upgrade do seu usuário, não do seu produto. "Valor" é menos uma questão da coisa em si e mais uma questão do que ela possibilita. Não produza câmeras melhores — produza fotógrafos melhores.
>
> — KATHY SIERRA, AUTORA E COCRIADORA DA SÉRIE DE LIVROS *USE A CABEÇA*

Antes de se mudar para o Colorado, minha esposa, Kelsey, era

sgerente de vendas do Mark Ingram Bridal Atelier em Nova York, c mais prestigioso ateliê de vestidos de noiva do mundo. C trabalho dela era ajudar noivas do mundo todo a encontrar "C Vestido" — o vestido perfeito para seu casamento dos sonhos.

Mark Ingram é a Martha Stewart da indústria dos vestidos de noiva — seu senso de estilo é lendário. Sua coleção inclui vestidos de estilistas como Oscar de la Renta, Monique Lhuillier, Lela Rose e Vera Wang. Os consultores de Mark são tão habilidosos que um dos três primeiros vestidos que eles apresentam é quase sempre o vestido que a noiva escolhe para o casamento. Além disso, a experiência de compra e o atendimento ao cliente são impecáveis — Mark não dá descontos, mas as noivas preferem trabalhar com ele a comprar o vestido de um concorrente, apesar de poder sair mais barato.

Em comparação com a maioria dos ateliês de vestidos de noiva, o Mark Ingram Bridal Atelier vende vestidos da mais alta qualidade. O preço médio de venda de um vestido no ateliê de Mark é de 6 mil dólares — quatro vezes mais que a média nacional. Para fechar a venda, os consultores de Mark devem ajudar a noiva (e seus pais, que muitas vezes pagam a conta) a entender por que o vestido vale o preço.

Sem dúvida seria possível comprar um vestido mais barato de outro ateliê, mas vestidos mais baratos têm suas razões para serem mais baratos: eles usam tecidos de qualidade inferior economizam na confecção e utilizam rendas e adereços industrializados — isto é, não meticulosamente feitos à mão Além disso, ajustes são necessários para se assegurar que o

vestido se ajuste perfeitamente à noiva. A equipe de costureiros de Mark é a melhor do mundo e você só tem acesso a eles se comprar um vestido no ateliê de Mark.

Se você se importar com esses fatores — e a maioria das noivas econscientes do mundo da moda se importa —, é fácil ver por que svale a pena comprar um vestido de Mark se puder pagar por isso.

A **Venda Baseada em Educação** é o processo de fazer seus clientes potenciais serem clientes melhores e mais informados. Como uma consultora de vendas, Kelsey buscava: (1) deixar a noiva à vontade e relaxada e (2) ajudar a noiva a saber mais sobre vestidos, como eles são criados e produzidos e o que olhar ao comprar um.

Em vez de pressionar a noiva a "fechar a venda", Kelsey sempre se dava ao trabalho de explicar os detalhes do tecido, rendas, adereços, costura e ajustes à noiva e seus familiares. Ela investia tempo para instruir as noivas e aumentava as chances de elas comprarem um dispendioso vestido, tanto devido ao que aprenderam para apreciar a qualidade do que ela estava vendendo quanto pelo fato de ela ter conquistado a **Confiança** das noivas.

A Venda Baseada em Educação requer um investimento inicial em seus clientes potenciais, mas vale a pena. Ao investir energia educando seus clientes potenciais, você ao mesmo tempo desenvolve Confiança na sua expertise e os transforma em clientes melhores. Mas cuidado: uma educação eficaz requer que a sua oferta seja de alguma forma superior à de seus concorrentes

— caso contrário, você só estará afastando os clientes. Ainda mais motivos para se assegurar de ter uma oferta que vale a pena ser vendida.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/education-based-selling/

Segunda melhor alternativa

> Quando os outros percebem a sua disposição de se afastar, você se fortalece… algumas vezes você se beneficia se não chegar ao sim.
>
> — ROBERT RUBIN, EX-SECRETÁRIO DO TESOURO DOS ESTADOS UNIDOS

Nas negociações, é sempre útil saber o que o outro lado provavelmente fará no caso de vocês não chegarem a um acordo. Algumas vezes, simplesmente não é possível chegar a um acordo — pode não existir um **Denominador Comum**, de forma que os dois lados concordam ser melhor não fechar um negócio. O que fazer nesse caso?

Sua **Segunda Melhor Alternativa** é o que você fará no caso de não encontrar um Denominador Comum com seu parceiro na negociação. Imagine que você esteja em busca de um emprego e três empresas manifestam interesse em contratá-lo. Você pode preferir trabalhar na Empresa A, mas, se vocês não conseguirem chegar a um acordo mutuamente aceitável, é mais fácil ser um negociador confiante se souberem você que as Empresas B e C também estão interessadas em contratá-lo. Se a Empresa A for

a sua única opção e eles souberem disso, você provavelmente não
a fechará um bom negócio.

O outro lado também sempre tem uma Segunda Melhor Alternativa — uma referência com base na qual você está negociando. Se você estiver vendendo um produto que custa 100 dólares, está sendo comparado com a segunda melhor coisa que eles podem fazer com 100 dólares: poupar, investir ou comprar outra coisa. Se você estiver tentando contratar um empregado está concorrendo com a segunda melhor oferta que eles podem ter recebido de outra empresa. Quanto mais opções o outro lado tiver, mais fraca é a sua posição na negociação.

Conhecer a Segunda Melhor Alternativa do outro lado lhe dá uma grande vantagem para vender sua oferta: você pode estruturar seu acordo para que seja mais atraente que a segunda melhor opção do seu cliente potencial. Quanto mais você souber sobre as alternativas do outro lado, melhor poderá **Estruturar** sua oferta total **Agrupando/Desagrupando** várias opções.

Ter uma boa Segunda Melhor Alternativa mantém as negociações avançando rapidamente. Muitos jogadores de esportes profissionais cujos contratos estão para expirar usam a oportunidade para renegociar ou renovar seus contratos com os times atuais, particularmente se outros times manifestarem interesse neles. Se o time original não quiser perder o jogador eles precisam oferecer um incentivo para chegar rapidamente a um acordo aceitável.

Em toda negociação, o poder está nas mãos do lado *capaz de se*

afastar de um mau negócio *e disposto* a fazê-lo. Em quase todos os casos, quanto mais alternativas aceitáveis você tiver, melhor será a sua posição. Quanto mais atraentes forem as suas alternativas mais disposto você estará a se afastar de um negócio que não lhe satisfaz, resultando em acordos melhores.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/next-best-alternative/

Três moedas universais

O tempo consumirá o seu dinheiro, mas o dinheiro não compra tempo.

— JAMES TAYLOR, MÚSICO

Em toda negociação existem **Três Moedas Universais**: recursos tempo e flexibilidade. Qualquer uma dessas moedas pode ser trocada por mais ou menos das outras.

Recursos são itens tangíveis, como dinheiro, ouro, petróleo etc Os recursos são físicos: você pode pegá-los com a mão. Se você comprar móveis, pode oferecer dinheiro em troca. Se estiver vendendo seu carro, o comprador pode (se você concordar) lhe dar uma barra de ouro ou uma primeira edição em perfeitas condições do *Action Comics 1*, edição em que o Super-homem surgiu pela primeira vez. Você está simplesmente trocando um recurso por outro.

O *tempo* é a segunda principal moeda. Se você for um assalariado, está trocando uma determinada quantidade de

stempo e esforço por uma determinada quantidade de recursos
áVocê também pode trocar recursos por tempo: você pode se
,oferecer para pagar outras pessoas em troca de trabalho, que
econstitui a essência do emprego assalariado, terceirização e
trabalho free-lancer.

A *flexibilidade* é a terceira moeda universal, e normalmente é bastante subestimada. Tornar-se um empregado assalariado não representa uma troca direta de recursos por esforço — você também está abrindo mão de certa flexibilidade. Há um acordo implícito que diz que você não trabalhará com outras coisas quando deveria estar trabalhando para a empresa, o que constitui um **Custo de Oportunidade** bastante concreto. Enquanto está no trabalho, você está abrindo mão da flexibilidade de fazer qualquer outra coisa.

É totalmente possível negociar mais ou menos flexibilidade por mais esforço ou recursos. Por exemplo, você pode reduzir seu esforço e aumentar sua flexibilidade trabalhando em regime de meio expediente em troca de menos recursos — salário reduzido e menos benefícios. Comprar uma casa requer menos tempo se você concordar em fazer um financiamento de trinta anos em vez economizar para comprar à vista, ao custo de recursos adicionais (juros) e uma flexibilidade acentuadamente menor.

É possível ganhar mais de qualquer uma dessas moedas desejadas encontrando **Trade-offs** adequados entre elas. Se você gostaria de uma remuneração adicional na forma de um salário ou um contrato melhor, pode escolher abrir mão de tempo ou flexibilidade (como a possibilidade de usar o que você faz para

.outros fins). Se você gostaria de ter um pouco mais de
eflexibilidade ou tempo livre, pode negociar um salário menor
epara compensar por isso. Se o seu empregador ou cliente quiser
eque você trabalhe mais ou queira se beneficiar mais do seu
trabalho, você pode pedir uma maior compensação em troca.

é Mantenha em mente as Três Moedas Universais ao negociar e
ovocê se surpreenderá com a extensão de opções potenciais que
êserá capaz de apresentar ao seu cliente potencial, facilitando
oencontrar uma opção que beneficie todas as partes envolvidas.

s
i
o
r

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/3-universal-currencies/

Três dimensões da negociação

A primeira decisão a ser tomada antes de entrar em qualquer negociação é o que fazer se o outro lado disser não.

— ERNEST BEVIN, EX-SECRETÁRIO DE ESTADO DE RELAÇÕES EXTERIORES DO REINO UNIDO

e
ı
e
o
e
z
s

A maioria das pessoas pensa em negociações como se sentar a uma mesa com o outro lado e apresentar ofertas e contraofertas. Mas essa é apenas a última fase do processo; as outras duas ocorrem bem antes de você se sentar à mesa de negociações.

s
é
o

As **Três Dimensões da Negociação** são preparação, estrutura e discussão. Como David Lax e James Sebenius explicam em *Negociação 3-D*, cada uma dessas fases tem sua importância

ecrítica: ao criar um **Ambiente** (que analisaremos mais adiante rpropício a um acordo e ao preparar antecipadamente sua restratégia, você pode aumentar bastante as chances de encontra: uma solução mutuamente aceitável.

A primeira fase de toda negociação é a **Preparação**: preparar o eterreno para um resultado satisfatório da negociação. Quanto emais você puder aumentar as chances a seu favor antes de ocomeçar a negociar, melhor será o acordo que conseguirá fechar:

- Quem está envolvido na negociação e eles estão abertos a negociar com você?
- Com quem você está negociando e eles sabem quem você é e como pode ajudá-los?
- O que você está propondo e como isso beneficia o outro lado?
- Qual é o cenário da negociação — você apresentará a sua oferta pessoalmente, por telefone ou de alguma outra forma?
- Quais são todos os fatores ambientais em relação ao acordo — eventos recentes fazem com que o acordo seja mais ou menos importante para o outro lado?

a A Preparação é o equivalente nas negociações à **Estrutura** ·**Norteadora** (que veremos adiante) — o ambiente em torno da s negociação exerce um enorme papel no resultado, de forma que vale a pena se assegurar de que o Ambiente seja propício a um e bom acordo antes mesmo de sentar-se à mesa. Durante a l Preparação, você pode se certificar de estar negociando com a a pessoa certa — a pessoa que tem o **Poder** (que discutiremos

)posteriormente) de lhe dar o que você quer. A pesquisa aumenta
aa eficácia dessa dimensão da negociação — quanto mais
rconhecimento você tiver sobre o seu parceiro de negociação
durante esta fase, mais poder terá na negociação como um todo
portanto faça a sua tarefa de casa antes de apresentar uma oferta
o

o A segunda dimensão da negociação é a **Estrutura**: os termos
eda proposta. Nesta fase, você elabora um esboço da sua proposta
de forma que ela provavelmente seja valorizada e aceita:

a
- O que exatamente você proporá e como Estruturará a sua proposta à outra parte?

e
- Quais são os principais benefícios da sua proposta à outra parte?

- Qual é a **Segunda Melhor Alternativa** da outra parte e como a sua proposta é melhor?

a

- Como você superará as objeções e **Barreiras à Compra** da outra parte?

-

s
- Você está disposto a fazer **Trade-offs** ou concessões para chegar a um acordo?

a Lembre-se de que a sua meta na elaboração da proposta é
aencontrar um **Denominador Comum**: um acordo que os dois
elados ficarão satisfeitos em aceitar. Ao pensar antecipadamente
nsobre a Estrutura da sua proposta, você pode preparar algumas
aopções diferentes que acredita que a outra parte envolvida
adesejará, nos termos que você estará disposto a aceitar.

s Se você imaginar que a outra parte poderá reclamar do preço

por exemplo, pode preparar alguns argumentos para contornar a objeção, apresentar opções mais baratas que proporcionem menos valor ou ofertas alternativas que poderiam se ajustar melhor às necessidades do outro. Quando chegar a hora de discutir o acordo com seu parceiro na negociação, você estará pronto para o que der e vier.

A terceira dimensão da negociação é a **Discussão**: apresentar a oferta à outra parte. A Discussão é o momento no qual você apresenta e explica a sua proposta à outra parte. Algumas vezes, a Discussão ocorre da maneira como vemos nos filmes: em uma sala do conselho de administração elegantemente decorada, com uma grande mesa de mogno e o CEO do outro lado da mesa. Ela também pode ocorrer ao telefone ou por e-mail. Qualquer que seja o cenário, este é o momento no qual você apresenta a sua oferta, explica ou esclarece quaisquer pontos que a outra parte pode não ter entendido, contorna objeções e remove Barreiras à Compra e solicita uma compra.

Não importa o que acontecer durante essa fase, o resultado final de cada rodada de Discussão será uma das seguintes opções: (1) “Sim, concordamos com esses termos”, (2) “Ainda não concordamos com os termos — eis uma contraoferta ou outra opção a ser considerada” ou (3) “Não, não concordamos — claramente não temos um Denominador Comum, então vamos suspender as negociações e nos reservaremos o direito de procurar outro proponente”. A Discussão prossegue até um acordo final ser atingido ou as partes decidirem parar de negociar, o que acontecer primeiro.

Se você preparar antecipadamente as Três Dimensões da Negociação (Preparação, Estrutura e Discussão), terá muito mais chances de chegar a um acordo que beneficie os dois lados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/3-dimensions-of-negotiation/

Buffer

Zelo sem conhecimento é o irmão da insensatez.

— SIR JOHN DAVIES, POETA E ADVOGADO ELISABETANO E EX-PROCURADOR DA IRLANDA

Em quase todas as circunstâncias, com muito poucas exceções, o Denominador Comum assegura que o acordo satisfaz todas as partes envolvidas. No entanto, pode haver termos do acordo ou da discussão nos quais um lado ganha e o outro perde. Se você, em uma entrevista de emprego, tenta negociar um salário mais alto, qualquer aumento no seu salário necessariamente incorre em perda para o seu futuro empregador.

Dependendo da situação, esses momentos da negociação podem ser tensos. Você quer ganhar o máximo possível, mas, se forçar demais, arrisca perder o negócio e prejudicar para sempre seu relacionamento com a outra parte envolvida. Nesses casos, é útil trabalhar com alguém que possa ajudá-lo a chegar a um bom acordo sem pôr o relacionamento em risco.

Um **Buffer** é um terceiro autorizado a negociar em seu nome. **Agentes**, advogados, mediadores, corretores, contadores e outros

especialistas similares são todos exemplos de Buffers. Buffers especializados em tipos específicos de negociações podem ser extremamente valiosos para ajudá-lo a chegar ao melhor acordo possível. Você não precisa saber tudo sobre tópicos herméticos como código civil e políticas tributárias se contratar a ajuda de um Buffer honesto e capaz.

Quando um atleta profissional está negociando um contrato para entrar em um time esportivo, ele normalmente contrata a ajuda de um agente e um advogado. O trabalho do agente é obter a melhor remuneração possível para o atleta, e o administrador e o proprietário do time sabem disso. Eles podem se manter positivos em relação à contratação do atleta mesmo se o agente jogar duro. No final, a remuneração do atleta sempre acaba sendo aumentada apesar dos honorários do agente.

O mesmo acontece com o advogado do atleta, que pode exigir a inclusão ou exclusão de determinados termos no contrato proposto. Um advogado pode argumentar com muito mais eficácia com base em seu conhecimento, experiência e expertise. Com o Agente, o advogado pode trabalhar com o proprietário e o administrador do time para se assegurar de que o atleta saia com o melhor acordo que o time estiver disposto a aceitar sem prejudicar a **Reputação** ou a imagem do atleta.

Os Buffers também podem ser úteis para dar mais tempo ou espaço a uma negociação de alta intensidade. Costuma ser bastante útil não ser o lado a dar a palavra final. Poder dizer "Preciso discutir isso com o meu Agente/contador/advogado" antes de dar a aprovação final em um acordo é um passo de

sverificação valioso que pode impedir decisões precipitadas ou rinsensatas.

Tome muito cuidado com o **Viés Causado por Incentivo** (que veremos mais adiante) ao trabalhar com um Buffer. Dependendo do acordo, as prioridades do seu Buffer podem ser muito diferentes das suas. Por exemplo, corretores de imóveis atuam como Buffers entre vendedores e compradores potenciais de imóveis. Se você quiser comprar um imóvel, costuma ser útil trabalhar com um agente do lado do comprador, desde que você esteja ciente de como eles são remunerados.

Os Agentes normalmente são remunerados por comissões, de forma que é melhor ser cauteloso ao utilizá-los no lado da compra da transação. O Agente só é remunerado se e somente se uma **Transação** de fato ocorrer. Dessa forma, a maior prioridade deles é fechar um acordo — qualquer acordo — independente de ser de fato o melhor negócio para o comprador.

Se possível, trabalhe com um Buffer disposto a aceitar uma taxa única em troca dos serviços prestados, independente de um acordo ser ou não fechado. Se o seu Buffer for pago independente do que acontecer, os interesses dele estarão mais alinhados a obter o melhor negócio possível para você, o que beneficia a Reputação dele.

Não permita que o seu Buffer o convença de algo que você desconfia que pode não ser do seu interesse. Uma das piores coisas que você pode fazer é entregar o controle sobre as suas decisões ao seu Buffer, particularmente se os interesses de vocês

não estiverem exatamente alinhados. Muitos investidores descuidados viram suas poupanças zeradas por dar carta branca a "profissionais do investimento" que são remunerados a cada vez que um título é comprado ou vendido. Ao vender e comprar indiscriminadamente, o corretor pode sacar legalmente milhares de dólares em honorários desnecessários. Como uma regra, não dê a *ninguém* controle irrestrito sobre decisões que afetem diretamente o seu dinheiro.

Os Buffers podem ser um recurso extremamente valioso desde que você saiba claramente como eles são remunerados, pelo que eles são responsáveis e como vocês pretendem trabalhar juntos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/buffer/

Reciprocidade

Presentes nunca são de graça: eles prendem quem dá e quem recebe em um ciclo de reciprocidade.

— MARCEL MAUSS, SOCIÓLOGO E ANTROPÓLOGO

A **Reciprocidade** é o grande desejo que a maioria das pessoas sente de "retribuir" favores, presentes, benefícios e recursos recebidos. Se você já ganhou um presente por ocasião de festas de alguém a quem nunca deu nada, sabe como isso pode ser embaraçoso. Se alguém nos beneficia, queremos beneficiá-los em troca.

Uma força social, a Reciprocidade é uma das tendências

spsicológicas primárias que fundamentam a cooperação humana aO instinto de "uma mão lava a outra" é extremamente poderoso e aconstitui a base de amizades e aliança. Historicamente, o ato de rpresentear era uma maneira na qual os poderosos permaneciam sno **Poder** (como veremos adiante): ao dar opulentas festas e oconceder generosamente títulos e terra, os líderes aumentavam ısua influência acumulando uma série de favores e exigindo retribuições em momentos de necessidade.

e A dificuldade está no fato de o desejo de retribuir não ser enecessariamente proporcional ao benefício original recebido. Em *Sim!: 50 segredos da ciência da persuasão*, Robert Cialdini dá um exemplo de reciprocidade na venda de carros. Vendedores de carros normalmente oferecem um pequeno brinde aos clientes potenciais assim que eles entram no show room da concessionária. "Posso lhe oferecer um café? Aceita um refrigerante? Água? Bolachas? Posso fazer algo para que você fique mais à vontade?"

Parece um gesto comum de hospitalidade. Não é. Aceitar essa pequena oferta cria uma necessidade psicológica de retribuir sutilmente aumentando a contagem de favores devidos ao s vendedor. Compradores potenciais de carros que aceitam o s brinde ou gesto têm muito mais chances de comprar um veículo e adicionar acessórios opcionais e concordar com termos de r financiamento menos atraentes. Em consequência, esses clientes ı gastam milhares de dólares a mais do que as pessoas que não aceitaram nada do vendedor durante a negociação. Isso não faz s muito sentido racional, porque o café ou as bolachas custam

..muito pouco à concessionária, mas a Reciprocidade aumenta as echances de o comprador "retribuir" o favor com uma concessão emuito maior.

Quanto mais valor legítimo você puder proporcionar aos outros logo de saída, mais receptivos eles serão na hora da venda Proporcionar valor **Grátis** aumenta seu capital social, fazendo com que seja mais provável que as pessoas beneficiadas retribuam quando você fizer uma oferta mais adiante.

Ser generoso é uma das melhores coisas que você pode fazer para melhorar suas vendas. Ao dar valor de graça e ajudar o máximo que puder, eles o respeitarão; você desenvolverá sua **Reputação** e também aumentará as chances de eles se interessarem o suficiente quando você apresentar a sua **Chamada para a Ação.**

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reciprocation/

Confissão

Confessamos nossos pequenos defeitos para convencer
as pessoas de que não temos grandes defeitos.

— FRANÇOIS DE LA ROCHEFOUCAULD, CORTESÃO E AFORISTA FRANCÊS DO SÉCULO XVII

Quando Kelsey e eu nos mudamos de Nova York para as montanhas do norte do Colorado, nossos novos senhorios, Ben e Betty, se certificaram de nos informar de dois fatos importantes sobre o nosso novo lar:

(1) Deslizamentos de terra eram uma possibilidade bastante concreta.

(2) Ursos negros e leões da montanha perambulavam nas proximidades.

Esses fatos não nos impediram de alugar o apartamento, mas ficamos contentes de sermos informados, o que aumentou nossa estimativa da integridade deles. Nós ponderamos os riscos elevamos o valor do seguro dos nossos senhorios, compramos uma lata de spray de pimenta contra ursos e assinamos o contrato de aluguel.

Pode soar absurdo, mas fazer uma **Confissão** como essa a seus clientes potenciais pode acabar aumentando a **Confiança** deles na sua capacidade de cumprir suas promessas.

Como Kelsey e eu não tínhamos um carro quando morávamos em Manhattan, precisamos comprar um quando nos mudamos para o Colorado. Encontramos um carro que nos interessou no eBay Motors, mas não nos sentimos à vontade em fazer uma compra tão grande em um site de leilões sem ver o veículo antes.

Para nos tranquilizar, a concessionária que estava vendendo o carro, a Masters Auto Collection em Denver, se deu ao trabalho de fotografar todos os detalhes — incluindo um pequeno arranhão na pintura do lado esquerdo, que não era grande coisa. Como eles se mostraram dispostos a incluir até os pequenos defeitos na descrição antes de fecharmos a compra, nos sentimos muito mais

confiantes quanto à veracidade da descrição. Nós compramos o carro e constatamos que a descrição foi precisa. Sem aquela Confissão, a Masters Auto Collection não teria feito a venda.

Os seus clientes potenciais sabem que você não é perfeito, então não finja ser. As pessoas na verdade desconfiam quando algo parece ser "bom demais para ser verdade". Se uma oferta aparentar ser extraordinariamente boa, os seus clientes potenciais começarão a se perguntar "Onde está a armadilha?".

Em vez de deixá-los se perguntando, conte você mesmo. Ao ser honesto com seus clientes potenciais no que se refere a desvantagens e **Trade-offs**, você mostrará que é digno de Confiança e fechará mais vendas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/damaging-admission/

Barreiras à compra

A venda começa quando o cliente potencial diz não.

— MÁXIMA DE VENDAS

Vamos presumir por um momento que você apresenta uma oferta a um cliente potencial e recebe uma resposta mais ou menos como "Não... isso não me interessa". Isso quer dizer que você deve desistir e partir para a próxima?

O cliente potencial sempre tem uma razão para dizer não. O fato de ele já estar falando com você implica que ele tem pelo

menos *algum* interesse — de outra forma, a conversa simplesmente não se sustentaria. Ainda há esperança de fechar a venda, se você começar a fazer as perguntas certas.

Vender alguma coisa é em grande parte o processo de identificar e eliminar **Barreiras à Compra**: riscos, fatores desconhecidos e preocupações que impedem os seus clientes potenciais de comprar a sua oferta. O seu maior trabalho como um vendedor é identificar e eliminar barreiras que impeçam a conclusão da **Transação**. Elimine as objeções e barreiras do seu cliente potencial e você fechará o negócio.

Há cinco objeções-padrão levantadas em todos os tipos de vendas:

1. É *muito caro*. A **Aversão à Perda** (que veremos adiante) faz o dinheiro gasto em uma compra parecer uma perda — se comprar, o cliente potencial estará abdicando de algo, o que naturalmente faz as pessoas hesitarem. (Algumas pessoas chegam a ter essa sensação de perda depois de tomar a decisão de compra, uma condição chamada de "remorso do comprador".)

2. *Não vai funcionar*. Se o cliente potencial achar que a oferta não poderá ou não proporcionará os benefícios prometidos, ele não comprará.

3. *Não funcionará para MIM*. O cliente potencial pode acreditar que a oferta pode proporcionar benefícios a outras pessoas mas que ele é diferente — um caso à parte.

4. *Prefiro esperar*. O cliente potencial pode acreditar que não tem

um problema que deve ser solucionado neste exato momento mesmo se estiver claro para você que esse é o caso.

5. *Dá muito trabalho*. Se a oferta demandar qualquer esforço por parte do cliente potencial, ele pode acreditar que será muito difícil lidar com a dificuldade.

Para superar essas objeções o mais rapidamente possível, faz sentido incorporá-las à estrutura da sua oferta inicial. Pelo fato de essas objeções serem tão comuns, tudo o que você puder fazer para neutralizá-las antes mesmo de apresentar a oferta ao cliente potencial facilitará bastante o processo de venda.

A melhor maneira de lidar com a objeção 1 ("É caro demais") é com a **Estruturação** e a **Venda Baseada em Valor**. Se você estiver vendendo a uma empresa um software capaz de poupar 10 milhões de dólares anuais e pedir 1 milhão ao ano por uma licença, o seu software não é caro — na verdade, ele é **Grátis**. Se ficar claro que o valor da sua oferta excede muito o preço de venda, essa objeção não se sustenta.

A melhor maneira de superar as objeções 2 e 3 ("Não funcionará" e "Não funcionará para MIM") é por meio da **Prova Social** — mostrar ao cliente potencial como clientes *exatamente como ele* já estão se beneficiando da sua oferta. Quanto mais o cliente potencial se identificar com as suas histórias e relatos de outros clientes, melhor. É por isso que **Indicações** constituem uma ferramenta de vendas tão poderosa — os clientes tendem a indicar pessoas com situações e necessidades similares e a própria Indicação se encarrega de derrubar esse tipo de objeção.

A melhor maneira de lidar com as objeções 4 e 5 ("Prefiro esperar"/"Dá muito trabalho") é com a **Venda Baseada em Educação**. Muitas vezes, os seus clientes potenciais ainda não perceberam que têm um problema, especialmente no caso da **Cegueira da Ausência** (que discutiremos mais adiante). Se a empresa nem chegar a perceber que está perdendo 10 milhões de dólares, é difícil convencê-la de que você pode ajudar. A melhor maneira de contornar isso é concentrar suas ações iniciais de vendas em ensinar seus clientes o que você sabe sobre o negócio deles e depois ajudá-los a **Visualizar** o envolvimento deles caso decidirem prosseguir.

Uma vez conquistadas a **Atenção** e a **Permissão** do cliente potencial, você tem duas táticas possíveis se eles insistirem com essas objeções: (1) convencer o cliente potencial de que a objeção não é verdadeira ou (2) convencer o cliente potencial de que a objeção é irrelevante. A abordagem que você decidir utilizar depende da objeção levantada, mas alguma combinação de Estruturação, Venda Baseada em Valor, Venda Baseada em Educação, Prova Social e Visualização normalmente dará conta do recado.

Se mesmo assim o cliente potencial não comprar, isso normalmente implica uma questão de **Poder** — o seu parceiro na negociação pode não ter verba suficiente ou a autoridade necessária para concordar com a sua proposta. Tente sempre negociar diretamente com o tomador de decisões — dessa forma se ele recusar a sua oferta, você sabe que a oferta não se ajusta bem a eles e pode passar para clientes potenciais mais

promissores o mais rapidamente possível.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/objections-barriers-to-purchase/

Reversão de riscos

Se quiser uma garantia, compre uma torradeira.

— CLINT EASTWOOD, ATOR VENCEDOR DO OSCAR

As pessoas odeiam perder. Elas odeiam se sentir tolas. Elas odeiam tomar decisões ruins ou desperdiçar dinheiro. Elas odeiam correr riscos.

No que diz respeito a fechar vendas, *você* é esse risco. A cada **Transação**, o comprador está correndo algum risco. E se a oferta não funcionar como o prometido? E se a oferta não satisfizer as necessidades dele? E se comprar de você for jogar dinheiro fora?

Essas questões sempre estarão na mente do cliente potencial enquanto ele decide se comprará ou não de você. Se não eliminar essas questões, é bem provável que elas arruínem a sua venda.

A **Reversão de Riscos** é uma estratégia que transfere parte dos riscos (ou todo o risco) de uma Transação do comprador ao vendedor. Em vez de deixar o comprador correr o risco de uma Transação ruim, o vendedor concorda de antemão em assumi-lo se — por qualquer razão — ele não ficar satisfeito com a compra.

Veja, por exemplo, a indústria de colchões. Você não precisará procurar muito para encontrar várias ofertas incríveis: doze

meses de garantia — se não gostar do produto, poderá receber todo o dinheiro de volta, sem nenhuma pergunta! Um cliente poderia dormir por um ano em um colchão, decidir que não gostou e exigir um reembolso integral da loja. Parece loucura não?

Não há nada de louco nisso: essa estratégia elimina completamente a percepção de risco do comprador, que é uma grande **Barreira à Compra**. Se um cliente fizer uma compra e não ficar satisfeito, ele não precisa se sentir um tolo por ter desperdiçado dinheiro — e não precisa ficar com raiva da empresa e de si mesmo por ter tomado uma decisão ruim. Tudo o que ele precisa fazer é se beneficiar da garantia e devolver o colchão — nada de mais. Em vista disso, eles fecham a Transação — não há desvantagem alguma, então, por que não?

Essa abordagem algumas vezes é chamada de estratégia do "leve o cachorrinho para casa". Se você visitar um pet shop e vir um adorável cachorrinho, mas não souber ao certo se está pronto ou não para se comprometer com um animal de estimação, a loja lhe dirá para levar o cachorrinho para casa por um período de experiência. "Se não der certo", o vendedor diz, "você pode trazê-lo de volta".

O cachorrinho quase nunca volta à loja, é claro. Sem fazer essa promessa, contudo, provavelmente nenhum cliente potencial levará o cachorrinho para casa.

Naturalmente não é muito fácil adotar uma estratégia de Reversão de Riscos, já que os vendedores *também* odeiam perder

Nenhum vendedor quer se sentir usado e é muito fácil se sentir assim se um cliente obviamente usufruir o valor da oferta e exigir um reembolso mesmo assim.

A diferença é que o comprador está comprando de só um vendedor, enquanto o vendedor está vendendo a muitos compradores. Os seus clientes sentem esse risco a cada compra que fazem. Como você está atendendo muitos clientes, pode diluir o risco de uma devolução entre vários clientes.

Sim, você perderá dinheiro com clientes que estão claramente se aproveitando da sua generosidade, e a sensação nunca é boa. Em compensação, ao eliminar o risco que cada comprador sente estar correndo, você fará muito mais vendas e se beneficiará muito mais em termos de lucro e receita total.

Se quiser maximizar as suas vendas, quase sempre faz sentido oferecer uma grande garantia de Reversão de Riscos e estender ao máximo o período de experiência. Se você já não tiver uma política de Reversão de Riscos, implemente uma e veja suas vendas crescerem.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/risk-reversal/

Reativação

O maior ativo de qualquer empresa são seus clientes, porque sem clientes não há empresa.

— MICHAEL LEBOEUF, PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO E AUTOR DE *COMO CONQUISTAR CLIENTES E MANTÊ-LOS PARA SEMPRE*

Vender é o processo de convencer clientes potenciais a se tornarem clientes. No entanto, muitas vezes demanda muito tempo e dinheiro conquistar novos clientes. E se houvesse alguma outra maneira de gerar mais receita a um minúsculo custo adicional?

A **Reativação** é o processo de convencer clientes passados a voltarem a comprar de você. Se já faz um tempo que você está no negócio, inevitavelmente terá alguns clientes antigos — pessoas que já compraram de você, mas não compram mais. Você sabe que eles têm interesse nas suas ofertas e provavelmente já tem os dados de contato deles. Por que não lhes apresentar uma nova oferta para que eles voltem a ser clientes ativos?

A Netflix é uma empresa que utiliza excepcionalmente bem a Reativação. Se cancelar uma assinatura com a Netflix, três a seis meses depois você receberá um cartão postal e/ou e-mail da Netflix com uma oferta para voltar a assinar por um valor reduzido. Se você não responder, eles lhe enviarão outra mensagem em intervalos de alguns meses até você renovar a assinatura ou solicitar sua total remoção do sistema deles. Como a Netflix está no negócio de **Assinatura**, cada cliente reativado representa um novo fluxo de renda mensal, o que aumenta muito o ***Lifetime Value*** (que veremos adiante) de cada cliente.

A Reativação costuma ser uma abordagem mais rápida, mais simples e mais eficaz para aumentar a receita do que atrair novos clientes. Os seus antigos clientes já o conhecem e confiam em você e estão cientes do valor que você proporciona. Você tem os

dados deles — não precisa mais procurar ou solicitar dados de contato. O seu custo de aquisição de clientes (um componente do **Custo Permissível de Aquisição**) é extremamente baixo — tudo o que você precisa fazer é entrar em contato com eles e apresentar uma oferta atraente. A Reativação é muito mais simples se você tiver a **Permissão** dos seus clientes para se manter em contato com eles. A sua lista de clientes potenciais é um ativo valioso mas a sua lista de clientes passados também tem um grande valor. Ao obter a Permissão dos seus clientes de se manter em contato com eles, você aumenta a probabilidade de Reativação se eles — por qualquer razão — pararem de comprar de você.

A maioria dos sistemas de ponto de venda monitora os dados dos clientes: quem comprou e quando a compra foi feita. É relativamente simples extrair uma lista de clientes que passaram um tempo sem comprar de você e lhes apresentar uma oferta de Reativação diretamente por e-mail, telefone ou mala direta. Campanhas de Reativação costumam ser as atividades de Marketing mais fáceis e lucrativas que você poderá realizar.

Priorize o contato com seus clientes inativos a cada três a seis meses com uma nova oferta para ver se consegue incentivá-los a voltar a comprar e você se surpreenderá com os resultados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reactivation/

---

1. Ver: http://www.petradiamonds.com/im/press_display.php?Id=2010/26feb10.
2. As fórmulas podem ser encontradas em http://en.wikipedia.org/wiki/Discounted_cash_flow.

ɐ

ɔ

ɔ

ɾ

ɜ̊

ɔ

ˈ,

ɐ

ɹ

ɐ

s

ɟ̊

ɹ

ɐ

.

ɐ

s

ʇ

:

5

ENTREGA DE VALOR

> Um cliente satisfeito é a melhor estratégia de negócios de todas.
>
> — MICHAEL LEBOEUF, PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO E AUTOR DE *COMO CONQUISTAR CLIENTES E MANTÊ-LOS PARA SEMPRE*

TODA EMPRESA DE sucesso realmente cumpre o que promete a seus clientes. Existe um termo para uma pessoa que toma o dinheiro dos outros sem entregar um valor equivalente: "vigarista".

A **Entrega de Valor** envolve todo o necessário para garantir que todo cliente pagante seja um cliente feliz: processamento de pedidos, gestão de estoque, expedição, atendimento diagnóstico e resolução de problemas, assistência ao cliente etc. Sem a Entrega de Valor, você não tem um negócio.

As melhores empresas do mundo entregam o valor que prometeram a seus clientes superando as expectativas deles. Os clientes gostam de obter os benefícios de suas compras com rapidez, confiabilidade e consistência.

Quanto mais clientes uma empresa satisfaz, mais chances ela tem de esses clientes voltarem a comprar da empresa. Clientes felizes também têm mais chances de falar aos outros sobre você

melhorando a sua **Reputação** e trazendo ainda mais clientes potenciais.

Empresas bem-sucedidas satisfazem seus clientes na maior parte das vezes mesmo diante de um ambiente em rápidas e constantes mudanças. Empresas malsucedidas não conseguem satisfazer seus clientes, os perdem e mais cedo ou mais tarde fecham as portas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/value-delivery/

Fluxo de valor

> Um grande design implica eliminar todos os detalhes desnecessários.
>
> — MINH D. TRAN, TECNÓLOGO E DESIGNER

Quando eu trabalhava na Procter & Gamble, uma das partes mais fascinantes do meu trabalho envolvia saber como os produtos eram criados e produzidos. Eis uma breve descrição de como um frasco de detergente para lavar louças é produzido:

1. Matérias-primas são entregues à fábrica.
2. Os materiais são combinados para criar o detergente, que é armazenado em enormes tonéis.
3. Frascos plásticos são soprados nos moldes, enchidos com o detergente e tampados.
4. Etiquetas adesivas são aplicadas a cada frasco.

5. Cada frasco é inspecionado, encaixotado e carregado em um *pallet* (estrado de carga). Este é um exemplo clássico de um processo de **Criação de Valor** que começa com matérias primas e termina com **Produtos** acabados, prontos para serem despachados. Veja o que acontece em seguida:

6. Os *pallets* são envolvidos com filme de PVC, empilhados e armazenados em um depósito.

7. Quando os pedidos dos clientes são recebidos, os *pallets* são carregados em um caminhão.

8. O caminhão transporta os *pallets* e os entrega ao centro de distribuição mais próximo do cliente.

9. O cliente carrega os *pallets* em um caminhão de entrega.

10. O caminhão entrega os *pallets* a uma loja que precisa de estoque adicional.

11. A loja retira o filme de PVC que envolve o *pallet*, desencaixota o produto e o transfere à prateleira, onde ele permanecerá até ser comprado pelo consumidor.

São muitos passos para um pequeno frasco de detergente e vale a pena analisá-los.

Um **Fluxo de Valor** é o conjunto de todos os passos, incluindo cada procedimento desde o início seu processo de Criação de Valor até a entrega do **Resultado Final** ao cliente. Saber como funciona o seu Fluxo de Valor é de importância crítica se você quiser ser capaz de entregar valor aos seus clientes com rapidez confiabilidade e consistência.

Você pode pensar no Fluxo de Valor como uma combinação dos seus processos de Criação de Valor e **Entrega de Valor**. Com muita frequência a sua oferta passa diretamente do primeiro ao segundo processo. Apesar de os propósitos desses processos essenciais serem bastante diferentes, tratá-los como um único grande processo pode ajudá-lo a aumentar sua capacidade de entregar o valor criado.

O Sistema Toyota de Produção (STP) foi a primeira operação manufatureira de grande escala a submeter periodicamente todo seu Fluxo de Valor a uma análise sistemática. Analisar o sistema de produção em um nível meticuloso de detalhamento abriu o caminho para uma série contínua de melhorias pequenas e incrementais: os engenheiros da Toyota implementam mais de 1 milhão de melhorias ao STP todos os anos. Em consequência, a empresa consegue colher enormes benefícios em termos de velocidade, uniformidade e confiabilidade, o que aumentou muito a **Reputação** da Toyota como uma empresa com produtos de altíssima qualidade — isto é, até o **Paradoxo da Automação** (que discutiremos adiante) destruir essa Reputação.

A melhor maneira de entender o Fluxo de Valor é por meio de um diagrama. Diagramar os passos ou transformações percorridas pela sua oferta do início ao fim é um procedimento extremamente esclarecedor que pode lhe mostrar até que ponto o seu processo de Entrega de Valor é eficiente. É muito comum para os processos conterem passos desnecessários ou transições inoportunas. É trabalhoso criar um diagrama completo de todo o seu Fluxo de Valor, mas isso pode ajudá-lo a otimizar o seu

processo, melhorando o desempenho de todo o sistema.[1]

Em geral, tente fazer com que seu Fluxo de Valor seja o mais enxuto e eficiente possível. Como veremos mais adiante no livro quando discutiremos os sistemas, quanto mais longo for o seu processo, maior o risco de as coisas darem errado. Quanto mais curto e enxuto for o seu Fluxo de Valor, mais fácil será administrá-lo e com mais eficácia você poderá entregar valor.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/value-stream/

Canal de distribuição

> A menos que uma pessoa seja um caçador de mariscos, um caçador de peles ou um garimpeiro do velho estilo é praticamente impossível nos dias de hoje ter sucesso sozinho.
>
> — BENJAMIN F. FAIRLESS, EX-LÍDER DA U.S. STEEL

Assim que fizer uma venda, você deve entregar o que prometeu a seu cliente. Um **Canal de Distribuição** descreve como a sua forma de valor é efetivamente entregue ao usuário final.

Há dois tipos básicos de Canais de Distribuição: direto ao usuário e intermediário.

A *distribuição direta ao usuário* funciona ao longo de um único canal: da empresa diretamente ao usuário final. Os **Serviços** são um exemplo clássico disso: quando vai ao cabeleireiro para cortar seu cabelo, o valor é proporcionado pelo próprio negócio

diretamente a você, sem nenhum intermediário.

A distribuição direta ao usuário é simples e eficaz, mas tem suas limitações — você tem pleno controle do processo todo, mas só pode atender um número limitado de clientes, de acordo com o seu tempo e energia. Se a demanda por sua oferta for maior que a sua capacidade de entregá-la, você arrisca decepcionar os seus clientes e prejudicar sua **Reputação**.

A *distribuição intermediária* funciona ao longo de mais de um canal. Quando você compra um **Produto** em uma loja, essa loja está atuando com um **Revendedor**. A loja (na maioria dos casos) não fabrica os Produtos — ela os compra de outra empresa.

A empresa que criou o Produto pode vendê-lo a quantas lojas quiser, um processo chamado de "garantir a distribuição". Quanto mais distribuição um Produto tiver, mais vendas o negócio tem chances de fechar — quanto mais lojas vendendo o Produto, mais oportunidades de vendas.

A distribuição intermediária pode aumentar as vendas, mas requer abrir mão de certa extensão de controle sobre o seu processo de **Entrega de Valor**. Contar com outra empresa para entregar a sua oferta aos seus clientes livra uma parte do seu tempo e energia limitados, mas também aumenta o **Risco de Contraparte** — o risco de seu parceiro pisar na bola e prejudicar a sua Reputação.

Imagine que você esteja no negócio de venda de biscoitos e garanta a distribuição em um supermercado local. O supermercado compra biscoitos de você, os expõe nas prateleiras

e os vende aos compradores com uma margem. Em vez de comprar biscoitos diretamente de você, os compradores os compram por meio do supermercado: uma distribuição intermediária clássica.

É fácil ver os benefícios dessa abordagem, mas ela também tem suas desvantagens. Digamos que os seus biscoitos sejam danificados no caminhão do supermercado a caminho da loja eles se quebram, esmigalham e a caixa na qual são entregues é esmagada. Os compradores do supermercado não sabem exatamente o que aconteceu, mas se acontecer com frequência eles presumirão que *você* criou um produto de baixa qualidade, o que prejudica a sua Reputação.

Garantir a distribuição pode ser valioso, mas fique de olho nos seus intermediários. A distribuição não é uma estratégia do tipo "implante e esqueça" — se você estiver trabalhando com vários Canais de Distribuição, planeje-se para dedicar tempo e energia certificando-se de que eles representarão bem o seu negócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/distribution-channel/

Efeito de expectativa

Nunca prometa mais do que é capaz de cumprir.

— PÚBLIO SIRO, AFORISTA SÍRIO DO SÉCULO I A.C.

A Zappos aperfeiçoou a arte de vender calçados on-line.

Não é fácil vender calçados pela internet — os clientes não podem prová-los e ninguém quer ficar com sapatos dos quais não gostam e nunca usarão. Para compensar, a Zappos aplica uma estratégia clássica de **Reversão de Riscos** a cada pedido — eles oferecem entrega **Grátis** e devoluções Grátis, sem fazer nenhuma pergunta, se você não gostar dos **Produtos** que pedir. Essas duas políticas eliminam o risco de uma compra infeliz, de forma que os clientes ficam mais dispostos a usar a Zappos.

No entanto, essa não é a razão pela qual a Zappos conseguiu desenvolver uma **Reputação** tão sólida no mercado. O segredo está em um benefício inesperado que a empresa não promove.

Quando você faz um pedido na Zappos, é muito provável que receberá uma surpresa agradável: os seus calçados chegarão no dia seguinte, vários dias antes do programado.

A Zappos poderia facilmente promover um "envio expresso Grátis", mas eles optaram por não fazer isso — a surpresa é muito mais valorizada.

A percepção de qualidade por parte do cliente se fundamenta em dois critérios: expectativas e desempenho. Você pode caracterizar essa relação em uma fórmula simples, que chamo de **Efeito de Expectativa**: Qualidade — Desempenho — Expectativas.

As expectativas do cliente precisam ser altas o suficiente para um cliente decidir comprar de você. Depois que a compra é feita contudo, o desempenho da oferta deve *exceder* as expectativas do cliente para que eles fiquem satisfeitos. Se o desempenho for

maior que as expectativas, o cliente terá uma percepção de alta qualidade. Se o desempenho for menor que as expectativas, a percepção de qualidade será baixa — não importa se a oferta é excelente em termos absolutos.

A primeira geração de iPhones da Apple foi um sucesso estrondoso — os clientes esperavam algo bom e receberam um aparelho que entregava benefícios muito além de suas expectativas. Já o iPhone de segunda geração da Apple, o 3G, não foi tão bem recebido — as expectativas de pré-lançamento eram tão elevadas que era quase impossível para a empresa excedê-las e alguns problemas no processo de lançamento rapidamente se viram sob os holofotes.

Em termos absolutos, o iPhone 3G era um produto melhor — era mais rápido e tinha vários novos recursos, mais memória e um preço mais baixo. Para muitos clientes, porém, o *sentimento* não foi melhor — a Apple não conseguiu satisfazer as expectativas deles, prejudicando a Reputação da empresa. O mesmo voltou a acontecer no lançamento do iPhone de quarta geração — um pequeno problema na antena descontentou muitos clientes, apesar de a nova versão ser comprovadamente melhor que a anterior.

A melhor maneira de exceder repetidamente as expectativas é dar aos seus clientes um bônus inesperado além do valor que eles esperam. O propósito do processo de **Entrega de Valor** é garantir que seus clientes fiquem felizes e satisfeitos, e a melhor maneira de garantir a satisfação do cliente é pelo menos atingir as expectativas dos clientes, excedendo-as sempre que puder.

Faça o que puder para proporcionar algo que inesperadamente encante seus clientes. A entrega expressa gratuita da Zappos é mais valorizada se for uma surpresa — se fosse parte do acordo ela perderia o valor emocional.

Ao apresentar um desempenho muito acima das expectativas dos seus clientes, eles ficarão satisfeitos com a experiência.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/expectation-effect/

Previsibilidade

> Sempre acreditei que, para que um produto ou serviço tenha sucesso, ele deve entregar qualidade. Um bom produto ou serviço é seu próprio melhor argumento de vendas.
>
> — VICTOR KIAM, EX-PROPRIETÁRIO DA REMINGTON E DO TIME DE FUTEBOL AMERICANO THE NEW ENGLAND PATRIOTS

Aaron Shira, um dos meus melhores amigos de infância **Iniciou com recursos próprios** uma empresa de pintura com o irmão, Patrick, em Columbus, Ohio. A Shira Sons Painting se especializa em projetos de pintura de grande escala — eles pintaram universidades, bases militares, grandes igrejas e mansões multimilionárias. Tendo começado do zero, hoje eles são a empresa preferencial de várias grandes empreiteiras da região de Columbus.

Como dois jovens conseguiram entrar em um mercado competitivo e ter sucesso concorrendo com fornecedores que

estavam no negócio a mais tempo do que eles tinham de vida!
Simples: quando contrata Aaron e Pat, você pode ter *absoluta certeza* de que o serviço será feito bem e no prazo.

Fornecedores da construção civil são famosos por serem imprevisíveis: eles costumam chegar atrasados, levam tempo demais, fazem um serviço desleixado e não são muito corteses. O segredo do sucesso de Aaron e Pat é a **Previsibilidade** — eles realizam um excelente trabalho a cada vez, terminam no prazo e é sempre um prazer trabalhar com eles. Em consequência, eles são extremamente requisitados — uma façanha impressionante especialmente nesse mercado.

Ao comprar algo de valor, os clientes querem saber exatamente o que podem esperar — eles querem que a experiência seja previsível. Surpresas inesperadas podem proporcionar uma excelente experiência a um cliente, mas, se você não conseguir entregar o que o cliente espera de maneira previsível, não importa quantos bônus oferecer. As pessoas adoram surpresas agradáveis, mas odeiam surpresas desagradáveis.

Três principais fatores influenciam a Previsibilidade de uma oferta: uniformidade, consistência e confiabilidade.

Uniformidade significa entregar as mesmas características a cada vez. A Coca-Cola foi uma das primeiras grandes empresas a combinar um **Marketing** sólido com a uniformidade do produto em grande escala. A uniformidade do produto na indústria de bebidas é um feito impressionante: produzir, envasar e distribuir

?refrigerante é um processo logístico incrivelmente complexo
zUm pouco de açúcar ou aromatizante em excesso, um pouco de
gás de mais ou de menos ou a introdução de bactérias podem
alterar radicalmente o produto final.
ı

ɔ Ninguém quer que o refrigerante favorito tenha um sabor
Odiferente a cada vez que o bebe. Quando abre uma lata de Coca
sCola, você espera exatamente o mesmo produto que encontrou
eda última vez, não importa em que lugar do mundo esteja
sMesmo se apenas 0,1% das latas de Coca-Cola vendidas chegarem
,sem gás ou azedas, as pessoas rapidamente deixariam de
comprar.

ɾ *Consistência* significa entregar o mesmo valor ao longo do
ıtempo. Uma das razões do fracasso da “New Coke” em meados
ıdos anos 1980 foi que os clientes esperavam que a Coca-Cola
ɐtivesse um determinado sabor e a empresa entregou algo
ıtotalmente novo com o mesmo nome. A violação da consistência
slevou a uma queda imediata das vendas, seguida de um aumento
simediato quando a Coca-Cola Company restaurou a fórmula
original.

ɐ Violar as expectativas de clientes fiéis não é o caminho para o
sucesso — se você estiver oferecendo algo completamente
diferente, apresente-o como algo novo.
ɐ

ɐ *Confiabilidade* significa ser capaz de contar com a entrega do
ɔvalor sem erro ou atraso. Pergunte aos usuários do Microsoft
ɘWindows o que eles mais odeiam em seus computadores e eles
ɾinvariavelmente responderão “Quedas do sistema”. Não poder

confiar em uma oferta constitui uma enorme frustração para um usuário, particularmente quando a empresa cobra a mais pela Previsibilidade. Como você se sentiria se estivesse construindo uma casa e o empreiteiro não chegasse na hora para o trabalho?

Melhorar a Previsibilidade resulta em grandes benefícios em termos de **Reputação** e percepção de valor. Quanto mais previsível for sua oferta padrão, mais você poderá aumentar a qualidade percebida dos **Produtos** e **Serviços** que oferecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/predictability

Rendimento

> Por mais bela que seja a estratégia, você deve esporadicamente analisar os resultados.
>
> — WINSTON CHURCHILL, PRIMEIRO-MINISTRO DA GRÃ-BRETANHA DURANTE A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

O **Rendimento** é a taxa na qual um sistema atinge sua meta desejada. Ao entender e melhorar o processo utilizado para criar e entregar o valor prometido aos seus clientes, você pode melhorar a qualidade e aumentar a satisfação do cliente.

O Rendimento é uma medida da eficácia do seu **Fluxo de Valor**. O Rendimento é mensurado com a fórmula [produção/tempo]. Quanto mais resultados você criar por unidade de tempo, maior é o Rendimento.

Para mensurar o Rendimento, você precisa de um objetivo

nclaramente definido:

O *Rendimento em Dólar* é uma medida da rapidez na qual o seu sistema de negócios geral cria um dólar de lucro. Determine uma unidade padrão de tempo, como uma hora/um dia/uma semana/um mês — quantos dólares o seu sistema de negócios produz em média nesse tempo? Quanto mais rapidamente o seu negócio produzir dólares de lucro, melhor.

O *Rendimento Unitário* é uma medida de quanto tempo leva para criar uma unidade adicional de venda. Quanto tempo leva para transformar matérias-primas em uma unidade acabada na linha de produção? Quanto maior for o Rendimento Unitário mais unidades você terá disponíveis para vender e mais rapidamente será capaz de reagir a uma mudança na demanda pelos produtos.

O *Rendimento de Satisfação* é uma medida de quanto tempo leva para criar um cliente feliz e satisfeito. Restaurantes de fast food como o Chipotle Mexican Grill levam aproximadamente três minutos, do momento em que o cliente entra na loja ao momento em que recebem o pedido. Quanto menos tempo levar para criar um cliente feliz, mais clientes você poderá atender em uma hora e mais clientes felizes poderá criar por dia. Quanto mais tempo os clientes precisarem esperar, menos clientes você pode atender em uma hora e menos satisfeitos eles ficarão com a experiência.

A melhor maneira de começar a aumentar o Rendimento é começar a mensurá-lo. Quanto tempo leva para o seu sistema de negócios produzir um dólar de lucro? Quanto tempo leva para

produzir uma unidade para vender ou produzir um novo cliente satisfeito?

Se você desconhecer seu Rendimento, descubra-o assim que possível — mensurar o Rendimento é o primeiro passo para melhorá-lo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/throughput/

Duplicação

> Os problemas deste mundo só são verdadeiramente solucionados de duas maneiras: pela extinção ou pela duplicação.
>
> — SUSAN SONTAG, AUTORA E ATIVISTA POLÍTICA

A **Duplicação** é a capacidade de reproduzir confiavelmente algo de valor. A produção em uma fábrica é o exemplo clássico da Duplicação: um projeto, muitas cópias. Em vez de "reinventar a roda" vez após vez, a Duplicação permite projetar a roda uma vez e fazer quantas rodas você quiser.

Quanto maior for a sua capacidade de Duplicar a sua oferta mais valor você poderá proporcionar. Quanto mais tempo e esforço for necessário para produzir algo, menos disponível o produto tenderá a ser. A Duplicação permite que você faça cópias da sua oferta com rapidez e economia, fazendo com que ela seja mais amplamente disponível com mais economia.

Veja o exemplo deste livro. Antigamente, os livros

costumavam ser copiados e encadernados à mão. Um escriba podia levar meses (por vezes anos[2]) trabalhando em período integral para copiar um único livro. Em consequência, os livros eram extremamente caros e difíceis de obter.

Como os tempos mudaram! Este livro foi escrito só uma vez mas, em virtude das maravilhas dos equipamentos de impressão de grande escala, ele pode ser reproduzido com rapidez confiabilidade e economia. Dessa forma, dezenas de milhões de cópias podem ser feitas e distribuídas ao redor do mundo e cada uma pode ser comprada por apenas alguns dólares. Essa é a magia da Duplicação.

A internet facilitou ainda mais a Duplicação de algumas formas de valor. Como observou Kevin Kelly em seu artigo "Better Than Free"[3], a internet é basicamente uma enorme e econômica copiadora. Quando escrevo um texto para postar no meu website, ele pode ser Duplicado pelo meu servidor da internet a um custo praticamente zero e entregue quase instantaneamente a um leitor do outro lado do mundo. A Duplicação da informação — texto, imagens, música, vídeo — é basicamente gratuita. O valor dessa informação, porém, pode ser bastante significativo.

Se você quiser criar algo que possa ser vendido sem o seu envolvimento direto, a capacidade de Duplicar a sua oferta é essencial. Se precisar se envolver pessoalmente com cada cliente o número de clientes que poderá atender em um determinado período é limitado. Combinar a Duplicação com a **Automação** lhe permite entregar valor a mais pessoas — e, em consequência

afechar mais vendas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/duplication/

Multiplicação

> Todo crescimento depende da atividade. Não há desenvolvimento sem esforço físico ou intelectual, e esforço significa trabalho.
>
> — CALVIN COOLIDGE, TRIGÉSIMO PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS

O McDonald's sabe como **Duplicar** Big Macs. A Starbucks sabe como Duplicar frappuccinos de caramelo à base de café. Eis o que o McDonald's e a Starbucks têm em comum: as duas empresas são capazes de Duplicar lojas inteiras, e é por isso que elas têm milhares de lojas ao redor do mundo.

A **Multiplicação** é a Duplicação de todo um processo ou **Sistema**. O McDonald's começou como um único restaurante na Califórnia; a Starbucks começou como um único café em Seattle. Aprendendo como Duplicar todo o sistema de negócios constituído por um restaurante do McDonald's ou um café da Starbucks, cada empresa abriu novas possibilidades de crescimento.

O Walmart fez a mesma coisa. Começando com uma única loja em Fayetteville, Arkansas, multiplicou-se com uma velocidade impressionante, se espalhando rapidamente pelo Meio-Oeste americano, depois para o país inteiro e depois para o mundo

inteiro.

O sucesso do Walmart está em sua capacidade de multiplica dois sistemas inter-relacionados: lojas e centros de distribuição Os centros de distribuição multiplicam a capacidade de estoca itens recebidos dos fornecedores e enviá-los às lojas. As loja replicam um sistema comprovado de recebimento, exposição e venda desses itens aos clientes pagantes.

A Multiplicação é o que separa pequenas empresas de enorme corporações. Todo sistema de negócios único tem um limite para o que pode produzir. Ao criar mais sistemas de negócios idêntico com base em um modelo comprovado, a Multiplicação pode expandir a capacidade da empresa e entregar valor a mai clientes. Esse é o maior benefício do sistema de franquias: em ve de reinventar um modelo de negócios, abrir uma franquia ajuda a multiplicar um modelo que já funciona.

Quanto mais fácil for multiplicar o seu sistema de negócios mais valor você poderá entregar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/multiplication/

Escala

Ut sementem feceris, ita metes. (Você colhe o que planta.)

— MARCO TÚLIO CÍCERO, ESTADISTA E ORADOR DA GRÉCIA ANTIGA

Pense em uma costureira habilidosa que se especializa em faze elaboradas colchas de retalhos à mão. Se levar uma semana para

produzir cada colcha, o ideal é ter um cliente ativo por semana não é difícil produzir e entregar uma única colcha a um único cliente.

Nesse contexto, ter dois clientes ao mesmo tempo já é um desafio: o cliente 2 precisa esperar até o cliente 1 ser atendido. Se a costureira receber mil pedidos em um único dia, ela está diante de um grande problema — ela não tem como satisfazer a demanda sem manter os clientes esperando, o que cria um nível indesejável de **Escassez**.

A **Escala** é a capacidade de **Duplicar** ou **Multiplicar** confiavelmente um processo à medida que o volume aumenta. A escalabilidade determina o seu volume potencial máximo. Quanto mais fácil for Duplicar ou Multiplicar o valor proporcionado, mais escalável (ou expansível) é o negócio.

Compare o negócio de colchas de retalhos feitas à mão com um negócio escalável como a Starbucks. Imagine que uma loja da Starbucks tenha a capacidade de servir em média uma centena de bebidas por hora — se a demanda aumentar mais do que isso, a loja começa a ficar superlotada. Qual é a solução neste caso? Abrir outra Starbucks — mesmo se for do outro lado da rua, algo nada incomum em cidades como Nova York.

A escalabilidade normalmente é limitada pelo volume de envolvimento humano necessário em um processo. A Starbucks é capaz de aumentar sua capacidade de Duplicar frappuccinos por meio da **Automação**. O envolvimento dos empregados da Starbucks é necessário para preparar as bebidas, mas o processo é

:semiautomatizado: o café expresso é feito com uma máquina omuitos dos ingredientes são preparados antecipadamente e assim por diante. Em geral o nível de atenção ou intervenção humana necessária para preparar uma boa bebida na verdade é bem baixo, e é por isso que a Starbucks consegue produzir tantas bebidas por hora.

Se a sua meta for criar um negócio que não requeira seu envolvimento direto todos os dias, considere com atenção a escalabilidade. Normalmente **Produtos** são mais fáceis de Duplicar, enquanto **Recursos Compartilhados** (como academias de ginástica) são mais fáceis de Multiplicar.

. *Seres humanos não são escaláveis*. O tempo e a energia disponível de cada pessoa são limitados, o que constitui uma **Restrição** que não muda com o volume de trabalho a ser feito. Pelo contrário — como discutiremos adiante na seção **Sobrecarga de Desempenho**, a eficácia de uma pessoa normalmente cai à medida que as demandas sobre ela aumentam.

Dessa forma, normalmente é difícil escalar os **Serviços**, já que eles tendem a depender substancialmente do envolvimento direto das pessoas para produzir e entregar valor. Como uma regra, quanto menor for o nível de envolvimento humano necessário para criar e entregar valor, mais escalável é o negócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/scale/

Acumulação

> Algumas vezes, quando reflito sobre as tremendas consequências de pequenas coisas, sou tentado a pensar: não existem pequenas coisas.
>
> — BRUCE BARTON, EXECUTIVO DE PUBLICIDADE MAIS CONHECIDO PELA CRIAÇÃO DA MARCA BETTY CROCKER

Neste exato momento, um engenheiro da Toyota em algum lugar do planeta está implementando uma pequena mudança no Sistema Toyota de Produção, um dos **Sistemas** manufatureiros mais eficientes do mundo.

Individualmente, a mudança parece não fazer muita diferença — um pequeno ajuste, uma ligeira reestruturação, uma pequena economia de material ou esforço. No entanto, se vistos em conjunto, os efeitos são enormes — os empregados da Toyota implementam mais de 1 milhão de melhorias ao Sistema Toyota de Produção todos os anos. Não é de se surpreender que a Toyota hoje seja a maior e mais valiosa fabricante de automóveis do mundo.[4]

Pequenos comportamentos e inputs úteis ou prejudiciais atendem a se **Acumular** com o tempo, produzindo enormes resultados. De acordo com James P. Womack e Daniel T. Jones em *A mentalidade enxuta nas empresas*, a abordagem da Toyota se baseia no conceito japonês de *kaizen*, que enfatiza a melhoria contínua de um sistema eliminando o *muda* (desperdício) por meio de inúmeras pequenas mudanças. Inúmeras pequenas melhorias, se sistematicamente implementadas inevitavelmente produzem enormes resultados.

A Acumulação nem sempre é algo positivo. Pense no que aconteceria ao seu corpo se você passasse uma década só à base de fast-food, doces e refrigerante. Não é problema comer uma única rosquinha, mas comer centenas de rosquinhas pode prejudicar a sua saúde. Felizmente, o oposto também é verdade: pequenas melhorias na sua dieta, um pouco mais de exercício e um pouco mais de sono podem ter grandes efeitos na sua saúde ao longo do tempo.

O **Aumento Incremental** é um exemplo do poder da Acumulação. Se a sua oferta melhorar a cada **Ciclo de Iteração** não demorará muito para a sua oferta se tornar muitas vezes mais valorizada pelos seus clientes do que era antes. Pequenas mudanças no seu processo de **Entrega de Valor** podem lhe poupar muito tempo e esforço no longo prazo.

Quanto maior for o número de pequenas melhorias que você realizar ao longo do tempo, melhores serão os resultados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/accumulation/

Amplificação

Na natureza não há recompensas nem punições — há apenas consequências.

— ROBERT G. INGERSOLL, LÍDER POLÍTICO E ORADOR

Pense em uma lata de refrigerante típica. Quando as latas começaram a ser usadas para vender bebidas, elas eram

ecilíndricas, com o topo achatado e feitas de aço. Com o tempo, o eaço foi abandonado em favor do alumínio, anéis foram aincorporados para facilitar a abertura e a lata foi ligeiramente eafunilada no topo.

O afunilamento da lata teve dois efeitos principais — primeiro isso facilitou beber o conteúdo, algo que os usuários apreciaram Em segundo lugar, a medida reduz a quantidade de meta necessária para produzir uma lata estruturalmente sólida: a alateral de uma lata típica atualmente possui cerca de noventa micrômetros de espessura (em vez de cerca de dois milímetros) spoupando uma enorme quantidade de matérias-primas.

De acordo com o Can Manufacturers Institute aproximadamente 131 bilhões de latas são fabricadas anualmente nos Estados Unidos. Se multiplicarmos as economias de custo proporcionadas pelos designs modernos por bilhões de latas e várias décadas, algumas poucas minúsculas mudanças pouparam à indústria de bebidas centenas de bilhões de dólares.

Isso é a **Amplificação**: realizar uma pequena mudança em um **Sistema** escalonável produz um resultado enorme. O efeito de qualquer melhoria ou otimização do sistema é amplificado como uma medida do tamanho do sistema. Quanto maior o sistema maior é o resultado.

Quando o McDonald's cria um novo sanduíche, ele não se limita a vendê-lo em apenas um de seus restaurantes — ele pode começar a vendê-lo em todos os seus restaurantes ao redor do mundo. Quando a Starbucks cria uma nova bebida, ela pode ser

disponibilizada aos clientes em cada café da Starbucks com uma rapidez incrível.

A melhor maneira de identificar oportunidades de Amplificação é procurar coisas que sejam constantemente **Duplicadas** ou **Multiplicadas**. Se a Starbucks encontrasse uma maneira de produzir uma dose de expresso utilizando menos grãos de café, isso faria uma enorme diferença na quantidade de café que eles precisariam comprar. Se eles descobrissem uma maneira de preparar essa dose de expresso mais rapidamente, isso reduziria o tempo levado para servir um cliente e aumentaria o número de clientes que uma loja poderia servir em uma hora.

Sistemas **Escaláveis** ampliam os resultados de pequenas mudanças. Pequenas mudanças em sistemas Escaláveis reproduzem enormes resultados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/amplification/

Barreira à concorrência

Não concorra com os rivais — faça-os irrelevantes.

— W. CHAN KIM, AUTOR DO LIVRO *A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL*

Quanta atenção você presta ao que seus concorrentes estão fazendo? Quanto mais tempo e energia gastar monitorando a sua concorrência, menos tempo e energia tem para de fato desenvolver o seu negócio.

Pense em uma empresa como a Apple: não há nenhuma outra empresa no mundo da tecnologia que se concentre menos em monitorar o que as outras empresas estão fazendo. Em vez disso eles se concentram em criar algo completamente novo e **Notável** e aperfeiçoá-lo o máximo possível.

Os concorrentes da Apple, porém, parecem estar presos em uma eterna luta para acompanhar a grande inovadora. Depois que a Apple lançou o iPhone, em 2007, a BlackBerry correu para criar o Storm, que replicava muitas das mesmas características. Quando o Storm foi lançado, o iPhone já tinha passado por vários **Ciclos de Iteração**, fazendo com que fosse muito mais difícil para a BlackBerry acompanhar os avanços. Até o momento, a Apple vendeu mais de 50 milhões de iPhones no mundo todo.

Na mesma linha, em vez de tentar competir diretamente com fabricantes de laptops pouco diferenciados como a Asus, a HP e a Dell na categoria de netbooks (pequenos computadores de baixa potência projetados visando à portabilidade), a Apple passou anos ostensivamente evitando o mercado. Isso mudou quando o iPad foi lançado em 2010 — uma oferta que redefiniu o mercado em vez de concorrer diretamente com os netbooks existentes. Nos dois primeiros meses de existência do iPad, a empresa vendeu mais de 2 milhões de unidades. Ao escolher inovar em vez de concorrer, a Apple conseguiu conquistar a posição de liderança em um mercado extremamente competitivo.

Cada melhoria que você realiza em seu **Fluxo de Valor** faz com que seja mais difícil para os concorrentes potenciais acompanhá-lo. Ao aumentar a sua capacidade de criar e entregar valor com

eficiência e eficácia, você também está dificultando para os concorrentes imitarem o que você faz.

Cada benefício que você entregar e cada cliente que atender dificultará a replicação por parte dos concorrentes. Não se concentre em competir — concentre-se em entregar ainda mais valor. A sua concorrência fará o resto.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/barrier-to-competition/

Multiplicador de força

> O homem é um animal utilizador de ferramentas. Sem ferramentas, ele não é nada; com ferramentas, ele é tudo.
>
> —THOMAS CARLYLE, ENSAÍSTA E HISTORIADOR

Uma das coisas que fazem dos humanos seres únicos é a nossa capacidade de criar e utilizar ferramentas. Ferramentas são importantes por **Multiplicar** o efeito de força física, pensamento ou atenção. Quanto mais uma ferramenta **Amplifica** ou concentra o nosso empenho, mais eficaz ela é.

Se você tentar pregar alguma coisa com as mãos nuas certamente será capaz de exercer *alguma* força, mas não será o suficiente para inserir o prego em algo sólido. (Além disso, você provavelmente machucará a mão.)

Usar um martelo multiplica a força que você está exercendo e concentra essa força em uma pequena área, facilitando inserir o

sprego com um único golpe. Serrotes, chaves de fenda e outras ferramentas funcionam da mesma maneira — elas amplificam e concentram a força gerada para produzir um resultado maior.

As ferramentas mais eficazes amplificam a força na maior smagnitude. Uma serra elétrica é muito mais eficaz na Multiplicação da força que um serrote manual. Um caminhão basculante é capaz de carregar muito mais que um carrinho de mão. Um foguete pode lançar uma carga mais longe do que um estilingue.

Faz sentido investir em **Multiplicadores de Força** porque você pode fazer mais com o mesmo esforço. Se precisar escavar um terreno para a fundação de uma nova casa, você sem dúvida pode usar uma pá de dez dólares comprada em uma loja de ferramentas, mas será muito mais fácil e rápido usar uma retroescavadeira. Se estiver no negócio de construção civil, valerá à pena comprar ou fazer o leasing de uma retroescavadeira.

Multiplicadores de Força podem ser caros — quanto mais eficazes forem, mais caros tendem a ser. A produção industrial e sistemas de distribuição são exemplos de Multiplicadores de Força de grande escala — eles possibilitam entregar valor a milhares (ou milhões) de clientes pagantes em muito pouco tempo. Eles podem custar milhares (ou milhões) de dólares, mas lhe possibilitam fazer coisas que de outra forma seriam impossíveis.

Como uma regra, a única boa utilização da dívida ou de capital externo ao montar um sistema é lhe dar acesso a Multiplicadores

sde Força que de outra forma você não teria como pagar. Se o seu enegócio demandar construir uma fábrica, você provavelmente não terá 10 milhões de dólares parados na sua conta bancária. Fazer um **Empréstimo** em um banco ou aceitar **Capital** de um investidor externo pode ser a sua melhor opção, desde que você utilize esses fundos para comprar e manter Multiplicadores de Força e não para remunerar a si próprio ou pagar o aluguel de um escritório suntuoso.

Sempre escolha as melhores ferramentas que você puder obter e pagar. Ferramentas de qualidade lhe darão o máximo output com um mínimo de input. Ao investir em Multiplicadores de Força, você livra seu tempo, sua energia e atenção para se concentrar em desenvolver seu negócio em vez de se ocupar apenas com suas operações.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/force-multiplier/

Sistematização

> Se não souber descrever o que faz em termos de um processo, você não sabe o que está fazendo.
>
> — W. EDWARDS DEMING, ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E PIONEIRO DO CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSO

Mesmo se você for decidindo cada detalhe à medida que avança, ainda há um processo envolvido, presumindo que inúmeros passos são necessários para chegar do ponto A ao ponto B. Em vez de se manter improvisando, esclarecer o seu processo

pode lhe render alguns importantes benefícios.

Um **Sistema** é um processo explicitado e que pode ser repetido — uma série de passos que foi de algum modo formalizada. Os Sistemas podem ser descritos com palavras ou diagramas, mas são sempre de alguma forma **Externalizados** (como veremos posteriormente).

O principal benefício da criação de um sistema é que você poderá examinar o processo e identificar pontos de melhoria. Ao explicitar cada passo do processo, você pode entender como funcionam os processos essenciais, como eles são estruturados como afetam outros processos e sistemas e como o Sistema pode ser melhorado com o tempo.

O Google é um excelente exemplo do poder dos sistemas. A cada vez que você usa sua ferramenta de busca, milhares de computadores automaticamente entram em ação para entregar os resultados da sua busca. O algoritmo de busca do Google (um jargão do mundo da programação para "sistema") determina como esses computadores devem funcionar juntos e os empregados do Google estão constantemente refinando os detalhes do funcionamento do sistema. A cada ano, engenheiros do Google implementam mais de 550 melhorias no principal algoritmo da ferramenta de busca,[5] melhorando sua capacidade de entregar um bom resultado para a sua busca.

Em consequência, o algoritmo do Google se tornou tão eficiente que os resultados da sua pesquisa são exibidos em aproximadamente 0,2 segundos sem nenhuma intervenção

humana — um feito impressionante. Se o Google não tivesse alocado a maior parte de seu tempo e energia iniciais para definir e sistematizar o processo de busca, a empresa simplesmente não existiria.

Os Sistemas também ajudam equipes de pessoas a permanecer na mesma sintonia. Como veremos no Capítulo 9, as pessoas precisam se comunicar se quiserem trabalhar bem juntas e quanto maior for o número de pessoas com as quais você trabalha, mais comunicação será necessária. Desenvolver sistemas e processos claros para determinados eventos e tarefas pode ajudar todas as pessoas a fazer o que deve ser feito com o mínimo de mal-entendidos e confusão.

Se você não puder Sistematizar o seu processo, não poderá automatizá-lo. Imagine como seria se o Google contasse com uma equipe de bibliotecários humanos para gerar os resultados da pesquisa. Seria um pesadelo — você precisaria esperar dias (ou semanas e até meses) para obter os seus resultados.

A chave da qualidade e da velocidade do Google é a **Automação** (um conceito que veremos mais adiante): ao determinar explicitamente as regras de operação do Sistema, os programadores da ferramenta de busca podem automatizar a operação cotidiana do Sistema. Dessa forma, os desenvolvedores do Google se livram para concentrar seus esforços na *melhoria* contínua do Sistema e não na sua *operação*.

A maioria das pessoas evita criar sistemas de negócios porque isso lhes parece ser apenas um trabalho a mais. Todos nós somos

eocupados demais e é fácil sentir que você não tem tempo para rcriar e melhorar sistemas porque já tem trabalho demais a fazer oNa verdade, sistemas úteis facilitam muito o seu trabalho — se você estiver se sentindo sobrecarregado, a melhor coisa que pode fazer para resolver o problema é dedicar tempo à criação de bons sistemas.

, A Sistemização e a Automação têm algumas importantes êdesvantagens, que exploraremos em detalhes nos capítulos 11 e r12. Por enquanto, mantenha em mente que sistemas eficazes são sa alma de um negócio — eles lhe permitem criar, promover ovender e entregar a sua oferta.

Quanto melhores forem os seus sistemas, melhor será o seu ánegócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/systemization/

---

11. Para um exemplo de como eu faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus training/.
2. Antes do advento da imprensa, as bíblias eram copiadas, decoradas e ilustradas por monges eremitas que passavam anos trabalhando em um único exemplar.
3. Ver: http://www.kk.org/thetechnium/archives/2008/01/better_than_fre.php.
4. Discutiremos o incidente do recall da Toyota na seção “O paradoxo da automação”.
5. “Inside the box”, *Wired*, mar. 2010.

ocupados demais e é fácil sentir que você não tem tempo para criar e melhorar sistemas porque já tem trabalho demais a fazer. Na verdade, sistemas úteis facilitam muito o seu trabalho — se você estiver se sentindo sobrecarregado, a melhor coisa que pode fazer para resolver o problema é dedicar tempo à criação de bons sistemas.

A Sistemização e a Automação têm algumas importantes desvantagens, que exploraremos em detalhes nos capítulos 11 e 12. Por enquanto, mantenha em mente que sistemas eficazes são a alma de um negócio — eles lhe permitem criar, promover, vender e entregar a sua oferta.

Quanto melhores forem os seus sistemas, melhor será o seu negócio.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/systemization/

---

1. Para um exemplo de como eu faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
2. Antes do advento da imprensa, as bíblias eram copiadas, decoradas e ilustradas por monges eremitas que passavam anos trabalhando em um único exemplar.
3. Ver: http://www.kk.org/thetechnium/archives/2008/01/better_than_fre.php.
4. Discutiremos o incidente do recall da Toyota na seção “O paradoxo da automação”.
5. “Inside the box”, *Wired*, mar. 2010.

6

FINANÇAS

> Ele ouvira pessoas falarem desdenhosamente sobre o dinheiro e perguntou se elas já tentaram viver sem dinheiro.
>
> — W. SOMERSET MAUGHAM, AUTOR DE *SERVIDÃO HUMANA*

PELA MINHA EXPERIÊNCIA, as pessoas gostam de aprender sobre temas como **Criação de Valor**, **Marketing**, **Vendas** e **Entrega de Valor** — eles são fáceis de entender e visualizar.

Quando falamos em **Finanças**, contudo, os olhos perdem o brilho. As Finanças evocam associações de minúcias contábeis, fórmulas matemáticas e planilhas repletas de números. Não precisa ser assim — é fácil entendê-las se nos concentrarmos no que mais importa.

As Finanças são a arte e a ciência de observar o dinheiro entrando e saindo de um negócio, decidir como alocá-lo e descobrir se o que você faz está ou não produzindo os resultados desejados. Não é nada mais complicado do que isso. Sim, pode haver modelos sofisticados e jargões extravagantes, mas no final você está simplesmente utilizando os números para decidir se o seu negócio está operando da maneira como deseja e se os resultados são ou não suficientes.

Toda empresa de sucesso deve gerar alguma quantia de dinheiro para continuar avançando. Se você estiver criando valor, promovendo, vendendo e entregando valor, terá dinheiro entrando e saindo do seu negócio todos os dias. Para continuar a existir, toda empresa deve gerar receita suficiente para justificar todo o tempo e esforço gastos nas operações.

Todo mundo tem contas a pagar e compras a fazer, de forma que as pessoas envolvidas no negócio precisam ganhar dinheiro suficiente para justificar o tempo e energia que estão investindo caso contrário, elas decidirão ir trabalhar em outro lugar. Dessa forma, toda empresa deve capturar parte do valor que cria na forma de receita, que é utilizada para pagar as despesas e pagar as pessoas que operam o negócio.

As melhores empresas criam um círculo virtuoso: elas criam um enorme valor ao mesmo tempo em que mantêm baixas as despesas, de forma que conseguem ganhar dinheiro suficiente para manter as operações sem capturar uma parcela muito grande do valor gerado. Dessa forma, elas são capazes de ao mesmo tempo rechear suas carteiras e melhorar a vida de seus clientes, já que a existência do negócio beneficia todos os envolvidos.

As Finanças o ajudam a observar o seu dinheiro de uma maneira que faça sentido.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/finance/

Margem de lucro

> Lembre as pessoas de que o lucro é a diferença entre receita e despesa. Isso faz você parecer inteligente.
>
> — SCOTT ADAMS, CARTUNISTA E CRIADOR DE "DILBERT"

Não faz diferença se a sua empresa gera uma receita de 100.000.000 dólares anuais se você gastar 100.000.001. O que interessa nos negócios não é o quanto você ganha — mas o quanto você retém.

O conceito de **Lucro** é bastante simples: é ganhar mais dinheiro do que se gasta. Para que uma empresa continue existindo, a receita gerada deve exceder as despesas em algum momento no futuro próximo. Se não o fizer, ela deixará de existir — seus recursos se esgotarão e ela fechará as portas ou se transformará em um projeto subsidiado pelos lucros de outra empresa. Ninguém pode operar para sempre no vermelho.

A **Margem de Lucro** é a diferença entre quanta receita você captura e quanto gasta para capturá-la, expressa em termos percentuais — se você gastar 1 dólar para ganhar 2, tem uma margem de lucro de 100%. Se conseguir criar um **Produto** por 100 dólares e vendê-lo por 150, isso representa 50 de Lucro e 50% de Margem de Lucro. Se conseguir vender o mesmo produto por 300 dólares, isso representa uma margem de 200%. Quanto mais alto for o preço e mais baixo for o custo, maior será a Margem de Lucro.

O Lucro é importante por ser o que permite que as empresas continuem operando. Sem gerar Lucros, uma empresa não tem

como pagar seus proprietários, que podem estar investindo tempo, dinheiro e energia considerável na operação do negócio. Se os proprietários decidirem que seu investimento não vale a pena, eles simplesmente fecharão a empresa.

Os Lucros também proporcionam um "amortecedor", que permite que as empresas sobrevivam a eventos inesperados. Se uma empresa mal está gerando receita suficiente para cobrir suas despesas e essas despesas aumentarem subitamente, a empresa estará em grandes dificuldades. Quanto mais lucrativa for a empresa, mais opções ela terá para lidar com o imprevisto.

O Lucro tem uma importância crítica, mas não é o objetivo supremo do negócio. Algumas pessoas acreditam que o propósito de um negócio é maximizar o Lucro gerado, mas essa não é a única razão pela qual empresas são criadas. Para algumas pessoas (como eu), um negócio é mais um empreendimento criativo — uma maneira de explorar as possibilidades, ajudar os outros e ao mesmo tempo pagar as contas. Os conceitos que você aprenderá neste capítulo o ajudarão a assegurar que o seu negócio gere Lucro suficiente para continuar avançando.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/profit-margin/

Captura de valor

> Você pode conseguir o que quiser da vida se ajudar um número suficiente de outras pessoas a conseguir o que elas querem.
>
> — ZIG ZIGLAR, GURU DE VENDAS

Toda empresa deve capturar como **Lucro** alguma porcentagem do valor criado na forma de receita. Caso contrário, a empresa terá dificuldades de gerar recursos suficientes ao longo do tempo para continuar operando.

A **Captura de Valor** é o processo de reter uma porcentagem do valor proporcionado em cada **Transação**. Se você puder oferecer a outra empresa algo que lhes permita gerar 1 milhão de dólares de receita adicional e cobrar 100 mil dólares por isso, capturará 10% do valor criado pela Transação.

A definição de quanto valor capturar deve ser ponderada com cautela. Para ter sucesso, você precisa capturar valor suficiente para que valha a pena investir tempo e energia, mas não muito a ponto de os seus clientes não terem razão alguma para fazer negócios com você. As pessoas compram porque acreditam que estão recebendo mais valor na Transação do que estão gastando.

Quanto mais valor você capturar, menos atraente será a sua oferta. Capture demais e seus clientes potenciais não vão querer comprar de você. Você pode ser um cinéfilo, mas pagaria 5 mil dólares por duas horas de entretenimento?

Há duas filosofias dominantes por trás da Captura de Valor: maximização e minimização.

A Maximização (a abordagem ensinada na maioria escolas de negócios) significa que um negócio deve tentar capturar o maior valor possível. Dessa forma, a empresa deve tentar capturar a maior receita possível em cada Transação — capturar menos que

o máximo valor possível é inaceitável.

Em curto prazo, é fácil enxergar o apelo da maximização — os proprietários de uma empresa se beneficiarão de um Lucro maior. Infelizmente, a abordagem da maximização tende a desgastar a razão pela qual os clientes decidem comprar de uma empresa.

Você pagaria 999.999 dólares para ganhar um milhão? Pode ser uma decisão racional (afinal, você sairia ganhando 1 dólar) mas a maioria das pessoas não se daria ao trabalho. Os clientes compram de você porque recebem mais valor do que gastam na compra. Quanto menos eles receberem, menos desejarão comprar de você.

A abordagem da Minimização dita que as empresas devem capturar o menor valor possível, desde que o negócio permaneça **Autossuficiente** (como veremos em breve). Apesar de essa abordagem não gerar tanta receita quanto a maximização no curto prazo, ela preserva o valor percebido pelos clientes ao fazer negócios com a empresa, o que é necessário para o sucesso no longo prazo.

Quando veem um "bom negócio", os clientes tendem a continuar comprando da empresa e indicando-a a outros clientes potenciais. Quando uma empresa tenta maximizar a receita economizando centavos à custa dos clientes ou tentando capturar valor demais, os clientes fogem correndo.

Enquanto você estiver lucrando o suficiente para continuar operando, não há necessidade de lutar com unhas e dentes por

todo e cada centavo. Crie o maior valor que puder e capture o suficiente desse valor para valer a pena manter as operações.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/value-capture/

Autossuficiência

Conheça o contentamento e você não sofrerá nenhuma desgraça; saiba quando parar e você não se deparará com nenhum perigo. Assim você perdurará.

— LAO TZU, FILÓSOFO CHINÊS

Um poderoso executivo saiu de férias — as primeiras férias em quinze anos. Ele estava caminhando por uma doca em uma pequena aldeia de pescadores quando um pescador de atum atracou seu barco. Enquanto o pescador amarrava o barco à doca, o executivo expressou sua admiração pelo tamanho e qualidade dos peixes.

"Quanto tempo levou para pescar esses peixes?", o executivo perguntou.

"Não muito", respondeu o pescador.

"Por que você não ficou mais tempo para pegar mais?" perguntou o executivo.

"Tenho o suficiente para sustentar a minha família", disse o pescador.

"Mas", indagou o executivo, "o que você faz com o resto do seu

otempo?”

O pescador respondeu: “Durmo até mais tarde, pesco um pouco, brinco com meus filhos, tiro uma soneca depois do almoço com minha esposa e passeio pela aldeia todas as noites onde bebo vinho e toco violão com meus amigos. Tenho uma vida plena e ocupada”.

O executivo ficou boquiaberto. “Tenho um MBA pela Harvard e posso ajudá-lo. Você pode passar mais tempo pescando. Com os lucros, pode comprar um barco maior. Com um barco maior você pode pescar mais peixes, que pode vender e comprar vários barcos. Com o tempo, você terá toda uma frota.”

ı

“Em vez de vender os seus peixes a um intermediário você pode vender diretamente aos consumidores, o que melhorará as suas margens. Com o tempo você pode abrir a própria fábrica, de forma que terá controle sobre o produto, o processamento e a distribuição. Você naturalmente terá de sair desta aldeia e se mudar para a cidade para administrar seu empreendimento em expansão”.

O pescador ficou um momento em silêncio e perguntou: “Quanto tempo isso levaria?”

“Quinze, vinte anos. Vinte e cinco no máximo.”

“E depois?”

O executivo riu. “Depois vem a melhor parte. Quando chegar o momento certo, você pode abrir o capital da sua empresa e vender todas as suas ações. Você ganharia milhões.”

“Milhões? E depois, o que eu faria?”

O executivo pensou por um momento. “Você pode se aposentar, dormir até mais tarde, pescar um pouco, brincar com os filhos, tirar uma soneca depois do almoço com a sua esposa e ir para a aldeia todas as noites beber vinho e tocar violão com os amigos.”

Ao ouvir a própria resposta, o executivo abanou a cabeça e se despediu do pescador. Imediatamente depois de voltar das férias o executivo se demitiu de seu emprego.

Não sei ao certo onde surgiu essa parábola, mas a mensagem é útil: o propósito final dos negócios não é necessariamente maximizar os **Lucros**. Os Lucros são importantes, mas são só um meio para um fim: criar valor, pagar as despesas, pagar as pessoas que operam o negócio e sustentar a si mesmo e à família. O dinheiro não é um fim por si só: é uma ferramenta e a utilidade dessa ferramenta depende do que você pretende *fazer* com ela.

O seu negócio não precisa gerar milhões ou bilhões de dólares para ter sucesso. Se você tiver lucro suficiente para fazer as coisas necessárias para manter o negócio em operação e receber uma compensação pelo seu tempo e energia, você já terá sucesso, não importa quanta receita seu negócio gerar.

A **Autossuficiência** é o ponto no qual um negócio gera **Lucro** suficiente para que as pessoas que o estão operando considerem o que vale a pena prosseguir no futuro próximo. Paul Graham *venture capitalist* e fundador da Y Combinator, uma empresa de capital de risco de estágio inicial, chama o ponto de

Autossuficiência de “lucro do lámen” — ser lucrativo o suficiente para pagar o aluguel, pagar as contas de serviços básicos (água, luz e telefone) e comprar comida barata, como lámen, o macarrão japonês. Você pode não estar ganhando milhões de dólares, mas tem receita suficiente para continuar desenvolvendo seu empreendimento sem entrar no vermelho.

Não é possível criar valor se você não tem como pagar as contas. Se não estiver gerando receita suficiente para cobrir as despesas operacionais, você está diante de um grande problema. Para manter as portas da empresa abertas, você deve ser capaz de pagar os empregados e os proprietários pelo tempo, esforço e atenção que eles estão dedicando ao empreendimento. Se essas pessoas não considerarem que vale a pena continuar fazendo esse investimento, elas vão investir em outro lugar.

Você pode monitorar a suficiência financeira utilizando um indicador chamado “meta de receita mensal” (MRM). Como empregados, terceiros e fornecedores normalmente são pagos mensalmente, é relativamente simples calcular quanto dinheiro será necessário para pagar suas dívidas mensais. A sua meta de receita mensal o ajuda a decidir se você atingiu ou não o ponto de Autossuficiência: enquanto estiver ganhando mais do que sua MRM, você é Autossuficiente. Se não, você tem trabalho a fazer.

A Autossuficiência é subjetiva — o quanto é suficiente para continuar fazendo o que você está fazendo é uma decisão pessoal. Se não tiver grandes necessidades financeiras, você não precisa de tanta receita para prosseguir. Se estiver gastando milhões de dólares em folha de pagamento, escritórios e outras instalações e

esistemas dispendiosos, precisa de muito mais receita para manter a Autossuficiência.

Quanto antes você puder atingir o ponto de Autossuficiência mais chances o seu negócio tem de sobreviver e prosperar. Quanto mais receita você gerar e menos gastar, mais rapidamente atingirá seu ponto de Autossuficiência.

Quando atingir esse ponto, você será um sucesso — não importa quanto dinheiro esteja entrando.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/sufficiency/

Quatro métodos para aumentar a receita

Não falta dinheiro para os que entendem as simples leis que governam sua aquisição.

— GEORGE CLAYSON, AUTOR DE *THE RICHEST MAN IN BABYLON*

Acredite se quiser, mas existem apenas quatro maneiras de aumentar a receita do seu negócio:

- aumentar o número de clientes atendidos;
- aumentar o tamanho médio de cada **Transação** vendendo mais;
- aumentar a frequência de transações por cliente;
- aumentar os preços.

Imagine que você queira aumentar a receita gerada pelo seu restaurante. Eis com aplicar essas estratégias:

Aumentar o número de clientes significa que você está tentando atrair mais pessoas para o seu restaurante. Essa estratégia é relativamente direta: mais visitantes ao seu restaurante significa mais clientes atendidos, o que (presumindo que o tamanho médio da transação permaneça o mesmo) trará mais dinheiro.

Aumentar o tamanho médio da transação significa que você está tentando fazer com que cada cliente compre mais. Isso normalmente é feito por meio de um processo chamado de *upselling*. Quando um cliente pede um prato, você oferece uma entrada, bebidas e sobremesa. Quanto mais desses itens o cliente comprar, mais ele gastará e mais receita você gerará.

Aumentar a frequência de Transações por cliente significa encorajar as pessoas a comprar com mais frequência de você. Se o seu cliente comprar em média uma vez por mês, convencê-lo a comprar uma vez por semana aumentará a sua receita. Se os clientes visitarem o seu restaurante com mais frequência, mais receita o negócio gerará, presumindo que o tamanho médio da transação continue o mesmo.

Aumentar os preços significa que você gera mais receita de cada compra feita por um cliente. Presumindo que o volume, o tamanho médio de transação e a frequência permaneçam inalterados, elevar os seus preços trará mais receita pelo mesmo esforço.

Lembre-se do conceito da **Qualificação**: nem todo cliente é um

bom cliente. Alguns clientes vão consumir seu tempo, energia e recursos sem proporcionar os resultados que você espera. Se você estiver gastando muita energia atendendo clientes que não vêm com frequência, fazem Transações pequenas, não divulgam o seu negócio e reclamam do preço, não faz sentido atrair mais desse tipo de cliente.

Sempre concentre a maior parte dos seus esforços atendendo seus clientes ideais. Eles compram logo, com frequência, gastam mais, divulgam seu negócio e estão dispostos a pagar mais pelo valor que você oferece.

Quanto mais clientes ideais você puder atrair, mais o seu negócio se beneficiará.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/4-methods-to-increase-revenue/

Poder de precificação

No momento em que você comete um erro de precificação, está prejudicando a sua reputação ou os seus lucros.

— KATHARINE PAINE, FUNDADORA DO THE DELAHAYE GROUP

Imagine dobrar seus preços atuais. Se você perder menos da metade dos seus clientes, a manobra valerá a pena.

O **Poder de Precificação** é a capacidade de aumentar os preços que está cobrando. Quanto menos valor estiver capturando

emaior é o seu Poder de Precificação. Atender clientes consome êtempo, energia e recursos — quanto mais você ganhar por cliente ıatendido, melhor. Alterar seus preços pode ajudá-lo a maximizar ıseus resultados ao mesmo tempo em que minimiza seu esforço e einvestimento.

O Poder de Precificação se relaciona a um conceito que os oeconomistas chamam de "elasticidade de preços". Se os clientes ıforem muito sensíveis ao preço da sua oferta, você perderá omuitos clientes, mesmo com um pequeno aumento de preço, o que significa que a demanda é "elástica". Mercados consolidados de produtos pouco diferenciados, como creme dental, são bons exemplos disso: a menos que você consiga criar algo novo e único que os clientes queiram muito, aumentar acentuadamente os seus preços é uma boa maneira de garantir que todos parem de comprar os seus produtos e comecem a comprar dos concorrentes.

Se os seus clientes não forem sensíveis ao preço, você pode quadruplicar o preço com pouca alteração nas vendas. Um exemplo desse caso é o mercado de luxo — os clientes compram produtos de luxo por serem dispendiosos **Sinais Sociais** (que discutiremos mais adiante) que são exclusivos por serem tão caros. Aumentar o preço de bolsas de marca, roupas e relógios provavelmente fará com que esses itens sejam *mais* desejados não menos.

Os economistas gostam de plotar e calcular a elasticidade de preços, mas isso não é necessário — a menos que já tenha **Normas** precisas, você não tem como saber exatamente qual é o

eseu Poder de Precificação antes de efetivamente alterar seus epreços e ver o que acontece. Felizmente, a menos que você seja rum participante tradicional em um mercado grande e ativo (caso eno qual você terá Normas com as quais trabalhar), alterar seus preços muito raramente terá efeitos permanentes a não ser que seus preços sejam amplamente divulgados e monitorados de perto; você pode realizar **Experimentos** para descobrir o que funciona melhor.

O Poder de Precificação é importante porque aumentar os seus spreços lhe permite superar os efeitos adversos da inflação e scustos mais altos. Historicamente, a moeda emitida por qualquer ogoverno tende a ter seu valor reduzido ao longo do tempo — o sgoverno tem muitos incentivos para aumentar a oferta de emoeda, o que dilui o poder de compra da moeda.

Em consequência, você precisa de mais moeda para comprar os mesmos produtos e serviços necessários para permanecer no enegócio, aumentando as suas necessidades de **Autossuficiência** ıSem um Poder de Precificação adequado, seu negócio pode não ıser capaz de permanecer Autossuficiente diante de despesas mais eelevadas.

Quanto mais altos forem os preços que você puder cobrar maior o nível de confiabilidade no qual conseguirá manter a ’Autossuficiência dos lucros. Se possível, escolha um mercado no qual você terá Poder de Precificação — será muito mais fáci emanter a Autossuficiência com o tempo.

Lifetime Value

O propósito de um cliente não é conseguir uma venda. O propósito de uma venda é conseguir um cliente.

— BILL GLAZER, ESPECIALISTA EM PROPAGANDA

Imagine que você tenha uma barraca de limonada na calçada de um ponto turístico popular. Cada copo de limonada custa um dólar. Você pode atender muitos clientes, mas cada um deles só está de passagem — você provavelmente nunca voltará a vê-los.

Compare isso com o negócio de seguros. Vamos supor que o cliente pague em média 200 dólares por mês pelo seguro de um carro — o que equivale a 2.400 dólares anuais em prêmios. Se os clientes permanecerem em média dez anos com a mesma seguradora, cada cliente vale 24 mil dólares em pagamentos de prêmios ao longo da vida útil do relacionamento do cliente com a empresa — isto é, o *Lifetime Value* do cliente. Isso faz uma grande diferença.

O ***Lifetime Value*** é o valor total de um cliente ao longo da vida útil do relacionamento desse cliente com a empresa. Quanto mais um cliente comprar de você e quanto mais tempo ele permanecer com você, mais valioso ele é para o seu negócio.

Uma das razões pelas quais as **Assinaturas** são tão lucrativas é que elas naturalmente maximizam o *Lifetime Value*. Em vez de fazer uma única venda a um cliente, os negócios de Assinatura se concentram em proporcionar valor — e gerar receita — pelo

maior tempo possível. Quanto mais tempo um cliente continua com a empresa e quanto mais alto for o preço pago, maior é o *Lifetime Value* desse cliente.

Quanto maior for o *Lifetime Value* médio de um cliente melhor para o seu negócio. Se descobrir o quanto os seus clientes compram em média e por quanto tempo eles tendem a continuar comprando de você, é possível atribuir um valor tangível a cada novo cliente, o que o ajuda a tomar boas decisões. Não faz muita diferença perder um único cliente na sua barraca de limonada mas faz uma enorme diferença perder um cliente se você for uma seguradora.

No cômputo geral, é muito melhor trabalhar em mercados nos quais os clientes tenham um grande *Lifetime Value*. Quanto maior for o *Lifetime Value* do seu cliente, mais você pode fazer para mantê-los satisfeitos e mais pode se concentrar em atendê-los bem. Mantenha um relacionamento de longo prazo com clientes lucrativos e você sairá ganhando.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/lifetime-value/

Custo Permissível de Aquisição (CPA)

Qualquer negócio pode comprar vendas unitárias incrementais a uma margem de lucro negativa, mas é mais simples ficar na esquina distribuindo dinheiro até falir.

— MORRIS ROSENTHAL, AUTOR DE *PRINT-ON-DEMAND BOOK PUBLISHING* E BLOGUEIRO EM FONERBOOKS.COM

Vamos retomar o exemplo da barraca de limonada: quanto você poderia gastar para atrair um único cliente pagante? Não muito — você só está recebendo um dólar por copo de limonada, de forma que não pode se dar ao luxo de gastar muito em **Marketing**.

Compare isso com o negócio de seguros: se o ***Lifetime Value*** de um cliente for 24 mil dólares, quanto você poderia gastar para atrair um novo cliente? Muito mais.

Chamar a atenção das pessoas e atrair novos clientes potenciais normalmente demanda tempo e recursos. Se souber qual é o *Lifetime Value* de um cliente potencial, você pode calcular o limite máximo de tempo e recursos que está disposto a gastar para conquistar um novo cliente potencial.

O **Custo Permissível de Aquisição (CPA)** é o componente de Marketing do *Lifetime Value*. Quanto maior for o *Lifetime Value* médio de um cliente mais você pode gastar para atrair um novo cliente, o que possibilita divulgar a sua oferta de novas maneiras.

Um grande *Lifetime Value* até lhe permite perder dinheiro na primeira venda. A Guthy-Renker oferece um tratamento tópico contra a acne chamado Proactiv usando longos e caros infomerciais na TV — eles contratam celebridades como Jessica Simpson para endossar os produtos e gastam milhões para produzir e transmitir os comerciais. À primeira vista, essa estratégia não faz sentido algum: a primeira venda é pelo "preço

baixo, muito baixo" de vinte dólares. Como eles podem não estar perdendo rios de dinheiro com isso?

A resposta é a **Assinatura**. Quando um cliente compra o Proactiv, ele não está apenas comprando um único frasco de loção contra a acne — ele está se comprometendo a receber um frasco por mês em troca de um pagamento recorrente. O *Lifetime Value* de cada cliente do Proactiv é tão alto que não importa se a Guthy-Renker perder dinheiro na venda inicial — a empresa ganha muito dinheiro mesmo se perder um pouco com alguns clientes que decidem não permanecer no programa.

A primeira venda algumas vezes é chamada de "chamariz" — uma oferta sedutora que visa criar um relacionamento com um novo cliente. Muitos negócios de Assinatura utilizam chamarizes para desenvolver sua base de assinantes. Revistas como a *Sports Illustrated* oferecem brindes como telefones na forma de bolas de futebol e gastam uma fortuna em sua edição especial anual, a *Swimsuit Edition*, na tentativa de atrair novos assinantes.

Táticas como essas podem absorver até um ano de receita de Assinatura por cliente, mas a empresa sai ganhando quando levamos em consideração o *Lifetime Value* de cada cliente. Cada novo assinante permite que a *Sports Illustrated* cobre preços mais elevados de seus anunciantes, o que proporciona a maior parte da receita da empresa.

Para calcular o Custo Permissível de Aquisição do seu mercado, comece com o *Lifetime Value* médio dos seus clientes e subtraia seus custos de **Fluxo de Valor** — os custos necessários

para criar e entregar o valor prometido ao cliente ao longo de todo o relacionamento da sua empresa com ele. Depois subtraia as **Despesas Indiretas** (que discutiremos mais adiante) divididas pela sua base de clientes total, o que representa os **Custos Fixos** (que veremos adiante) que precisam ser pagos para se manter no negócio ao longo do período em questão. Multiplique o resultado por 1 menos a sua **Margem de Lucro** desejada (se a sua meta for uma margem de 60%, você deve utilizar 1,00 – 0,60 = 0,40) e terá o seu Custo Permissível de Aquisição.

Veja um exemplo: se o seu *Lifetime Value* médio for 2 mil dólares ao longo de um período de cinco anos e o custo da **Criação de Valor** for de 500 dólares, isso lhe deixa com uma receita de 1.500 dólares por cliente atendido. Se as suas Despesas Indiretas forem de 500 mil dólares no mesmo período de cinco anos e você tiver 500 clientes, os seus Custos Fixos serão de 1.000 dólares por cliente, o que lhe deixa com uma receita de 500 dólares antes das despesas de Marketing. Se a sua meta for uma Margem de Lucro mínima de 60%, você pode se dar ao luxo de gastar 40% desses 500 dólares em Marketing, o equivalente a um CPA máximo de 200 dólares por cliente. De posse desse conhecimento, você pode testar várias formas de Marketing para ver o que funciona melhor — se as suas premissas estiverem corretas, qualquer cliente que conseguir atrair com 200 dólares ou menos compensará o investimento.

Quanto maior for o *Lifetime Value* dos seus clientes, maior será o Custo Permissível de Aquisição. Quanto mais cada cliente valer para o seu negócio, mais você poderá gastar para atrair um novo

ecliente e mantê-lo satisfeito.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/allowable-acquisition-cost/

Despesas indiretas

Cuidado com pequenas despesas; um pequeno vazamento pode afundar um grande navio.

— BENJAMIN FRANKLIN, LÍDER POLÍTICO AMERICANO, CIENTISTA E PENSADOR

Quanto mais aluguel ou hipoteca você tiver de pagar, mais dinheiro precisará ganhar por mês para pagar suas despesas. O mesmo princípio geral se aplica aos negócios.

As **Despesas Indiretas** representam os recursos mínimos necessários para uma empresa se manter em operação. Isso inclui todas as coisas das quais você precisa para manter seu negócio em funcionamento todos os meses, independente do quanto vender: salários, aluguel, serviços de utilidade pública, manutenção de equipamentos e assim por diante.

Quanto mais baixas forem suas Despesas Indiretas, menos receita será necessária para manter as operações e mais rapidamente você atingirá o seu ponto de **Autossuficiência** financeira. Se você não gastar muito, não precisa ganhar muito para cobrir suas despesas.

As Despesas Indiretas têm uma importância crítica se você

estiver desenvolvendo a sua empresa com uma quantia fixa de **Capital**. *Venture capitalists* e outros investidores podem proporcionar um "capital semente" — uma quantia fixa de dinheiro que você pode utilizar para abrir o negócio. Quanto mais dinheiro você levantar em capital e quanto mais lentamente gastá-lo, mais tempo terá para fazer o negócio deslanchar.

Quanto mais rapidamente você "queimar" o seu Capital, mais dinheiro precisará levantar e com mais urgência precisará começar a gerar receita. Se queimar todo o seu Capital inicial e não tiver condições de levantar mais Capital, é fim de jogo para você. É por isso que os investidores e empreendedores experientes monitoram de perto a "taxa de queima de capital" do negócio — quanto menor essa taxa, mais tempo você tem para criar um negócio de sucesso.

Quanto menos Despesas Indiretas você tiver, mais flexibilidade terá e mais fácil será sustentar indefinidamente as suas operações de negócios.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/overhead/

Custos: fixos e variáveis

> Monitore os custos e os lucros virão por si só.
>
> — ANDREW CARNEGIE, INDUSTRIALISTA DO SÉCULO XIX

Há um antigo adágio de negócios: você precisa gastar dinheiro para ganhar dinheiro. Há um quê de verdade nessa afirmação

emas nem todas as despesas foram criadas iguais.

Você incorre em **Custos Fixos** independente de quanto valor conseguir criar. As suas **Despesas Indiretas** são um Custo Fixo não importa o quanto você ganhe um determinado mês, ainda precisará pagar seus empregados e o aluguel do seu escritório.

Os **Custos Variáveis** são diretamente relacionados ao valor gerado pela empresa. Se estiver no negócio de fabricação de camisetas de algodão, quanto mais camisetas produzir, mais tecido precisará comprar. Matéria-prima, serviços de utilidade pública cujo consumo é relacionado a volume de produção e horas de trabalho dos empregados horistas são todos exemplos de Custos Variáveis.

Reduções nos Custos Fixos se **Acumulam** enquanto reduções nos Custos Variáveis são **Amplificadas** pelo volume. Se você conseguir economizar 50 dólares por mês na sua conta de telefone, essa economia se Acumula a 600 dólares por ano. Se puder economizar 50 centavos em cada camiseta produzida, você economizará 500 dólares a cada 1.000 camisetas que produzir.

Quanto mais você conhecer seus custos, maiores são as chances de encontrar maneiras de produzir o maior valor possível sem gastar tudo o que ganha.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/costs-fixed-variable/

Degradação incremental

> Qualidade, qualidade, qualidade: jamais a perca de vista, mesmo quando achar que não tem condições de mantê-la. Quando se acomoda, você se transforma em uma commodity e morre.
>
> — GARY HIRSHBERG, FUNDADOR DA STONYFIELD FARM

Acredite se quiser, mas muitos produtos de chocolate encontrados nas prateleiras dos supermercados não são mais "chocolate ao leite" — eles se transformaram em "doces achocolatados". O que mudou?

Para fazer chocolate de alta qualidade, você precisa comprar grãos de cacau de alta qualidade, que são moídos para produzir manteiga de cacau. A manteiga de cacau é então combinada com açúcar, água e emulsificantes, que ajudam os óleos da manteiga de cacau a se misturarem à água açucarada. Feito isso, o chocolate líquido é aquecido, vertido em moldes e resfriado para produzir o chocolate sólido.

Ao longo dos anos, os fabricantes de chocolate para o mercado de massa decidiram utilizar ingredientes mais baratos para reduzir os custos e aumentar a lucratividade. Em vez de comprar grãos de cacau de alta qualidade, eles passaram a comprar grãos mais baratos de fontes medíocres — quem notaria? Depois eles substituíram a manteiga de cacau por óleos vegetais — ao ponto de os órgãos reguladores de alimentos os proibirem de continuar chamando o produto resultante de "chocolate ao leite". Eles adicionaram mais emulsificantes, preservantes e outros aditivos químicos para impedir o "chocolate" de se desfazer ou derreter e

para fazê-lo durar para sempre na prateleira do supermercado.

Apetitoso, não?

Poupar dinheiro não leva a nada se você destruir a qualidade da sua oferta. Na ocasião, essas medidas de "economia de custo" não pareceram ter um grande impacto sobre a qualidade do chocolate — elas pareciam ser um **Trade-off** justificável. Com o tempo, contudo, os efeitos **Acumulados** prejudicaram o sabor e a qualidade do produto. As pessoas notaram e os fabricantes também: agora você pode comprar versões "premium" contendo os ingredientes de alta qualidade originais.

Executivos de contabilidade e **Finanças** desenvolveram sua reputação de "calculistas" concentrando-se principalmente no corte de custos — reduzir despesas na tentativa de aumentar a lucratividade de uma oferta ou negócio. Cortar custos pode ajudá-lo a aumentar sua **Margem de Lucro**, mas a tática muitas vezes vem acompanhada de um preço alto.

Se a sua meta for aumentar sua lucratividade, há um limite para o corte de custos. Criar e entregar valor *sempre* custará pelo menos algum dinheiro, de forma que você pode cortar custos só até certo ponto antes de começar a reduzir o valor da sua oferta. Sem dúvida, é uma boa ideia cortar custos supérfluos ou desnecessários, mas os **Retornos Decrescentes** (que discutiremos mais adiante) sempre se farão presentes — cuidado para não jogar fora o bebê junto com a água do banho.

Criar e entregar mais valor é uma maneira muito mais eficaz de melhorar seus resultados financeiros. Você jamais poderá

gastar menos que nada, mas não há um limite para o valor que você pode proporcionar ou a receita que pode gerar.

Controle os seus custos, mas cuidado para não enfraquecer a razão pela qual os clientes escolhem comprar de você.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/incremental-degradation/

Ponto de equilíbrio

É incomum, e até anormal, um negócio gerar dinheiro nos primeiros anos de existência. O produto inicial e a organização inicial nunca estão certos.

— HARVEY S. FIRESTONE, FUNDADOR DA FIRESTONE TIRE AND RUBBER COMPANY

Vamos supor que o seu negócio esteja gerando 100 mil dólares por mês e você esteja gastando 50 mil dólares em despesas operacionais mensais. Você está ganhando dinheiro?

Depende.

Quando abre um novo negócio, normalmente leva um tempo antes de você conseguir ganhar mais do que gasta. **Sistemas** precisam ser criados, empregados devem ser contratados e treinados e iniciativas de **Marketing** devem ser lançadas antes de a receita começar a ser gerada. No início, essas despesas se acumulam.

Vamos supor que a sua empresa hipotética tenha levado um

ano com despesas mensais de 50 mil dólares para deslanchar — isso equivale a 600 mil dólares. Agora que o negócio está rendendo por mês 50 mil dólares a mais do que precisa para cobrir as despesas operacionais, você pode começar a recuperar esse investimento inicial.

O **Ponto de Equilíbrio** é o ponto no qual a receita total do seu negócio excede suas despesas totais — é o ponto no qual o seu negócio começa a criar riqueza em vez de consumi-la. Presumindo que o negócio continue a render 100 mil dólares por mês e as despesas permaneçam inalteradas, levará doze meses para saldar o investimento inicial. Depois disso, o negócio *realmente* estará ganhando dinheiro — antes disso, só *parece* que o negócio é lucrativo.

O seu Ponto de Equilíbrio mudará constantemente. A receita naturalmente variará, bem como as despesas. Monitorar constantemente o quanto você gasta e quanta receita gera desde o início das operações do seu negócio é a única maneira de descobrir se você realmente lucrou ou não com o empreendimento.

Quanto mais receita você gerar e quanto menos gastar, mais rapidamente atingirá o Ponto de Equilíbrio, fazendo que seu negócio seja verdadeiramente Autossuficiente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/breakeven/

Amortização

Antes de cada ação, pergunte a si mesmo: Isso não vai me trazer mais problemas? O resultado da minha ação será uma bênção ou um fardo?

— ALFRED A. MONTAPERT, AUTOR DE *THE SUPREME PHILOSOPHY OF MAN: THE LAWS OF LIFE*

Você criou o brinquedo do século: um bicho de pelúcia que age exatamente como um cão de verdade, mas não precisa comer nem beber nem sair para passear no meio da noite. As crianças ficaram absolutamente encantadas com o seu **Protótipo** e os pais já estão deixando o número de seus cartões de crédito para se certificar de receberem um assim que possível. É muito fácil concluir que você venderá milhões de unidades.

Só tem um problema: para produzir os cães de pelúcia a um preço acessível, você precisará montar uma grande fábrica, o que custará pelo menos 100 milhões de dólares. A sua conta bancária está longe de ter 100 milhões — isso é uma fortuna. Como um negócio pode pagar por algo tão caro quanto uma fábrica e mesmo assim ganhar dinheiro?

A **Amortização** é o processo de diluir o custo de um investimento em recursos ao longo da vida útil estimada desse investimento. No caso da fábrica de cachorros de pelúcia, vamos supor que a ela seja capaz de produzir 10 milhões de unidades durante sua vida útil. Em termos unitários, o custo por unidade da fábrica cai para 10 dólares. Se você vender todas as unidades produzidas por 100 dólares cada, terá uma **Margem de Lucro** bastante saudável.

A Amortização pode ajudá-lo a decidir se uma grande despesa valerá ou não a pena. Se tiver uma estimativa confiável de quanto custará e quanto você poderá produzir, a Amortização pode ajudá-lo a decidir se faz ou não sentido investir um grande **Capital**.

Por exemplo, um designer gráfico pode escolher comprar uma licença do Adobe InDesign, um software utilizado por profissionais para diagramar livros. Em comparação com outros pacotes de software, o InDesign é caro: uma licença custa 700 dólares. Vale a pena pagar por isso?

A resposta depende de quantos livros o designer diagrama usando o software. Se o diagramador nunca concluir um projeto ele sem dúvida terá jogado dinheiro fora. Se utilizar o software para diagramar dez livros por 1.000 dólares cada, ele terá ganhado 10 mil dólares com um investimento de 700 — nada mal. Amortizado por dez projetos, o custo do software é de apenas 70 dólares por projeto, ou 7% da receita gerada por projeto. A fatura do cartão de crédito do designer pode pesar quando a compra for feita, mas a ferramenta lhe dá a capacidade de ganhar mais dinheiro do que seria possível de outra forma.

A Amortização depende de uma avaliação precisa da vida útil que é uma previsão. Ela não é muito eficaz se você não vender o que produzir ou se o seu equipamento se desgastar mais rapidamente do que o esperado. Não é fácil fazer previsões — se a sua estimativa estiver errada, o seu investimento pode custar muito mais em termos unitários do que você originalmente presumiu.

Os crocs são sapatos de borracha de aparência inusitada Depois de se transformar em um sucesso inesperado, a empresa aumentou muito a produção: eles abriram uma fábrica na China e começaram a produzir milhões de calçados esperando continuar a vender cada unidade produzida. Acontece que os crocs não passaram de um modismo — as vendas entraram em queda livre e a empresa acabou com uma enorme e dispendiosa capacidade de produção e estoques enormes de produtos que não conseguiu vender. A Amortização não salvou a empresa de uma queda descontrolada na direção da falência.

É sempre bom utilizar a Amortização para decidir se vale ou não a pena fazer um grande investimento — só mantenha em mente que você está se baseando em uma previsão e faça os ajustes apropriados de acordo com o que acontecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/amortization/

Poder de compra

O trabalho do empreendedor é se certificar de que a empresa não esgote o caixa.

— BILL SAHLMAN, PROFESSOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL

Eis um velho ditado dos negócios que você já pode ter ouvido "O caixa é o rei".

É verdade. Você pode ter milhões de dólares em pedidos nos livros contábeis, mas sem caixa no banco, isso não faz diferença

alguma. Notas promissórias não pagam contas — se não puder pagar os seus empregados ou a conta de luz, você chegou ao fim da linha.

O **Poder de Compra** é a soma total de todos os ativos líquidos que uma empresa tem à disposição. Isso inclui seu caixa, crédito ou qualquer outro financiamento externo disponível. É sempre bom ter mais Poder de Compra, desde que você utilize esse poder com sabedoria.

O Poder de Compra é o que você usa para pagar suas **Despesas Indiretas** e seus fornecedores. Enquanto você continuar a pagá-los, pode continuar no negócio. Se esgotar seu Poder de Compra você está acabado. Fim de jogo.

Monitore constantemente quanto Poder de Compra você tem disponível. Quanto caixa você tem no banco? A quanto crédito disponível você tem acesso? Quanto mais Poder de Compra tiver melhor.

Monitorar o seu Poder de Compra disponível facilita *muito* operar um negócio. Em vez de ficar constantemente preocupado em como pagará as contas, o Poder de Compra lhe dará espaço para respirar, com a segurança de saber que você não vai se ver subitamente sem dinheiro. Isso livra uma grande energia mental e emocional que você pode utilizar de maneira mais proveitosa — descobrindo como melhorar o seu negócio.

Nunca perca de vista o seu Poder de Compra — isso pode fazer a diferença entre um negócio que mantém as portas abertas e um negócio forçado a declarar falência.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/purchasing-power/

Ciclo de fluxo de caixa

Toda verdade pode ser encontrada na conta-movimento.

— CHARLIE BAHR, CONSULTOR DE GESTÃO

O dinheiro flui por um negócio de maneiras previsíveis. Se você conhecer o funcionamento da receita, despesas, contas a receber e crédito, pode se assegurar de ter **Poder de Compra** suficiente à mão para manter as operações e maximizar suas opções disponíveis.

O **Ciclo de Fluxo de Caixa** descreve como o caixa **Flui** (que veremos mais adiante) por um negócio. Pense na conta bancária da sua empresa como uma banheira. Se quiser mais água na banheira, você abre a torneira e impede que a água vaze pelo ralo. Quanto mais água entrar e menos sair, mais você terá na banheira. Faturamento e despesas funcionam da mesma maneira.

Contas a Receber são promessas de pagamento que você aceitou dos clientes. Contas a Receber são atraentes porque dão a sensação de que você efetivou uma venda — alguém prometeu lhe dar dinheiro, o que é ótimo. Mas isso vem com uma armadilha: as Contas a Receber não se traduzem em caixa a menos que a promessa seja cumprida. Notas promissórias não são caixa — quanto mais rapidamente essa promessa for traduzida em pagamento, melhor será o seu fluxo de caixa

Muitas empresas fecharam as portas com milhões de dólares em "vendas" nos livros contábeis.

Dívida é uma promessa que você faz de pagar alguém no futuro. A Dívida é atraente porque você pode se beneficiar de uma compra agora e manter o caixa até um determinado momento no futuro. Quanto mais puder adiar o pagamento, mais caixa terá à disposição. A Dívida pode ser útil, mas também vem acompanhada de uma armadilha: as Dívidas normalmente acabam saindo mais caro, porque implicam o pagamento de juros. Com muita frequência você também precisa repagar uma parte da sua Dívida ao longo do tempo, o que se chama "serviço da dívida" e pode ser considerado como um outro tipo de despesa. Se não conseguir pagar seu serviço da dívida, você terá problemas.

Maximizar seu caixa implica diretamente a questão de gerar mais receita e cortar custos. Aumentar suas margens de produto, fechar mais vendas e gastar menos do que ganha são medidas que sempre melhorarão seu fluxo de caixa.

Postergar ou negociar um período mais longo para saldar suas dívidas com os seus credores também pode ajudar a reduzir uma crise de caixa. Se tiver um fornecedor, distribuidor ou parceiro disposto a permitir que você pague mais tarde em troca de receber agora materiais ou serviços, isso lhe permite manter mais caixa na conta bancária por ora. Mas fique atento: as Dívidas podem facilmente sair do controle se você não monitorar o quanto e quando deve pagar. No entanto, negociar um prazo maior para o pagamento dos credores, se feito

inconscienciosamente, pode ser bastante útil, particularmente para despesas de **Marketing**. É um bom negócio tomar um dólar emprestado para ganhar dez; é ainda melhor fazer isso meses antes de a primeira conta chegar à sua porta.

Para agilizar a entrada do caixa, é uma boa ideia acelerar as cobranças e reduzir a concessão de crédito. Quanto antes você for pago, melhor será a situação do seu fluxo de caixa. De preferência, tente receber imediatamente, até mesmo antes de comprar matérias-primas e entregar valor.

É comum em muitos setores conceder crédito aos clientes, mas isso não significa que você também precise fazer isso. Mantenha sempre em mente que você é uma empresa, não um banco (a menos que seu negócio envolva **Empréstimos**) — receba o maior número de pagamentos em aberto o mais rapidamente possível.

Se necessário, você pode aumentar seu Poder de Compra assumindo uma Dívida adicional ou abrindo uma linha de crédito. É melhor evitar usar Dívidas ou linhas de crédito se não for absolutamente necessário, mas aumentar o crédito indisponível certamente aumentará seu Poder de Compra. Pense nessas contas como fontes de financiamento alternativas — para usar só em caso de emergência.

Quanto maior for seu Poder de Compra, mais **Resiliente** (um conceito que discutiremos adiante) será o seu negócio e maior será a sua capacidade de lidar com o inesperado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/cash-flow-cycle/

Custo de oportunidade

Os negócios, mais do que qualquer outra área, envolvem lidar constantemente com o futuro, um cálculo contínuo, um exercício instintivo de presciência.

— HENRY R. LUCE, EDITOR E FUNDADOR DA TIME INC.

Digamos que você decida largar seu emprego de 50 mil dólares ao ano para abrir um negócio. Abrir o negócio certamente terá seus custos, mas também lhe custará os 50 mil dólares que você poderia ganhar se continuasse no emprego.

O **Custo de Oportunidade** é o valor do qual você está abrindo mão ao tomar uma **Decisão**. Não podemos fazer tudo ao mesmo tempo — não podemos estar em mais de um lugar ao mesmo tempo ou gastar simultaneamente o mesmo dólar em duas coisas diferentes.

Sempre que investe tempo, energia ou recursos, você está implicitamente escolhendo não investir esse tempo, energia ou recursos de qualquer outra maneira. O valor que poderia ter sido criado pela sua segunda melhor alternativa é o Custo de Oportunidade dessa decisão.

O Custo de Oportunidade é importante porque sempre há outras opções. Se você estiver trabalhando em uma empresa que lhe paga 30 mil dólares ao ano e tem a opção de trabalhar em uma empresa que paga 200 mil pelo mesmo trabalho, por que ficaria na empresa atual? Se você estiver pagando aos seus empregados

ou fornecedores menos do que eles poderiam ganhar em outro lugar pelo mesmo trabalho, por que eles trabalhariam para você? Se os seus clientes puderem gastar 20 dólares para comprar algo pelo qual você está cobrando 200, por que eles comprariam de você?

O Custo de Oportunidade é importante porque é oculto. Como veremos adiante, na seção **Cegueira da Ausência**, os seres humanos têm dificuldade de prestar atenção ao que *não* está presente. Prestar atenção ao que você está abdicando ao tomar uma Decisão o ajuda a ponderar com precisão todas as suas opções antes de decidir.

Mas cuidado para não ficar desnecessariamente obcecado com o Custo de Oportunidade. Se você for um maximizador natural (como eu), é tentador analisar em excesso cada Decisão para se certificar de escolher a melhor opção, o que pode facilmente passar do ponto dos **Retornos Decrescentes** (que analisaremos mais adiante). Cuidado para não se ver paralisado diante de todas as opções disponíveis — considere apenas o que aparenta ser as melhores alternativas no momento da sua decisão.

Ao manter-se atento aos Custos de Oportunidade das suas decisões, você poderá se beneficiar muito mais dos recursos à sua disposição.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/opportunity-cost/

Valor temporal do dinheiro

Eles sempre dizem que o tempo muda as coisas, mas você tem de mudá-las você mesmo.

— ANDY WARHOL, ARTISTA

Você prefere ter um milhão de dólares hoje ou um milhão de dólares daqui a cinco anos?

A resposta é óbvia: para que esperar? Ter o dinheiro agora significa que você pode gastá-lo ou investi-lo agora. Um milhão de dólares, investido a uma taxa de juros **Composta** (que veremos em seguida) de 5%, equivalerá a 1.276.281,56 de dólares daqui a cinco anos. Para que abrir mão de um quarto de milhão de dólares a mais?

Um dólar hoje vale mais que um dólar amanhã. *O quanto* depende mais do que você escolher fazer com esse dólar. Quanto mais opções lucrativas você tiver para investir esse dólar, mais valioso ele é.

Calcular o **Valor Temporal do Dinheiro** é uma maneira de tomar **Decisões** tendo em vista os **Custos de Oportunidade**. Presumindo que você tenha várias opções de investimento com vários retornos, o Valor Temporal do Dinheiro pode ajudá-lo a decidir quais opções escolher e o quanto você deve gastar dadas as alternativas.

Vamos retomar o exemplo do milhão de dólares: vamos supor que alguém lhe ofereça um investimento que renderá 1 milhão de dólares em um ano sem nenhum risco. Qual é a quantia máxima que você estaria disposto a investir por isso hoje?

Presumindo que a sua **Segunda Melhor Alternativa** seja outro investimento livre de risco com uma taxa de juros de 5%, você não deveria pagar mais que 952.380 dólares. Por quê? Porque, se pegasse esse valor e o investisse na sua Segunda Melhor Alternativa, você teria um milhão de dólares: 1.000.000 divididos por 1,05 (a taxa de juros de 5%) equivalem a 952.380. Se puder comprar o primeiro investimento por menos que esse valor, você sairá ganhando.

O Valor Temporal do Dinheiro é uma ideia bastante antiga — ela foi explicada pela primeira vez no início do século XVI pelo teólogo espanhol Martín de Azpilcueta. A constatação central de que um dólar hoje vale mais que um dólar amanhã pode ser estendida para se aplicar a muitas situações financeiras comuns.

Por exemplo, o Valor Temporal do Dinheiro pode ajudá-lo a decidir o máximo que você estaria disposto a pagar por um negócio que gere um lucro de 200 mil dólares por ano. Presumindo uma taxa de juros de 5%, nenhum crescimento e um futuro de dez anos, o "valor presente" dessa série de fluxos de caixa futuros é de 1.544.347 dólares. Se você pagar menos que esse valor sairá lucrando desde que suas premissas estejam corretas. (Observação: Esse é o "método do fluxo de caixa descontado", que vimos nos **Quatro Métodos de Precificação**.)

O Valor Temporal do Dinheiro é um conceito extremamente versátil e uma análise completa está além do escopo deste livro. Para uma discussão mais aprofundada, recomendo a leitura do livro *The McGraw-Hill 36-hour course in finance for nonfinancial managers*, de Robert A. Cooke.

Composição

Melhore 1% ao dia e, em apenas 70 dias, você será duas vezes melhor.

— ALAN WEISS, CONSULTOR DE GESTOR E AUTOR DE *GETTING STARTED IN CONSULTING E MILLION DOLLAR CONSULTING*

Eis uma maneira garantida de se tornar um milionário: poupe dez dólares por dia por quarenta anos e aplique esse dinheiro em um investimento que renda juros de 8%. Não é difícil poupar dez dólares por dia — você pode facilmente poupar 300 dólares por mês eliminando despesas desnecessárias e ganhar 8% aplicando esse dinheiro em um investimento simples e conservador. (Recomendo a leitura de *Fail-safe investing*, de Harry Browne, e *I will teach you to be rich*, de Ramit Sethi, se você tiver interesse em estratégias de investimento táticas e de baixo risco.)

Eis um fato ainda mais impressionante: você só contribuirá com 146.110 dólares ao longo desse período de quarenta anos. Como, então você pode acabar com mais de um milhão de dólares nas mãos?

A **Composição** é a **Acumulação** de ganhos ao longo do tempo. Sempre que você puder reinvestir os ganhos, o seu investimento crescerá exponencialmente — um **Ciclo de Feedback** positivo (como discutiremos posteriormente).

Um exemplo simples da Composição é uma conta de poupança. Digamos que a sua conta de poupança pague 5% de

juros anuais. Depois de um ano, 1 dólar na sua poupança valerá 1,05. No segundo ano, você não começará com 1, mas sim com 1,05. No ano três, você terá 1,10. No ano quatro, 1,15. Quatorze anos depois que fizer o depósito inicial, você terá 2 dólares.

Pode não parecer muito até você considerar que essa relação é proporcional. Se começar com 1 milhão de dólares, terá 2 milhões quatorze anos depois. Nada mal.

A Composição é importante por criar a possibilidade de enormes ganhos em surpreendentemente pouco tempo. Se reinvestir a receita gerada pelo seu negócio e se o seu negócio estiver crescendo rapidamente, você pode multiplicar várias vezes o seu investimento original. A Composição é o segredo que explica como pequenas empresas que reinvestem seus lucros se transformam em grandes empresas em alguns poucos anos.

Acumular ganhos inevitavelmente produz enormes resultados com o tempo. O segredo é ter paciência para esperar a recompensa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/compounding/

Alavancagem

Temos sido criticados por não saber o que a palavra *alavancagem* quer dizer… Nós sabemos o que *alavancagem* significa e é muito melhor ter alguns milhões de dólares em caixa no banco do que alavancar pesadamente essa quantia.

— KENNETH H. OLSEN, FUNDADOR DA DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION (DEC), ADQUIRIDA PELA COMPAQ EM 1998

Usar o “dinheiro dos outros” parece ser uma excelente forma de ganhar uma fortuna. Pegue algum dinheiro emprestado, ganhe uma fortuna, pague o seu credor e fique com o resto. O que poderia ser melhor?

Ganhar dinheiro pedindo emprestado dos outros pode ser uma opção, contanto que você esteja ciente dos riscos.

A **Alavancagem** é a prática de usar dinheiro emprestado para aumentar os ganhos potenciais. Veja um exemplo: vamos presumir que você tenha 20 mil dólares que gostaria de investir em imóveis. Você pode usar esse dinheiro para dar 20% de entrada em um imóvel de 100 mil dólares, fazendo um empréstimo de 80 mil, mas isso prende todo o seu dinheiro em um único investimento.

Em vez de usar os 20 mil dólares para dar de entrada em um único imóvel, você poderia pegar a mesma quantia e investir em quatro imóveis de 100 mil, dando uma entrada de 5 mil para cada um. Essa estratégia requer fazer quatro empréstimos de 95 mil — um total de 380 mil dólares em empréstimos.

É nesse ponto que a magia acontece. Supondo que o valor de todos os imóveis dobre e você os venda. No primeiro cenário você ganharia 100 mil em um investimento de 20 mil — um retorno de 5 vezes para os 20 mil que deu de entrada. No segundo cenário, você ganharia 400 mil com os mesmos 20 mil de entrada — um retorno sobre o investimento de 20 vezes. A Alavancagem

parece uma estratégia infalível, certo?

Mas espere um momento. O que aconteceria se o valor de cada imóvel despencasse e você vendesse todos os imóveis para recuperar o máximo que puder do seu investimento? Presumindo que o valor dos imóveis caia 50%, no primeiro cenário você perderia 50 mil dólares. No segundo, a Alavancagem aumentaria suas perdas a 200 mil — quatro vezes mais.

A Alavancagem é uma forma de **Amplificação** financeira — ela aumenta o potencial tanto de ganhos quanto de perdas. Se o seu investimento for bom, a Alavancagem o ajuda a render ainda mais. Se o seu investimento for ruim, você perde mais dinheiro do que perderia sem a Alavancagem.

Um dos principais fatores contribuintes para a recessão de 2008-2009 foi a utilização de enormes quantias de Alavancagem por parte dos bancos de investimento. Não era raro os bancos alavancarem seus investimentos em um fator de trinta ou quarenta. Milhões (ou bilhões) de dólares foram ganhos ou perdidos quando o valor de uma determinada ação subia ou caía mesmo se fosse um único ponto percentual. Quando o mercado entrou em crise, as perdas dos bancos foram ampliadas pela quantidade de Alavancagem que eles assumiram, o que foi mais do que o suficiente para ameaçar a própria existência desses bancos.

Usar a Alavancagem é brincar com fogo — ela pode ser uma ferramenta útil se utilizada adequadamente, mas você pode sair gravemente queimado. Nunca use a Alavancagem a não ser que

esteja plenamente ciente das consequências e esteja preparado para aceitá-las. Caso contrário, você estará arriscando o seu negócio e sua situação financeira pessoal.

Hierarquia do financiamento

O dinheiro muitas vezes é caro demais.

— RALPH WALDO EMERSON, ENSAÍSTA E POETA

Imagine que você tenha inventado uma máquina antigravidade capaz de fazer objetos sólidos levitarem sem usar muita energia. A sua invenção revolucionará as indústrias de transporte e manufatura, possibilitando muitos novos produtos. A demanda para a sua invenção é garantida — tudo o que você precisa fazer é criar aparelhos suficientes para satisfazê-la.

Há um problema, contudo — estimativas indicam que montar uma linha de produção com os equipamentos necessários para construir esses aparelhos custará 1 bilhão de dólares. Infelizmente, você não tem 1 bilhão sobrando na sua conta bancária. A sua máquina obviamente solucionará um enorme problema, mas o próximo passo está além das suas possibilidades. O que você faz?

O **Financiamento** pode ajudá-lo a fazer coisas que de outra forma seriam impossíveis com o seu orçamento atual. Se o seu negócio demandar equipamentos caros ou muitos empregados para criar e entregar valor, você provavelmente precisará de

Financiamento externo. Nem todo mundo tem enormes quantias de dinheiro na conta bancária esperando para ser utilizado, mas é surpreendentemente fácil entrar em contato com pessoas que têm esse dinheiro.

O Financiamento é como combustível de foguete. Se o seu negócio precisa de capacidade adicional e já estiver avançando na direção certa, a utilização judiciosa do Financiamento pode ajudá-lo a acelerar o crescimento da operação. Se o negócio tiver problemas estruturais, ele explodirá, e não no bom sentido.

Para obter acesso ao Financiamento, muitas vezes é necessário abdicar de certo controle sobre as operações do negócio. Investidores não lhe darão dinheiro em troca de nada — eles sempre pedirão algo de volta.

Lembre-se de que proporcionar **Capital** é uma forma de valor para muitos negócios. Seus credores ou investidores procuram receber algum valor em troca dos recursos — juros, pagamentos de aluguel ou uma participação nos lucros da sua empresa. Eles também estão em busca de uma maneira de reduzir o risco de perder tudo o que investiram se o negócio fracassar. Para minimizar o risco, eles pedem controle: a possibilidade de influenciar as operações do negócio. Quanto mais dinheiro você pedir, mais controle eles vão querer.

Acredito ser útil imaginar uma **Hierarquia do Financiamento** como uma escadaria de opções disponíveis. Cada empresário começa lá embaixo e sobe o máximo que puder na escadaria. Quanto mais você subir, mais Financiamento obterá e mais controle

srenunciará em troca.

Vamos analisar a Hierarquia do Financiamento[1], começando de baixo:

O **Caixa Pessoal** é de longe a melhor forma de financiamento. Investir ativos que você já tem é rápido, fácil e não requer nenhuma aprovação ou burocracia. A maioria dos empreendedores começa financiando a si mesmos o máximo que puderem.

Crédito Pessoal é outro método de financiamento de baixo custo. Se suas necessidades não excederem alguns milhares de dólares, é fácil financiar as despesas com Crédito Pessoal. A aprovação é geralmente rápida se você tiver um bom crédito na praça e o pagamento ao longo do tempo ajuda a aumentar o seu rfluxo de caixa. Você arrisca arruinar o seu Crédito Pessoal (uma nforma de **Reputação**) se não conseguir fazer os pagamentos, mas spara muitos empreendedores vale a pena correr esse risco.

Eu financiei todo o meu negócio com recursos próprios e crédito pessoal. Se as suas necessidades forem modestas, usar crédito pessoal para financiar sua start-up é uma boa opção desde que você mantenha seu orçamento sob controle.

Empréstimos Pessoais normalmente são oferecidos por amigos e parentes. Se você precisar de mais dinheiro do que é capaz de cobrir com Caixa Pessoal e Crédito Pessoal, não é raro pedir empréstimos de amigos e parentes. Mas tome cuidado: o risco de você não conseguir pagá-los de volta é bastante concreto e pode ter um efeito devastador em importantes relacionamentos

pessoais. Por essa razão, aconselho evitar pedir que seus pais ou avós apostem suas economias na sua ideia — você tem outras opções.

Empréstimos Não Garantidos normalmente são oferecidos por bancos e cooperativas de crédito. Você preenche uma proposta, solicita uma determinada quantia de dinheiro e o banco avaliará a sua capacidade de pagar o empréstimo com juros ao longo de um determinado período. O empréstimo pode ser um valor único ou uma linha de crédito que pode ser utilizado a qualquer momento. O banco não exige garantia para valores mais baixos (alguns milhares de dólares), de forma que a taxa de juros provavelmente será um pouco mais alta do que um cartão de crédito ou um empréstimo garantido.

Os **Empréstimos Garantidos** exigem algum tipo de garantia. Hipotecas e financiamentos de automóveis são bons exemplos de empréstimos garantidos: se você não fizer os pagamentos, o credor pode legalmente tomar a propriedade prometida como garantia. Como o credor pode vender essa propriedade para recuperar os fundos, os Empréstimos Garantidos são muito mais vultosos que os Empréstimos Não Garantidos: dezenas ou centenas de milhares de dólares.

Obrigações são dívidas vendidas a credores individuais. Em vez de pedir um empréstimo a um banco, a empresa pede que pessoas físicas ou outras empresas lhe emprestem diretamente do dinheiro. Os compradores de obrigações dão dinheiro diretamente à empresa, que é devolvido com uma determinada taxa de juros ao longo de um determinado período. Quando o

prazo expirar (isto é, a Obrigação “vencer”), a empresa deve devolver o empréstimo original além dos pagamentos já realizados. O processo legal e regulamentar envolvido no mercado de Obrigações pode ser extremamente complexo, de forma que as Obrigações normalmente são emitidas por meio de um banco de investimentos.

O **Financiamento de Contas a Receber** é um tipo especial de empréstimo seguro exclusivo para empresas. O Financiamento de Contas a Receber pode disponibilizar milhões de dólares, mas a um custo: a garantia para o empréstimo é o controle sobre contas a receber da empresa. Como o banco passa a controlar as contas a receber, eles podem se assegurar de que o empréstimo seja pago antes de qualquer outra despesa, inclusive salários de empregados e contratos de fornecedores. Grandes volumes de financiamento são disponibilizados, mas você abdica de uma grande parte do controle ao credor.

O **Capital Anjo** representa o ponto em que passamos de **Empréstimos** a **Capital**. Um “anjo” é um investidor privado individual — alguém que tenha riqueza em excesso e que gostaria de investir em uma empresa privada, normalmente entre 10 mil a 1 milhão de dólares. Em troca, ele se torna proprietário de 1 a 10% do negócio.

Usar um investidor anjo é um pouco como ter um parceiro silencioso — eles lhe dão Capital e em troca você lhes dá a posse parcial do negócio. Alguns anjos oferecem aconselhamento e se mantêm disponíveis para consultas, mas em geral não têm o poder de tomar decisões de negócios.

O ***Venture Capital*** vai além do financiamento proporcionando apelos investidores anjos. Os *Venture Capitalists* (VCs) são investidores extremamente abastados (ou grupos de investidores que concentram seus fundos) com enormes quantias de Capital disponíveis: dezenas (ou centenas) de milhões de dólares em um único investimento. O Financiamento por meio do *Venture Capital* ocorre em "rodadas" que começam com um valor relativamente baixo e crescem à medida que mais Capital é necessário. Rodadas posteriores podem diluir a porcentagem de propriedade dos acionistas atuais, de forma que em geral muitas negociações são envolvidas. Os VCs também exigem muito controle em troca de muito Capital, o que normalmente significa participação no conselho de administração da empresa.

Uma **Oferta Pública de Ações** envolve vender uma parte do direito de propriedade da empresa a investidores no mercado aberto. Isso normalmente é feito por meio de bancos de investimento: instituições financeiras que disponibilizarão a um negócio enormes quantias de Capital em troca de participação acionária desse negócio a ser vendida no mercado de ações. Os bancos de investimento ganham vendendo com uma margem de lucro as ações compradas a investidores individuais no mercado aberto. Uma oferta pública inicial de ações (IPO) é simplesmente a primeira Oferta Pública de Ações de uma empresa no mercado aberto.

Qualquer investidor que compre ações é legalmente um proprietário parcial da empresa, o que lhe dá o direito de participar de decisões administrativas elegendo o conselho de

administração. Quem tiver a maior participação da empresa a controla, de forma que abrir o capital vem acompanhado do risco de uma aquisição hostil: a compra de um grande volume de ações na tentativa de tomar o controle da empresa.

As Ofertas Públicas de Ações normalmente são utilizadas por investidores anjos e *Venture Capitalists* para trocar propriedade por dinheiro. Os investidores podem receber seus retornos de duas maneiras: recebendo dividendos que distribuem os **Lucros** da empresa ou vendendo suas ações a outro investidor. Ofertas Públicas de Ações permitem que os investidores vendam suas ações em troca de dinheiro, de forma que é comum para anjos e VCs forçar empresas de sucesso a "abrir o capital" ou a ser adquiridas por outra empresa assim que possível para recuperar o investimento.

Quanto mais controle você precisar renunciar por dólar de Financiamento obtido, menos atraente será a fonte de Financiamento. Quanto mais pessoas você precisar consultar antes de tomar decisões, mais morosas serão as operações da empresa. Os investidores aumentam a **Sobrecarga de Comunicação** (que veremos adiante), o que pode afetar desfavoravelmente a sua capacidade de agir rapidamente.

Também não é raro para investidores demitir executivos de uma empresa que não esteja apresentando um bom desempenho mesmo se esses executivos forem os fundadores da empresa. Nem executivos célebres estão imunes a isso: quando a Apple estava apresentando um desempenho abaixo das expectativas nos anos 1990, o conselho de administração demitiu Steve Jobs

ıda empresa que ele ajudou a fundar. Uma palavra de alerta: antes ɔde pedir emprestado grandes somas de Capital, veja quanto s**Poder** (que discutiremos adiante) o conselho de administração terá sobre as operações da empresa.

r O Financiamento pode ser útil, mas cuidado para não abrir ɛmão de muito controle sobre as operações do seu negócio — não ɛaceite Capital às cegas ou levianamente.

s
s **COMPARTILHE ESSE CONCEITO:** http://book.personalmba.com/hierarchy-of-funding/
s
e
r
r

Autofinanciamento

Felix qui nihil debet. (Feliz é aquele que não deve nada.)

— PROVÉRBIO ROMANO

e
e De quanto **Financiamento** você precisa depende em grande r parte do que está tentando fazer. Se estiver tentando se torna a obscenamente rico construindo uma enorme corporação de e capital aberto, provavelmente precisará de Financiamento. Se a r sua intenção for ser **Autossuficiente** e ficar livre para tomar as próprias decisões, é muito melhor evitar o financiamento e ɛmanter o controle.

, O **Autofinanciamento** é a arte de desenvolver e operar um ˙negócio sem Financiamento. Não presuma que a única maneira e de criar um negócio de sucesso seja levantando milhões de s dólares em ***Venture Capital*** — isso simplesmente não é verdade s Ao se restringir ao uso de **Caixa Pessoal**, **Crédito Pessoal**, a

sreceita do negócio e um pouco de criatividade, você poderá criar
um negócio extremamente bem-sucedido sem precisar recorrer a
um Financiamento. O meu negócio funciona com uma conta corrente, uma conta poupança e um cartão de crédito empresarial e gosto de manter as coisas assim.

O Autofinanciamento lhe permite desenvolver seu negócio enquanto mantém 100% de controle sobre as operações. Você não precisará obter a aprovação de ninguém para tomar as decisões que considerar melhores. A desvantagem é que pode levar muito mais tempo para desenvolver o negócio — se utilizado com prudência, o Financiamento pode ajudar a acelerar as coisas.

Se aceitar o Financiamento, certifique-se de utilizá-lo para fazer coisas que não poderiam ser feitas de qualquer outra maneira. **Multiplicadores de Força** são úteis porém dispendiosos — procurar um Financiamento para obter acesso a recursos críticos pode ser uma boa opção. De outra forma, tente operar o máximo possível com fundos pessoais e receita operacional.

Para obter melhores resultados, Autofinancie o máximo possível e só suba na **Hierarquia do Financiamento** conforme o necessário. É muito bom ter 100% de propriedade e controle de um negócio lucrativo e Autossuficiente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/bootstrapping/

Retorno sobre o Investimento (ROI)

> Sábios são aqueles que aprendem que o resultado financeiro nem sempre precisa ser a maior prioridade.
>
> — WILLIAM A. WARD, AFORISTA

Quando você investe em alguma coisa, espera que o investimento lhe renda mais valor do que o que pagou. Saber como estimar o quanto receberá em relação ao seu investimento é uma habilidade extremamente útil.

O **Retorno sobre o Investimento (ROI)** é o valor gerado a partir de um investimento de tempo ou recursos. A maioria das pessoas pensa no ROI em termos monetários: se investir 1.000 dólares e tiver um lucro de 100 dólares, isso equivale a um retorno de 10% sobre o seu investimento: (1.000 + 100) / 1.000 = 1,10 ou 10%. Se o seu ROI for de 100%, você dobrou o seu investimento inicial.

O Retorno sobre o Investimento pode ajudá-lo a se decidir entre diversas alternativas. Se você depositar dinheiro em uma conta de poupança, o retorno sobre o seu investimento será igual à taxa de juros que o banco lhe dá para guardar seu dinheiro. Para quê deixar seu dinheiro em uma conta que paga 1% de juros se pode depositar esse dinheiro em uma conta que paga 2% sem nenhuma taxa adicional?

A utilidade do Retorno sobre o Investimento vai muito além do dinheiro: você também pode utilizá-lo para outras **Moedas Universais**. O "Retorno sobre o Tempo Investido" é uma maneira extremamente útil de analisar os benefícios dos seus esforços. Se

recebesse uma proposta de trabalhar 24 horas por dia sem descanso durante um ano por 1 milhão de dólares, você aceitaria? Ao analisar o retorno em comparação com o custo do seu tempo e sanidade, você constata que não vale a pena.

O retorno sobre qualquer investimento sempre se relaciona diretamente com o custo do investimento. Quanto mais você gastar (em termos tanto de dinheiro quanto de tempo), menor será o seu retorno. Até "apostas seguras" como comprar uma casa ou se formar na faculdade não valem a pena se você pagar demais por elas. Qualquer estimativa de retorno é uma especulação — você nunca saberá qual de fato será o resultado. O cálculo de retornos é um exercício de previsão do futuro, o que é fundamentalmente impossível.

Toda estimativa de ROI futuro não passa de um palpite com algum fundamento. Você só poderá conhecer com certeza o seu ROI *depois* de ter feito o investimento e recebido os retornos. Não existem apostas seguras neste mundo — leve sempre em consideração o risco de algo dar errado antes de fazer o investimento, por mais elevado que seu ROI potencial pareça ser.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/return-on-investment/

Custos irrecuperáveis

Se você não conseguir da primeira vez, continue tentando. Depois desista. Não faz sentido ser um total iludido.

— W. C. FIELDS, COMEDIANTE

Depois de voltar da Segunda Guerra Mundial, meu avô fundou a Kaufman Construction Company, uma empresa de construção de lojas, casas, prédios de sindicatos e edifícios residenciais em Akron, Ohio. Em 1965, depois de 25 anos no negócio, ele deu início a seu projeto mais ambicioso: um prédio de apartamentos de cinco andares e 26 unidades em Portage Path.

O "Baranel" seria construído no terreno ocupado por duas casas mais antigas, que foram compradas e demolidas. Barras de aço e tijolos foram pedidos e o trabalho de terraplanagem estava avançando de acordo com os planos. O custo esperado do projeto era de 300 mil dólares, aproximadamente 2,4 milhões de dólares em valores de 2010.

O projeto progrediu sem percalços até que os operários encontraram enormes depósitos ocultos de argila — construir sobre um depósito de argila resultaria em uma fundação extremamente instável. Para dar prosseguimento ao projeto milhares de metros cúbicos de argila e terra precisariam ser escavados para chegar à base rochosa e seria necessário comprar mais concreto e barras de reforço para preencher o enorme buraco. A construção custaria muito mais que a estimativa original, mas era difícil saber exatamente quanto.

Em vez de desistir, meu avô decidiu prosseguir com o projeto — ele já tinha gastando tanto dinheiro na compra do terreno demolição e escavação que parecia um erro perder todo o esforço e investimento realizados até então. Ele encontrou novos

investidores, deu mais um prédio de apartamentos e a casa da família como garantia e prosseguiu com o projeto.

Quando o prédio ficou pronto, eles tinham gastado mais de três vezes mais que o valor originalmente planejado aproximadamente 1 milhão de dólares, algo como 8 milhões atuais ajustados pela inflação. Era mais que o valor do prédio. Meu avô passou o resto da sua carreira lidando com advogados de investidores furiosos. É uma história triste, mas com lições a serem aprendidas.

Custos Irrecuperáveis são investimentos de tempo, energia e dinheiro que não podem ser recuperados uma vez feitos. Não importa o que fizer, você não tem como receber de volta esses recursos. Não faz sentido continuar a investir em um projeto para recuperar recursos perdidos — tudo o que importa é o investimento adicional necessário em comparação com o resultado esperado.

É fácil entender conceitualmente os Custos Irrecuperáveis, mas muito mais difícil aplicar o conceito na prática. Quando você investiu anos de trabalho em uma carreira que percebe que não o atrai mais ou milhões de dólares em um projeto para descobrir que precisará de milhões adicionais, é difícil largar o que já começou. Você investiu tanto que parece errado largar tudo sem receber nenhuma recompensa. Na verdade, não há nada que você possa fazer em relação ao seu investimento passado — ele já foi feito. Tudo o que pode fazer é agir com base nas informações que possui agora.

É inevitável cometer erros: ninguém é perfeito. Você *inevitavelmente* tomará algumas decisões que, em retrospecto, desejaria não ter tomado — pode contar com isso. Se pudesse voltar no tempo, faria as coisas de outra forma. Infelizmente, isso não é possível. Sempre haverá outros projetos, desde que você não seja forçado a declarar falência por ter insistido em investir em um projeto arriscado para recuperar as suas perdas. Investir novos recursos na tentativa de recuperar os prejuízos, diante de probabilidades de êxito escassas ou nulas está longe de ser uma estratégia vencedora.

Não continue jogando concreto em um poço sem fundo — se não valer o investimento adicional, é melhor abandonar o projeto. Em alguns casos, não será possível recuperar o investimento perdido investindo ainda mais. Se o resultado não compensar o risco ou o investimento necessário para obtê-lo, não invista.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/sunk-cost/

---

1. Embora exista semelhança entre as modalidades de financiamento de capital que o autor descreve adiante e a realidade brasileira, alertamos o leitor para considerar o que segue como orientação inicial. Além de o custo do capital estar em relação direta com a natureza da economia do país, empresas e novos empreendimentos no Brasil ainda pode-se contar com programas de instituições oficiais. (N. do R.)

É inevitável cometer erros: ninguém é perfeito. Você *inevitavelmente* tomará algumas decisões que, em retrospecto, desejaria não ter tomado — pode contar com isso. Se pudesse voltar no tempo, faria as coisas de outra forma. Infelizmente, isso não é possível. Sempre haverá outros projetos, desde que você não seja forçado a declarar falência por ter insistido em investir em um projeto arriscado para recuperar as suas perdas. Investir novos recursos na tentativa de recuperar os prejuízos, diante de probabilidades de êxito escassas ou nulas está longe de ser uma estratégia vencedora.

Não continue jogando concreto em um poço sem fundo — se não valer o investimento adicional, é melhor abandonar o projeto. Em alguns casos, não será possível recuperar o investimento perdido investindo ainda mais. Se o resultado não compensar o risco ou o investimento necessário para obtê-lo, não invista.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/sunk-cost/

---

1. Embora exista semelhança entre as modalidades de financiamento de capital que o autor descreve adiante e a realidade brasileira, alertamos o leitor para considerar o que segue como orientação inicial. Além de o custo do capital estar em relação direta com a natureza da economia do país, empresas e novos empreendimentos, no Brasil ainda pode-se contar com programas de instituições oficiais. (N. do R.)

7

A MENTE HUMANA

> 90% deste jogo é metade mental.
>
> — YOGI BERRA, EX-JOGADOR PROFISSIONAL DE BEISEBOL, FAMOSO PELO MAU EMPREGO DAS PALAVRAS

AGORA QUE COBRIMOS OS fundamentos do funcionamento de um negócio, vamos nos voltar à compreensão do funcionamento das pessoas.

As empresas são construídas *por* pessoas *para* pessoas. Como vimos em **Criação de Valor** e **Entrega de Valor**, se as pessoas não tivessem necessidades e desejos, os negócios não existiriam. De maneira similar, se ninguém fosse capaz ou estivesse disposto a satisfazer essas necessidades e desejos, os negócios não poderiam operar.

Compreender como obtermos informações, como tomamos decisões e como decidimos o que fazer ou não fazer tem uma importância crítica se você quiser criar e manter um empreendimento de sucesso. De posse de uma imagem clara de como a mente humana funciona, fica mais fácil encontrar maneiras melhores de fazer as coisas e trabalhar com mais eficácia com os outros.

Síndrome do homem das cavernas

> Todo homem é o extrato de todos os seus antepassados.
>
> — RALPH WALDO EMERSON

Imagine por um momento como seria viver 100 mil anos atrás. Os seus sentidos estão em alerta total enquanto você caminha pelas margens de um rio procurando comida: um peixe nadando no córrego, plantas comestíveis ou animais para caçar. O sol está quase a pino e você já andou dez quilômetros hoje — seus pés calejados o levarão mais dez quilômetros antes do fim do dia.

Em algumas horas, você faz uma pausa para tomar água e procura uma sombra: faz muito calor no meio da tarde e o descanso o ajudará a **Conservar Energia** (que discutiremos adiante).

Enquanto caminha, seus olhos se focam em um pequeno arbusto a uns seis metros de distância. Seu coração começa a bater mais forte — você reconhece o padrão das folhas e sabe que tanto as folhas quanto as raízes são comestíveis. Você começa a cavar a terra ao redor da base da planta para expor as raízes, com a intenção de colocar o arbusto inteiro na rústica cesta trançada que leva nas costas.

De repente, você nota um movimento pelo canto dos olhos. A um metro de distância, uma naja enorme prepara o bote

exibindo o pescoço dilatado e presas afiadas. Não há tempo para pensar — a adrenalina o invade, seu coração acelera e você dá um salto e corre o mais rápido que consegue, deixando a comida para trás.

Você corre até ficar claro que a ameaça se foi e passa alguns minutos se recuperando, tremendo de exaustão e estresse enquanto a adrenalina se dissipa. Você está decepcionado por perder a comida, mas não valia a pena arriscar a vida.

Quando se recupera, você continua a procurar comida e sombra para se proteger do sol escaldante. Hoje à noite, voltará à sua tribo para dividir a comida que encontrou.

Você conhece bem todas as pessoas do grupo, composto de apenas umas quarenta pessoas. Vocês se agruparam principalmente para se proteger de animais selvagens e de outras tribos, que tentam regularmente atacar sua tribo para lhe tomar os recursos.

Juntos vocês fazem lanças e redes para pegar peixes, fazem facas e machados com rochas para caçar e se defender e fazem cestas e potes de argila para armazenar comida. Um antílope está sendo assado na fogueira — um grupo de caçadores da sua tribo literalmente o perseguiu até a morte, uma técnica chamada de caça de persistência.

À noite, vocês se sentam em torno da fogueira que o grupo acendeu para cozinhar e manter os predadores à distância, conversam sobre os acontecimentos do dia e contam histórias até pegar no sono. Amanhã, você fará tudo de novo.

A biologia humana é otimizada para condições existentes 100 mil anos atrás, não para o mundo em que vivemos hoje. O alimento é abundante; os predadores, não. Você não precisa mais se manter em constante movimento; em vez disso, você provavelmente passa a maior parte do tempo em atividades sedentárias, como sentado a uma mesa diante de um computador. Dessa forma, enfrentamos muitas novas ameaças ao nosso cérebro e corpo, como obesidade, doenças cardíacas diabetes, mal de Alzheimer e baixo nível de energia crônico.

Seu cérebro e corpo simplesmente não são otimizados para o mundo moderno. Parte do desafio de trabalhar no mundo moderno é o fato de o nosso cérebro e corpo serem configurados para a sobrevivência física e social, não para dezesseis horas de trabalho por dia. As empresas não existem por tempo suficiente para que a nossa biologia tenha se adaptado às novas demandas que impomos a nós mesmos.

Não seja muito duro consigo mesmo — você simplesmente não foi criado para o tipo de trabalho pelo qual atualmente é responsável. Ninguém foi — estamos todos correndo, exigindo novo software de um hardware antigo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/caveman-syndrome/

O tanque de combustível

A dor sozinha não basta / Eu quero ter força e peso / Pra sentir a terra gasta / Ao longo do corpo indefeso

— ROBERT FROST, POETA

Ninguém vai muito longe passando noites em claro à base de Red Bull. Se quiser ser produtivo, cuidar de si mesmo não é opcional. Se não der ao seu corpo o que ele precisa para funcionar bem, você ficará sem energia antes de atingir suas metas.

A sua mente é antes de mais nada um sistema físico. Muitas vezes, o que vivenciamos como exaustão mental ou sofrimento emocional não passa de um sinal do nosso corpo de que não estamos lhe dando algo fisicamente necessário: nutrientes, exercício ou descanso.

Se você quiser ser produtivo, precisa reabastecer as energias — você tem um **Tanque de Combustível**, da mesma forma como um carro. Se tiver muito trabalho a ser feito, é comum achar que cuidar de si mesmo é uma consideração secundária. Não é — cuidar de si mesmo deve ser sua *principal* preocupação se você quiser realizar coisas importantes sem se exaurir.

Boa alimentação, exercícios e descanso são insumos que o seu corpo converte em energia produtiva. Inputs de baixa qualidade (ou em quantidade insuficiente) inevitavelmente reduzem a qualidade e a quantidade do seu output. Veja algumas orientações básicas para ajudá-lo a se beneficiar ao máximo de cada dia:

Consuma comida de alta qualidade. **Entra Lixo, Sai Lixo** (um conceito que veremos posteriormente) — cuidado com o que você coloca no seu corpo. Se você comer carne, ovos ou laticínios, evite

fontes que contenham antibióticos ou hormônios. Também evite ao máximo açúcar refinado e alimentos industrializados — se os seus tataravós não reconhecerem imediatamente como comida o que você está prestes a colocar na boca, não coma.

Comer um pequeno lanche ou refeição mais ou menos a cada 2,5 horas ajuda a manter estável sua taxa de glicose, de forma que você não tenha um colapso durante ou dia. Sou o tipo de pessoa que algumas vezes se esquece de comer, de forma que tento simplificar as coisas — a melhor opção para mim é ter à mão um punhado de amêndoas ou uma fruta. Restrinja o consumo de cafeína — chá de ervas é um bom substituto para o refrigerante e é muito mais fácil se manter hidratado se tiver uma garrafa d'água por perto.

Exercite-se regularmente. Em *Aumente o poder do seu cérebro* John Medina afirma que até a atividade física de mais baixa intensidade aumenta a energia, melhora o desempenho mental e aumenta a sua capacidade de concentração. Sair para uma caminhada ou uma sessão de corrida, pular corda ou praticar um pouco de ioga pode ajudá-lo a se livrar das teias de aranha da sua mente e lhe dará mais energia para o resto do dia. Muitas vezes eu me exercito com uma marreta de dois quilos para exercitar meu coração — é uma ferramenta barata e eficaz de musculação que não ocupa muito espaço. (Só tome cuidado para não bater em nada.)[1]

Durma pelo menos sete a oito horas por noite. O sono ajuda a consolidar os resultados da **Correspondência de Padrões** e **Simulação Mental**, bem como reverter os efeitos do

Esgotamento da Força de Vontade (conceitos que discutiremos a seguir) — dessa forma, não tente ganhar tempo descansando menos. Eu considero útil configurar um alarme para me lembrar de dormir, me dando tempo suficiente para relaxar antes de ir para a cama. Ir para a cama mais cedo o ajuda a acordar mais cedo, o que é bastante útil se o seu trabalho for de natureza criativa — eu tenho mais facilidade de escrever ou realizar outras tarefas criativas de manhã cedo, então não perco tempo com distrações.

Tome sol suficiente, mas não demais. A vitamina D é um componente importante de muitas reações químicas que ocorrem no seu corpo, que só consegue sintetizá-la se a sua pele for exposta a luz solar direta, não filtrada. (A luz que entra por uma janela não conta.) Só não exagere — não há nada divertido em queimaduras de sol e câncer de pele. A luz ajuda a manter seu ritmo circadiano, que afeta os seus padrões de sono. Eu uso regularmente um aparelho de fototerapia[2] para me assegurar de estar sendo exposto a luz suficiente, particularmente durante o inverno. Expor-se a apenas dez minutos de luz do sol de manhã é uma maneira bastante simples de melhorar tanto a qualidade do seu sono quanto o seu humor.

Alimente o seu cérebro com as matérias-primas das quais ele precisa para funcionar. Se você já se sentiu com raiva, triste apático ou letárgico sem nenhuma razão aparente, o seu corpo pode não estar recebendo as matérias-primas suficientes necessárias para construir os neurotransmissores responsáveis pela sensação de bem-estar. Em *The mood cure*, Julia Ross explica

aque o seu cérebro precisa de determinados componentes para oproduzir neurotransmissores críticos, como a dopamina e a rserotonina, que afetam o seu estado de espírito. Sem os relementos necessários para construir essas substâncias, você se ssente mal, mesmo se tudo estiver perfeito ao seu redor.

a
s
n As mudanças na nossa dieta moderna fazem necessário obter algumas dessas substâncias com suplementos. Um bom suplemento multivitamínico, óleo de peixe, magnésio e aminoácidos essenciais podem ajudar muito a garantir que seu ncérebro tenha o que precisa para funcionar com eficácia. Apenas ese certifique de que a sua escolha seja altamente biodisponível — eos suplementos não o ajudarão se passarem sem ser digeridos rpelo seu corpo.[3]

o
n Estou sempre realizando **Experimentos** com as novas maneiras disponíveis de aumentar meu nível de energia, produtividade e bem-estar — recomendo que você faça o mesmo. Uma **Estrutura Norteadora** pode facilitar muito a promoção dessas mudanças no seu estilo de vida — mudar a estrutura do meu ambiente me ajudou a realizar muitas mudanças quase sem esforço, inclusive três anos de dieta vegetariana (sem produtos de origem animal). Não tenha medo de tentar algo novo para ver sse nota alguma melhoria — só se certifique de que os ,experimentos sejam seguros.

o
s Se tiver dúvida, pense em como os seus ancestrais viviam e aja de acordo.

s
a **COMPARTILHE ESSE CONCEITO:** http://book.personalmba.com/gas-tank/

O cérebro em camadas

As visões expressas aqui não representam necessariamente a visão unânime de todas as partes da minha mente.

— MALCOLM MCMAHON, BISPO DE NOTTINGHAM

A maioria de nós se identifica com a voz dentro da nossa cabeça que não para de comentar sobre o mundo que nos cerca. Essa voz algumas vezes é empolgada, mas com maior frequência é incerta preocupada ou temerosa.

Felizmente, "você" não é essa voz.

"Você" é apenas uma pequena parte do seu cérebro. A voz na sua cabeça não passa de um locutor de rádio, comentando sobre o que seu cérebro faz automaticamente. Ela não é *você* — a sua consciência na verdade é o que o seu cérebro usa para solucionar problemas que não consegue resolver no piloto automático.

Como o comportamento humano tem raízes no cérebro, é muito útil entender como o seu cérebro é construído. Veja a seguir uma breve (e enormemente simplificada) descrição do funcionamento do seu cérebro.

Pense no cérebro como uma cebola, um **Cérebro em Camadas** com várias camadas, uma sobre a outra. O núcleo é uma estrutura chamada *rombencéfalo*, basicamente responsável por mantê-lo vivo. O rombencéfalo é responsável por todas as

funções fisiológicas necessárias para a sobrevivência: batimento cardíaco, dormir, acordar, reflexos, movimentos musculares e desejos biológicos.

Localizado na base do cérebro, o rombencéfalo às vezes é chamado de "cérebro reptiliano" porque sua estrutura neurológica básica se parece com a de todos os nossos precursores biológicos, inclusive répteis e anfíbios. O rombencéfalo é principalmente responsável por gerar sinais transmitidos pela sua medula espinhal e nervos a todas as partes do seu corpo, resultando em ações físicas.

Acima do seu rombencéfalo se localiza o *mesencéfalo* responsável pelo processamento de dados sensoriais, emoções, memória e **Correspondência de Padrões** (que discutiremos adiante). O nosso mesencéfalo está constantemente (e automaticamente) prevendo o que acontecerá em seguida e enviando essas informações ao rombencéfalo, que prepara o nosso corpo para a ação imediata. O mesencéfalo é o locutor de rádio e o rombencéfalo é o rádio.

Bem acima do mesencéfalo se localiza uma fina camada dobrada de tecido — o *prosencéfalo* (ou encéfalo frontal). Essa pequena camada de matéria neural é responsável pelas competências cognitivas que fazem com que sejamos distintivamente humanos: autoconsciência, lógica, deliberação, **Inibição** e **Decisão**.

Em termos de desenvolvimento, o prosencéfalo é bastante recente e provavelmente evoluiu para nos ajudar a lidar com a

ambiguidade. Na maior parte do tempo, o nosso rombencéfalo e o emesencéfalo fazem todo o trabalho — operamos baseados em instinto e no piloto automático. Isso muda, porém, quando nos vemos diante de algo inesperado ou desconhecido, que confunde a capacidade do mesencéfalo de prever o que acontecerá em seguida. É nesse ponto que o prosencéfalo entra em ação coletando dados e ponderando as opções.

Depois de alguma deliberação e análise, o prosencéfalo decide so que fazer com base no que lhe parece ser a melhor opção no momento. Uma vez que uma Decisão é tomada, o mesencéfalo e o rombencéfalo assumem as operações normais e executam a Decisão.

Os neurocientistas provavelmente vão querer me matar neste eponto, mas este modelo extremamente básico do cérebro é epreciso o suficiente para ser útil.[4] P. J. Eby, meu mentor e amigo o "hacker da mente", usa uma excelente analogia para explicar a erelação entre as diferentes partes da mente: o seu cérebro é um cavalo e "você" é o cavaleiro. O seu "cavalo" é inteligente — ele anda sozinho, é capaz de identificar problemas e se esquivará de coisas que lhe pareçam perigosas ou assustadoras. "Você", o cavaleiro, está lá para direcionar o "cavalo" e lhe assegurar de que é seguro prosseguir.

Uma das melhores coisas que você pode fazer para aumentar sua produtividade é se dissociar da voz na sua cabeça. O locutor de rádio tem o poder de concentração de uma criança de dois anos depois de tomar um café expresso triplo. O trabalho dele é salientar coisas no seu ambiente às quais você pode ter interesse

bem prestar atenção — coisas que podem satisfazer um dos seus **Impulsos Humanos Essenciais** ou apresentar algum perigo. Isso não significa que a voz esteja sempre certa ou que você deve acreditar piamente em tudo o que ela diz.

A meditação é uma prática que pode ajudá-lo a separar "você" da voz na sua cabeça. Na há nada de místico ou mágico na meditação — você simplesmente respira e observa o que a sua "mente do macaco" faz sem se associar a ela. Depois de um tempo, a voz se acalma, aumentando a sua capacidade de se manter no caminho que escolheu.

Alguns momentos de meditação silenciosa todos os dias podem representar a diferença entre sentir-se amedrontado e confuso e sentir-se no controle do seu destino. Se tiver interesse em aprender a meditar, recomendo a leitura de *Mindfulness in plain English*, de Bhante Henepola Gunaratana, e *Wherever you go there you are*, de Jon KabatZinn.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/onion-brain/

Controle perceptivo

> O comportamento de um organismo é o resultado de sistemas de controle e é executado visando controlar percepções de acordo com os valores de referência desejados. O comportamento é o controle da percepção.
>
> — WILLIAM T. POWERS, TEÓRICO DOS SISTEMAS DE CONTROLE E AUTOR DE *MAKING SENSE OF BEHAVIOR: THE MEANING OF CONTROL*

Nos glorificados corredores de empresas (e escolas de negócios) ao redor do mundo, B. F. Skinner é o rei oculto. Skinner foi uma das grandes forças intelectuais por trás do movimento behaviorista na psicologia — a ideia de que sistemas biológicos sempre reagem de uma determinada maneira a determinados estímulos. Controle os estímulos e você poderá controlar o comportamento. "Condicione" o organismo com recompensas e punições e ele aprenderá exatamente como se comportar.

Ao longo das décadas, o behaviorismo saiu de moda na psicologia — ficou claro pelas pesquisas que o comportamento envolve *muito* mais que apenas a cenoura e o chicote. Infelizmente, as novas constatações não se estenderam à prática dos negócios — em empresas e salas de aula de escolas de negócios do mundo todo, as pessoas continuam em busca do incentivo mágico que fará os empregados se comportarem exatamente como as empresas querem.

Na verdade, o comportamento humano é muito mais parecido com um termostato. Um termostato é um sistema bastante simples: ele consiste apenas de um sensor, um regulador de temperatura e um interruptor. O sensor mensura a temperatura do ambiente. Enquanto a temperatura estiver dentro de uma determinada faixa, o termostato não faz nada. Quando a temperatura cai abaixo do ponto de controle definido no regulador de temperatura, o interruptor liga o aquecedor. Quando a temperatura sobe acima do ponto de controle, o interruptor desliga o aquecedor.

Essa relação é chamada de **Controle Perceptivo** — o termostato controla a temperatura do ambiente comparando a temperatura percebida com a temperatura do ponto de controle e agindo se e somente se essa percepção estiver "fora de controle". Assim que a ação controlar a percepção, o sistema deixa de agir até o ponto de controle voltar a ser violado.

Organismos vivos — inclusive seres humanos — são basicamente sistemas de Controle Perceptivo extremamente complexos: agimos de modo a manter as nossas percepções do mundo dentro de limites aceitáveis. Não vestimos um casaco porque o frio nos *força* a isso — vestimos um casaco *porque sentimos frio* e não *queremos* sentir frio. Se entrar luz demais nos nossos olhos, buscamos sombra, fechamos as persianas ou cortinas ou colocamos óculos de sol — a ação controla a percepção e a ação que acabamos realizando depende do **Ambiente** (discutido a seguir) no qual estivermos no momento.

Em *Making sense of behavior: the meaning of control*, William T Powers usa o seguinte exemplo para explicar até que ponto os sistemas de controle respondem pela ampla variedade de comportamentos exibidos pelos seres humanos: imagine um navio no meio de um oceano durante uma grande tempestade. O navio sobe e desce aleatoriamente, sendo jogado de um lado ao outro à medida que é atingido pelas ondas.

Uma pedra no convés do navio não é um sistema de controle. A pedra não *deseja* nada, de forma que não há nada a controlar — ela só é lançada para o lado ao qual as forças da física a levam. Um ser humano no convés do navio, contudo, *deseja* ficar de pé e

dessa forma realizará diferentes ações para não cair: alterar o ponto de equilíbrio, se mover, segurar no corrimão etc. Se o ser humano escorregar e cair, ele realizará as ações que puder para voltar a se levantar.

O Ambiente dita quais ações são possíveis para colocar a percepção sob controle. Controlar não é planejar — é ajustar-se a mudanças no Ambiente à medida que elas ocorrerem. O ser humano na tempestade não tem como predeterminar quais ações realizará para continuar de pé — à medida que o Ambiente muda suas ações também mudarão dependendo dos recursos e opções disponíveis no momento.

O conceito do Controle Perceptivo explica por que o mesmo estímulo muitas vezes produz diferentes reações. Um bom exemplo para explicar por que o modelo de estímulo-resposta não inclui a situação como um todo é o incentivo clássico que muitos empregadores oferecem: horas extras remuneradas. Se você quiser que seus empregados temporários trabalhem mais basta pagar horas adicionais, certo?

Não necessariamente. Os trabalhadores utilizarem a renda como variável de controle (isto é, eles não têm renda suficiente e desejam mais) provavelmente farão mais horas extras, mas e o que dizer dos trabalhadores que sentem que já estão ganhando dinheiro suficiente ou que têm prioridades mais importantes que o trabalho? Alguns desses trabalhadores continuarão trabalhando exatamente o mesmo tempo e outros escolherão trabalhar *menos* — eles usam como variável de controle a renda atingido a renda desejada, preferem alocar seu tempo

ofazendo outras coisas que consideram mais importantes, como
rficar com a família ou se dedicar a um projeto paralelo. Aumenta
ao pagamento de horas extras lhes permitirá atingir esse ponto
mais rapidamente, de forma que eles passarão *menos* tempo no
trabalho.
a

a O incentivo das horas extras produz três resultados diferentes
rsendo que dois deles se opõem totalmente um ao outro —
strabalhar mais e trabalhar menos. É isso que se ganha aplicando
,o behaviorismo para controlar as pessoas.
s

O Controle Perceptivo representa uma mudança fundamenta
para compreender por que as pessoas fazem as coisas que fazem
oSe você entender que as pessoas agem para controlar as
n*percepções*, estará mais bem equipado para influenciar ações
adelas.
e

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/perceptual-control/
e
,

Nível de referência

a A ação ocorre se e somente se encontrarmos uma
e discrepância entre o que vivenciamos e o que queremos
o vivenciar.
o
e — PHILIP J. RUNKEL, PROFESSOR DE PSICOLOGIA DE EDUCAÇÃO,
UNIVERSITY OF OREGON
o
o No centro de cada sistema de **Controle Perceptivo** existe um
'**Nível de Referência** — uma faixa de percepções que indicam que
o sistema está "sob controle". Enquanto uma percepção estiver

odentro do Nível de Referência do sistema, nada acontece. Quando
ra percepção fica abaixo ou acima do Nível de Referência, o
osistema agirá para levar a percepção de volta ao nível de controle.

Há três tipos de Níveis de Referência: pontos de controle
intervalos e erros.

Um *ponto de controle* é um valor mínimo ou máximo. O
termostato é um exemplo de ponto de controle — sempre que a
temperatura cai abaixo de um determinado valor, o aquecedor é
ligado. A produção de melatonina do seu corpo é outro exemplo
lde ponto de controle — assim que ela atinge um determinado
.limite, você começará a dormir.

Controles financeiros de empresas são administrados com
pontos de controle: enquanto a sua receita estiver acima de um
determinado ponto de controle e suas despesas se mantiverem
abaixo de um determinado ponto de controle, está tudo bem. Se
de repente você passar a gastar o triplo do que normalmente
gasta ou a sua receita cair abaixo do seu ponto de
Autossuficiência, isso aciona a ação — você vai querer descobrir
por que gastou demais e como voltar a controlar suas despesas.

Um *intervalo* é uma faixa de valores aceitáveis. A diferença
entre um intervalo e um ponto de controle é a existência de um
limite superior *e* inferior para a percepção de controle. Com um
ponto de controle, a percepção deve estar acima ou abaixo de um
determinado nível para estar sob controle; com um intervalo, a
percepção deve estar entre *dois* pontos de controle para estar sob
controle.

Por exemplo, o seu corpo tem um sistema para regular o níve
de glicose no sangue, que o sistema utiliza para obter energia
. Glicose demais ou de menos no sangue pode ameaçar a vida, de
forma que o seu corpo trabalha para manter o nível dentro de um
intervalo aceitável liberando insulina, que faz com que a glicose
adicional entre ou saia das células do seu corpo. Enquanto seu
nível de glicose estiver dentro do intervalo aceitável, nada
acontece. Quando o intervalo de referência é violado, seu corpo
começa a trabalhar para voltar a controlar a situação.

Um *erro* é um ponto de controle definido como zero — qualquer percepção que não seja igual a zero está fora de controle. Pense nos receptores de dor na sua pele. Na maior parte do tempo, eles não fazem nada, o que significa que está tudo sob controle. No entanto, se você se cortar ou se queimar, os receptores enviam um sinal de que algo está errado e você age para remediar a situação. Reclamações de atendimento ao cliente são um exemplo disso no mundo dos negócios — se você não receber nenhuma, está tudo sob controle. Se a sua caixa de entrada estiver cheia de reclamações, você sabe que algo precisa ser feito.

Se quiser alterar um comportamento, você deve mudar o Níve de Referência do sistema ou o **Ambiente** no qual o sistema está operando. Vamos retomar o exemplo do termostato — se você quiser desligar o aquecedor, pode mudar o ponto de controle a uma temperatura mais baixa. Se souber que as suas despesas serão o triplo do mês passado porque você está lançando uma enorme campanha de **Marketing**, as suas **Finanças** não estão

lmais fora de controle. Se você estiver fazendo uma tatuagem, a descarga dos receptores de dor passa a ser uma situação aceitável.

As percepções em si não mudaram, mas você não precisa mais agir para controlar a percepção porque *ela já está sob controle*. Alterar o Nível de Referência muda o comportamento do sistema.

Definir e redefinir conscientemente os Níveis de Referência pode ajudá-lo a alterar o seu comportamento. Se estiver preocupado com a possibilidade de seus gastos estarem fora de controle, pode criar um orçamento que lhe proporcionará informações sobre qual deve ser sua meta de receita mensal para que você permaneça **Autossuficiente**. Se estiver preocupado com a possibilidade de seu peso estar muito acima ou abaixo do ideal, uma visita ao médico pode calibrar suas expectativas e autopercepção com informações médicas. Se estiver trabalhando doze horas por dia e decidir que o máximo aceitável é de oito horas de trabalho por dia, os seus hábitos mudarão.

Mude o Nível de Referência e seu comportamento automaticamente mudará.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reference-level/

Conservação de energia

Sempre que um indivíduo ou uma empresa decidir que o sucesso foi atingido, o progresso para.

— THOMAS J. WATSON, EX-PRESIDENTE DA IBM

Eis uma verdade universal sobre a natureza humana: as pessoas em geral são preguiçosas. A constatação crítica é a de que ser preguiçoso é uma característica, não um defeito.

Pense no que aconteceria se um dos seus ancestrais da Idade da Pedra corresse por aí o dia inteiro sem nenhum motivo até cair de exaustão. Se surgisse um predador ou inimigo, ele não teria reservas de energia para reagir à ameaça — uma situação terrível. Dessa forma, evoluímos para evitar gastar energia a menos que seja absolutamente necessário, o que chamo de **Conservação de Energia**.

Nas últimas décadas, pesquisadores têm estudado maratonistas e ultramaratonistas (pessoas que correm regularmente 80 a 160 quilômetros de uma vez) para saber mais como o corpo reage à dor. Eis o que eles descobriram: quando está tão cansado que sente estar prestes a bater as pernas a qualquer segundo, fisiologicamente você *não está nem remotamente perto de morrer*. Os sinais que o seu cérebro está enviando ao seu corpo são um artifício que atua como uma advertência, levando-o a manter alguma energia na reserva, para o caso de precisar de energia mais tarde.

A menos que um **Nível de Referência** tenha sido violado, as pessoas em geral irão Conservar Energia deixando de agir. Pense em dois colegas de quarto que têm diferentes padrões de limpeza doméstica. Para um, a presença de pratos sujos na pia é um problema — na cabeça deles, qualquer prato sujo na pia está "fora de controle", o que o leva a agir para remediar a situação. Para o

outro colega de quarto, a situação pode não estar fora de controle a menos que a pia esteja lotada, ponto no qual ele gastará alguma energia lavando louças. Diferentes Níveis de Referência levam a diferentes ações.

Se você achar que não há nada de errado com o seu peso, sua saúde e sua forma física, provavelmente não mudará a sua dieta nem começará a se exercitar espontaneamente. Se você se sentir à vontade com o seu círculo social e nível de confiança provavelmente não fará muito para melhorar suas habilidades sociais ou expandir seu círculo de conhecidos. Se achar que está ganhando dinheiro suficiente, você provavelmente não se empenhará muito para ganhar mais.

A Conservação de Energia explica por que algumas pessoas passam décadas em empregos que não levam a nada, apesar de saberem que a posição que ocupam não é tão boa. Se o trabalho for satisfatório, as contas forem pagas e o emprego nunca se tornar estressante ou frustrante o suficiente para violar as expectativas, as pessoas em geral não se empenham para ser promovidas, encontrar outro emprego ou abrir um negócio. As pessoas só começam a se empenhar quando seus Níveis de Referência forem de algum modo violados, de forma que, se suas expectativas não forem violadas, elas simplesmente não agem.

Fontes de informação que violam os seus Níveis de Referência são excelentes maneiras de levar à ação. Uma das coisas que me levaram a desenvolver cursos e prestar serviços de consultoria foi saber que alguns autores de negócios e coaches podiam passar o dia inteiro aprendendo e ajudando os outros, além de ganhar

ebem pela expertise desenvolvida. Foi o suficiente para viola
ameus Níveis de Referência em relação ao trabalho na época — s
aeles podiam ser pagos para fazer o que eu adorava fazer, por qu
eu deveria passar o dia inteiro em um emprego meramente
"satisfatório"? Quanto mais eu aprendia sobre o que as pessoas
a faziam para possibilitar isso, mais me motivava a transformar o
a sonho em realidade.
r

, Antes de Roger Bannister quebrar o recorde mundial em 1954
sacreditava-se que correr uma milha em menos de quatro
áminutos era algo além dos limites físicos do corpo humano
eDepois de Bannister provar que era possível, a barreira
psicológica foi rompida: até o final de 1957, outros dezesseis
corredores repetiram a façanha. A única coisa que mudou foi o
s Nível de Referência: esses atletas sabiam quer era possível e
e quiseram fazer, então fizeram.
o

e Bons livros, revistas, blogs, documentos e até concorrentes são
svaliosos se violarem as suas expectativas sobre o que é possível
rQuando você descobre que outras pessoas estão fazendo coisas
sque você considerava irreal ou impossível, esse conhecimento
ealtera os seus Níveis de Referência de uma maneira bastante útil
sAssim que souber que algo que deseja é possível, você encontrará
um modo de realizar seu desejo.

a **COMPARTILHE ESSE CONCEITO:** http://book.personalmba.com/conservation-of-energy/
e
a
r
r

Estrutura norteadora

> O seu ambiente comerá suas metas e planos no café da manhã.
>
> — STEVE PAVLINA, AUTOR DE *PESSOAS INTELIGENTES SABEM O QUE QUEREM* E BLOGUEIRO EM STEVEPAVLINA.COM

Eu e Kelsey passamos três anos experimentando a dieta vegana – absolutamente nenhum produto de origem animal. Nada de carne, ovos, queijo ou leite.

A maioria dos nossos amigos e parentes teve duas reações: "Vocês enlouqueceram?" e "Deve ser muito difícil, eu jamais conseguiria fazer isso". Foi uma mudança tão radical no nosso estilo de vida que as pessoas se maravilharam com a nossa força de vontade.

Eu gostaria de confessar uma coisa: não foi nada difícil. Houve pouco esforço ou força de vontade envolvida. Eis o segredo: em vez de contar com a força de vontade para resistir ao impulso de fritar um bife ou pedir uma pizza de pepperoni, nós mudamos a estrutura do nosso **Ambiente** para reforçar as nossas escolhas.

Nós jogamos fora toda a comida que não queríamos comer e a substituímos por opções mais saudáveis e ao mesmo tempo saborosas. Nós passamos a fazer compras em outro lugar — em vez de ir ao supermercado, passamos a comprar em uma pequena loja de produtos naturais. Nós paramos de ir a churrascarias e começamos a frequentar restaurantes especializados em comida vegetariana/vegan.

Em consequência, nós não precisamos usar muita força de

vontade para manter a nossa escolha. Quando ficava com fome comia uma maçã ou cenouras com homus — era o que tinha na geladeira. Dava mais trabalho pedir uma pizza ou comprar e fritar uma bisteca, então eu preferia comer o que tinha à mão Alterando a estrutura do nosso Ambiente, Kelsey e eu facilitamos agir da maneira como decidimos agir.

Uma **Estrutura Norteadora** é a estrutura do seu Ambiente que constitui o maior determinante do seu comportamento. Se quiser mudar um comportamento, *não tente mudar diretamente o comportamento*. Mude a estrutura que influencia ou sustenta o comportamento e o comportamento mudará automaticamente Se não quiser comer sorvete, nem chegue a comprá-lo.

Na *Odisseia* de Homero, Odisseu e sua tripulação se preparam para passar pela ilha das Sereias — mulheres aladas que cantavam tão belamente que os marinheiros enlouqueciam e naufragavam seus navios. Em vez de contar com a força de vontade para resistir à tentação das Sereias, Odisseu alterou a estrutura do Ambiente, tapando os ouvidos de seus homens com cera de abelha e se amarrando no mastro do navio. Tendo evitado dessa forma a tentação, o navio conseguiu passar com segurança

Mude a estrutura do seu Ambiente e o seu comportamento mudará automaticamente. Acrescente um pouco de **Atrito** (um conceito que discutiremos posteriormente) ou elimine completamente determinadas opções e você verá como será muito mais fácil se concentrar no que está tentando realizar.

Um excelente exemplo de Estrutura Norteadora é a “Regra da

,Cabine Estéril" promulgada em 1981 pela Federal Aviation Administration, administração federal de aviação dos Estados Unidos. A maioria dos acidentes aéreos ocorre abaixo dos 10 mil pés, onde distrações podem ser fatais. Acima dos 10 mil pés, os pilotos podem conversar sobre o que quiserem, mas abaixo desse limite, as únicas conversas permitidas são sobre informações diretamente relacionadas ao voo em andamento. Ao eliminar distrações, a regra reduz as chances de erros e acidentes.

Mude a estrutura do seu Ambiente e você se surpreenderá ao ver como o seu comportamento mudará radicalmente em resposta.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/guiding-structure/

Reorganização

Nem todos os que vagueiam estão perdidos.

— J. R. R. TOLKIEN, AUTOR DE *O SENHOR DOS ANÉIS*

Sempre que uma percepção viola o **Nível de Referência** do sistema, uma ação será realizada para voltar a assumir o controle da percepção. Algumas vezes essa resposta é bem definida — como vimos, o seu corpo sabe exatamente do que precisa para regular o nível de glicose no sangue. Muitas vezes, contudo, você não sabe exatamente o que está errado — ou como reparar a situação.

Pense em uma percepção tão abstrata quanto "satisfação no

trabalho" — a sua mente tem um ponto de controle que representa "o quanto devo estar satisfeito no trabalho" e a sua percepção de satisfação no trabalho é uma média do que de fato acontece no seu trabalho. Experiências agradáveis elevam a média e experiências desagradáveis reduzem a média.

Se a sua percepção de "satisfação no trabalho" estiver abaixo do que você acredita que deveria ser (o seu Nível de Referência), o seu cérebro será acionado — "Não estou tão feliz quanto deveria estar… *Alguma coisa* precisa mudar".

O problema é que você pode não saber o que "alguma coisa" é. Você ficaria mais satisfeito se recebesse outras atribuições, trabalhasse para um novo chefe, saísse da empresa ou abrisse o próprio negócio? Quem sabe? É neste ponto que entra a **Reorganização**.

A Reorganização é uma ação aleatória que ocorre quando um Nível de Referência é violado, mas você não sabe o que fazer para voltar a controlar a percepção. A crise de meia-idade e a crise dos 25 anos que muitas pessoas vivenciam são exemplos perfeitos de Reorganização. Você não sabe bem o que fazer para eliminar a angústia que está sentido, de forma que faz coisas que não são normais para você, como se demitir do emprego para viajar pedindo carona pela Europa ou fazer uma tatuagem e comprar uma moto.

A Reorganização faz com que você se sinta perdido, deprimido ou louco — isso é totalmente normal. O seu cérebro começa a pensar nas coisas mais absurdas na tentativa de encontrar

alguma coisa para reparar a situação. Algumas vezes, quando estou muito estressado, começo a pensar nas vantagens de ser um faxineiro — o trabalho não é difícil, você não precisa pensar muito e recebe um salário fixo no fim do mês. Isso não significa que seja uma boa ideia, mas esse tipo de processo mental é absolutamente normal — o meu cérebro só está experimentando ideias aleatórias na tentativa de retomar o controle de certos sistemas.

A Reorganização é a base neurológica do aprendizado. Como veremos ao discutirmos a **Correspondência de Padrões**, nossa mente é uma máquina de aprender que associa causas específicas a efeitos específicos. Se a sua mente já não tiver aprendido o que fazer em uma determinada situação, a melhor maneira de solucionar o problema é tentar coisas novas na tentativa de coletar dados. Essa é a função da Reorganização — o impulso de ponderar ou tentar coisas novas para ver o que funciona.

Uma das coisas mais importantes que devem ser entendidas sobre a Reorganização é que é melhor não lutar com ela. Apesar de algumas vezes ser tentador tentar se convencer de que está tudo bem, resistir ou reprimir o impulso de tentar algo diferente desacelera o seu aprendizado.

Não há nada de estranho ou anormal nas “noites escuras da alma” — elas são um sinal de que alguma percepção sobre a sua vida está fora de controle e a Reorganização é necessária para coletar mais dados sobre como solucionar o problema. Assim que você descobrir como voltar a controlar a percepção, a Reorganização é naturalmente interrompida.

Quando estiver se sentido perdido, anime-se — é só o seu cérebro coletando as informações das quais precisa para tomar boas decisões. Receber de braços abertos o impulso de tentar algo novo o ajudará a sair mais rapidamente do modo de Reorganização.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reorganization/

Conflito

> Os grandes problemas que enfrentamos não podem ser solucionados no mesmo nível de pensamento no qual estávamos quando os criamos.
>
> — ALBERT EINSTEIN, CÉLEBRE FÍSICO

Vamos parar por um momento para analisar a falha de caráter preferida de todos: a procrastinação, que é o hábito de sempre adiar tudo o que é preciso fazer.

Todo mundo procrastina em certa extensão: diante de coisas demais a fazer, adiar tarefas até elas se tornarem urgentes é uma reação natural. Como se concentrar em algo que pode ser feito no futuro quando tem algo que precisa ser feito *agora*?

O mais frustrante são os momentos em que sabemos que temos tempo para adiantar alguma tarefa, mas simplesmente não temos vontade de realizá-la *neste exato momento*. Parte de nós quer trabalhar e outra parte de nós quer *não* trabalhar. Se tentar se forçar a trabalhar, percebe que se distrai com tanta

facilidade que não consegue produzir muito. Se tentar descansar parte de você se sente mal de não estar trabalhando, e você não consegue descansar.

Você pode passar dias inteiros sem conseguir trabalhar nem descansar direito e você fica exausto com o esforço apesar de não conseguir fazer nada. Qual é o problema?

Conflitos ocorrem quando dois sistemas de controle tentam alterar a mesma percepção. Quando você está procrastinando um dos subsistemas do seu cérebro está tentando controlar o "trabalho" enquanto outro está tentando controlar o "descanso". Como os dois sistemas estão tentando controlar a mesma percepção — a ação física —, os sistemas lutam entre si pela percepção.

A situação é similar a um aquecedor e um ar-condicionado lutando para controlar a temperatura no mesmo cômodo. Enquanto seus respectivos Níveis de Referência forem mutuamente exclusivos, nenhum sistema jamais estará sob controle — eles continuarão a gastar energia para mover o sistema na direção de sua meta de controle. Mesmo se um sistema temporariamente retomar o controle da percepção, não demorará muito para o outro sistema perceber que, de acordo com o próprio Nível de Referência, o sistema saiu do controle.

A procrastinação é um exemplo de um Conflito íntimo, mas os Conflitos também ocorrem *entre* pessoas. Os Conflitos ocorrem quando as pessoas têm como variável de controle diferentes outputs que requerem o mesmo input. Pense em duas crianças

,brigando pelo mesmo brinquedo. É a mesma batalha da oprocrastinação ou da temperatura, só que neste caso os sistemas de controle são pessoas. Se uma criança ficar com o brinquedo, a outra estará descontente. Em consequência, o brinquedo é constantemente puxado de um lado ao outro e as duas crianças ficam descontentes.

Pense em líderes seniores de uma grande empresa lutando pela alocação de uma verba limitada e você terá uma boa ideia da origem dos Conflitos. Se 1 milhão de dólares for alocado a um vice-presidente, isso significa que os outros não poderão utilizar a verba, de forma que eles protestam — o melhor da política corporativa.

Um dos problemas do Conflito interpessoal é que nunca poderemos verdadeiramente controlar as ações de outro ser humano. Podemos influenciar, persuadir, inspirar ou negociar, mas nunca podemos atuar diretamente sobre as percepções de outra pessoa ou alterar diretamente seus **Níveis de Referência**.

Os Conflitos só podem ser solucionados alterando os Níveis de Referência — a maneira como o sucesso é definido pelas partes envolvidas. Tentar solucionar um Conflito simplesmente chamando Atenção a um comportamento inaceitável é ineficaz da mesma maneira como a força de vontade não pode mudar diretamente o comportamento — devemos atuar sobre a raiz do Conflito.

Cada participante de um Conflito possui um Nível de Referência diferente, influenciado pela situação ou **Ambiente**. A

a única maneira de solucionar o Conflito é mudar o Nível de sReferência de cada participante, o que pode ser feito com mais aeficácia alterando a Estrutura da situação.

é

No caso da procrastinação, o Conflito pode ser eliminado s programando horários para trabalhar e descansar e assegurar tempo suficiente para os dois. Em *The now habit*, Neil Fiore precomenda a criação de um "desagendamento" priorizando o adescanso ao trabalho. Quando o seu cérebro sabe com certeza que ovocê receberá toda a descontração e relaxamento de que precisa e rvocê só tem um tempo limitado para produzir, fica mais fácil se aconcentrar no trabalho.

No caso do aquecedor e do ar-condicionado que competem aentre si, a situação só pode existir se as temperaturas conflitantes rforem mantidas nos termostatos. Altere os Níveis de Referência e ,você solucionará o Conflito.

e

No caso da briga das crianças (ou dos vice-presidentes), é possível mudar a situação se assegurando de que cada ecombatente receba mais ou menos o mesmo brinquedo sabsolutamente nenhum brinquedo ou altere sua medida de esucesso de "receber o que é meu" para "trabalharmos juntos".

z

Altere a situação que origina os Níveis de Referência que cada r parte está utilizando para mensurar o sucesso e o Conflito será o eliminado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/conflict/

e

A

Correspondência de padrões

A sua memória é um monstro; você esquece — ela não. Ela simplesmente arquiva as coisas e as mantém fora do seu alcance. Ela guarda as coisas para você ou esconde as coisas de você — e as exibe quando bem entender. Você acha que tem uma memória; mas é ela que tem você!

— JOHN IRVING, ROMANCISTA E ROTEIRISTA VENCEDOR DO OSCAR

Muito antes de saber o que é a gravidade, você já sabia que uma bola cairia se você a largasse. Nas primeiras vezes que você largou uma bola ela sempre caiu no chão. Você não precisou de muitas experiências como essas para aprender que qualquer objeto que soltasse cairia. “Gravidade” não passa de um nome para designar algo que seu cérebro aprendeu sozinho.

Um dos fatos mais interessantes sobre o cérebro é sua capacidade de automaticamente aprender e reconhecer padrões. Pense nos famosos cães de Pavlov: toque um sino e eles começam a salivar. Pavlov lhes ensinou um padrão: a cada vez que um sino toca, os cães ganhavam comida. Os cachorros não levaram muito tempo para aprender o padrão e passaram a reagir ao toque do sino antes mesmo de ver a comida.

Os nossos cérebros são máquinas naturais de **Correspondência de Padrões**. O cérebro está constantemente ocupado tentando encontrar padrões no que percebemos e associando novos padrões a outros padrões armazenados na memória. O processo de Correspondência de Padrões ocorre automaticamente sem esforço consciente. Simplesmente prestando atenção ao mundo ao seu redor, o seu cérebro está

coletando novos padrões e acrescentando-os à memória.

Os seres humanos aprendem padrões principalmente por meio da **Experimentação**. Se uma criança quiser que sua mãe a carregue, ela não leva muito tempo para tentar várias abordagens diferentes e aprender qual atitude produz o resultado desejado, normalmente "Se eu chorar, mamãe vai me pegar e me carregar". A partir desse ponto, a criança vai contar com o padrão sempre que desejar o resultado.

Você pode pensar na sua memória como o banco de dados de padrões que aprendeu por meio das experiências passadas. Os padrões são armazenados na sua memória de longo prazo esperando para serem usados para determinar reações a situações novas ou incomuns. A recordação é otimizada visando à velocidade, não à precisão — o cérebro armazena informações contextualmente, o que o ajuda a se lembrar rapidamente de padrões relacionados quando precisa deles. É por isso que a melhor maneira de encontrar a chave perdida é percorrer mentalmente todos os lugares onde você esteve recentemente — o contexto facilita a recordação da informação.

Quanto mais padrões precisos você aprender, mais opções terá para solucionar novos problemas. A Correspondência de Padrões é uma das principais razões pelas quais pessoas experientes tendem a tomar melhores decisões do que pessoas inexperientes — elas aprenderam mais padrões precisos por meio da experiência. Um grande banco de dados mental ao qual recorrer é o que proporciona a expertise aos especialistas.

A Correspondência de Padrões é um dos recursos essenciais da nossa mente e de seu funcionamento. Quanto mais padrões precisos tiver armazenados na sua memória, com mais rapidez e precisão você poderá reagir às vicissitudes e surpresas da vida.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/pattern-matching/

Simulação mental

Vi o anjo no mármore e desbastei até libertá-lo.

— MICHELÂNGELO, ESCULTOR E ARTISTA

Pense rápido: imagine pular no meio de um vulcão ativo. Você acha que seria uma boa ideia?

Você só levou uma fração de segundo para responder a essa pergunta apesar de nunca ter pulado em um vulcão ou visto alguém que tivesse. O que você fez é extraordinário: como é possível saber imediatamente a resposta a algo em que você nunca pensou antes?

A **Simulação Mental** é a capacidade da nossa mente de imaginar uma ação específica e simular o resultado provável antes de agir. A nossa mente está constantemente tentando prever o que acontecerá no futuro com base no que está acontecendo ao nosso redor e que ações estamos pensando em realizar. Antecipar os resultados das nossas ações é uma vantagem significativa: isso aumenta acentuadamente a nossa capacidade de solucionar novos problemas.

A Simulação Mental conta com a nossa memória — o banco de dados de **Padrões** que aprendemos por meio da percepção e da experiência. Quando você se imaginou pulando em um vulcão, seu cérebro não encontrou nenhuma experiência pessoal, mas encontrou **Associações** relevantes: lava é quente, coisas quentes queimam, queimaduras são dolorosas e perigosas, coisas dolorosas e perigosas são ruins. Esse conjunto de Associações é utilizado para simular o resultado provável em um piscar de olhos, resultando em uma conclusão rápida: PÉSSIMA IDEIA.

A Simulação Mental é um processo extremamente poderoso e versátil — ele pode ser utilizado para testar até as ações mais arbitrárias sem risco. Dado qualquer cenário ou meta, a Simulação Mental é o que seu cérebro usa para ligar o ponto A ao ponto B, sendo que o ponto A é onde você está agora e o ponto B é o que você está imaginando. A única limitação para o que você pode simular é a sua imaginação.

Por exemplo, como você poderia ir visitar a Antártica? É uma questão aleatória, mas, ao pensar no **Resultado Final** por alguns segundos, o seu cérebro começa automaticamente a ligar os pontos com base nos padrões que você aprendeu. "Eu poderia ligar para um agente de viagens... Cruzeiros partem para a Antártica o tempo todo... Eu teria de pegar um avião para a Argentina... Teria de comprar um casaco bem quente" etc. Todos esses pensamentos lhe vêm sem muito esforço da sua parte — é o que seu cérebro foi feito para fazer.

A Simulação Mental só funciona se você der um "ponto B" mesmo se a ação ou meta for completamente arbitrária — você

epode simular o percurso até para o destino mais infundado ou
aabsurdo que possa imaginar. Pense em utilizar um serviço como
,o Google Maps ou um sistema de GPS veicular — o sistema pode
slhe dar direções precisas, mas não funcionará enquanto você não
sinserir um destino. Esse destino pode ser a casa do seu melhor
samigo ou algum lugar aleatório, como Albuquerque, no Novo
éMéxico. De qualquer maneira, sem fornecer uma **Meta** (discutida
emais adiante), o sistema não tem como operar. A mesma regra se
aplica à Simulação Mental — se não houver destino, não haverá
simulação.
e

s A Simulação Mental é um processo particularmente poderoso
ase você aprender como utilizá-la conscientemente, o que
oexploraremos em detalhes em **Simulação Contrafactual**.

é **COMPARTILHE ESSE CONCEITO:** http://book.personalmba.com/mental-simulation/
ê

Interpretação e reinterpretação

a

s Não vemos as coisas como elas são. Vemos as coisas
s como nós somos.

a — ANAÏS NIN, AUTORA E ESCRITORA DE *DIÁRIO*

a

a Você já recebeu um e-mail que o deixou muito zangado só para
s descobrir mais tarde que interpretou mal o tom ou a intenção da
o mensagem? A sua mente chegou a uma conclusão errônea com
base no que você achou que percebeu, só para descobrir que havia
,uma maneira diferente de interpretar a mensagem que também
êfazia sentido.

A nossa mente está sempre simulando linhas de ação diferentes, mas algumas vezes ela não tem informações suficientes para se assegurar de que um **Padrão** seja absolutamente preciso. Como você não é onisciente, a sua mente nunca tem dados completos, de forma que automaticamente preenche as lacunas interpretando o que sente por meio dos Padrões que você tem armazenados na sua memória. Na ausência de qualquer outra informação que prove o contrário, você tirará "conclusões precipitadas" com base na interpretação criada pela sua mente.

Essa capacidade de preencher as lacunas chega a ocorrer no nível fisiológico. No nosso campo de visão temos dois pontos totalmente cegos — os pontos onde nossos nervos óticos se conectam aos nossos olhos. Nós literalmente somos cegos nesses pontos, mas nosso cérebro automaticamente processa todas as informações ao redor e preenche as lacunas sem que percebamos. Como resultado, nós aparentemente temos um sólido campo de visão, apesar de ser uma ilusão criada pela capacidade do nosso cérebro de interpretar informações.

O cérebro humano se baseia constantemente em Padrões e informações anteriores para fazer **Interpretações** na ausência de informações atuais. Pense na pasta de spams da sua conta de e-mail — ela utiliza uma coletânea de mensagens de spam anteriores para avaliar a probabilidade de qualquer nova mensagem também ser um spam, utilizando um processo chamado de inferência bayesiana. As mensagens não identificam a si mesmas como spams, mas o filtro bayesiano de spam do

computador é capaz de identificá-las.

O seu cérebro faz aproximadamente a mesma coisa a cada vez que você decide que gosta de uma pessoa assim que a conhece — o seu cérebro está se baseando em Padrões que você aprendeu por meio de experiências passadas com outras pessoas para tirar uma conclusão rápida.

Essas Interpretações rápidas também podem ser alteradas — um processo chamado de **Reinterpretação**. Pense em conhecer uma pessoa atraente que se mostra apática e indiferente sempre que você está por perto. À primeira vista, o comportamento pode indicar que a pessoa é tímida ou que não gosta muito de você. Se um dos seus amigos em comum lhe contar que essa pessoa está interessada em você, contudo, a sua Interpretação do comportamento passado da pessoa pode mudar em um instante.

A Reinterpretação é possível porque a sua memória é fundamentalmente impermanente. A nossa memória não é um disco de computador — a cada vez que nos lembramos de uma memória, ela simplesmente não volta a se armazenar no mesmo local e no mesmo estado. A cada vez que nos recordamos de algo a memória é salva em um local diferente, com uma diferença: a nova memória *incluirá quaisquer alterações que fizermos a ela*.

É possível alterar conscientemente as suas crenças e **Simulações Mentais** lembrando e ativamente Reinterpretando eventos passados. A Simulação Mental e a Interpretação se baseiam em Padrões armazenados na memória, de forma que, se você quiser alterar os resultados das simulações do seu cérebro, a

melhor maneira de fazer isso é alterando o banco de dados mental de informações nas quais essas simulações se baseiam. A Reinterpretação é o modo como o banco de dados é alterado.

Em *Re-create your life*, Morty Lefkoe ensina um processo que pode ser utilizado para Reinterpretar eventos passados de uma maneira simples e útil:

1. Identifique o padrão indesejável.
2. Dê um nome à crença subjacente.
3. Identifique a fonte da crença na memória, incluindo o máximo possível de detalhamento sensorial.
4. Descreva Interpretações alternativas possíveis da memória.
5. Perceba que a sua crença original é uma Interpretação, não a realidade.
6. Escolha conscientemente rejeitar a crença original como "falsa".
7. Escolha conscientemente aceitar a sua Reinterpretação como "verdadeira".

Veja um exemplo de como utilizei o processo de Lefkoe: uma maneira possível de Interpretar minha carreira em gestão de marcas na P&G foi que fracassei miseravelmente — eu estava subindo rapidamente na hierarquia e "não dei conta do recado" e "amarelei". Por um tempo acreditei que isso fosse verdade, mas essa crença não me ajudava muito. Quando eu tentava explorar caminhos alternativos, minha mente naturalmente simulava

sque o meu “fracasso” se estenderia também a novos projetos
AEnquanto a minha mente se baseasse nessa Interpretação para
simular o futuro, eu estava preso em um ciclo contraproducente.

e Era possível Interpretar a minha carreira na P&G de outra
amaneira: a minha experiência me ensinou muito sobre o
funcionamento de grandes corporações e aprendi mais sobre o
que faço bem, o que não gosto muito de fazer e como quero
investir meu tempo. Trabalhar na P&G me ajudou a descobrir um
caminho que não se ajustava a mim, de forma que abandonei esse
caminho e tentei outras coisas mais apropriadas aos meus pontos
fortes e desejos até que encontrei um caminho apaixonante —
uma grande vitória e uma enorme melhoria na qualidade de vida

Qual Interpretação é “verdadeira”? Ambas são Interpretações
válidas. Minha mente não estava com defeito quando criou a
primeira Interpretação, mas essa Interpretação não me foi muito
útil. Reinterpretar a situação e aceitar a segunda versão como
“verdadeira” foi muito mais útil — se isso não tivesse acontecido
você provavelmente não estaria lendo este livro.

Reinterprete o seu passado e você melhorará sua capacidade
de realizar grandes feitos no presente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/interpretation/

Motivação

MAS EU NÃO QUERO!!!

— CRIANÇAS DE 2 ANOS DE IDADE EM QUALQUER LUGAR DO MUNDO

Você provavelmente pensa o tempo todo na Motivação, usando frases como “Estou me sentindo muito motivado para realizar isso” ou “Não estou me sentindo muito motivado para fazer isso neste exato momento”. Como tantos de nós contamos com o termo para explicar nossa experiência diária, vale a pena entender o que estamos realmente dizendo.

A **Motivação** é um estado emocional que vincula as partes do nosso cérebro que sentem com as partes responsáveis pela ação. Usando o **Cérebro em Camadas** como um modelo básico, a Motivação é o vínculo entre o mesencéfalo (que percebe o mundo) e o rombencéfalo (que envia os sinais para o seu corpo entrar em ação). Na maioria dos casos, a Motivação é automática — a sua mente percebe uma diferença entre como as coisas são e como gostaríamos que elas fossem e o corpo automaticamente age para eliminar a diferença.

É possível segmentar a experiência da Motivação em dois desejos básicos: se *aproximar* das coisas desejáveis e se *distanciar* das coisas indesejáveis. As coisas que satisfazem os nossos **Impulsos Humanos Essenciais** parecem desejáveis de forma que tendemos a nos aproximar delas. As coisas que aparentam ser perigosas, assustadoras ou ameaçadoras são indesejáveis, de forma que naturalmente tendemos a nos afastar delas.

Em geral, o “afastamento” tem prioridade sobre a “aproximação”. A razão para isso remonta à **Síndrome do Homem das Cavernas** — fugir de um leão automaticamente tem prioridade sobre preparar o almoço.

Digamos que você tenha a chance de abrir um negócio. O sentimento de empolgação pode impeli-lo a se aproximar dessa oportunidade. Ao mesmo tempo, se, para aproveitar a chance você precise largar um emprego bem remunerado e isso lhe parecer arriscado, você pode ser impelido a se afastar da mesma oportunidade, resultando em um Conflito. Enquanto o risco for mais significativo que a empolgação, você hesitará, mesmo se houver poucas chances de você correr perigo se der o salto. Esse mecanismo de segurança se desenvolveu na nossa mente por razões muito boas, mas nos dias de hoje a maioria das decisões que tomamos não têm consequências de vida ou morte.

A Motivação é uma emoção — NÃO uma atividade lógica e racional. Só porque o seu prosencéfalo *pensa* que você deveria estar motivado para fazer alguma coisa não significa que você automaticamente se motive a fazer essa coisa. (Seria bom se fosse tão fácil, certo?) Com muita frequência, **Simulações Mentais Padrões**, **Conflitos** e **Interpretações** ocultas no mesencéfalo podem impedir o progresso na direção do que desejamos realizar. Enquanto houver sinais do tipo “afaste-se” sendo enviados, você terá dificuldades de se sentir motivado para se aproximar do que deseja.

Na mesma linha, você não pode “motivar” outras pessoas gritando para que elas trabalhem mais — tudo o que essa abordagem de um instrutor do exército consegue é fazer elas se afastarem de você. Elas podem obedecer temporariamente caso se sintam de alguma forma ameaçadas, mas você pode apostar que elas evitarão trabalhar com você na primeira oportunidade

que tiverem.

Elimine os conflitos internos que o impelem a se afastar de ameaças potenciais e você se verá Motivado a se aproximar do que realmente quer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/motivation/

Inibição

A inibição é a capacidade de parar: de adiar a sua reação até você se sentir adequadamente preparado para reagir.

— MICHAEL GELB, AUTOR DE *COMO DESCOBRIR SUA GENIALIDADE: APRENDA A PENSAR E DA VINCI DECODIFICADO*

Acredite se quiser, a maior parte das nossas ações cotidianas requer pouco pensamento consciente.

Na maior parte do tempo, nosso corpo e mente atuam no piloto automático — nossa mente percebe o mundo ao nosso redor, compara o nosso **Ambiente** e ações com **Níveis de Referência** internos e agem de acordo. Pense no ato de dirigir um carro: com a prática, o seu corpo faz todo o necessário para manter o carro na estrada, sem demandar muito pensamento consciente.

Em algumas situações, contudo, vale a pena ignorar o piloto automático e fazer algo diferente. Se você der de cara com um urso na floresta, a última coisa que deseja fazer é correr, apesar de ser isso que seus instintos estejam mandando você fazer. Se

correr, o urso provavelmente decidirá que você tem jeito de almoço e o perseguirá.

Em vez de correr, vale mais a pena ficar onde está e aparentar ser maior e mais ameaçador. Aparentar ser uma ameaça requer que você iniba conscientemente a sua reação natural, mas fará o urso pensar que *você* é uma ameaça e decida deixá-lo em paz.

A **Inibição** é a capacidade de suprimir temporariamente suas inclinações naturais. Se você já suportou sem reagir a um dos seus irmãos (ou colegas) agindo de maneira imatura, detestável ou irritante, a Inibição o impediu de fazer algo de que você poderia se arrepender mais tarde.

A **Força de Vontade** é o combustível da Inibição. Como vimos na seção sobre o **Cérebro em Camadas**, a função do prosencéfalo é solucionar ambiguidades, tomar decisões e Inibir. Sempre que inibimos nossas reações naturais ao Ambiente, a Força de Vontade está em funcionamento. Nosso mesencéfalo e rombencéfalo são o piloto automático e o prosencéfalo é o atuador alternativo. Nesse sentido, "livre arbítrio" é uma expressão um tanto capciosa — "livre inibição" seria uma descrição mais precisa.

Pode ser útil Inibir determinadas decisões ou reações, mas a nossa capacidade de Inibição tem suas limitações, como veremos em seguida.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/inhibition/

Esgotamento da força de vontade

Se você não quiser escorregar, não pise em terreno escorregadio.

— MÁXIMA DOS ALCOÓLICOS ANÔNIMOS

Nos anos 1960, o dr. Walter Mischel, um pesquisador da Columbia University, torturou sistematicamente crianças.

Veja como ele fez isso: o dr. Mischel colocava a criança em um pequeno cômodo com uma mesa e uma cadeira. No meio da mesa, ele deixava um grande e apetitoso marshmallow e dizia à criança: "Se você esperar até eu voltar, você ganha dois". Então ele saía do cômodo.

Eis o que acontecia: algumas crianças devoravam o marshmallow segundos depois de o pesquisador sair. Outras faziam esforços heroicos de se distrair da tentação, se forçando a prestar atenção a outra coisa além do marshmallow na tentativa agonizante de se conter o suficiente para ganhar a recompensa.

Com esse experimento, o dr. Mischel encontrou uma correlação entre **Força de Vontade** e sucesso: as crianças mais capazes de "adiar a gratificação" tinham mais sucesso na escola bem como na vida adulta. Sobrepujar os nossos instintos muitas vezes possibilita colher maiores recompensas mais tarde — é fácil gastar, mas poupar não é, mesmo se poupar for mais proveitoso com o tempo.

É possível pensar na Força de Vontade como um mecanismo de supressão do instinto — é uma maneira de interromper nosso processamento automático para agir de outro modo. Sempre que

vivenciamos uma situação na qual é útil inibir nossas inclinações naturais, precisamos usar nossa Força de Vontade para não agir instintivamente. Dessa forma, a Força de Vontade é uma ferramenta útil, mas possui algumas limitações inerentes.

Nossas reservas de Força de Vontade são bastante limitadas e se **Esgotam** com o uso. O dr. Roy Baumeister, um pesquisador da Florida State University, descobriu que a nossa capacidade de utilizar a Força de Vontade com sucesso para tarefas de autocontrole depende de um combustível fisiológico: a glicose sanguínea. Atos de Força de Vontade consomem volumes relativamente grandes de glicose e, quando a glicose se Esgota temos dificuldade de acionar a Força de Vontade para inibir o comportamento. É por isso que é difícil resistir a devorar uma taça de sorvete às 20h30 quando você está fazendo dieta — a essa altura, seu estoque de Força de Vontade já se Esgotou há um bom tempo.

A melhor maneira de utilizar suas reservas limitadas de Força de Vontade é usar a **Estrutura Norteadora** para alterar a estrutura do seu **Ambiente** em vez tentar alterar diretamente o seu comportamento. Por exemplo, se você decidir que deseja parar de comer sorvete, não faz sentido manter um pote de sorvete na sua geladeira e contar com a sua Força de Vontade para resistir à tentação de comê-lo. Essa situação é um caminho garantido para a decepção e, quando a sua Força de Vontade inevitavelmente se Esgotar, é fácil considerar o deslize como uma falha de caráter fundamental, um exemplo de **Erro de Atribuição** (que veremos mais adiante).

Em vez disso, é muito mais eficaz usar um pouco de Força de Vontade para se livrar completamente do sorvete, dando-o a alguém ou jogando-o fora. Ao retirar o sorvete do seu Ambiente você não precisará mais da Força de Vontade — se quiser sorvete você será forçado a sair para comprar, o que demanda mais esforço. A lei do mínimo esforço o impele a optar por uma nova linha de ação, de forma que, se estiver com fome, você escolherá comer outra coisa — talvez uma maçã.

A internet representa uma enorme tentação para mim — eu sadoro aprender coisas novas e a internet contém informações interessantes o suficiente para me manter eternamente ocupado. É mais fácil para mim passar meu tempo lendo do que escrevendo, mas eu escrevo em um computador, o que equivale a manter sorvete na minha geladeira — ele está sempre lá, me tentando a parar de escrever.

Em vez de depender constantemente da minha Força de Vontade para terminar este livro, usei um pouco de Força de Vontade para alterar meu Ambiente instalando um programa chamado Freedom[5] no meu Mac. O programa temporariamente desabilita a conectividade com a internet no meu laptop, impossibilitando me conectar à internet por algumas horas. (Usuários do Windows podem obter o mesmo resultado utilizando um programa chamado LeechBlock.[6]) Evitando dessa forma a tentação, consigo ser mais produtivo e escrever mais. Posso dizer que, se não fosse pelo Freedom, você não estaria lendo este livro agora.

Poupe a sua Força de Vontade: concentre-se em utilizá-la para

ealterar o seu Ambiente e você terá mais Força de Vontade adisponível para usar sempre que a **Inibição** se fizer necessária.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/willpower-depletion/

Aversão à perda

> Não passam de traidoras nossas dúvidas, que nos privam, por vezes, do que seria nosso se não tivéssemos receio de tentá-lo.
>
> — WILLIAM SHAKESPEARE, *MEDIDA POR MEDIDA*

Recentemente, minha esposa, Kelsey, decidiu fazer um saque da nossa conta de investimento. Quando a corretora depositou o dinheiro na conta bancária dela, eles se enganaram e depositaram 10 mil dólares a mais.

Racionalmente, isso não deveria ser um grande problema — foi um erro simples, facilmente corrigido. Emocionalmente contudo, Kelsey sentiu que estava "perdendo" o dinheiro adicional, apesar de o dinheiro na verdade não ser dela.

A **Aversão à Perda** é a ideia de que as pessoas odeiam perder coisas mais do que gostam de ganhá-las. A psicologia é capaz de quantificar poucas relações, mas esta é uma delas: as pessoas têm uma reação duas vezes mais intensa à perda potencial do que à oportunidade de um ganho equivalente. Se olhar para a sua carteira de investimentos e notar que seu valor aumentou 100% você se sente bem. Se notar que o valor da sua carteira caiu 100%

evocê se sente *péssimo*.

A Aversão à Perda explica por que ameaças normalmente são consideradas mais importantes que as oportunidades no que diz respeito à **Motivação**. A ameaça de perda costumava exigir atenção imediata porque na época dos nossos ancestrais as perdas eram extremamente custosas — chegando a ser ameaças à vida. Morrer ou perder um ente querido para um predador, doença ou fome é uma experiência universalmente horrível, de modo que somos configurados a fazer tudo o que pudermos para impedir que isso aconteça. As perdas potenciais que normalmente enfrentamos agora raramente são tão graves, mas nossa mente continua a lhes atribuir automaticamente a prioridade.

A Aversão à Perda explica por que a incerteza parece ser um risco. Dependendo do estudo analisado, entre 80% e 90% dos adultos acham que seria excelente ter o próprio negócio e trabalhar por conta própria. Se isso é verdade, por que mais pessoas não abrem empresas? A Aversão à Perda os impede de agir: a ameaça de perder um emprego fixo (e de certa forma previsível) é considerada mais digna de **Atenção** que a oportunidade de abrir um negócio por conta própria. Abrir um negócio vem acompanhado do fantasma da perda potencial, o que acaba dissuadindo as pessoas da ideia.

A Aversão à Perda é particularmente acentuada em recessões e depressões. Perder um emprego, a casa ou uma porcentagem significativa do seu fundo de aposentadoria não representa uma ameaça à vida, mas a sensação continua sendo horrível. Em

consequência, as pessoas tendem a se tornar mais conservadoras evitando riscos que poderiam agravar ainda mais a situação. Infelizmente, alguns desses riscos — como abrir um negócio — na verdade podem apresentar uma grande oportunidade de melhorar a situação.

A melhor maneira de dominar a Aversão à Perda é **Reinterpretar** o risco de perda como "nada muito importante". Os cassinos estão no negócio de superar a Aversão à Perda todos os dias — em certo sentido, os pomposos prédios da Las Vegas Strip são monumentos gigantescos à estupidez humana. Se a Aversão à Perda é uma força tão poderosa, como os cassinos convencem as pessoas a se envolver em jogos nos quais existe a *certeza matemática* de que elas perderão dinheiro?

Os cassinos ganham abstraindo a perda. Em vez de apostar com dinheiro, que é percebido como valioso, o cassino converte o dinheiro em fichas ou cartões de débito, que o jogador não *sente* como valioso. Enquanto o jogador perde esse dinheiro "falso", o cassino lhe oferece "recompensas", como bebidas grátis, camisetas, upgrades de quartos de hotel ou outros benefícios, para neutralizar qualquer sensação de perda restante. Dessa forma, a perda acaba sendo percebida como menos importante e os jogadores continuam apostando — e perdendo dinheiro.

A Aversão à Perda explica por que a **Reversão de Riscos** é tão importante ao apresentar uma oferta a um cliente potencial. As pessoas odeiam perder, o que faz com que elas se sintam tolas e enganadas. Dessa forma, elas fazem de tudo para garantir que não percam e a melhor maneira de se assegurar de não tomar

,uma decisão errada é não comprar a sua oferta. Se você estiver no .negócio de vendas, este é um grande problema. Elimine essa -percepção de risco oferecendo uma garantia de devolução do edinheiro ou uma oferta similar de Reversão de Riscos e elas sentirão que a decisão é menos arriscada, o que resultará em mais vendas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/loss-aversion/

Travamento sob ameaça

Muito pouco pode ser feito sob as garras do medo.

— FLORENCE NIGHTINGALE, PIONEIRA DA ENFERMAGEM PROFISSIONAL

Você está dormindo profundamente quando ouve um barulho no meio da noite. Quase imediatamente você está alerta — o seu ritmo cardíaco aumenta, suas pupilas dilatam para absorver mais luz e detalhes e os hormônios de estresse como a adrenalina e a cortisona invadem a sua corrente sanguínea. A sua mente automaticamente identifica a fonte provável do ruído, rotas de fuga e potenciais armas de defesa. Em um piscar de olhos, você está pronto para se defender da ameaça, independente de qual seja.

Quando a sua mente percebe uma ameaça potencial — real ou imaginária — o seu corpo imediatamente se prepara para reagir. Essa reação fisiológica automática foi projetada para ajudá-lo a eliminar a ameaça por meio de uma de três ações: lutar, fugir ou congelar. Enquanto você estiver no “modo de proteção”, é difíci

fazer qualquer outra coisa além de se fixar na ameaça. Você não vai conseguir pegar no sono enquanto não realizar uma busca pela casa — o seu corpo só sairá do modo de proteção depois que você se certificar de não haver ameaça.

A escolha subconsciente de lutar, fugir ou congelar depende em grande parte da **Simulação Mental** da situação realizada automaticamente pelo seu cérebro. Se o seu cérebro previr que você poderá vencer se lutar, você luta. Se o seu cérebro previr que você pode "ganhar" se fugir, você foge. Se o seu cérebro previr que você não tem como fugir, você congela na esperança de a ameaça o ignorar. Congelar faz seu cérebro entrar no modo de **Travamento sob Ameaça** — o modo de proteção — que faz que seja difícil fazer qualquer outra coisa além de se fixar na ameaça.

O Travamento sob Ameaça é uma reação construtiva desenvolvida para ajudá-lo a se defender, mas, como muitos instintos antigos, ela é muitas vezes inapropriadamente acionada no nosso ambiente moderno. As ameaças que você enfrenta são muito menos graves hoje, mas muitas vezes são crônicas.

Na Idade da Pedra, quando a ameaça era um predador ou um chefe furioso de uma tribo, o "travamento" era construtivo, já que concentrava a nossa energia em permanecermos vivos e/ou continuarmos fazendo parte da tribo. Apesar de os pensamentos que passam pela nossa cabeça no dia a dia terem pouco em comum com os dos nossos ancestrais, o hardware no qual esses pensamentos estão ocorrendo — nosso cérebro — ainda é em grande parte o mesmo e está constantemente em busca de ameaças muito antigas em um ambiente muito novo. Em

consequência, comemos demais e nos exercitamos de menos e os comportamentos instintivos de lutar, congelar ou fugir como se a nossa vida dependesse disso não são muito construtivos quando estamos lidando com um chefe insatisfeito ou com o pagamento vencido da hipoteca.

O recente tumulto no mercado de ações é um excelente exemplo do Travamento sob Ameaça em ação. A crise do mercado de ações no final de 2008 provocou uma onda de pânico e desespero, mesmo entre pessoas que não corriam nenhum perigo de perder a casa ou o emprego. A mera *possibilidade* de coisas ruins acontecerem paralisa empresas inteiras justamente no momento em que é necessário aumentar a produtividade para manter a empresa em uma situação confortável. Em vez de se concentrar em realizar um bom trabalho, os empregados gastam a maior parte do tempo e energia se preocupando com o futuro e especulando sobre quem será o próximo a ser demitido reduzindo o valor criado e aumentando as chances de o futuro da empresa ser pior.

O Travamento sob Ameaça pode facilmente se transformar em um ciclo vicioso. Se você já esteve na infeliz situação de precisar demitir empregados, é melhor que isso seja feito de forma rápida limpa e imediata. É melhor realizar rapidamente os cortes necessários e reassegurar aos empregados que ficarem de que ninguém mais será demitido. Rumores de demissões ou trabalhadores preocupados “se eu serei o próximo” é uma garantia de Travamento sob Ameaça.

Se você estiver no modo de Travamento sob Ameaça, *não tente*

s*conter o sinal de alerta*. Muitos estudos demonstraram que a arepressão ativa não faz a percepção desaparecer — pelo contrário, disso faz com que os sinais fiquem progressivamente mais intensos. Pense no que uma criança faz quando quer chamar a sua atenção, mas você a ignora — ela intensificará continuamente a comoção até você a notar. O seu cérebro faz exatamente a mesma coisa — a repressão só faz os sinais de alerta se intensificarem. Enviar conscientemente um sinal mental de "mensagem recebida, é seguro prosseguir" ao seu cérebro é uma maneira simples e surpreendentemente eficaz de parar de se fixar no problema e se voltar às reações apropriadas.

A chave para lidar com o Travamento sob Ameaça é convencer a sua mente de que a ameaça não existe mais. Você pode fazer isso de duas maneiras: (1) você pode convencer a sua mente de que na verdade nunca houve qualquer ameaça ou (2) você pode convencer a sua mente de que a ameaça já passou. Convencer a sua mente de que nunca houve uma ameaça equivale a fazer uma busca na sua casa no escuro à meia-noite — isso prova que não existe ameaça, de forma que é seguro sair do modo de proteção. Convencer a sua mente de que a ameaça já passou leva ao mesmo resultado — a ameaça não está mais presente e não pode mais prejudicá-lo, de forma que é seguro prosseguir.

Algumas vezes é difícil neutralizar o Travamento sob Ameaça especialmente se você passou muito tempo nesse modo de proteção. Como o modo de proteção é fisiológico, muitas vezes é melhor utilizar recursos fisiológicos para se acalmar. Exercícios físicos, sono de boa qualidade e meditação podem ajudar a

acalmar a sua mente metabolizando ou cancelando os hormônios do estresse que inundam o seu corpo. Quando você estiver se sentindo sobrecarregado, sair para dar uma corrida ou uma boa sessão de musculação pode fazer maravilhas para o seu estado de espírito.

Note o sinal de alerta e faça o que puder para provar à sua mente que a ameaça não existe mais e você se livrará do Travamento sob Ameaça.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/threat-lockdown/

Limitação do escopo cognitivo

> Uma morte é uma tragédia. Um milhão de mortes é uma estatística.
>
> — KURT TUCHOLSKY, SATIRISTA ALEMÃO

Se já teve a chance de andar pela Times Square em Nova York na alta estação turística, perceberá rapidamente que, para a maioria das pessoas que se aproximam de você, *você não é uma pessoa*. Em vez de ser um ser humano, você é um objeto — um obstáculo entre onde as pessoas estão e onde elas querem estar. Em consequência, elas esbarrarão em você sem pensar duas vezes.

Por mais inteligente que seja uma pessoa, há um limite máximo para o volume de informações que uma mente é capaz de processar, armazenar e reagir. Acima desse limite, as informações podem ser armazenadas em termos abstratos, mas

são processadas de modo diferente de informações relacionadas à experiência pessoal ou aos interesses da pessoa.

O "número de Dunbar" é um limite cognitivo teórico para o número de relacionamentos sociais estáveis que os seres humanos são capazes de manter ao mesmo tempo. De acordo com Robin Dunbar, um antropólogo britânico, os seres humanos têm a capacidade cognitiva de acompanhar cerca de 150 conexões pessoais próximas. Além desse círculo limitado começamos a tratar as pessoas menos como indivíduos e mais como objetos, e grupos de pessoas além desse limite provavelmente serão fragmentados em subgrupos com o tempo.

Se você já se perguntou por que não escreve para os seus colegas de classe da escola primária, o número de Dunbar lhe proporciona uma boa hipótese — você está ocupado demais mantendo seus vínculos com pessoas do seu círculo social imediato.

Há controvérsias em relação ao número exato de conexões que aciona a **Limitação do Escopo Cognitivo** (a mediana de Bernard Killworth, uma outra estimativa, é de 231), mas há quem duvide da existência desse limite. Quando ocorre algum desastre em algum lugar do mundo afetando milhões de pessoas, podemos nos sentir mal, mas não nos sentimos *um milhão de vezes* pior do que nos sentiríamos se um desastre afetasse diretamente um amigo íntimo ou um parente próximo. Quanto mais distante for o vínculo, menos um impacto como esse nos afeta individualmente.

Os turistas na Times Square não são grosseiros — eles só estão sobrecarregados. Mais de 364 mil pessoas passam pela Times Square todos os dias,[7] e nossa mente simplesmente não é capaz de lidar com tantas informações ao mesmo tempo. Essas pessoas ainda percebem de maneira abstrata que você é um ser humano mas há tanta coisa acontecendo ao redor delas que se torna difícil para elas tratá-lo como uma pessoa. A mente fica sobrecarregada e começa a simplificar a realidade para compensar.

O mesmo se aplica a executivos de grandes empresas. Racionalmente, eles podem estar cientes de que são responsáveis por centenas de milhares de empregados e milhões de acionistas, mas, por mais inteligentes que sejam, seu cérebro simplesmente não é capaz de processar a magnitude dessa realidade. Em consequência, os executivos podem prejudicar muitas pessoas sem ao menos perceber. O CEO de uma grande empresa pode não se importar particularmente se milhares de trabalhadores da linha de frente forem demitidos — afinal, ele pode não conhecer pessoalmente nenhum empregado de linha de frente.

Sempre que vê um executivo tomando uma decisão estúpida como despejar lixo tóxico em um rio cuja água é consumida por milhões de pessoas ou demitindo milhares de pessoas ao mesmo tempo em que distribui milhões de dólares em bônus, provavelmente *não* é porque eles sejam absolutamente corruptos ou amorais. Por mais amedrontador que possa parecer, isso provavelmente acontece porque eles simplesmente *não pensaram muito a respeito* — o escopo e a escala do que eles estão administrando é complexo demais para processar, de forma que

da mente deles lida com a decisão de modo abstrato e não visceral.

Personalizar uma questão é uma maneira de romper com essa limitação universal. Na ausência de upgrades cerebrais, não é possível expandir diretamente o escopo das informações que a nossa mente é capaz de processar. Para contornar essa limitação vale a pena personalizar decisões e questões imaginando como elas afetariam alguém próximo a nós.

No caso do executivo inflexível, ele se sentiria de maneira muito diferente sobre sua decisão se a água que a *mãe dele* toma fosse poluída ou se o *filho dele* perdesse o emprego em um *downsizing*. Em vez de ponderar a questão de modo abstrato personalizá-la torna seja mais fácil sentir visceralmente os efeitos da decisão, o que facilita tomar melhores decisões.

Em *O verde que vale ouro*, Daniel Esty e Andrew Winston descrevem várias maneiras de facilitar a internalização dos resultados de grandes decisões. A "regra do jornal" e a "regra dos netos" são maneiras eficazes de personalizar os resultados das suas decisões. A "regra do jornal" é uma simulação da seguinte situação: imagine que a sua decisão fosse divulgada na primeira página do *New York Times* de amanhã e os seus pais, seu marido ou esposa e/ou seus filhos lessem a notícia. O que eles pensariam? Imaginar as consequências pessoais das suas decisões dessa maneira possibilita avaliar com muito mais precisão o impacto de decisões de curto prazo.

A "regra dos netos" é uma maneira de avaliar decisões com consequências no longo prazo. Imagine que, daqui a trinta ou

quarenta anos, os seus netos lhe deem um feedback sobre os resultados da sua decisão. Eles o elogiarão pela sua sabedoria ou o criticarão pela sua estupidez?

Personalize os resultados das suas decisões e ações e você terá menos chances de ficar preso na Limitação do Escopo Cognitivo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/cognitive-scope-limitation/

Associação

Em geral, quanto menos formos conscientes da nossa mente, melhor.

— MARVIN MINSKY, CIENTISTA COGNITIVO E PESQUISADOR DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DO MIT

Quem se importa com quais tacos de golfe o Tiger Woods usa? Quem se importa com quais tênis o Michael Jordan usa? Quem se importa com que bolsa a Paris Hilton está levando?

A sua mente se importa. Lembre que seu cérebro está absorvendo informações o tempo todo e as utilizando para criar **Padrões** que descrevem o funcionamento do mundo. Racionalmente, essas coisas não importam — você provavelmente sabe que usar os mesmos tacos de golfe que Tiger Woods não consertará em um passe de mágica a sua tacada atroz. Na hora de comprar tacos de golfe, contudo, a sua mente será atraída aos tacos que fazem com que você se sinta bem e, muito provavelmente, você considerará bastante atraentes os tacos que

so Tiger usa.

A mente humana armazena contextualmente as informações inclusive indicações no **Ambiente** e correlações. Como o cérebro é uma máquina de **Correspondência de Padrões**, ele está constantemente procurando determinar o que se associa com o quê. Dessa forma, a sua mente automaticamente forma **Associações** — mesmo entre coisas que não apresentam uma conexão lógica.

Durante décadas, a Coca-Cola Company vem associando a Coca-Cola com uma única emoção: felicidade. Veja os comerciais da Coca-Cola no YouTube: você não verá nenhuma imagem de demissões ou velórios. O que você encontrará é uma grande diversidade de momentos felizes: Adrien Brody passeando em seu carro, desfiles de criaturas extravagantes celebrando quando uma lata de Coca-Cola sai de uma máquina de venda automática e Charlie Brown vencendo uma corrida para ganhar um balão de Coca-Cola que se soltou no desfile de Ação de Graças da Macy's. Nem os feriados saem imunes: a empresa inventou em grande parte a imagem moderna de Papai Noel, que por acaso levava consigo uma garrafa de Coca-Cola.

É possível influenciar o comportamento utilizando indicadores associativos, até mesmo Associações que não tenham sentido lógico. Os anúncios da Coca-Cola não convencem os consumidores de refrigerante de que a Coca é melhor em algum aspecto funcional *("Agora com 37% mais açúcar!")*, mas fazem que as pessoas se sintam bem sempre que pensam em uma Coca-Cola. Quando um cliente está no supermercado decidindo

qual refrigerante comprar, esses sentimentos fazem uma enorme diferença na escolha final de cada consumidor.

Pense nos comerciais de cerveja, que normalmente apresentam mulheres atraentes e homens confiantes. A sua somente racional sabe que beber um determinado tipo de cerveja não fará você ficar mais atraente ou mais confiante, mas a **Correlação** é algo poderoso — o seu cérebro fará a Associação de qualquer maneira. Dessa forma, os anúncios de cerveja influenciam o comportamento apesar de ninguém levar a sério as imagens que eles contêm.

Apresentar Associações positivas aos seus clientes potenciais pode influenciar o modo como eles pensam sobre a sua oferta. Endossos de celebridades funcionam porque vinculam ao produto ou serviço sendo endossado a intensas Associações que as pessoas já têm com as celebridades. Todo mundo sabe que James Bond é um personagem fictício, mas, quando Daniel Craig aparece usando um smoking no anúncio de um relógio, a Associação do "sofisticado espião internacional" é automaticamente transferida ao produto sendo anunciado.

Cultive as Associações certas e os clientes potenciais desejarão ainda mais o que você tem a oferecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/association/

Cegueira da ausência

Os fatos não deixam de existir por serem ignorados.

— ALDOUS HUXLEY, ENSAÍSTA E AUTOR DE *ADMIRÁVEL MUNDO NOVO*

Eis um fato curioso sobre os seres humanos: temos muita dificuldade de perceber que algo não está presente.

Quando eu trabalhava na divisão de Limpeza Doméstica da P&G, um dos meus primeiros projetos foi testar a viabilidade de um **Produto** que *impedia que as coisas se sujassem*. Você ainda precisaria limpar, mas levava mais tempo para as coisas ficarem sujas, de forma que o Produto poupava tempo e esforço significativos para o usuário.

Assim que o Produto começou a ser testado com os consumidores, contudo, ficou claro que a ideia não era viável. O Produto realmente funcionava, mas os usuários não percebiam — eles tinham dificuldade de acreditar que o Produto funcionava, porque não viam nada acontecendo. Com a conclusão da fase de testes, o projeto foi cancelado.

A **Cegueira da Ausência** é um viés cognitivo que nos impede de identificar o que não podemos observar. Nossas faculdades de percepção evoluíram para detectar objetos presentes no **Ambiente**. É muito mais difícil para as pessoas notarem ou identificarem o que está faltando.

Exemplos de Cegueira da Ausência estão por toda parte. Veja um exemplo comum: uma excelente gestão é entediante — e muitas vezes pouco apreciada. A marca de um gestor eficaz é se adiantar a problemas prováveis e solucioná-los antes de acontecerem, *antes* de se transformarem em problemas. Alguns

dos melhores gestores do mundo parecem não estar fazendo muita coisa, mas tudo é feito a tempo e dentro do orçamento.

O problema é que ninguém vê todos os problemas que o excelente gestor *impede*. Gestores menos habilidosos na verdade têm mais chances de serem recompensados, já que todos podem vê-los "fazendo as coisas acontecerem" e "movendo montanhas" para solucionar problemas — problemas que eles mesmos podem ter criado.

Lembre-se de dar um belo bônus para o gestor reservado, que realiza seu trabalho com descrição e eficácia. Pode não parecer que o trabalho que ele realiza seja particularmente difícil, mas você sentirá a falta dele quando ele se for.

A Cegueira da Ausência faz com que a prevenção seja terrivelmente subestimada. No caso daquele Produto no qual trabalhei, as pessoas tinham dificuldade de acreditar que algo cujo funcionamento elas não conseguiam ver podia ser eficaz. Se você estiver tentando vender a ausência ou a prevenção de alguma coisa, estará nadando contra a corrente, mesmo se seu Produto for excelente. Sempre apresente os benefícios em termos positivos, imediatos, concretos e específicos concentrando-se nas coisas que o usuário pode vivenciar diretamente.

A Cegueira da Ausência também faz que as pessoas fiquem constrangidas de "não fazer nada" quando algo acontece, *mesmo se não fazer nada for a melhor linha de ação*. Muitas vezes, a melhor linha de ação é escolher não agir, mas os seres humanos costumam ter dificuldade de aceitar emocionalmente o fato.

O ciclo econômico de “altos e baixos” pelo qual a maioria dos mercados passa é em parte uma consequência da Cegueira da Ausência. De acordo com Ludwig von Mises em *Ação humana*, “bolhas” econômicas são criadas quando um governo tenta incentivar o crescimento de uma economia reduzindo artificialmente as taxas de juros e encorajando empréstimos. Facilitando anormalmente o acesso ao **Capital**, essa política leva investidores a especular pagando preços anormalmente altos por ativos que eles de outra forma evitariam, como tulipas e “pontocoms” que não geram nenhuma receita e arriscados títulos lastreados por hipotecas. Mais cedo ou mais tarde a bolha “estoura” quando os investidores percebem que os ativos nos quais estão especulando não valem o que pagam, levando a uma súbita queda do preço do ativo sobreavaliado.

Devido à **Aversão à Perda**, as pessoas entram em pânico e começam a exigir uma solução imediata para o mercado em colapso. Com muita frequência, a “solução” é reduzir ainda mais as taxas de juros para incentivar a economia a voltar a crescer — um **Ciclo de Feedback** (que discutiremos adiante) autossustentado que não faz nada mais que exacerbar o problema criando as condições necessárias para formação de uma bolha ainda maior no futuro.

Para resolver o problema, a melhor linha de ação é parar de manipular artificialmente as taxas de juros, o que provocou a questão desde o início. Infelizmente, a Cegueira da Ausência faz com que seja psicologicamente incômodo não fazer nada — afinal, “não podemos ficar sentados aqui de braços cruzados

senquanto o mundo entra em colapso". Em consequência, as pessoas normalmente preferem que o governo aja, mesmo se a ação do governo acabar *piorando* ainda mais a situação.

A experiência facilita evitar a Cegueira da Ausência. A experiência é importante principalmente porque o especialista possui um banco de dados mental maior de **Padrões** relacionados e, portanto, mais chances de notar uma ausência. Ao notar violações de Padrões esperados, pessoas experientes apresentam mais chances de ter uma "sensação estranha" de que tem "algo errado", o que costuma ser um sinal de alerta suficiente para descobrir um problema antes de ele se agravar.

Em *Fontes do poder: o modo como as pessoas tomam decisões*, o pesquisador Gary Klein conta a história de uma equipe de bombeiros apagando um incêndio no primeiro andar de uma casa. Quando a água foi jogada na base do fogo, o fogo não reagiu como se esperava — ele simplesmente não diminuiu. O chefe da equipe reparou nisso e mandou que todos saíssem da casa — uma decisão um pouco estranha para a situação. Alguns minutos depois, a casa desabou — o fogo tinha começado no porão destruindo a fundação. Se a equipe permanecesse na casa, eles teriam morrido. Esse é um excelente exemplo do poder e do benefício da experiência.

A única maneira confiável que encontramos para superar a Cegueira da Ausência é usar uma **Lista de Verificação** (que veremos posteriormente). Ao possibilitar pensar antecipadamente em uma situação desejada e traduzir isso em lembretes visíveis que você poderá consultar ao tomar decisões

sas Listas de Verificação podem ajudá-lo a se manter atento à ausência de qualidades em um determinado momento. (Discutiremos as Listas de Verificação em mais detalhes no Capítulo 12.)

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/absence-blindness/

Contraste

O mundo está repleto de obviedades que ninguém chega a notar.

— SIR ARTHUR CONAN DOYLE, AUTOR DAS HISTÓRIAS DE SHERLOCK HOLMES

Se você entrar em uma loja de departamentos para comprar um terno, provavelmente notará algumas opções que parecem ser extraordinariamente caras. A loja raramente venderá esses ternos — e não é esse o propósito. Mas, ao lado de um terno de 3 mil dólares, um terno de 400 dólares pode parecer uma barganha — mesmo se o mesmo terno puder ser comprado em outra loja por 200.

O mesmo princípio se aplica à ordem na qual os produtos são apresentados pelo vendedor. Depois de escolher um terno, ele lhe mostrará camisas, sapatos e acessórios. Em comparação com um terno de 400 dólares, o que são mais 100 em sapatos? Ou 80 por um cinto? Ou 60 por algumas camisas? Ou 50 por algumas gravatas? Ou 40 por um par de abotoaduras? Em comparação com o terno, os acessórios parecem bastante acessíveis; então

àpor que não?

Eis o que Jordan Smart, um dos meus clientes, me contou:

No ano passado, fui fazer compras num dia de liquidaçã procurando roupas ligeiramente mais formais... Saí com a intenção de comprar algumas camisas e dois ternos. Me ocorreu comprar gravatas também, e decidi que as que já tinha me bastavam.

Eu entrei em duas lojas. Na primeira, escolhi algumas camisas e, quando estava saindo, o vendedor perguntou se eu precisava de gravatas. Eu educadamente disse que não e me parabenize mentalmente por me ater à minha decisão.

Na segunda loja, provei alguns blazers e decidi comprá-los Mais uma vez, o vendedor perguntou se eu não precisava de gravatas. Lembro com muita clareza que naquele momento ponderei o preço dos ternos e pensei comigo mesmo "Bem, eu já estou gastando tanto..." e comprei algumas gravatas.

Nunca pensei a respeito até aprender sobre Contraste Olhando para os recibos, percebi que gastei mais em gravatas do que em blazers.

Nossas percepções são influenciadas por informações coletadas do ambiente que nos cerca. Dez mil dólares é muito dinheiro? Depende das circunstâncias. Se você tiver 10 dólares na sua conta bancária, 10 mil é uma quantia enorme. Se tiver 100 milhões de dólares, é um erro de arredondamento.

Nossas faculdades de percepção são otimizadas para notar c

Contraste, não para comparar o que percebemos com coisas que não estão presentes, o que constitui a base da **Cegueira da Ausência**. Tudo o que notamos e cada decisão que tomamos se baseiam em informações coletadas do **Ambiente** que nos cerca. É por isso que a camuflagem funciona — ela reduz o Contraste entre um objeto e seu Ambiente, dificultando que ele seja notado.

O Contraste muitas vezes é utilizado para influenciar decisões de compra. No mundo dos negócios, o Contraste pode ser utilizado como uma camuflagem de **Precificação**. No caso de uma camisa de sessenta dólares, pode ser possível comprar exatamente a mesma camisa em outro varejista por quarenta, mas a camisa mais acessível *não está presente na loja quando a comparação está sendo feita*. O que *está* presente na loja é o terno de 400 dólares, que faz a camisa de sessenta parecer um bom negócio.

Em comparação com um computador de 2 mil dólares, uma garantia estendida de 300 parece barata, apesar de aumentar em 15% o preço de compra total. Em comparação com um veículo de 30 mil dólares, pagar mil por bancos de couro pode parecer uma barganha. Se comparado com uma casa de 400 mil dólares, 20 mil para reformar a cozinha não parece ser muito dinheiro.

A **Estruturação** é uma forma de controlar a percepção de Contraste. Por exemplo, eu costumo usar a frase “149 mil dólares, a menos que um diploma de MBA de uma faculdade de primeira linha” ao promover meu Curso Intensivo de Negócios on-line. Em comparação com comprar um livro, o meu curso pode parecer caro; em comparação com o custo de um programa de MBA, e

euma barganha.

Beneficie-se do Contraste ao apresentar a sua oferta e aumentará as chances de seus clientes potenciais olharem a sua oferta com bons olhos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/contrast/

Escassez

A melhor maneira de amar algo é perceber que pode perdê-lo.

— G. K. CHESTERTON, APOLOGISTA CRISTÃO E ESCRITOR INGLÊS

Devido à **Conservação de Energia**, as pessoas têm uma tendência natural de procrastinar a menos que tenham uma razão convincente para agir imediatamente — "mais tarde eu faço", elas pensam. Para um empresário, o "mais tarde" pode ser um grande problema porque o "mais tarde" se transforma em "nunca" caso o cliente se esquecer de você. Como você pode incentivar os seus clientes a agir imediatamente?

A **Escassez** encoraja as pessoas a tomar decisões rapidamente. A Escassez é um dos fatores que naturalmente suplantam a sua tendência de conservar — se quiser algo que seja escasso, você não pode se dar ao luxo de esperar sem correr o risco de perder o que quer. A **Aversão à Perda** assegura que essa possibilidade seja desconfortável o suficiente para nos levar a agir *agora*.

Dessa forma, acrescentar um elemento de Escassez à sua

oferta é uma excelente maneira de encorajar as pessoas a agir. A Escassez faz as pessoas entenderem que elas perderão algo de valor se esperarem, aumentando as chances de elas escolherem agir imediatamente se desejarem o que está sendo oferecido.

Quanto mais escasso for o **Valor**, mais intenso é o **Desejo**. Em 1996, todas as crianças queriam ganhar um boneco Tickle Me Elmo no Natal. O Elmo já era um personagem popular, mas quantidades limitadas do brinquedo levaram os pais a um frenesi de compras. Pessoas em geral racionais começaram a gastar centenas de dólares no eBay pelo brinquedo e invadir varejistas quando as lojas recebiam novos estoques.

Eis algumas maneiras nas quais você pode acrescentar um elemento de escassez à sua oferta:

1. *Quantidades limitadas*: informe aos clientes potenciais que você está oferecendo um número limitado de unidades para vender.
2. *Aumentos de preço*: informe aos clientes potenciais que o preço subirá no futuro próximo.
3. *Reduções de preço*: informe aos clientes potenciais que a oferta está sendo oferecida com desconto, uma promoção que acabará no futuro próximo.
4. *Prazos*: informe aos clientes potenciais que a oferta só vale por tempo limitado.

Uma Escassez que soar ostensivamente artificial pode sair pela culatra. Por exemplo, não faz sentido estabelecer um limite

artificial para vendas de e-book, software baixado pela interne ou arquivos de música eletrônica — todo mundo sabe que arquivos eletrônicos podem ser infinitamente **Duplicados** a um custo basicamente nulo, de forma que a Escassez soa manipuladora, o que reduz o Desejo das pessoas de comprarem de você. Aumentar o preço com o tempo, porém, tende a ser uma boa estratégia — aumentar o preço depois de um determinado número de pedidos ou um prazo específico constitui uma política razoável e tem menos chances de ser percebido pelo cliente como absurdo ou manipulador.

Acrescente um elemento de Escassez à sua oferta e você incentivará as pessoas a comprar agora e não "mais tarde".

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/scarcity/

Novidade

Por que, quando peço um par de mãos, recebo um cérebro junto?

— HENRY FORD, EMPREENDEDOR NORTE-AMERICANO E FUNDADOR DA FORD MOTOR COMPANY

No auge da Segunda Guerra Mundial, Norman Mackworth recrutou operadores de radar da Força Aérea Real Britânica para uma missão especial: olhar fixamente para um relógio durante duas horas, sem interrupção.

Mackworth era um psicólogo especializado em estudos de vigilância — a capacidade de manter altos níveis de **Atenção** em

tum único objeto por longos períodos. Os operadores de radar eeram objetos naturais de estudo para o teste — o trabalho deles nconsistia em grande parte em olhar luzes piscando em uma tela ade radar em uma sala escura durante horas.

Na maior parte do tempo, muito pouco mudava na tela do radar. Quando algo anormal aparecia na tela, contudo, poderia ser de importância crítica, como aviões inimigos se aproximando em uma missão de bombardeio. O trabalho do operador de radar era se manter alerta o suficiente para notar anomalias imediatamente, mas a tarefa era extremamente difícil — o tédio muitas vezes levava a erros que custavam vidas.

Para simular esse ambiente, Mackworth criou o "Relógio Mackworth", um aparelho projetado para testar o nível de Atenção das pessoas ao longo do tempo. O "relógio" tinha um segundo ponteiro que funcionava como um ponteiro normal com uma diferença: ele pulava aleatoriamente um segundo percorrendo dois segundos em vez de um. O trabalho dos objetos de estudo era apertar um botão sempre que notavam o salto.

Eis o que Mackworth descobriu: depois de dez minutos olhando fixamente para o relógio, a qualidade da Atenção dos indivíduos caiu acentuadamente. O período máximo de atenção que até operadores altamente motivados (que recebiam bônus substanciais pelo desempenho) eram capazes de sustentar foi de trinta minutos — mais do que isso e eles inevitavelmente perdiam a concentração.

A **Novidade** — a presença de novos dados sensoriais — é um

rfator de importância crítica se você quiser atrair e manter a sAtenção durante um longo período. Uma das razões pelas quais aas pessoas podem se concentrar em jogar no computador ou navegar na internet durante horas é a Novidade — cada novo vídeo viral, post de blog, atualização do Facebook, post no Twitter e a notícia renova nossa capacidade de prestar atenção.

Em *Aumente o poder do seu cérebro*, John Medina conta como rconsegue prender a atenção de seus alunos com eficácia em aulas sque duram mais de uma hora: ele planeja suas aulas em módulos ode não mais que dez minutos. Cada módulo começa com um **Gancho** — uma história ou anedota interessante —, seguido de uma breve explicação do conceito-chave. Esse formato assegura que seu público retenha mais informações e não se distraia. (Essa é a principal razão pela qual este livro é organizado em seções curtas que levam menos de dez minutos para serem lidas.)

Até o objeto de atenção mais **Notável** fica entediante com o stempo. A Atenção humana requer Novidade para se sustentar. Continue oferecendo algo novo e as pessoas prestarão atenção ao que você tem a oferecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/novelty/

---

1. Para exercícios detalhados utilizando uma marreta, visite http://www.shovelglove.com/.
2. Eu uso o dispositivo de fototerapia goLITE BLU da Philips e recomendo vivamente. É pequeno, leve, fácil de levar em viagens e faz maravilhas.
3. Também é uma boa ideia tomar um suplemento de vitamina D3, caso tiver essa deficiência — a maioria das pessoas tem. Um simples exame de sangue pode verificar os níveis de muitos nutrientes essenciais — consulte sempre o seu médico antes de realizar grandes alterações na sua dieta ou ingerir suplementos.

4. Para mais informações sobre a neurofisiologia do cérebro, veja: MARCUS, Gary *Kluge*. São Paulo: Unicamp, 2011.
5. Ver: http://macfreedom.com.
6. Ver: http://www.proginosko.com/leechblock.html.
7. Ver: http://timessquarenyc.org/facts/PedestrianCounts.html.

4. Para mais informações sobre a neurofisiologia do cérebro, veja: MARCUS, Gary. *Kluge*. São Paulo: Unicamp, 2011.
5. Ver: http://macfreedom.com.
6. Ver: http://www.proginosko.com/leechblock.html.
7. Ver: http://timessquarenyc.org/facts/PedestrianCounts.html.

8

TRABALHANDO EM SI MESMO

> É fácil pensar. Difícil é agir. O mais difícil é agir como se pensa.
>
> — JOHANN WOLFGANG VON GOETHE, POETA, DRAMATURGO E PENSADOR DO SÉCULO XIX

O SEU CORPO e a sua mente são as ferramentas que você utiliza para fazer as coisas. Aprender como trabalhar com eficácia consigo mesmo faz com que a realização das suas metas seja mais fácil e mais agradável.

No movimentado ambiente de negócios dos dias de hoje, é fácil se estressar diante de tudo o que precisa ser feito. Aprender como trabalhar com eficácia e eficiência pode fazer a diferença entre uma carreira gratificante e uma exaustiva.

Neste capítulo, veremos como decidir o que fazer, determinar e atingir metas, monitorar suas tarefas diárias, superar a resistência e ser mais produtivo sem se exaurir.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/working-with-yourself/

Monoideísmo

Just do it.

— SLOGAN DA MARCA NIKE

Muito tem sido escrito nos últimos anos sobre o tema da produtividade — como fazer mais. Livros como *A arte de fazer acontecer* e *Quanto menos melhor* propõem métodos diferentes para atingir o nirvana do fluxo de trabalho.

Quando estamos tentando ser "produtivos", o que exatamente estamos buscando? De preferência, você quer concentrar toda a sua energia e **Atenção** em um único objeto em qualquer determinado momento.

O **Monoideísmo** é o estado de concentrar sua energia e atenção em apenas uma coisa, sem **Conflitos**. O Monoideísmo é muitas vezes chamado de um estado de "fluxo", um termo cunhado pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi. Trata-se do estado de **Atenção** humana no seu nível mais produtivo: esforço e uma Atenção clara e focada direcionada a um (e apenas um) objeto por um período estendido.

P. J. Eby, ex-programador de computador especializado em ajudar as pessoas a usarem a mente com mais produtividade, define o Monoideísmo da seguinte maneira:

> Quando alguém diz "simplesmente faça", eles estão tentando comunicar que você não deve fazer outra coisa. A ideia pode ser mais bem elaborada nos seguintes termos: "Faça, sem pensar em nada, nem no que você está fazendo. Na verdade, nem precisa fazer, só se observe fazendo, mas não tente fazer nada".

> Propriamente dito, o "monoideísmo" é simplesmente o estado no qual a sua mente está ocupada com exatamente uma única coisa, sem nenhum conflito. É uma condição que resulta em agir naturalmente em relação ao pensamento, em vez de uma técnica em si e por si só... A utilidade de uma técnica particular [produtividade] para um determinado indivíduo dependerá em grande parte de essa técnica lidar com os obstáculos particulares da pessoa para atingir o estado Monoideísta.

Quando você está "só fazendo", está no "fluxo" — um estado Monoideísta. Não há distrações, interrupções, autocrítica nem dúvida. Quando a sua mente está 100% no modo "fazer", você inevitavelmente consegue realizar muito.

Então, como exatamente é possível entrar no estado Monoideísta?

Em primeiro lugar, elimine distrações e interrupções potenciais. Dependendo do nível de atividade cognitiva necessária para realizar seu trabalho, sua mente levará entre dez e trinta minutos para se absorver no que você está fazendo. Telefonemas, colegas querendo bater papo no escritório e outras demandas inesperadas romperão seu estado Monoideísta, de forma que a maior prioridade deve ser se assegurar de não se distrair. Eu costumo usar protetores auriculares ou música instrumental para eliminar o ruído de fundo e desconecto o telefone quando não quero ser interrompido.

Desabilitar a minha conexão com a internet (veja **Esgotamento da Força de Vontade**) enquanto estou escrevendo

também ajuda muito a manter meu estado Monoideísta. Caso contrário, sou muito tentado a navegar na internet quando estou com dificuldade de escrever. Técnicas de **Estrutura Norteadora** são uma boa maneira de impedir que sua Atenção se distraia.

Em segundo lugar, elimine **Conflitos** internos. Algumas vezes é difícil começar porque você está vivenciando um Conflito entre dois sistemas de controle na sua mente. Eliminar esses Conflitos antes de começar a trabalhar o ajuda a atingir um estado Monoideísta muito rapidamente. Se sentir resistência para começar, vale a pena dedicar algum tempo e energia explorando o Conflito com mais profundidade *antes* de começar a trabalhar.

Ao escrever este livro, passei por vários períodos frustrantes de resistência. Em vez de tentar ignorar a resistência ou prosseguir apesar dela (uma maneira garantida de vivenciar o Esgotamento da Força de Vontade), explorar essa resistência utilizando a **Simulação Mental** e a **Reinterpretação** me ajudou a revelar o Conflito interno: eu sentia que não estava satisfeito com o resultado do meu trabalho e continuar na mesma linha seria um desperdício. Passar algum tempo revendo a estrutura do livro solucionou esse Conflito, ao mesmo tempo em que melhorou o livro e eliminou a fonte da resistência.

Em terceiro lugar, dê a partida no processo de Atenção com uma "investida". Como pode levar entre dez a trinta minutos para entrar "na zona", reservar esse tempo para uma rápida arremetida de trabalho focado pode facilitar bastante entrar rapidamente no fluxo. Se você não estiver produtivo ao final da arremetida, pode parar e fazer outra coisa. Mas isso raramente

pacontece: uma vez que entrar no fluxo, é fácil continuar.

1
a Uma técnica que utilizo com frequência é chamada de Técnica
Pomodoro,[1] nome dado pelo seu criador, Francesco Cirillo, em
homenagem àqueles divertidos timers de cozinha na forma de
sum tomate (*pomodoro* em italiano). A técnica funciona da
eseguinte maneira: ajuste um *timer* de cozinha para tocar em 25
sminutos. O seu trabalho é se concentrar em uma única tarefa
odurante todo esse tempo — se você se vir incapaz de prosseguir
acontinue se concentrando até o *timer* tocar. Quando o período de
o25 minutos de trabalho chegar ao fim, você pode fazer um
intervalo de 5 minutos, levando a duração total a meia hora —
um bloco de tempo que qualquer um de nós pode encaixar aqui e
s
ali na nossa agenda.
1

o O que eu gosto na Técnica Pomodoro é que ela atinge duas
ametas ao mesmo tempo: ela facilita começar e lhe dá permissão
ade ignorar as distrações. Mesmo se você não estiver empolgado
ncom o que precisa ser feito, dizer a si mesmo "são só 25 minutos!
aé uma excelente maneira de superar a resistência inicial a
ocomeçar. A Técnica Pomodoro também lhe dá uma boa desculpa
opara ignorar distrações: Se o telefone tocar, lembrar-se de que
"um Pomodoro é indivisível" é uma maneira eficaz de se conceder
permissão para ignorá-lo, mantendo o seu estado Monoideísta.
1

s Se eliminar distrações e Conflitos antes de começar sua tarefa
avocê conseguirá fazer naturalmente a transição para um estado
rMonoideísta alguns minutos depois de começar a trabalhar.

a
A Meditação é uma forma de "treinamento de resistência" de
e

Monoideísmo. Meditações simples como se concentrar na respiração e conscientemente (e sem autocrítica) voltar seu foco à sua respiração se e quando a sua Atenção se desviar é uma maneira de praticar conscientemente as habilidades utilizadas para se manter atento diante de distrações. Apenas dez minutos de meditação simples todos os dias podem melhorar muito a sua capacidade de se concentrar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/monoidealism/

Penalidade da alternância cognitiva

Controle a sua mente ou ela o controlará.

— HORÁCIO, POETA ROMANO DO SÉCULO I A.C.

Cada projeto e cada tarefa na qual você decide trabalhar requerem certo grau de **Atenção**, energia e foco para ser realizada. A questão é: Como você pode realizar tudo o que precisa ser feito com a maior eficácia possível?

Muitas pessoas recorrem à multitarefa: tentar fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Apesar de muitas pessoas presumirem que isso aumenta seu nível de eficiência, o **Monoideísmo** e a multitarefa são opostos completos. Neurologicamente, é impossível para o seu cérebro realizar a multitarefa. Quando você está tentando fazer mais do que uma coisa ao mesmo tempo, você não está realmente realizando um

aprocessamento paralelo — você está alternando a sua Atenção de
puma coisa à outra. Enquanto está prestando atenção à tarefa A
aestá ignorando a tarefa B até voltar sua atenção a ela.

s
Em consequência, a multitarefa produtiva é um mito. De
s acordo com vários recentes estudos neurológicos,[2] quanto maio
a for o número de coisas às quais você tentar prestar atenção em
qualquer determinado momento, mais o seu desempenho geral é
prejudicado. É por isso que nunca é uma boa ideia falar ao celular
enquanto dirige — ao tentar se concentrar em duas coisas ao
mesmo tempo, você reduz seus tempos de resposta ao mesmo
nível de uma pessoa que dirige embriagada.[3]

A cada vez que alterna o foco da sua Atenção de uma coisa à
outra, você fica sujeito à **Penalidade da Alternância Cognitiva**.
Para agir, o seu cérebro precisa "carregar" o contexto do que você
está fazendo na memória operacional. Se você alterna
constantemente o foco da sua Atenção, estará forçando seu
r cérebro a gastar tempo e esforço carregando e recarregando
r contextos vez após vez. É por isso que é possível passar o dia
e inteiro envolvido na multitarefa, não realizar nada e se sentir
exausto no fim do dia — você queimou toda a sua energia
e alternando contextos em vez de progredir.

s
A Penalidade da Alternância Cognitiva constitui um custo de
p **Atrito** (que discutiremos posteriormente): quanto menos você
·alternar, mais baixo é o custo. É por isso que o Monoideísmo é tão
a eficiente — ao concentrar a sua Atenção em apenas uma coisa por
a vez, você está permitindo que o seu cérebro carregue o contexto
1 na sua memória operacional apenas *uma vez*, o que significa que

epode concentrar sua energia para de fato realizar a tarefa em ,questão.

Para evitar a alternância contextual improdutiva, o mais eeficaz é utilizar uma estratégia de agrupamento de tarefas rEliminar distrações pode ajudá-lo a impedir interrupções ıdesnecessárias, mas é totalmente possível desperdiçar energia émental processando exaustivamente algo mesmo se tiver o dia rinteiro livre. A melhor abordagem para evitar a alternância ɔcognitiva desnecessária é agrupar tarefas similares.

ɔ Por exemplo, eu tenho dificuldade de realizar tarefas criativas (como escrever ou fazer vídeos de treinamento) entre reuniões àcom o cliente. Em vez de tentar fazer malabarismos com as duas ..responsabilidades ao mesmo tempo, eu as agrupo. Normalmente ême concentro em escrever por algumas horas sem interrupções rde manhã e agrupo meus telefonemas e reuniões no período da ıtarde. Dessa forma, posso me concentrar plenamente nas duas ɔresponsabilidades.

a Eu uso uma estratégia similar para tarefas regulares do dia a r dia, como atualizar relatórios financeiros ou atender a deveres a eventuais: dedico algumas horas exclusivamente para concluir essas tarefas. Dessa forma, consigo realizar tudo o que preciso efazer em muito pouco tempo.

ê Paul Graham, um *venture capitalist*, programador e ensaísta ɔ chama essa estratégia de agrupamento de tarefas de “Agenda do r Criador/Agenda do Administrador”.[4] Se você estiver tentando ɔ criar algo, a pior coisa que pode fazer é tentar encaixar tarefas e

ıcriativas entre tarefas administrativas — a alternância contextual destruirá a sua produtividade. A "Agenda do Criador" consiste em grandes blocos de tempo sem interrupções; a "Agenda do Administrador" é segmentada em vários pequenos blocos para reuniões. As duas agendas têm diferentes propósitos — só não tente combiná-las se a sua meta for realizar um trabalho produtivo.

Elimine a alternância contextual improdutiva e você realizará mais com menos esforço.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/cognitive-switching-penalty/

Quatro métodos de conclusão

> Eu sou só um, mas sou um. Não posso fazer tudo, mas posso fazer algo. E, como não posso fazer tudo, não deixarei de fazer o algo que posso fazer. Devo fazer o que posso fazer. E o que devo fazer, pela graça de Deus, farei.
>
> — EDWARD EVERETT HALE, CLÉRIGO UNITARISTA E ESCRITOR DO SÉCULO XIX

Só existem quatro maneiras de "fazer" alguma coisa: conclusão, exclusão, delegação e adiamento.

A Conclusão — efetivamente realizar a tarefa — é a opção que vem à mente da maioria das pessoas quando pensam em uma tarefa. Se você tiver uma lista de afazeres, provavelmente está presumindo que é responsável por realizar todas essas tarefas

Não é bem verdade — a Conclusão é melhor para tarefas importantes que só você pode fazer particularmente bem. Você pode lidar com todo o resto de outra maneira.

A *Exclusão* — eliminar a tarefa — é eficaz para qualquer item não importante ou desnecessário. Se alguma tarefa da sua lista de afazeres não for importante, não se sinta mal em eliminá-la. Se não valer a pena fazer, não valer a pena fazer bem ou rapidamente, não hesite em se livrar da tarefa.

A *Delegação* — incumbir outra pessoa da tarefa — é eficaz para qualquer coisa que outra pessoa possa fazer 80% tão bem quanto você. Para delegar você deve ter alguém *a quem* delegar. Empregados, fornecedores ou terceiros podem ajudá-lo a realizar mais coisas concluindo tarefas por você.

Ao preparar meu Curso Intensivo de Negócios on-line para o meu site Personal MBA,[5] Kelsey e eu fizemos os vídeos, mas recrutamos a avó dela — uma digitadora absurdamente rápida — para nos ajudar a transcrevê-los. Com isso pudemos concluir o curso inteiro em tempo recorde sem nos sentirmos sobrecarregados.

Se você não tiver ninguém a quem delegar tarefas de rotina, pode ser bastante útil trabalhar com uma empresa de assistente virtual. Por menos de 100 dólares ao mês, você pode contratar uma equipe de profissionais para ajudá-lo a realizar as tarefas. Se você tiver pouca experiência com a delegação, é uma experiência que vale a pena tentar.[6]

O Adiamento — protelar a tarefa — é eficaz para tarefas que

snão sejam críticas nem tenham um prazo. Não se sinta mal em êprotelar algumas coisas — a melhor maneira de se sobrecarregar é tentar lidar com coisas ao mesmo tempo. Deixar tarefas não importantes para mais tarde é uma boa maneira de manter sua atenção e energia focadas no que mais importa.

Em *A arte de fazer acontecer*, David Allen recomenda manter o ıque ele chama de lista "algum dia/talvez" — uma lista de coisas que você gostaria de fazer um dia, mas que não sejam importantes neste exato momento. O pesquisador da criatividade Scott Belsky recomenda uma abordagem similar em *A ideia é boa. E agora?*: crie uma "lista de ideias com potencial" de tarefas que você gostaria de realizar um dia, mas que não sejam prioritárias no momento. É bastante útil rever periodicamente essa lista quando está em busca de algo novo ou empolgante para fazer.

Use todas as quatro opções ao processar sua lista de afazeres e você fará muito mais do que imaginou ser possível.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/4-methods-of-completion/

Tarefas Mais Importantes (TMIs)

Você precisa pensar nas grandes coisas enquanto faz as pequenas coisas, de forma que todas as pequenas coisas fluam na direção certa.

— ALVIN TOFFLER, PESQUISADOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA E FUTURÓLOGO

Nem todas as tarefas são criadas iguais — algumas são mais importantes do que outras.

Há um limite para o tempo e energia disponíveis para realizar as tarefas a cada dia. De todos os itens da sua lista de afazeres neste exato momento, alguns são realmente importantes e outros são muito pouco importantes. Se você quiser se beneficiar ao máximo do seu tempo e energia limitados, vale a pena se concentrar em concluir primeiro as tarefas que farão a maior diferença antes de dedicar seu tempo e energia a qualquer outra coisa.

Uma **Tarefa Mais Importante (TMI)** é uma tarefa crucial que levará aos resultados mais importantes que você está tentando atingir. Nem tudo o que você precisa fazer tem uma importância crítica, então não priorize da mesma maneira todos os itens da sua lista de afazeres. Ao dedicar alguns minutos para identificar algumas poucas tarefas particularmente importantes, será mais fácil para você se concentrar em realizá-las primeiro.

No início de cada dia, crie uma lista de duas ou três TMIs e depois se concentre em realizá-las o mais rápido possível. Mantenha essa lista separada da sua lista de afazeres geral ou sistema de monitoramento de tarefas. Eu normalmente uso uma ficha de indexação — que você pode encontrar em qualquer papelaria — ou o "Emergent Task Planner"[7] de David Seah, um PDF que pode ser baixado gratuitamente da internet e que visa facilitar o planejamento do seu dia.

Ao criar sua lista de TMIs, é útil responder a seguinte questão de **Autoconsulta**: "Quais são as duas ou três coisas mais importantes que preciso fazer hoje? Quais são as coisas que — se forem realizadas hoje — fariam uma enorme diferença?" Inclua só essas tarefas na sua lista de TMIs e tente realizá-las logo de manhã cedo.

É extremamente eficaz combinar essa técnica com a **Lei de Parkinson** (que veremos mais adiante), determinando um prazo artificial. Se você tiver a meta de concluir todas as suas TMIs até as 10 da manhã, você se surpreenderá com a rapidez na qual será capaz de realizar as tarefas mais importantes do dia.

Manter uma lista de duas ou três TMIs ajuda a manter um estado **Monoideísta**, permitindo-lhe ignorar interrupções que não sejam tão importantes. Se estiver trabalhando nas suas TMIs e alguém telefonar para você, é mais fácil ignorar a ligação ou dizer à pessoa "Tenho um prazo apertado a cumprir, eu ligo mais tarde". Por definição, tudo o que não seja uma TMI não é importante, de forma que é mais fácil ignorar interrupções não cruciais.

Conclua suas TMIs o mais rapidamente possível e terá o resto do dia para lidar com o que vier.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/most-important-tasks/

Metas

Determinar uma meta vaga é como entrar em um

> restaurante e dizer: “Estou com fome. Quero comida”. Você ficará com fome enquanto não fizer um pedido específico.
>
> — STEVE PAVLINA, AUTOR DE *PESSOAS INTELIGENTES SABEM O QUE QUEREM* E BLOGUEIRO EM STEVEPAVLINA.COM

Muito tem sido dito na literatura de negócios sobre a importância de ter **Metas**. Metas bem especificadas realizam duas coisas: elas o ajudam a visualizar o que quer e fazem você se empolgar quando pensa nos resultados. Uma Meta é uma afirmação que esclarece *exatamente* o que você quer realizar facilitando para seu cérebro usar a **Simulação Mental** para **Visualizar** como seria atingir essa Meta. Se o **Resultado Final** desejado for vago ou indistinto, você está dificultando para os sistemas de planejamento automático de sua mente encontrar maneiras de obter o que deseja. Metas claras também exercem um papel central na **Motivação** — quanto mais claramente definida for a sua Meta, mais fácil é se empolgar em fazer as coisas necessárias para conseguir o que deseja.

Metas indistintas como “Quero escalar uma montanha” não são muito úteis, porque não dão nada para seu cérebro trabalhar. Que montanha? Onde? Quando? Por quê? Sem respostas para essas perguntas, você provavelmente não realizará absolutamente nada.

Metas bem determinadas passam no “Teste do Everest”. Metas úteis são mais parecidas com: “Quero escalar até o topo do Everest antes do meu quadragésimo aniversário e tirar uma foto

panorâmica para emoldurar e pendurar na minha parede como um troféu". É fácil para o seu cérebro simular uma Meta como essa — o Monte Everest fica no Nepal, então você precisa organizar uma viagem até lá. Você também precisa melhorar suas habilidades de escalada em montanhas, encontrar um guia comprar equipamentos, comprar uma câmera panorâmica adequada etc. Uma vez que você tomar uma **Decisão** consciente de atingir a Meta, a sua mente automaticamente começa a procurar maneiras de torná-la uma realidade.

As metas são mais úteis quando são **Estruturadas** em um formato Positivo, Imediato, Concreto e Específico (PICS):

- *Positivo* se refere à Motivação: a sua Meta deve ser algo do qual você se *aproxima*, não se distancia. Metas como "Não quero mais ser gordo" são um caminho garantido para **Travamento sob Ameaça** — você está reforçando o negativo em vez de utilizar a **Reinterpretação** para mudar a expectativa criada pela sua mente de se empolgar com a mudança. Para melhores resultados, elimine antes os **Conflitos** e só depois trabalhe para se aproximar do que deseja realizar.

- *Imediato* se refere a uma escala de tempo: as suas Metas devem ser coisas nas quais você decide progredir agora, não "algum dia" ou "no futuro". Se você não quiser se comprometer a trabalhar em uma determinada Meta agora, coloque-a na sua lista "algum dia/talvez" e concentre-se em outra coisa.

- *Concreto* significa que você poderá ver os resultados no mundo real. Metas são realizações — você deve saber quando realizou

o que se decidiu a realizar. Determinar Metas como “Quero ser feliz” não é eficaz porque elas não são concretas — como você saberia quando a Meta foi concluída? Quando chegar ao topo do monte Everest, você sabe que atingiu algo concreto no mundo real.

Específico significa que é possível definir exatamente o que, quando e onde irá atingir sua Meta. Escalar o monte Everest em uma data definida no futuro próximo é específico, facilitando para a sua mente planejar exatamente como você poderá realizar essa Meta.

Para um melhor efeito, as suas Metas devem estar sob o seu controle. Metas como “emagrecer dez quilos” são esmagadoras porque *não* estão diretamente sob o seu controle — perder peso é um resultado, não um esforço. Se o seu peso variar aleatoriamente alguns gramas em um determinado dia, é fácil se sentir derrotado, apesar de você não ter controle algum sobre isso. Para melhores resultados, determine as suas Metas em termos de ações dentro do seu **Locus de Controle** (um conceito que discutiremos mais adiante), como se exercitar pelo menos trinta minutos todos os dias e controlar o número de calorias consumidas.

Para monitorar as suas Metas, basta um simples caderno ou sistema de referência. Eu pessoalmente registro todas as minhas Metas em um simples arquivo de texto, que imprimo e mantenho no meu caderno de afazeres. Sempre que estou pensando no que preciso fazer, tenho minha lista de Metas à mão, facilitando decidir quais tarefas são mais importantes.

Não há problema algum em mudar suas Metas. Algumas vezes achamos que queremos algo só para descobrir mais tarde que não queremos tanto aquilo. Não se sinta mal com isso — isso se chama aprendizado. Caso se vir trabalhando em uma Meta com a qual você não se sente mais tão bem, concentre-se em outra coisa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/goals/

Estados de ser

> Posso não ter ido aonde pretendia ir, mas penso que acabei onde pretendia estar.
>
> — DOUGLAS ADAMS, HUMORISTA E AUTOR DA SÉRIE DO GUIA DO MOCHILEIRO DAS GALÁXIAS

Um dos erros que vejo as pessoas cometendo ao determinar **Metas** é presumir que tudo é uma realização.

Pense em afirmações como “Quero ser feliz”, “Quero me sentir empolgado” e “Quero ser bem-sucedido”. Como você sabe se atingiu uma Meta como essa? Será que é realmente possível atingir a felicidade, a empolgação ou o sucesso considerando as mudanças na sua experiência do dia a dia?

Um **Estado de Ser** é uma qualidade da sua experiência no presente. Experiências emocionais não são realizações porque variam com o tempo — você pode estar feliz neste exato momento e pode ficar irritado daqui a uma hora. Dessa forma “ser feliz” não é uma realização — é uma qualidade da sua

sexperiência atual.

Estados de Ser são *critérios de decisão*, não Metas. Tudo bem querer "ser feliz" ou "ser bem-sucedido", mas tratar esses desejos como Metas é frustração garantida. Em vez de tratar esses estados como realizações, é muito melhor pensar neles como critérios de decisão — maneiras de determinar se as suas ações estão ou não levando aos resultados desejados.

Estados de Ser o ajudam a responder a questão "O que estou fazendo neste exato momento está funcionando?". Por exemplo, se você quiser se sentir feliz, pode ter notado que passar um tempo com amigos íntimos a parentes cria a experiência que você deseja, de forma que é claramente importante reservar tempo para isso. Se quiser se sentir tranquilo, mas o seu trabalho o deixa estressado o tempo todo, é claro que a situação precisa mudar — o que você está fazendo não está dando certo.

Segmentar complexos Estados de Ser em partes menores é ainda mais útil. Em vez de utilizar Estados de Ser complexos como "sucesso" e "felicidade" como critérios de **Decisão**, é muito melhor descobrir o que esses estados realmente significam para você. Por exemplo, eu defino "ser bem-sucedido" como "trabalhar em coisas que aprecio fazer com pessoas de quem eu gosto", "ter liberdade para escolher em que trabalhar" e "ter dinheiro suficiente para viver sem grandes pressões financeiras". Juntos esses Estados de Ser proporcionam uma definição muito mais útil de sucesso — se é assim que estou vivenciando o mundo agora, então sou "bem-sucedido".

O mesmo se aplica à "felicidade". Em vez de um único Estado de Ser, a "felicidade" é uma combinação de "divertir-se", "conviver com pessoas de que gosto", "sentir-me tranquilo" e "sentir-me livre". Quando esses Estados de Ser descrevem a minha experiência no momento atual, estou "feliz". Segmentar a ideia de "felicidade" em suas partes constituintes me ajuda a fazer as coisas que me possibilitam vivenciá-la mais plenamente e com mais frequência.

Decida quais Estados de Ser você deseja vivenciar e terá um conjunto poderoso de critérios de decisão que poderá utilizar para avaliar os resultados das suas ações de uma maneira completamente nova e útil.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/states-of-being/

Hábitos

> Nós somos o que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito.
>
> — WILL DURANT, HISTORIADOR, PARAFRASEANDO ARISTÓTELES, FILÓSOFO DA GRÉCIA ANTIGA

E o que dizer das coisas que você quer fazer no dia a dia, como se exercitar? Isso é uma **Meta** ou um **Estado de Ser**? Na verdade, nenhum dos dois.

Os **Hábitos** são ações regulares que nos sustentam. Fazer exercícios físicos, escovar os dentes, tomar vitaminas, seguir uma determinada dieta ou nos manter em contato com os

amigos e parentes são todos exemplos de Hábitos que nos mantêm felizes e saudáveis. Devido ao poder da **Acumulação** de pequenos Hábitos podem se somar levando a enormes resultados com o tempo.

Os Hábitos normalmente requerem certo grau de **Força de Vontade** para serem criados. Dessa forma, vale a pena utilizar as técnicas discutidas na seção sobre a **Estrutura Norteadora** para ajudar a inculcar os Hábitos que você deseja adotar. Se quiser ir à academia de ginástica logo de manhã cedo, deixar sua sacola de ginástica pronta e separar as roupas de exercício na noite anterior faz com que seja mais fácil ir, já que você deixou estruturado o seu **Ambiente** para que a ação demande menos esforço.

É mais fácil desenvolver Hábitos se você identificar *gatilhos* que indiquem a hora de agir. Por exemplo, se quiser tomar vitaminas, é mais fácil se lembrar de tomá-las se utilizar outra ação habitual com um gatilho para a ação. Em vez de depender da sua memória para se lembrar de tomar suas vitaminas no meio do dia, você pode usar o ato de escovar os dentes de manhã ou à noite como um lembrete.

Para melhores resultados, concentre-se em inculcar *um* Hábito por vez. Lembre-se de que a Força de Vontade que você tem para usar a cada dia é limitada e o esforço necessário para suprimir seu modo padrão de ação a esgota rapidamente. Se tentar inculcar Hábitos demais ao mesmo tempo, você provavelmente não conseguirá adotar qualquer um deles por muito tempo. Concentre-se em inculcar um hábito até que a ação seja

sautomática e só depois passe para o próximo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/habits/

Engatilhamento

Buscai e encontrarás.

— MATEUS 7:7

Você já se interessou por um tipo específico de carro só para começar a vê-los *por toda parte*? Isso sem dúvida já aconteceu comigo — parece que de repente alguém descarregou na estrada centenas de veículos exatamente do mesmo modelo de carro que você quer.

Naturalmente não é esse o caso — o universo não está lhe pregando peças. Os carros sempre estiveram lá, só que você nunca os notou antes. Antes de decidir que estava interessado em um determinado tipo de carro, o seu cérebro excluía esses carros do seu campo de conscientização.

Uma vez que se interessou, contudo, o seu cérebro parou de excluir essa informação e você começou a notar a cada vez que passava pelo carro. De certa forma, você programou o seu cérebro para notar determinadas coisas no **Ambiente** ao seu redor. Basta se interessar em algo específico para remover o filtro.

O **Engatilhamento** é um método para programar conscientemente o seu cérebro para alertá-lo quando uma determinada informação estiver presente no seu Ambiente. Uma

das ramificações mais fascinantes da função de **Correspondência de Padrões** do nosso cérebro é que estamos constantemente analisando o Ambiente em busca de informações úteis. Se você disser à sua mente especificamente o que deseja encontrar, ela o alertará sempre que seus sentidos detectarem o elemento desejado.

O Engatilhamento é uma maneira de influenciar conscientemente a função de Correspondência de Padrões do seu cérebro. Ao dedicar alguns momentos para decidir conscientemente o que o interessa e o que está procurando, você pode programar a sua mente para alertá-lo quando ela notar algo relevante. Algumas pessoas chamam isso de intuição — o Engatilhamento é o modo como você conscientemente dá uma utilização produtiva à sua intuição.

Veja um exemplo de como eu uso o Engatilhamento: no livro *10 days to faster reading*, Abby Marks-Beale recomenda uma técnica que chamo de *definição de propósito*: dedique alguns minutos antes de começar a ler para determinar (1) por que você deseja ler o texto e (2) que tipo de informação você está procurando. Fazer algumas anotações antes de começar a leitura reforça exatamente o que você deseja encontrar.

Depois de definir o seu propósito, você pode pegar o livro e folheá-lo rapidamente, prestando particular atenção ao sumário aos títulos de seção e ao índice remissivo — fontes condensadas de informações sobre o conteúdo do livro e a estruturação do material. Anotar termos e conceitos que lhe pareçam ser particularmente importantes ajuda a Engatilhar o seu cérebro

epara notá-los quando eles surgirem durante a leitura.

s
e Esse processo leva apenas alguns minutos, mas o impacto na
velocidade da leitura é profundo. Tendo preparado a sua mente
o para notar conceitos importantes, você poderá ler o livro inteiro
s com uma velocidade surpreendente. Enquanto lê, seu cérebro
exclui automaticamente o que considera sem importância e se
rconcentra no que você está particularmente interessado em
ıaprender.

r
s Dessa forma, é possível extrair a maior parte do conteúdo úti
e de quase qualquer livro de não ficção em menos de vinte
o minutos. Quando vou a uma biblioteca ou livraria, essa técnica
o me permite ler vários livros em menos de uma hora. Sem utilizar
a esse método, eu jamais poderia ter criado a lista de leituras de
referência do Personal MBA, muito menos ter escrito este livro.

o Uma das maneiras nas quais as pessoas “têm sorte” quando
a estão trabalhando para atingir uma determinada **Meta** é por
s meio do Engatilhamento. Uma das razões pelas quais é úti
s determinar uma Meta é por ser um modo fácil de Engatilhar o seu
á cérebro para procurar coisas que o ajudarão a conseguir o que
a quer. Se a sua Meta for escalar o monte Everest, você tem muito
mais chances de notar um desconto de 70% nas passagens para o
eNepal quando estiver navegando em um website de viagens. Se
,visse a mesma informação antes de determinar a Meta, você
sprovavelmente não a notaria — você não teria nenhuma razão
opara prestar Atenção.

r Dedique algum tempo para preparar conscientemente o
o

cérebro para notar o que é importante para você e inevitavelmente encontrará.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/priming/

Decisão

> Em cada momento de cada dia devo decidir o que farei no próximo momento e ninguém pode tomar essa decisão por mim ou assumir o meu lugar.
>
> — JOSÉ ORTEGA Y GASSET, FILÓSOFO E ENSAÍSTA

Uma **Decisão** é o ato de se comprometer a um plano de ação específico. A palavra "decidir" vem do latim *decidere*, que significa "cortar". Quando você toma uma Decisão, está "cortando" os outros caminhos possíveis que poderia explorar, deixando apenas o caminho ao qual está se comprometendo. Se não estiver se privando de opções viáveis, você não está realmente tomando uma Decisão.

Por mais que seu sistema de produtividade pessoal seja bom, ele não pode tomar decisões por você. Por mais sofisticado que seja o seu sistema de acompanhamento de tarefas, ele nunca será capaz de lhe dizer qual é a melhor coisa a fazer em qualquer determinado momento. Criar um sistema para tomar decisões por você não passa de uma ilusão — tudo o que os sistemas podem fazer é ajudar a proporcionar informações que você pode utilizar para tomar decisões *melhores*. Tomar a decisão sempre será responsabilidade sua.

Nenhuma Decisão, grande ou pequena, *jamais* poderá ser tomada de posse de informações completas. Como não podemos prever o futuro, muitas vezes atribuímos o sentimento de indecisão à falta de informações. O que realmente está acontecendo é um exaustivo processamento mental — o trabalho do seu prosencéfalo é solucionar ambiguidades e tomar decisões de forma que seu mesencéfalo continuará enviando sinais até seu prosencéfalo realizar o trabalho. Uma vez que uma Decisão é tomada — não importa qual seja — o processamento exaustivo chega ao fim.

Não pense que você precisa ter todas as informações antes de se decidir — o mundo é complicado demais para fazer previsões precisas. O general aposentado Colin Powell é famoso por defender a coleta de metade das informações disponíveis e tomar uma Decisão, mesmo se as informações claramente forem incompletas. "Não espere até coletar fatos suficientes para ter 100% de certeza, porque quando isso acontecer quase sempre será tarde demais... Uma vez que você tenha adquirido 40% a 70% das informações disponíveis, siga os seus instintos".[8]

Se essa é uma estratégia vencedora para decisões em batalhas de vida ou morte, ela também funcionará para tomar Decisões cotidianas. Colete só as informações suficientes para tomar uma Decisão embasada, tome a Decisão e siga em frente.

Deixar de tomar uma Decisão também é uma Decisão. A vida não para se você se recusar a escolher — o mundo continuará girando e você será forçado a agir de uma forma ou de outra. Abrir mão da responsabilidade pelas suas Decisões não significa

rque você não esteja decidindo — você só está se permitindo se
suma vítima das circunstâncias.

Para melhores resultados, tome suas Decisões de maneira clara e consciente. Pela minha experiência, muitas pessoas têm dificuldade de decidir o que fazer porque hesitam em tomar uma Decisão — a **Aversão à Perda** as leva a deixar todas as opções em aberto, "por via das dúvidas". Sem uma Decisão, contudo, o cérebro não pode utilizar a **Simulação Mental** para determinar como a pessoa deve passar de onde está agora para onde ela acha que deseja estar, de forma que sua mente se envolve em um exaustivo e improdutivo processamento.

Simplesmente dizer a si mesmo "Estou decidindo fazer X neste exato momento", facilita muito o avanço. Quando uma Decisão finalmente é tomada, os circuitos de planejamento de Simulação Mental do seu cérebro entram em ação e você volta a se movimentar.

Se estiver tendo dificuldades para tomar uma Decisão, Steve Pavlina, autor de *Pessoas inteligentes sabem o que querem* recomenda responder a seguinte pergunta para romper o impasse: "Das opções disponíveis, qual experiência quero ter?" Se estiver com dificuldade de tomar uma Decisão, isso provavelmente está acontecendo porque o seu cérebro não está conseguindo determinar qual é a melhor opção. É uma situação incômoda, mas o que ela realmente significa é que *não faz muita diferença qual opção você escolher*. Se for verdade, você pode simplesmente escolher a experiência que considerar mais interessante.

Quando Kelsey recebeu uma tentadora oferta de emprego em Nova York, passamos semanas divididos entre ficar em Cincinnati e nos mudar para a cidade grande. A mudança envolvia muitas incertezas: Onde moraríamos? Teríamos condições de pagar a nova casa? E o meu emprego? Foi o suficiente para nos colocar em um caso sério de **Travamento sob Ameaça**.

No fim, percebemos que as duas opções seriam boas, de forma que não importava muito qual delas escolheríamos. Nós dois gostaríamos de morar em Nova York, de forma que decidimos nos mudar. Quase imediatamente, tivemos uma sensação de clareza e alívio. Em vez de continuarmos presos em um esgotante processamento mental, tomar uma Decisão nos permitiu seguir em frente, mesmo diante da **Incerteza**.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/decision/

O por quê quíntuplo

> Faça a próxima pergunta, e a que se segue a ela, e a que se segue a ela.
>
> — THEODORE STURGEON, AUTOR DE *ALÉM DO HUMANO*

Com muita frequência não estamos cientes de *por que* queremos o que queremos. Uma "análise da causa fundamental" é uma maneira útil de descobrir as motivações por trás dos nossos desejos.

O **Por Quê Quíntuplo** é uma técnica que pode ajudá-lo a descobrir o que você *de fato* quer. Em vez de aceitar seus desejos sem pensar duas vezes, analisar a causa fundamental do que você quer pode ajudá-lo a determinar seus desejos essenciais com mais precisão.

É fácil aplicar o Por Quê Quíntuplo: sempre que determinar uma **Meta** ou objetivo, pergunte-se *por que* você quer isso. Se quiser se tornar um milionário, pergunte-se por quê.

Não tente forçar uma resposta — simplesmente faça a si mesmo a pergunta com um espírito de curiosidade e espere até a sua mente gerar uma resposta por conta própria. Quando a sua mente lhe proporcionar uma resposta, pergunte "por quê?" novamente. Continue a se perguntar por que até chegar a uma resposta do tipo "porque eu quero", o que indica que você chegou à causa fundamental da sua Meta original.

Veja um exemplo de como aplicar a técnica do Por Quê Quíntuplo à Meta clássica "Quero ser um milionário":

1. *Por que eu quero ser um milionário?* Porque não quero mais me estressar com questões relativas ao dinheiro.
2. *Por que eu não quero mais me estressar com questões relativas ao dinheiro?* Para não me sentir ansioso.
3. *Por que eu não quero me sentir ansioso?* Para me sentir seguro.
4. *Por que eu quero me sentir seguro?* Para me sentir livre.
5. *Por que eu quero me sentir livre?* Porque quero me sentir livre.

O desejo fundamental não é ser um milionário, mas sim sentir-se livre. É possível se sentir livre sem ter um milhão de dólares? Sem dúvida alguma — há muitas maneiras de se sentir livre que não têm absolutamente nada a ver com dinheiro. Adotar uma abordagem alternativa que satisfaça o verdadeiro desejo pode ser mais eficaz do que a sua Meta original.

Descubra as causas fundamentais por trás das suas Metas e descobrirá novas maneiras de conseguir o que você *realmente* quer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/five-fold-why/

O como quíntuplo

> Vá até onde seus olhos puderem enxergar; quando chegar lá, você poderá enxergar ainda mais longe.
>
> — THOMAS CARLYLE, ENSAÍSTA E HISTORIADOR

Depois de aplicar a técnica do **Por Quê Quíntuplo**, você provavelmente descobrirá que o que realmente quer é bem diferente do que achava que queria. Tendo identificado a causa fundamental das suas **Metas** originais, chegou a hora de descobrir *como* obter o que realmente quer.

O **Como Quíntuplo** é uma maneira de vincular seus desejos essenciais a ações físicas. Vamos utilizar o exemplo anterior: o desejo essencial de se sentir livre. Como você poderia satisfazer esse desejo?

1. Quitar uma dívida.
2. Reduzir suas horas de trabalho, encontrar outro emprego ou abrir um negócio.
3. Mudar-se para outra cidade ou país.
4. Romper um relacionamento pessoal restritivo.

Assim que encontrar um "como" que pareça ser uma boa ideia pergunte "como" novamente. Vamos supor que largar seu emprego e abrir um negócio lhe daria o maior sentimento de liberdade. Como você poderia satisfazer esse desejo? Descubra os detalhes e o que antes era só uma ideia vaga passa a ficar cada vez mais claro.

Continue perguntando "como" até determinar com clareza o seu plano em termos das **Próximas Ações** (que discutiremos logo em seguida). O propósito do Como Quíntuplo é criar uma cadeia completa de ações desde a sua grande ideia até as coisas que você pode fazer *neste exato momento*.

Se a técnica for aplicada adequadamente, cada ação lhe dará uma experiência do que você deseja à medida que estiver agindo. Se quitar uma dívida o fará se sentir livre, ligar os pontos dessa forma lhe permite se sentir cada vez mais livre *a cada vez que fizer um pagamento*, o que torna muito mais fácil continuar avançando.

Vincule suas grandes Metas a pequenas ações que pode realizar agora e você inevitavelmente atingirá o seu objetivo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/five-fold-how/

Próxima ação

Se lidarmos continuamente e com prontidão com o pouco que podemos fazer, logo ficaremos surpresos em descobrir que resta muito pouco que não podemos fazer.

— SAMUEL BUTLER, ROMANCISTA DO SÉCULO XIX

Com muita frequência o que queremos realizar não pode ser feito de uma vez só. Projetos são **Metas** que levam mais de uma ação para serem atingidas e, quanto maior for o projeto, mais difícil é prever todas as ações que devem ser realizadas.

Escalar o monte Everest é um projeto — um projeto repleto de complexidade e **Incerteza**. Como trabalhar em um projeto tão grande que ameaça oprimi-lo?

Simples: concentre-se só na próxima ação que você deve realizar para se aproximar da sua Meta.

A **Próxima Ação** é a próxima ação específica e concreta que você pode realizar imediatamente para o avanço do projeto. Você não precisa saber tudo o que deve ser feito para progredir um projeto — tudo o que precisa saber é a próxima ação que pode realizar para avançar.

David Allen, o autor de *A arte de fazer acontecer*, cunhou o termo para descrever um dos passos essenciais de seu "processo fundamental":

1. Anote o projeto ou situação que mais o absorve no momento.

2. Agora descreva por escrito em uma única frase o resultado desejado desse problema ou situação. O que precisa acontecer para que isso seja “feito”?

3. Em seguida, escreva a Próxima Ação física necessária para avançar.

4. Insira essas respostas em um sistema de sua confiança.

De acordo com Allen, essas perguntas o ajudam a esclarecer exatamente a diferença entre “feito” e “fazendo”. Se você determinar o “feito”, pode concentrar sua atenção e energia em “fazer” as coisas que levarão ao “feito”.

Escrever este livro foi uma enorme empreitada — eu levei anos para compilar a pesquisa e pouco mais de um ano para de fato escrever o texto. “Escrever o livro” não é uma ação — é um projeto. Eu jamais teria terminado o manuscrito de uma só vez, mas *era possível* escrever uma pequena seção do livro em menos de uma hora. Depois de segmentar o livro em seções bem definidas, ficou muito mais fácil progredir, já que cada tarefa individual era menos esmagadora.

Para não se sentir oprimido, monitore seus projetos e tarefas separadamente. Veja o que eu faço: eu sempre levo comigo um caderno com um cartão de indexação.[9] O cartão contém uma breve lista dos meus projetos ativos. O caderno contém minha lista de afazeres: as Próximas Ações que avançarão os meus projetos, que eu processo utilizando um sistema chamado “Autofocus”, criado por Mark Forster.[10] O sistema me ajuda a usar a minha intuição para identificar o que posso fazer *neste exato*

momento para progredir. Enquanto meus projetos estiverem vinculados às minhas Metas e alinhados aos meus **Estados de Ser** preferidos, é só uma questão de tempo para eu concluí-los.

Concentre-se em concluir a Próxima Ação e você inevitavelmente concluirá o projeto todo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/next-action/

Externalização

As palavras são uma lente para focar a mente.

— AYN RAND, FILÓSOFA E AUTORA DE *A REVOLTA DE ATLAS* E *A NASCENTE*

Uma das peculiaridades do funcionamento da sua mente é que ela lida melhor com informações de *fora* da sua cabeça do que com os pensamentos tagarelando *dentro* da sua cabeça.

Se você já trabalhou com um personal trainer ou um técnico esportivo, sabe o que quero dizer com isso. Quando está se exercitando por conta própria, é muito fácil ouvir a vozinha na sua cabeça dizendo "Está doendo muito... você deve parar" — mesmo se você obtiver resultados melhores se continuar.

Ao trabalhar com um personal trainer, a vozinha se cala diante da presença de uma pessoa no seu **Ambiente** o encorajando a se esforçar só mais um pouco. Em consequência, você tem uma sessão de exercícios mais produtiva.

Como reagimos com mais facilidade a estímulos no nosso

Ambiente do que com os nossos próprios pensamentos internos podemos utilizar um método simples para aumentar a nossa produtividade — podemos converter nossos pensamentos internos em uma forma externa que a nossa mente pode utilizar com mais eficácia.

A **Externalização** se beneficia da nossa capacidade de percepção de uma maneira bastante inteligente. Ao converter nossos processos internos de pensamento em uma forma externa, a Externalização basicamente nos dá a capacidade de realimentar informações no nosso próprio cérebro por meio de um canal diferente, o que nos dá acesso a recursos cognitivos adicionais que podemos utilizar para processar as mesmas informações de um modo diferente.

Podemos Externalizar nossos pensamentos de duas maneiras principais: escrever e falar. Escrever (ou desenhar, se você preferir) é a melhor maneira de identificar ideias, planos e tarefas. O ato de escrever não apenas lhe proporciona a capacidade de armazenar informações possibilitando consultá-las posteriormente, como dá à sua mente a chance de analisar o que você sabe de um ângulo diferente. Obstáculos e problemas que podem parecer impossíveis enquanto estiverem sendo jogados de um lado ao outro no seu lóbulo frontal muitas vezes podem ser solucionados com surpreendente rapidez depois de colocados no papel.

Traduzir as suas ideias no papel facilita compartilhá-las com os outros, além de arquivar os seus pensamentos para consulta e análise posterior. Como diz o ditado: “Até a mais pálida tinta e

,mais clara que a mais adorada memória". Cadernos e diários, se autilizados regularmente, valem seu peso em ouro.

s
r Falar — para si mesmo ou outra pessoa — constitui outro método eficaz de Externalização. A Externalização vocal explica por que a maioria de nós já teve a experiência de solucionar os epróprios problemas enquanto conversava com um amigo ou rcolega. Quando você termina de falar, provavelmente terá mais a*insight* do seu problema — mesmo se o ouvinte não disser uma epalavra sequer.

e
s A chave para a Externalização é encontrar um interlocutor disposto a ouvir pacientemente e evitar interrompê-lo enquanto s você analisa vocalmente uma questão. Falar consigo mesmo ou com um objeto inanimado também pode ajudar: explicar o seu sproblema para um patinho de borracha, um ursinho de pelúcia êum cachorro de porcelana ou qualquer outro objeto eantropomórfico na sua mesa pode ser eficaz se você superar o aestranhamento inicial. Com muita frequência, conversar sobre o -problema com um patinho de borracha torna mais fáci osolucioná-lo.

s
o Independente de como você escolher Externalizar os seus pensamentos, não os deixe presos na sua cabeça. **Experimente** s diferentes abordagens para descobrir qual método é mais eficaz e para você. Para ajudar a manter sua mente desobstruída durante o dia, reserve um tempo para Externalizar. Os melhores ımomentos para fazer isso normalmente são de manhã cedo ou no efim da noite.

é

Quanto mais você Externalizar, mais claros os seus pensamentos se tornarão e mais rapidamente você progredirá na direção das suas metas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/externalization/

Autoconsulta

Como saber o que penso antes de ouvir o que digo?

— E. M. FORSTER, ROMANCISTA E ATIVISTA SOCIAL

A **Externalização** é mais eficaz se você a utilizar como uma ferramenta para analisar seus planos, metas e ações. Anotar rapidamente os acontecimentos do dia é útil para análise posterior, mas usar um diário ou confidente como uma ferramenta de resolução de problemas é ainda mais útil.

A **Autoconsulta** é a prática de fazer perguntas a si mesmo e respondê-las. Ao se fazer boas perguntas (ou trabalhar com alguém que faça boas perguntas), você pode desenvolver importantes *insights* ou gerar novas ideias muito rapidamente.

As técnicas do **Como Quíntuplo** e do **Por Quê Quíntuplo** são exemplos específicos de Autoconsulta. Com o simples ato de se fazer perguntas, você estará explorando opções que não tinham lhe ocorrido antes e **Preparando** o seu cérebro para notar informações relacionadas.

Em *Self-directed behavior*, David Watson e Roland Tharp explicam uma técnica bastante útil de autoquestionamento que

svocê pode utilizar para descobrir as razões por trás de
acomportamentos que não o beneficiam. O Método ABC
(*Antecedent*, *Behavior*, *Consequences* — antecedente
comportamento, consequências) é composto por um conjunto de
perguntas que você deve responder assim que notar um
comportamento que deseja mudar.

Ao escrever as respostas às perguntas a seguir em um diário
registrar quando os comportamentos específicos ocorrem e
anotar a frequência ou duração desses comportamentos, é
possível descobrir padrões no seu comportamento ou processos
de pensamento. Conhecendo o padrão, fica mais fácil mudar o
a
comportamento.
r
e
ANTECEDENTE
a

- *Quando aconteceu?*
- *Com quem você estava?*

e
- *O que você estava fazendo?*

l
r
- *Onde estava?*
- *O que estava dizendo a si mesmo?*

o
e
- *O que estava pensando?*

l
- *O que estava sentindo?*

r
COMPORTAMENTO

o
- *O que estava dizendo a si mesmo?*

e
- *O que estava pensando?*

- *O que estava sentindo?*
- *Que ações estava realizando?*

CONSEQUÊNCIAS

- *O que aconteceu em consequência?*
- *Foi agradável ou desagradável?*

Fazer boas perguntas a si mesmo o ajuda a revelar boas respostas. Desenvolva o **Hábito** de se fazer boas perguntas e você se surpreenderá com a facilidade com a qual passará a superar os desafios enfrentados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/self-elicitation/

Simulação contrafactual

Ser capaz de formular claramente uma pergunta é dois terços do caminho para chegar a uma resposta.

— JOHN RUSKIN, TEÓRICO SOCIAL E CRÍTICO DE ARTE DO SÉCULO XIX

Como discutimos na seção sobre **Simulação Mental**, a nossa mente está constantemente tentando prever o futuro. Chegou a hora de aprendermos como simular *intencionalmente* linhas de ação potenciais.

Questões contrafactuais — do tipo "e se" — lhe permitem acessar diretamente os recursos de simulação do seu cérebro. Você pode pensar na **Simulação Contrafactual** como uma forma

de imaginação aplicada — você está conscientemente fazendo uma pergunta do tipo “e se” ou “o que aconteceria se” à sua mente e deixando que seu cérebro faça o que ele faz melhor.

Com base em **Padrões**, **Associações** e **Interpretações** armazenadas na sua memória, o seu cérebro produzirá o que acredita ser o resultado mais provável. Tudo o que você precisa fazer é suspender a crítica, fazer a pergunta e esperar pela resposta.

A Simulação Contrafactual é uma das suas capacidades mais poderosas (e subutilizadas). Em vez de esperar o seu cérebro simular uma linha de ação potencial, a Simulação Contrafactual lhe permite “forçar” o seu cérebro a realizar as simulações desejadas.

Uma das razões pelas quais a Simulação Contrafactual é tão útil se deve à sua flexibilidade: você pode simular *qualquer coisa que quiser*. O tema da sua simulação pode ser completamente arbitrário: o único limite para o que você pode simular é a sua imaginação. Se quiser simular o que aconteceria se você largasse de repente o emprego e se mudasse para o Taiti, não há nada que o impeça. Você pode até mesmo simular o que aconteceria se avivesse daqui a 10 mil anos ou abrisse um negócio em Júpiter.

A Simulação Contrafactual pode ajudá-lo a descobrir oportunidades ocultas que você pode ter presumido que não seriam possíveis. Quando trabalhava na P&G, eu costumava sonhar em trabalhar por conta própria e trabalhar em período integral desenvolvendo meu Personal MBA, mas sempre pense

que levaria “mais um ou dois anos”. Um ano depois, eu ainda achava que precisaria de “mais um ou dois anos”. Era agradável sonhar em trabalhar por conta própria, mas eu simplesmente presumia que não era uma ideia realista sem realmente analisar profundamente as possibilidades.

Isso mudou logo depois que descobri a Simulação Contrafactual. Em uma viagem a negócios em setembro de 2008 fiz uma simulação: “O que precisaria acontecer para eu largar meu emprego na P&G até o meu aniversário?” (Faço aniversário no início de novembro.) Eu não achava que a pergunta era realista, mas era ambiciosa o suficiente para ser interessante, de forma que **Inibi** minha autocrítica e simulei a pergunta mesmo assim.

Ao aplicar a Simulação Contrafactual, você imagina que o evento ou resultado final que está simulando já *seja uma realidade*. Ao fornecer à sua mente um destino artificial, ela automaticamente começará a preencher as lacunas entre o Ponto A e o Ponto B. Quando realizei a simulação de sair da P&G presumi que isso *definitivamente aconteceria* e me dediquei a descobrir como seria possível.

Enquanto realizava a simulação, outras questões naturalmente vieram à tona. Quanta receita entraria? Quantos clientes eu precisaria ter? Em quais outros projetos eu trabalharia e quanto dinheiro precisaria ganhar para ser financeiramente **Autossuficiente**? À medida que essas questões vinham à tona, eu tentava respondê-las da melhor maneira possível, anotando minhas respostas em um caderno.

Quando terminei a simulação, descobri que era possível sai limediatamente da P&G, em vez de em “mais um ou dois anos” eQuando voltei ao trabalho na segunda-feira, apresentei minha rcarta de demissão. Meu último dia de trabalho corporativo fo quatro dias antes do meu 28º aniversário.

Pela minha experiência, o tempo dedicado à análise de fatores ,contrafactuais nunca é desperdiçado. Em vez de simplesmente rpresumir que o que você deseja não é realista ou possível, a oSimulação Contrafactual permite que você descubra o que seria anecessário para concretizar os seus sonhos. Depois de realizar euma simulação, você sempre sairá com uma maior compreensão odo que é necessário fazer para concretizar alguma coisa e o que deve se tornar uma realidade para que algo dê certo.

Envolva a sua mente na Simulação Contrafactual e você ficará absolutamente surpreso ao ver como é fácil realizar algumas das acoisas que antes você achava que não passavam de sonhos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/counterfactual-simulation/

Lei de Parkinson

O trabalho se expande para preencher o tempo disponível para sua conclusão.

— CYRIL NORTHCOTE PARKINSON, TEÓRICO DA GESTÃO E HISTORIADOR NAVAL

Em 1955, Cyril Northcote Parkinson escreveu um artigo cômico

rno *Economist* baseado em sua experiência no funcionalismo público britânico. Nesse artigo,

> Parkinson propôs o que viria a se transformar em sua lei de mesmo nome: "O trabalho se expande para preencher o tempo disponível para sua conclusão".
>
> Se algo precisa ser feito em um ano, será feito em um ano. Se algo precisa ser feito na semana que vem, será feito na semana que vem. Se algo precisa ser feito amanhã, será feito amanhã. Nós planejamos com base em quanto tempo temos e, quando vemos que o prazo se aproxima, começamos a fazer **Escolhas** e **Trade-offs** para realizar o que for necessário visando concluir a tarefa no prazo.

A Lei de Parkinson não deve ser considerada uma carta branca para determinar prazos absurdos. Todos os projetos levam tempo — não é possível construir um arranha-céu em um dia ou uma fábrica em uma semana. Quanto mais complexo for o projeto mais tempo costuma levar para concluí-lo — até certo ponto.

A Lei de Parkinson é mais bem aplicada como uma pergunta de **Simulação Contrafactual**. Como seria se você concluísse o projeto em um prazo extremamente agressivo? Se você precisasse construir um arranha-céu em um dia, como isso seria feito? Responda à pergunta da mesma maneira como responderia a qualquer outra pergunta contrafactual e você descobrirá técnicas ou abordagens que pode utilizar para realizar o trabalho em menos tempo.

De acordo com Ingvar Kamprad, o fundador da IKEA: "Se você

dividir o seu dia em incrementos de dez minutos e tenta desperdiçar o menor número possível desses incrementos de de minutos, se surpreenderá com tudo o que conseguirá fazer". Para pequenas tarefas, use o que chamo de Regra de Ingvar — presuma que cada tarefa não levará mais de dez minutos para se concluída e comece. Isso inclui reuniões e telefonemas: po alguma razão, a duração padrão de reuniões é de uma hora — independente de você precisar ou não de tanto tempo. Muitas vezes você conseguirá produzir o mesmo tanto, se não mais, se presumir que a unidade básica de tempo para uma reunião é de dez minutos. A Regra de Ingvar pode ser aplicada como uma pergunta contrafactual: O que você faria se só tivesse de minutos para fazer alguma coisa? Responda essa pergunta e aja de acordo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/parkinsons-law/

Cenário apocalíptico

> O que parece grande de longe nunca é tão grande de perto.
>
> — BOB DYLAN, COMPOSITOR E MÚSICO

Se você estiver preso no **Travamento sob Ameaça**, é difícil faze qualquer coisa — sua mente está fixa na ameaça, imaginando cenários mais adequados a um filme de terror.

Digamos que você esteja pensando em abrir um negócio, mas fica paralisado de ansiedade sempre que pensa em largar seu

remprego. Você pensa em pedir a demissão e sua mente
zimediatamente se imagina investindo muito dinheiro em num
anegócio que não dá certo, abrindo falência e mendigando na rua
-Você não conseguirá outro emprego, todos o odiarão e você
rpassará o resto da vida morando debaixo da ponte.

r
-
protegê-lo quando ele está reagindo de forma claramente
s
exagerada?
e

e Um **Cenário Apocalíptico** é uma **Simulação Contrafactual** na
aqual você presume que tudo o que pode dar errado dará errado. E
zse você não concluir o projeto a tempo? E se o seu plano não der
acerto? E se você perder tudo? E se todo mundo rir de você?

Cenários Apocalípticos têm uma razão para serem pessimistas
— eles o ajudam a perceber que, na maior parte das
circunstâncias, você ficará bem. A **Síndrome do Homem das
Cavernas** faz com que nossos cérebros ancestrais sejam
excessivamente dramáticos, presumindo que toda ameaça
potencial seja uma situação de vida ou morte. A razão pela qual
ficamos tão estressados é que o nosso cérebro **Interpreta** a
possibilidade de perda de recursos, redução de *status* ou rejeição
como ameaças à nossa sobrevivência. Isso pode ter sido verdade
muito tempo atrás, mas não mais. Hoje em dia, você pode perder
r
dinheiro, pisar na bola ou ser rejeitado centenas de vezes por dia
o
— e sobreviver para contar a história.

Quando você de fato analisa seus maiores temores, descobre
s
que a situação não será tão sombria quanto teme. Criar um
1

Cenário Apocalíptico é o equivalente a dar uma lanterna a uma criança que tem medo de monstros debaixo da cama — ao lançar alguma luz no objeto de seus temores, ela percebe que não há nada a temer.

Ao **Externalizar** intencionalmente e determinar com clareza seus maiores temores, você os expõe pelo que realmente são reações exageradas e irracionais. Com muita frequência você descobrirá que tinha medo de algo que não importa tanto. Mesmo se algo der errado, não será tão ruim quanto você pensa. Assim que percebe que não vai morrer, você fica livre para ir muito além do que ousaria ir.

Assim que imaginar seu Cenário Apocalíptico, você pode começar a fazer coisas para impedir o pior cenário possível. Se estiver abrindo um negócio, pode começar a identificar os riscos reais e fazer planos para mitigá-los. Em vez de ser uma vítima dos seus temores, você pode utilizá-los de maneira construtiva.

Visualize o seu Cenário Apocalíptico e você poderá convencer o seu cérebro dramático a trabalhar com você e não contra você.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/doomsday-scenario

Tendência ao autoapreço excessivo

Eu não erro desde 1961, quando achei que tinha cometido um erro.

— BOB HUDSON, POLÍTICO

A cada nova temporada, espectadores de TV do mundo inteiro assistem horrorizados enquanto concorrentes iludidos do programa *American Idol* mostram ao mundo como cantam mal.

A parte mais fascinante desse espetáculo não é o desfile épico de pessoas sem nenhum senso de ritmo ou tom — é o fato de que muitas das pessoas que participam das audições *acreditam que são cantores talentosos*. O contraste é impressionante — como alguém pode se enganar tão terrivelmente sobre algo tão óbvio?

A **Tendência ao Autoapreço Excessivo** é a tendência natural de superestimar nossas próprias habilidades, particularmente se tivermos pouca experiência na área em questão. Ser otimista sobre a nossa capacidade tem seus benefícios — isso aumenta as chances de tentarmos algo novo. É assim que novatos algumas vezes realizam grandes feitos — eles o fazem antes de perceber o quanto seu objetivo era arriscado ou difícil.

Steve Wozniak, que, com Steve Jobs, fundou a Apple Computer, construiu o primeiro computador pessoal do mundo. Eis o que ele disse sobre a experiência: "Eu nunca tinha feito nada parecido antes, nunca tinha montado um computador, nunca tinha aberto uma empresa e não tinha ideia do que estava fazendo. Mas eu queria fazer, então fiz". Woz não sabia o que estava fazendo, mas achava que podia, então fez.

Infelizmente, nossa confiança natural também tem seu custo — o potencial de uma autoilusão prejudicial.

A Tendência ao Autoapreço Excessivo é ainda mais acentuada

se você não souber muito sobre a área em questão. Quanto mais incompetente for uma pessoa, *menos ela percebe que é incompetente*. Quanto mais uma pessoa de fato sabe, melhor é sua capacidade de avaliar a própria competência e mais chances tem de duvidar de sua competência até ter experiência suficiente para saber que passou a dominar o tema.

De acordo com David Dunning e Justin Kruger da Cornell University, a famosa frase de Charles Darwin "A ignorância gera confiança com mais frequência do que o conhecimento" constitui uma verdade literal. Eles explicam o "Efeito Dunning-Kruger" como se segue:

1. Pessoas incompetentes tendem a superestimar o próprio nível de habilidade.
2. Pessoas incompetentes não conseguem reconhecer uma autêntica habilidade nos outros.
3. Pessoas incompetentes não conseguem reconhecer a extensão de sua incapacidade.
4. Se puderem ser treinadas para melhorar consideravelmente seu próprio nível de habilidade, essas pessoas são capazes de reconhecer e admitir sua própria falta de habilidade prévia.

As pessoas que são "inconscientemente incompetentes" não sabem que são incompetentes — elas sabem tão pouco sobre o assunto que não têm como avaliar a extensão de seu desconhecimento. É por isso que todo barbeiro e motorista de táxi que você encontrar é um especialista em economia e política internacional.

Assim que aprender um pouco mais sobre um novo tema, você se torna "conscientemente incompetente" — você *sabe que não sabe* o que está fazendo. Em consequência, a maioria das pessoas se sente menos confiante em sua capacidade logo depois de aprender mais sobre um tópico — mais conhecimento facilita perceber com mais clareza os limites de seu conhecimento e lcompetência.

Desenvolver a "competência consciente" — o estado de saber o que você está fazendo — requer experiência, conhecimento e prática. A pessoa conscientemente competente recupera a confiança: ela conhece os limites de seu conhecimento e pode lavaliar com precisão sua capacidade.

Certo grau de humildade é uma valiosa qualidade de aautocorreção. O excesso de confiança algumas vezes produz grandeza, mas é uma aposta arriscada — sem orientação, você tem muito mais chances de se ver em uma situação ruim. Cultivar um nível saudável de humildade pode impedi-lo de presumir que você sabe tudo sobre tudo só para descobrir que não sabe nada.

A Tendência ao Autoapreço Excessivo é universal (tome cuidado se o seu primeiro impulso for achar que *você* é imune a ela), de forma que é importante ter conselheiros de confiança que não tenham medo de lhe dizer se você estiver cometendo um erro. Uma das maneiras mais fáceis de ser prejudicado pela Tendência ao Autoapreço Excessivo é na estimativa de prazos — ao excesso de confiança é uma das principais causas da **Falácia do**

Planejamento (um conceito que analisaremos adiante). Quando concordei em escrever este livro, achei que levaria mais ou menos seis meses — mas eu nunca tinha escrito um livro de forma que na verdade não tinha nenhuma ideia. Muitos dos meus amigos mais experientes e orientadores me aconselharam dizendo que provavelmente levaria um ano e fico feliz de ter ouvido — eles estavam certos.

Todos nós tendemos a superestimar nossa capacidade. Encher nossa equipe de bajuladores é fatal porque as pessoas que sempre concordam com você não podem ajudá-lo a corrigir essa tendência — as pessoas que sempre apoiam as suas decisões não o impedem de cometer grandes erros.

Cultive relacionamentos com pessoas que não tenham medo de lhe dizer quando você está agindo com base em pressupostos questionáveis ou entrando no caminho errado — esses são os amigos mais preciosos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/excessive-self-regard-tendency/

Viés da confirmação

Não é o que você não sabe que o coloca em dificuldade. É o que você sabe com certeza, mas que simplesmente não é certo.

— MARK TWAIN, 1835-1910, ESCRITOR E HUMORISTA NORTE-AMERICANO

De forma paradoxal, uma das melhores maneiras de descobrir se você está ou não certo é procurar ativamente informações que *sprovem que você está errado*.

O **Viés da Confirmação** é a tendência geral que as pessoas têm de dar **Atenção** a informações que sustentem suas conclusões e de ignorar informações que não as sustentem. Ninguém gosta de redescobrir que tomou a decisão errada, de forma que tendemos a efiltrar as informações às quais prestamos Atenção.

Quanto maior for o grau de veemência com o qua sustentamos nossa opinião ou crença, mais ignoramos fontes de informações que contestem essa posição. É por isso que não encontramos muitos conservadores políticos lendo fontes de snotícias politicamente liberais e vice-versa — eles já sabem que snão concordam, então para que se dar ao trabalho? Infelizmente isso faz as duas posições ficarem cada vez mais extremistas, ja que nenhum lado busca informações que possam pôr em cheque suas convicções.

A melhor maneira de combater o Viés da Confirmação e procurar intencionalmente fontes de informações que questionem suas hipóteses ou crenças atuais. Quando Kelsey e eu adotamos uma dieta vegan por alguns anos, foi fácil também adotar a mentalidade de que estávamos fazendo a melhor escolha possível — para a nossa saúde, para os animais e para o planeta. Essa visão de mundo naturalmente dificultava prestar Atenção a qualquer fonte de informação que argumentasse o contrário.

No final acabamos mudando de ideia depois de descobri evidências que invalidavam as nossas hipóteses. Depois de le *The vegetarian myth*, de Lierre Keith, descobrimos que o vegetarianismo não é tão saudável ou ambientalmente amigáve quanto acreditávamos. *O poder da proteína*, de Michael R. Eades e Mary Dan Eades, nos ensinou como o nosso corpo processa bioquimicamente o que comemos e como os **Ciclos de Feedback** (que veremos adiante) existentes no nosso metabolismo de fato funcionam. Dessa forma, descobrimos que alguns problemas de saúde persistentes (baixo nível de energia, digestão lenta etc. que estávamos tendo na verdade eram uma consequência da nossa dieta.

Os dois livros nos proporcionaram evidências que contradiziam nosso posicionamento original — e nos fizeram mudar de ideia. Aprendemos muito com a experiência — tanto sobre dieta quanto sobre a importância de dar Atenção a evidências que invalidam as nossas premissas.

É naturalmente difícil prestar Atenção a evidências que desconfirmam suas hipóteses — isso implica procurar intencionalmente razões pelas quais você pode estar errado, e normalmente odiamos errar. Procurar evidências invalidantes o fará perceber que suas escolhas estão erradas ou lhe proporcionará provas adicionais de que sua posição está de fato correta — contanto que você seja capaz de suspender a crítica pelo tempo suficiente para aprender com a experiência.

Não é agradável procurar informações invalidantes, mas sera útil, independente do que você acabar decidindo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/confirmation-bias/

Viés retrospectivo

Termine cada dia e não olhe para trás. Você fez o que deu. Algumas gafes e besteiras sem dúvida voltarão à memória; esqueça-as assim que puder. Amanhã é um novo dia; comece-o bem e com serenidade e em um estado de espírito elevado demais para se deixar ser oprimido pelas tolices do passado.

— RALPH WALDO EMERSON, ENSAÍSTA E POETA

Como você se sente quando percebe que cometeu um erro?

O **Viés Retrospectivo** é a tendência natural de se autoflagelar por coisas que você acredita que "deveria saber". Se perder o seu emprego, "você deveria saber que isso iria acontecer". Se o preço de uma determinada ação na qual você investiu cair 80% da noite para o dia, você "deveria ter vendido". Se lançar um produto e ninguém comprá-lo, você "deveria saber que não daria certo".

Bobagem. Se você soubesse na época o que sabe agora, não teria feito o que fez.

Todas as decisões que você tomar se basearão em informações incompletas — precisamos utilizar o processo de **Interpretação** para preencher as lacunas. Por não ser onisciente, você sempre terá mais informações quando avaliar os resultados das suas ações do que tinha quando tomou a decisão.

Dessa forma, é fácil se sentir um estúpido se as coisas não aconteceram como você esperou. É importante perceber que esses sentimentos são irracionais — as suas decisões se basearam nas melhores informações que você tinha na ocasião e não há nada que você possa fazer agora para alterá-las.

Não se sinta mal com coisas que você "deveria ter percebido" ou "deveria ter feito". Mudar o passado está fora do seu **Locus de Controle** (que discutiremos adiante), de forma que não faz sentido desperdiçar energia com inseguranças, se perguntando o que poderia ter acontecido. O Viés Retrospectivo se torna destrutivo se você julgar negativamente a si mesmo ou aos outros por não conhecer o desconhecível.

Como diz o ditado, "É fácil saber o que aconteceria depois que já aconteceu". **Reinterprete** seus erros do passado sob uma luz construtiva e concentre a sua energia no que você pode fazer neste exato momento para avançar em uma direção positiva.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/hindsight-bias/

Sobrecarga de desempenho

Se não for controlado, o trabalho fluirá para o homem competente até ele afundar.

— CHARLES BOYLE, EX-REPRESENTANTE DA NASA NO CONGRESSO DOS ESTADOS UNIDOS

É melhor se manter ocupado do que ficar entediado, mas é possível se manter demasiado ocupado em benefício próprio

ɔtambém.

A **Sobrecarga de Desempenho** é um conceito que explica o que acontece quando você tem coisas demais a fazer. Acima de um determinado ponto, quanto mais tarefas uma pessoa realizar mais seu desempenho em todas essas tarefas cai. Imagine fazer malabarismos com pinos de boliche. Se for habilidoso, você pode ser capaz de lidar com três ou quatro sem cometer um erro. Quanto maior for o número de pinos, maiores são as chances de você cometer um erro e derrubar todos.

Se quiser ser produtivo, *você deve estabelecer limites*. Lidar com centenas de tarefas ativas ao mesmo tempo em diversos projetos diferentes não é sustentável: Você está arriscando o fracasso, um trabalho medíocre e a estafa. Lembre-se da **Lei de Parkinson**: se você não estabelecer um limite para o seu tempo disponível, o seu trabalho se expandirá para ocupar todo o tempo. Se não definir uma fronteira em algum ponto, o trabalho consumirá toda a sua energia e você ficará inevitavelmente esgotado.

Os limites sempre têm consequências — se você não estiver preparado para lidar com as consequências, o que você impôs não é verdadeiramente um limite. Se tiver um chefe que espera que você trabalhe vinte horas por dia, sete dias por semana, negar-se a fazer isso estabelecendo limites para as suas horas de trabalho pode lhe custar o emprego. Trabalhar nesse ritmo é totalmente infundado, mas, se não estiver disposto a aceitar a possibilidade de perder o emprego, você na verdade não estabeleceu um limite.

Para lidar com o inesperado, você deve ter um tempo livre para

reagir a novas situações. A mentalidade padrão de muitas empresas modernas é a de que o "tempo ocioso" é ineficiente e esbanjador e que os trabalhadores devem ser mantidos ocupados o tempo todo. Infelizmente, essa filosofia ignora a necessidade de lidar com eventos inesperados, o que sempre ocorre. O número de horas por dia que todas as pessoas têm é limitado e, se a sua agenda estiver 100% tomada, você sempre terá dificuldades de lidar com demandas inesperadas pelo seu tempo e energia.

Não é possível produzir a 110% da sua capacidade o tempo todo — use os **Quatro Métodos de Conclusão** para eliminar, adiar ou delegar o trabalho não tão importante que contribui para a Sobrecarga de Desempenho. Ao manter uma reserva de capacidade, você estará preparado para lidar imediatamente com as **Tarefas Mais Importantes**.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/performance-load/

Ciclos de energia

> Todos nós temos momentos nos quais pensamos com mais eficácia e momentos nos quais não deveríamos pensar em nada.
>
> — DANIEL COHEN, AUTOR DE LIVROS INFANTIS

Eis o problema da "administração de tempo": não é o tempo que precisa ser administrado. Não importa o que você optar por fazer o tempo inevitavelmente passará.

A premissa implícita dos sistemas de administração do tempo é de que todas as horas são fungíveis — isto é, equivalentes umas às outras. Nada pode estar mais longe da verdade: todas as pessoas são criadas iguais, mas todas as horas definitivamente não são.

No decorrer do dia, o seu nível de energia naturalmente oscila. O seu corpo tem ritmos naturais que variam ao longo do dia, que chamo de **Ciclos de Energia**. A maioria das pessoas já ouviu falar do ritmo circadiano, de 24 horas, que o acorda de manhã e o faz sentir-se cansado à noite. Menos conhecido é o ritmo ultradiano de noventa minutos, descrito em *Envolvimento total*, de Jim Loehr e Tony Schwartz.

O ritmo ultradiano influencia sistemas corporais, controlando o fluxo de hormônios pelo seu corpo. Quando a sua energia está em alta, você é capaz de se concentrar profundamente e produzir muito. Quando ela está em baixa, tudo o que sua mente e corpo querem fazer é descansar e se recuperar. Não há nada de anormal nessas flutuações de energia durante o dia, mas muitas vezes agimos como se o movimento de queda fosse um problema que precisa ser reparado.

Hoje em dia, muito se fala em tentar "quebrar" esse ciclo para produzir mais descansando menos. Tentar trabalhar entre oito e doze horas sem descanso não é raro em ambientes de trabalho altamente competitivos. A maioria de nós tenta acelerar nosso cérebro com altas doses de açúcar e cafeína. Algumas pessoas chegam a recorrer a abuso de medicamentos controlados ou substâncias ilegais para trabalhar um pouco mais ou um pouco

mais rapidamente.

Como todos os organismos biológicos, os seres humanos precisam descansar e se recuperar para atingir o desempenho ótimo. Fazer uma pausa não é um indicativo de preguiça ou fraqueza — é o reconhecimento de uma necessidade humana fundamental. Prestar atenção ao seu Ciclo de Energia natural o ajudará a otimizar sua produção no decorrer de longos períodos. Veja quatro maneiras simples de trabalhar com o seu corpo e não contra ele:

1. *Conheça os seus padrões*: Use um caderno ou agenda para monitorar o seu nível de energia em diferentes momentos do dia, bem como o que você come e bebe. Se passar alguns dias fazendo isso, notará padrões no seu ciclo de energia, o que lhe possibilitará planejar o seu trabalho de acordo.[11]

2. *Maximize os ciclos ascendentes*: Quando você estiver em um ciclo ascendente, será capaz produzir mais, então planeje o seu dia para se beneficiar dessa energia. Se você tiver um trabalho criativo a fazer, reserve um período de 3 a 4 horas durante um ciclo ascendente para realizá-lo. Se o seu trabalho consistir em participar de muitas reuniões, agende as reuniões mais importantes para o ciclo ascendente.

3. *Faça uma pausa*: Quando estiver em um ciclo descendente, é melhor descansar do que tentar ignorá-lo. Descanso e recuperação não são opcionais — se você não descansar agora o seu corpo o forçará a descansar mais tarde, estendendo um ciclo de baixa ou adoecendo. Durante um ciclo de baixa, saia

para uma caminhada, medite ou tire uma soneca de vinte minutos. Relaxar durante o ciclo descendente pode restaurar sua energia, permitindo que você se beneficie ao máximo do próximo ciclo ascendente.

4. *Durma o suficiente*: A falta de sono resulta em um ciclo descendente prolongado, o que reduz a produtividade. Para se assegurar de dormir o suficiente à noite, ajuste um despertador para tocar uma hora antes da hora ideal de ir para a cama. Quando o despertador tocar, desligue o computador e/ou a TV, realize a sua rotina noturna, tome uma xícara de chá sem cafeína e passe algum tempo lendo um livro agradável. Quando o nível de compreensão da leitura começar a cair, você sabe que é hora de dormir.

Prestar atenção aos seus Ciclos de Energia durante o dia o ajudará a se beneficiar ao máximo do seu tempo disponível. Beneficie-se ao máximo dos seus ciclos ascendentes e descanse nos seus ciclos descendentes e você se espantará com tudo o que conseguirá realizar em um dia.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/energy-cycles/

Estresse e recuperação

Só aqueles que arriscam ir longe demais podem
descobrir até onde é possível chegar.

— T. S. ELIOT, POETA E DRAMATURGO

No meu último semestre de faculdade — mais ou menos na época em que criei o Personal MBA — me forcei até o ponto de colapso.

Eu estava fazendo 22 horas de aulas em três áreas: sistemas de informações empresariais, mercado imobiliário e filosofia. Cada uma das disciplinas que eu estava cursando exigia a entrega de um grande projeto além da prova final. Duas das disciplinas eram da pós-graduação e cada uma delas exigia uma dissertação de mais de vinte páginas sobre um tópico extremamente complexo. Era trabalho demais para ser realizado no tempo que eu tinha disponível.

Nas duas últimas semanas do semestre, eu estava uma pilha de nervos: com falta de sono, exausto e extremamente estressado. — meu **Tanque de Combustível** estava totalmente vazio. Consegui fazer tudo a tempo, mas a sobrecarga se fez sentir e levei algumas semanas sem fazer nada depois de me formar para me recuperar completamente.

Apesar de não ter sido agradável, fico feliz de ter encontrado meu ponto de colapso. Eis o porquê: agora sei até que ponto sou capaz de fazer e quando passei do ponto. Sei mais sobre como a minha mente e corpo reagem ao estresse e sou mais capaz de identificar os sinais de alerta de tentar fazer demais antes de as coisas saírem do controle.

Em consequência, aprendi a me manter correndo mais ou menos com 90% da capacidade, o suficiente para produzir

bastante sem esgotar minhas energias. Estou o tempo escrevendo, prestando consultoria e trabalhando em alguns projetos laterais interessantes. Ao me manter atento ao **Estresse e Recuperação** me asseguro de não tentar fazer mais do que posso. Descobrir meu ponto de colapso facilitou muito saber quando acelerar e quando desacelerar.

É impossível saber o quanto você é capaz de fazer enquanto não decidir forçar seus limites. Se você se mantiver seguro restringindo sua **Experimentação** a coisas que não o matarão nem provocarão danos permanentes, pode aprender muito sobre si mesmo forçando os seus limites. O conhecimento desenvolvido o ajudará a fazer melhores escolhas no futuro sobre quais projetos aceitar e até que ponto se forçar.

Dito isso, o nosso corpo não é uma máquina projetada para operar o tempo todo na capacidade máxima. É muito fácil cair na armadilha de comparar a sua produção a uma versão idealizada de si mesmo, capaz de construir Roma em um dia, e então construir a Grande Muralha da China só para se divertir. Se essa é a sua ideia de eficácia pessoal, você sempre estará abaixo das próprias expectativas.

Você não é uma máquina — a produtividade humana ideal não é agir como se fosse um robô. Os seres humanos precisam de descanso, descontração, sono e diversão para funcionar bem. Restrinja demais qualquer uma dessas coisas e você pode reduzir gravemente a sua capacidade de produzir e terá dificuldades de apreciar a vida. Reservar um tempo livre de culpa para descansar e se recuperar pode fazer com que a sua vida seja ao mesmo

otempo mais prazerosa e mais produtiva.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/stress-recovery/

Teste

> Muitas vezes, descobertas são feitas não seguindo instruções, mas saindo da estrada principal e tentando o que nunca foi tentado antes.
>
> — FRANK TYGER, COLUNISTA E CARTUNISTA POLÍTICO

Eu escrevo melhor de manhã cedo, depois de oito horas de sono Depois de acordar, tomo duas doses de expresso com uma colhe de mel, como três ovos cozidos e acendo uma lâmpada de LEI azul que simula a luz do sol matutina. Quando estou nutrido e alerta, ligo meu computador, desconecto minha internet e começo a escrever. Uma vez que começo, sou capaz de me concentrar em escrever por até seis horas sem parar se não fo interrompido.

Escrever é importante para mim, de forma que escrevo todos os dias. Eu testei várias abordagens diferentes, experimentando muitas variáveis diferentes. Isso é o que funciona melhor para mim, de forma que o transformei em um **Hábito**.

Será que eu nunca mais mudarei esse método? Duvido muito — mais cedo ou mais tarde encontrarei outros métodos ainda melhores. A minha **Experimentação** nunca tem fim.

Um **Teste** é o ato de tentar algo novo — uma maneira de

aplicar o método científico e o **Ciclo de Iteração** à sua própria vida. As pessoas mais felizes e produtivas que conheço têm uma coisa em comum: elas estão sempre tentando coisas novas para ver o que funciona. Você não pode fazer descobertas positivas para melhorar a sua vida se nunca tentar algo novo.

O Teste não precisa ser complicado. Basta escolher uma área da sua vida para se concentrar e tentar novas maneiras de conseguir o que deseja. Você pode Testar abordagens aleatórias ou ler sobre o que funciona para os outros e testar a abordagem em si mesmo. **Externalizar** os seus resultados em um caderno pode ajudá-lo a monitorar suas tentativas, o que deu certo e o que não deu certo.

Veja uma estrutura simples que o ajudará a planejar e monitorar seus Experimentos:

- *Observações*: O que você observa na sua vida pessoal ou profissional que gostaria de melhorar?
- *Conhecimento*: O que você aprendeu com Experimentos passados que pode se relacionar às suas observações?
- *Hipóteses*: Com base no que observou, quais situações ou fatores podem causar as suas observações ou contribuir com elas?
- *Testes*: O que você vai tentar ou mudar para melhorar a situação? Quais hipóteses esse experimento irá testar?
- *Resultados*: O que aconteceu depois de cada Teste? Isso reforça ou derruba a hipótese?

Eis algumas perguntas que o ajudarão a descobrir coisas que valem a pena ser Testadas:

- De quanto sono você precisa para se sentir descansado e alerta?
- Quais alimentos o fazem se sentir energizado depois de comer? Quais alimentos o fazem se sentir doente ou letárgico?
- Quando você é mais produtivo? Você consegue notar algum padrão na sua produtividade?
- Quando você tem as melhores ideias? O que você está fazendo quando elas lhe ocorrem?
- Qual é a sua maior fonte de estresse ou preocupação? Quando você começa a se preocupar e por quê?

Assim que encontrar um **Padrão** em uma dessas áreas, é hora de começar a experimentar. Altere conscientemente a sua abordagem a uma dessas áreas da sua vida e internalize seus resultados. Se considerar uma mudança útil, tente mantê-la — caso contrário, abandone-a e tente outra coisa.

Testar é a melhor maneira de se certificar de melhorar a sua vida com o tempo. Ao tentar constantemente coisas novas, você estará aprendendo o que funciona e o que não funciona para você. Com o tempo, você descobrirá Padrões — coisas que melhoram a sua vida e coisas que pioram a sua vida. Os resultados dos seus Experimentos se **Acumulam**, até inevitavelmente produzirem os resultados desejados.

Você jamais saberá se não tentar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/testing/

Mística

Quanta dor evitaríamos se soubéssemos como transferir a experiência emocional de uma geração à outra, como fazemos com o dinheiro ou com o conhecimento científico.

— ALAIN DE BOTTON, FILÓSOFO E ENSAÍSTA

Há uma grande diferença entre gostar da ideia de ser ou fazer algo e *gostar do que realmente se é ou se faz*.

É fácil gostar da ideia de ser o CEO de uma empresa da *Fortune* 50. É mais difícil gostar de toda a responsabilidade, carga horária e pressão que acompanha o cargo.

É fácil gostar da ideia de ser um gerente. É mais difícil gostar das demandas de executivos do escalão acima, das surpresas dos seus subordinados diretos e da necessidade de defender seu território em um ambiente altamente politizado.

É fácil gostar da ideia de ter um diploma de MBA ou direito de uma faculdade da Ivy League. É mais difícil gostar da dívida de seis dígitos e da necessidade resultante de trabalhar intensamente 120 horas por semana para fazer o investimento "valer a pena".

É fácil gostar da ideia de trabalhar por conta própria. É mais difícil gostar do fato de que 100% da sua renda depende do seu

próprio esforço e que, se pisar na bola, é você quem arcará com as consequências.

É fácil gostar da ideia de levantar milhões de dólares em *venture capital*. É mais difícil gostar do fato de você ter abdicado do controle sobre o projeto no qual está investindo toda a sua vida.

É fácil gostar da ideia de ser um autor. É mais difícil gostar da solidão, da insegurança e das longas horas "com trazeiro na cadeira, mãos no teclado", que requer a redação consistente.

É fácil gostar da ideia de ser uma celebridade. É mais difícil gostar da inevitável exposição, perda de privacidade e medo constante de que as pessoas o esquecerão para se focar na "próxima grande onda".

A **Mística** é uma força poderosa — uma aura de mistério faz a maioria das coisas parecer muito mais atraente do que realmente é. Felizmente, há uma maneira fácil de neutralizar as lentes cor de rosa da Mística: ter uma conversa aberta e honesta com alguém que já fez o que você está interessado em fazer.

Veja o que você deve perguntar: "Eu respeito muito o que você faz, mas imagino que tenha os pontos altos e baixos. Você poderia falar um pouco sobre isso? Sabendo o que você sabe agora, vale a pena o esforço?".

Essa conversa levará apenas alguns minutos, mas você se surpreenderá com o que aprender, tanto do lado positivo quanto do negativo.

Nenhum emprego, projeto ou posição é perfeito — cada linha de ação tem seus **Trade-offs**. Descobrir antecipadamente quais são esses *Trade-offs* lhe dá uma grande vantagem: você pode analisar uma possibilidade sem idealizá-la e decidir se realmente é o caminho que deseja seguir *antes mesmo de começar*. Esse tipo de conhecimento não tem preço.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/mystique/

Locus de controle

> Dai-me a serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar as coisas que posso e sabedoria para saber a diferença.
>
> — ORAÇÃO DA SERENIDADE

Por mais que você deseje um determinado cargo, depois que a entrevista chega ao fim, você não tem controle sobre o que acontecerá — você fez o que foi possível.

Por mais que você acompanhe o mercado de ações, você não tem como controlar o comportamento do preço das ações de uma determinada empresa.

Por mais que gostaria de reter um empregado-chave ou fazer um relacionamento pessoal dar certo, você não tem como impedir as pessoas de se afastar se quiserem.

Entender o seu **Locus de Controle** é ser capaz de separar o que você pode controlar (ou influenciar) do que você não tem como

acontrolar. Tentar controlar coisas que na verdade não estão sob o sseu controle é uma garantia de frustração eterna.

e

e

Por mais que gostaríamos, não podemos controlar tudo o que nos acontece. Desastres naturais são um exemplo perfeito disso. se um tornado ou terremoto destruir a sua casa, não há nada que você possa fazer a respeito. Por mais perturbador que seja imaginar a situação, o **Ambiente** contém muitas coisas que não podemos controlar. Trata-se de um aspecto fundamental da vida que não temos como mudar, por mais que gostaríamos.

Concentrar os seus esforços o ajuda a manter a sanidade — transformar em **Metas** resultados que você não tem como controlar diretamente é frustração garantida. Uma das razões pelas quais as dietas enlouquecem as pessoas é que uma dieta implica tentar controlar um resultado — o peso — que não está diretamente sob o controle das pessoas. Se você concentrar os a seus esforços — comer alimentos saudáveis, se exercitar e fazer o e que puder para administrar condições de saúde relacionadas — o seu peso aumentará ou diminuirá de acordo.

Preocupar-se com coisas que você não tem como influenciar ou controlar é uma perda de tempo e energia. Uma das melhores coisas que já fiz foi escolher parar de prestar **Atenção** ao noticiário — 99,9% das informações que você encontrará em um jornal ou no noticiário da TV estão completamente fora do seu Locus de Controle. Em vez de me preocupar inutilmente com "até que ponto o mundo chegou", ignorar o noticiário me ajuda a dedicar mais do meu tempo fazendo o que posso para realmente melhorar as coisas.

Quanto mais você for capaz de separar o que pode controlar do que não pode, mais feliz e mais produtivo será. Concentre a maior parte da sua energia em coisas que você pode influenciar e deixe o resto de lado. Mantenha-se atento ao que você está fazendo para construir a vida que deseja viver e é só uma questão de tempo para chegar lá.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/locus-of-control/

Apego

Para fazer um homem feliz, não é necessário dar-lhe tesouros, mas diminuir-lhe os desejos.

— EPICURO, FILÓSOFO DA GRÉCIA ANTIGA

Imagine que você esteja escalando o monte Everest, a caminho de atingir sua **Meta**. Na noite anterior ao dia em que você pretende chegar ao cume, cai uma enorme tempestade. A visibilidade é zero, a temperatura cai constantemente e as condições são tão ruins que você corre o risco de cair ou morrer congelado se continuar a subir.

Você fracassou?

Quando algo fora do seu **Locus de Controle** afeta os seus planos ou Metas, é fácil levar para o lado pessoal. Se você não for capaz de flexibilizar a sua Meta de chegar ao cume do monte Everest *hoje*, provavelmente encontrará a sua ruína antes. É muito melhor mudar os planos e sobreviver para escalar a

montanha um outro dia.

Quanto maior for o seu **Apego** a uma determinada ideia ou plano, mais você restringe a sua flexibilidade e reduz as chances de encontrar uma solução melhor. Você faz bem em ser resoluto na busca de atingir as suas Metas, mas só até certo ponto. Caso ficar Apegado demais às visões que tem na sua cabeça, terá dificuldade de se ajustar às inevitáveis surpresas que a vida lhe reserva.

A aceitação requer aplicar o conceito dos **Custos Irrecuperáveis** a si mesmo. Imagine perder milhões de dólares no mercado de ações — uma situação horrível. Por mais que você critique os banqueiros gananciosos, políticos corruptos ou a injustiça da vida, isso não trará seu dinheiro de volta. Ficar deprimido por não ser onisciente não melhorará a situação.

A solução para o Apego é aceitar que a sua ideia ou plano não é mais viável ou útil. Quanto menos Apego você tiver em relação a seus planos, Metas, *status* e posição, mais fácil será reagir apropriadamente às mudanças inevitáveis ou circunstâncias imprevistas.

Se de repente você perder o emprego, manter-se Apegado à sua posição anterior é um obstáculo, não uma ajuda. É melhor concentrar sua energia fazendo o que precisa ser feito para gerar mais renda.

Quanto mais você se focar em aceitar os acontecimentos fora do seu controle e escolher se dedicar a coisas que você pode fazer para melhorar a situação, mais feliz será.

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) Pessoal

> Se um homem verter todo o conteúdo de sua carteira na cabeça, ninguém pode tirar isso dele. Um investimento de conhecimento sempre paga o maior retorno.
>
> — BENJAMIN FRANKLIN

Toda empresa de sucesso aloca uma parcela dos recursos a tentar coisas novas. Líderes de negócios do mundo todo contam com a **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)** para decidir no que a empresa deve se envolver em seguida. Grandes corporações gastam milhões (algumas vezes bilhões) de dólares em pesquisa especulativa todos os anos, experimentando novas técnicas e processos para melhorar suas competências.

O P&D existe porque funciona — empresas que priorizam a Pesquisa e Desenvolvimento muitas vezes descobrem novos produtos para oferecer aos clientes ou melhorias de processo que contribuem muito para os resultados financeiros. Se funciona para eles, pode funcionar para você.

Como seria se você reservasse algumas centenas de dólares por mês como uma verba de **P&D Pessoal**? Usando as técnicas discutidas por Ramit Sethi em *I will teach you to be rich*, é incrivelmente fácil desviar automaticamente uma determinada

quantia da sua renda mensal a uma conta destinada ao P&D Pessoal. Esse dinheiro pode ser utilizado — sem nenhuma culpa — para comprar livros, fazer cursos, adquirir equipamento ou participar de conferências: qualquer coisa que possa melhorar as suas habilidades e competências.

Gurus das finanças pessoais podem discordar de mim neste ponto, mas acredito que uma robusta verba de P&D Pessoal seja mais importante que maximizar suas economias. Sou a favor de ter uma conta de emergência e poupar o suficiente para necessidades futuras, mas há um limite para até onde a poupança pode levá-lo.

Investimentos na melhoria das suas habilidades e competências pessoais podem ao mesmo tempo enriquecer a sua vida e abrir portas para fontes de renda adicional. Novas habilidades levam a novas oportunidades e novas oportunidades muitas vezes se traduzem em mais renda. A sua capacidade de poupar é limitada; a sua capacidade de ganhar não é.

Veja um simples exercício de planejamento que o ajudará a determinar sua própria verba de P&D Pessoal: o que você precisaria mudar para poder alocar pelo menos 5% da sua renda mensal ao desenvolvimento pessoal e à **Experimentação** presumindo que a sua renda atual permaneça inalterada?

Qualquer dica para economizar dinheiro que você possa encontrar em blogs ou livros de finanças pessoais pode ser utilizada para engordar a sua conta de P&D Pessoal: para detalhes, recomendo a leitura de *Dinheiro e vida*, de Vicki Robin e

Joe Dominguez, bem como os websites Get Rich Slowly (getrichslowly.org) e The Simple Dollar (thesimpledollar.com). Basta um pouco de criatividade e orçamentação e você estará a caminho de bancar seu próprio laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/personal-research-and-development/

A mentalidade do crescimento

O descontentamento inteligente é a mola mestre da civilização.

— EUGENE V. DEBS, ATIVISTA SINDICAL

De modo geral, há dois modos de ver o mundo — duas mentalidades que influenciam a sua reação a novas experiências.

A primeira mentalidade básica é a de que as suas habilidades e aptidões são fixas. Se tentar algo e não der certo, é porque você é "não é bom nisso" e nunca será. Você nasceu com habilidades e aptidões inatas que nunca mudarão.

De acordo com essa mentalidade, quando se vir diante de um desafio ou dificuldade, você provavelmente parará — você obviamente não é bom nisso, então por que se dar ao trabalho?

A segunda mentalidade básica é a de que as suas habilidades e aptidões são maleáveis. Se tentar algo e não der certo, é porque você não se empenhou muito, mas, se continuar tentando

inevitavelmente melhorará. As suas habilidades e aptidões são como músculos — eles se fortalecem com o uso.

De acordo com a **Mentalidade do Crescimento**, quando se vir diante de um desafio ou dificuldade, você provavelmente insistirá — você pode não ser bom nisso ainda, mas está sempre melhorando.

Essas duas mentalidades influenciam o modo como você vivencia tudo no mundo. Em *Porque algumas pessoas fazem sucesso e outras não*, a dra. Carol Dweck chama essas mentalidades de teoria da inteligência "fixa" e de "crescimento". Se você tiver uma mentalidade "fixa", os desafios representam um veredito sobre o seu valor como uma pessoa — você foi julgado e considerado insatisfatório, o que faz com que tentar novas coisas seja visto como uma ameaça. Se você tiver uma mentalidade de "crescimento", os desafios não passam de um obstáculo a ser superado por meio do empenho.

O modo como você escolhe reagir aos desafios determina o seu nível de sucesso. É importante perceber que você não tem nenhum "defeito fundamental" — não há nada que você seja fundamentalmente incapaz de aprender ou fazer. Pode levar tempo e iniciativa, mas você acabará melhorando com o empenho.

Ver a sua mente como um músculo é a melhor maneira de ajudá-lo a crescer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/growth-mindset/

---

1. Ver: http://www.pomodorotechnique.com/.

2. Ver: http://www.pnas.org/content/103/31/11778.abstract.
3. Ver: http://www.ingentaconnect.com/content/hfes/hf/2006/00000048/00000002/art00014.
4. Ver: http://www.paulgraham.com/makersschedule.html.
5. http://crashcourse.personalmba.com.
6. Eu trabalho com o pessoal da Timesvr.com — eles são eficientes, rápidos, amigáveis e econômicos.
7. http://davidseah.com/pceo/etp.
8. Ver: http://govleaders.org/powell.html.
9. Para uma descrição completa do meu sistema de produtividade pessoal, visite http://book.personalmba.com/bonus-training/.
10. Ver: http://www.markforster.net/autofocus-system/.
11. Para um exemplo de como faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.

2. Ver: http://www.pnas.org/content/103/31/11778.abstract.
3. Ver: http://www.ingentaconnect.com/content/hfes/hf/2006/00000048/00000002/art00014.
4. Ver: http://www.paulgraham.com/makersschedule.html.
5. http://crashcourse.personalmba.com.
6. Eu trabalho com o pessoal da Timesvr.com — eles são eficientes, rápidos, amigáveis e econômicos.
7. http://davidseah.com/pceo/etp.
8. Ver: http://govleaders.org/powell.html.
9. Para uma descrição completa do meu sistema de produtividade pessoal, visite: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
10. Ver: http://www.markforster.net/autofocus-system/.
11. Para um exemplo de como faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.

9

TRABALHANDO COM OS OUTROS

> Tire o meu pessoal, mas deixe as minhas fábricas e logo o mato tomará o chão de fábrica. Tire minhas fábricas, mas deixe o meu pessoal e logo teremos uma fábrica nova e melhor.
>
> — ANDREW CARNEGIE, INDUSTRIALISTA DO SÉCULO XIX

TRABALHAR COM OS outros constitui uma parte constante da vida profissional e pessoal: você não tem como escapar disso, mesmo se quiser. Clientes, empregados, fornecedores e parceiros são todos pessoas com as próprias motivações e desejos. Se quiser se dar bem neste mundo, vale a pena entender como realizar as coisas com as pessoas e por meio delas.

Neste capítulo, veremos como trabalhar com eficácia com os outros. Você aprenderá a se comunicar com mais eficácia, conquistar o respeito e a confiança dos outros, reconhecer as limitações e armadilhas das interações de grupo e liderar ou gerenciar uma equipe com eficácia.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/working-with-others/

Poder

> A força tudo conquista, mas suas vitórias são efêmeras… Praticamente todos os homens são capazes de sobreviver à adversidade, mas, se você quiser pôr o caráter de um homem à prova, dê-lhe poder.
>
> — ABRAHAM LINCOLN, DÉCIMO-SEXTO PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS

Todos os relacionamentos humanos se baseiam no **Poder** — a capacidade de influenciar as ações dos outros. Nunca poderemos controlar as pessoas no sentido que discutimos na seção sobre **Controle Perceptivo** — não temos acesso direto aos processos internos que levam as pessoas a fazerem as coisas que fazem. Tudo o que realmente podemos fazer é agir de maneira que encorajem as pessoas a seguir nossas sugestões.

O uso do Poder normalmente assume duas formas fundamentais: influência ou compulsão. A influência é a capacidade de encorajar alguém a fazer o que você sugerir. A compulsão é a capacidade de forçar alguém a fazer o que você mandar.

Encorajar um empregado a se empenhar um pouco mais com base em um sentimento de fidelidade ou realização é uma influência. Forçar o empregado a trabalhar no fim de semana ameaçando demiti-lo se ele se recusar é compulsão. As ações dos empregados podem ser exatamente as mesmas, mas o modo como eles se *sentem* em relação a essas ações será bastante

diferente.

De modo geral, a influência é muito mais eficaz do que a compulsão. A grande maioria das pessoas naturalmente resiste a serem forçadas a fazer algo contra a sua vontade ou decisão, de forma que não é uma boa estratégia recorrer constantemente à compulsão. Intimidar e oprimir as pessoas só faz com que elas antipatizem com você e elas encontrarão maneiras de se vingar ou deixarão de trabalhar para você assim que tiverem a chance. A influência, porém, é sustentável — encorajar as pessoas a quererem o que você quer lhe proporciona os resultados desejados sem provocar má vontade desnecessária.

Goste ou não, todo mundo recorre ao Poder para atingir seus objetivos. Em *As 48 leis do poder*, Robert Greene argumenta que ninguém está completamente isento de lidar com os outros, o que inevitavelmente envolve Poder.

O Poder é uma ferramenta neutra — que pode ser utilizada para o bem ou para o mal. O Poder representa a sua capacidade de atingir seus objetivos por meio de outras pessoas — quanto mais Poder tiver, mais você poderá realizar. Dessa forma, não há nada de moralmente errado em buscar conscientemente aumentar o seu Poder, desde que você respeite os direitos dos outros. Quanto mais Poder tiver, mais poderá realizar, mas grande Poder vem acompanhado de grande responsabilidade.

A razão pela qual as interações entre grandes grupos de pessoas inevitavelmente se tornam politizadas é a própria natureza do Poder. Se você não tiver um plano, as suas ações

serão decididas por outra pessoa. Quando se recusa a se empenhar para avançar na direção que considera melhor, você está concedendo o seu Poder a pessoas que de fato têm planos. Recuse-se a aceitar a importância do Poder e você provavelmente descobrirá que qualquer influência que tiver desaparece rapidamente. A única maneira de vencer é decidir jogar.

A melhor maneira de aumentar o seu Poder é fazer coisas que reforcem a sua influência e **Reputação**. Quanto mais pessoas conhecerem as suas aptidões e respeitarem a sua Reputação, mais Poder você terá.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/power/

Vantagem comparativa

Seja uma versão excelente de si mesmo, não uma versão medíocre de outra pessoa.

— JUDY GARLAND, ATRIZ E CANTORA

Um elemento essencial da ideia de trabalhar com outras pessoas é a questão: para início de conversa, para quê trabalhar com outras pessoas? Se não é possível controlá-las e convencê-las a fazer exatamente o que você quer o tempo todo, por que se dar ao trabalho?

A resposta é a **Vantagem Comparativa**, um conceito originário da "sombria ciência" da economia. Atribuído ao texto de 1817 de David Ricardo *Princípios de economia política e*

tributação, a "Lei da Vantagem Comparativa de Ricardo" proporcionava uma resposta para a questão da política internacional: É melhor para a economia dos países que eles sejam autossuficientes e produzam tudo por conta própria ou que se especializem na produção de alguns bens e comercializem uns com os outros?

Utilizando Portugal e a Inglaterra como exemplos, Ricardo calculou que, mesmo se os dois países fossem capazes de produzir tecido e vinho, a Inglaterra poderia produzir tecido com muito menos esforço e Portugal era muito melhor na produção de vinho. Em consequência, em vez de desperdiçar tempo e dinheiro lutando para fazer algo que não faziam bem, Portugal e Inglaterra se beneficiariam mais se especializando e comercializando um com o outro.

A Vantagem Comparativa significa que é melhor capitalizar seus pontos fortes do que sustentar seus pontos fracos. Em *Primeiro quebre todas as regras*, de Marcus Buckingham e Curt Coffman, e *StrengthsFinder 2.0*, de Tom Rath, os autores apresentam os resultados da abrangente pesquisa conduzida pela Gallup Organization sobre a produtividade humana. A constatação é que a Vantagem Comparativa se aplica tanto a indivíduos quanto a países: as empresas funcionam melhor se as pessoas que as operam se concentrarem no que fazem melhor trabalhando com outros especialistas para realizar o restante. A "Gestão Baseada em Pontos Fortes" é simplesmente outro termo para Vantagem Comparativa.

A Vantagem Comparativa explica por que muitas vezes fa

”sentido trabalhar com fornecedores ou terceiros em vez de tentar afazer tudo por conta própria. Se você construir uma casa, é sprovavelmente mais eficiente contratar uma empreiteira e ıespecialistas para executarem o tipo de trabalho que o projeto ırequer. Você certamente poderia tentar realizar o trabalho sozinho, mas, a menos que saiba o que está fazendo provavelmente levará mais tempo e os resultados não serão tão bons. A Vantagem Comparativa também explica por que equipes diversificadas em geral apresentam um desempenho superior a equipes homogêneas. É muito útil ter na equipe uma ampla variedade de membros com diferentes habilidades e formações isso aumenta as chances de um dos colegas de equipe saber o que fazer em qualquer determinada circunstância. Se todos os membros da equipe tiverem as mesmas habilidades e a mesma história, é muito mais provável que a equipe ficará sem saber o que fazer ou cometerá um erro que poderia ser prevenido.

A autoconfiança naturalmente melhora a sua flexibilidade e conhecimento com o tempo, mas é um erro confiar demais em si mesmo. Sou um grande defensor do autodidatismo e de aprender a fazer as coisas você mesmo, mas levar a abordagem do “faça você mesmo” ao extremo pode fazer mais mal do que bem. Trabalhar com os outros pode ajudá-lo a realizar mais, mais rapidamente e melhorar a qualidade do resultado final. Até Thoreau saía do lago Walden de vez em quando para fazer compras na cidade.

O maior benefício do autodidatismo ao trabalhar com os outros é ter pelo menos uma ideia geral das habilidades

renvolvidas. Você pode ser capaz de contratar um programador do
éoutro lado do mundo por meio de sites como o Elance.com ou o
eoDesk.com, mas, se nunca fez nenhuma programação, tera
odificuldade de decidir se o trabalho da pessoa de fato é bom
oAprenda um pouco de programação, contudo, e a sua capacidade
,de identificar bons programadores melhorará, aumentando as
osuas chances de identificar colegas e parceiros habilidosos.

Nas palavras imortais de John Donne: "Nenhum homem e
uma ilha". Concentre-se no que você faz bem e trabalhe com os
outros para fazer o resto.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/comparative-advantage/

Sobrecarga de comunicação

> Se você tivesse que identificar, em uma palavra, a razão pela qual a raça humana não atingiu e nunca atingirá seu pleno potencial, essa palavra seria: "reuniões".
>
> — DAVE BARRY, COMEDIANTE E COLUNISTA DE JORNAL

Há uma razão pela qual equipes cirúrgicas, unidades militares e
times esportivos de alto desempenho tendem a ser pequenos e
focados: passar tempo demais em comunicação e coordenação
pode destruir a eficácia de qualquer equipe.

Os **Custos Improdutivos de Comunicação** são a proporção de
tempo que se passa se comunicando com os membros da sua
equipe em vez de realizar um trabalho produtivo. Para manter

todos no mesmo barco, é absolutamente necessário se comunicar. Quanto maior for o número de pessoas com as quais deve trabalhar, mais você precisará se comunicar com elas para coordenar ações.

À medida que o número de pessoas aumenta, os Custos Improdutivos de Comunicação aumentam geometricamente até a porcentagem total de tempo que cada pessoa deve dedicar à comunicação do grupo se aproximar de 100%. Depois de um determinado limiar, cada membro adicional da equipe reduz a capacidade do grupo de fazer qualquer coisa além de se comunicar.

Grandes empresas são morosas por sofrerem de Custos Improdutivos de Comunicação. Se você for responsável por trabalhar com um grupo de mais de cinco a oito pessoas, pelo menos 80% do seu trabalho será inevitavelmente se comunicar com eficácia com os seus colegas de equipe. Objetivos, planos e ideias são inúteis a menos que todos os envolvidos os compreendam bem o suficiente para poderem agir.

Eu vivenciei isso no dia a dia quando trabalhei na P&G — um dos meus principais projetos consistia em criar uma estratégia para mensurar determinadas táticas de **Marketing**. Por ser um projeto global, eu precisava coletar informações e/ou aprovação de dezenas de pessoas por toda a empresa antes de qualquer coisa poder ser implementada.

Naturalmente, todos os envolvidos tinham ideias diferentes e argumentavam incansavelmente a favor ou contra várias

abordagens e queriam receber parte dos créditos sem comprometer esforço ou gastos demais. Passei três meses me dedicando em período integral só para elaborar uma proposta viável. Enquanto isso, *nenhum trabalho concreto era realizado* — eu passava 99% do tempo basicamente me comunicando com outros membros do grupo. Isso são Custos Improdutivos de Comunicação.

O dr. Michael Sutcliffe da University of Cambridge[1] propôs "8 sintomas de colapso burocrático" apresentados por equipes que sofrem de Custos Improdutivos da Comunicação:

1. *A decisão invisível*: Ninguém sabe como nem quando as decisões são tomadas e não há transparência no processo decisório.
2. *Assuntos pendentes*: Tarefas demais são iniciadas, mas muito poucas são concluídas.
3. *Paralisia de coordenação*: Nada pode ser feito sem a aprovação de uma série de unidades interconectadas.
4. *Nada de novo*: Não há ideias radicais, invenções ou pensamento lateral — uma falta geral de iniciativa.
5. *Pseudoproblemas*: Pequenos problemas são exageradamente engrandecidos.
6. *Centro conflituoso*: O centro luta por sistematização e controle contra unidades locais/regionais.
7. *Prazos negativos*: Os prazos passam a ser mais importantes do que a qualidade do trabalho sendo realizado.

8. *Domínio do input*: As pessoas reagem a comandos em vez de agirem por iniciativa própria.

Se qualquer uma dessas qualidades descrever a sua experiência de trabalho cotidiano, a sua equipe provavelmente sofre de um caso de Custos Improdutivos de Comunicação.

A solução para os Custos Improdutivos de Comunicação é simples, porém nada fácil: reduza o máximo possível o tamanho da sua equipe. Você precisará deixar pessoas de fora, mas essa é a questão — incluí-las implica criar mais trabalho do que benefícios. Remover pessoas desnecessárias da equipe poupará o tempo de todos e produzirá melhores resultados.

Estudos sobre a eficácia no trabalho em equipe normalmente recomendam trabalhar em grupos de três a oito pessoas. Em *Peopleware*, os gerentes de projeto Tom DeMarco e Timothy Lister recomendam manter equipes "de elite e cirúrgicas". Pequenos grupos tendem a ser mais eficazes do que grandes grupos porque os Custos Improdutivos de Comunicação são reduzidos — cada membro da equipe acrescenta mais capacidade de networking ao grupo do que utilizam em comunicação para a equipe ser eficaz. Quando o tamanho do grupo cresce acima de oito, cada membro adicional da equipe requer mais investimento em comunicação do que acrescenta em termos de capacidade produtiva.

Se você quiser otimizar o desempenho da sua equipe, reduza o máximo possível o seu número e aumente o máximo possível sua autonomia.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/communication-overhead/

Importância

O princípio mais profundo da natureza humana é a ânsia de ser valorizado.

— WILLIAM JAMES, MÉDICO E PIONEIRO DA PSICOLOGIA

Todo mundo tem uma necessidade fundamental de se sentir **Importante**. Não interessa se você estiver lidando com um cliente, um empregado, um conhecido ou um amigo. Quanto mais Importante você fizer eles se sentirem, mais eles valorizarão o relacionamento com você.

Faça alguém se sinta pequeno ou irrelevante e você terá um inimigo em tempo recorde. Como você se sente quando está falando com alguém que não para de verificar o BlackBerry ou interrompe a conversa para atender um telefonema?

Quanto mais você se interessar pelos outros, mais Importantes eles se sentirão. A razão pela qual você não se sente valorizado quando um vendedor de carro desesperado pergunta "Como vai?" assim que você põe os pés na concessionária é o fato de você saber que a pergunta não indica um interesse autêntico — ela não passa de uma tentativa de fechar no negócio. As pessoas querem se sentir Importantes mesmo se não comprarem de você, e é nesse ponto que roteiros "enlatados" de vendas fracassam.

Felizmente, não é particularmente difícil fazer com que os outros se sintam Importantes se você se esforçar em se manter

presente e curioso. Ajuda muito se concentrar totalmente na pessoa: prestar Atenção, ouvir atentamente, expressar interesse e fazer perguntas. É tão raro ser o foco completo da atenção de alguém nos dias de hoje que isso provoca um impacto memorável quase imediatamente.

Cultivar um autêntico interesse pelos outros é meio caminho andado. Quanto mais importante você fizer as pessoas se sentirem, mais elas gostarão de você e mais vão querer estar perto de você.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/importance/

Segurança

> Não se pode rodar uma empresa à base do medo, porque a maneira de eliminar o medo é evitar críticas e a melhor maneira de evitar críticas é não fazer nada.
>
> — STEVE ROSS, EX-CEO DA TIME WARNER

"Essa é a coisa mais idiota que já ouvi! É sério. Você parou para pensar a respeito antes de abrir a boca?"

Você já participou de uma reunião assim? Eu já.

Infelizmente, esse tipo de interação acontece o tempo todo. Em *Reinventando o seu próprio sucesso*, o experiente coach executivo Marshall Goldsmith explica que executivos de alto nível muitas vezes depreciam sutilmente (e algumas vezes ostensivamente) colegas e subordinados para aparentar ser mais inteligentes ou

amais **Importantes**. Mas depreciar os outros só leva à redução da eficácia na comunicação.

A comunicação eficaz só pode ocorrer quando os dois lados se sentem seguros. Assim que as pessoas começam a se sentir depreciadas ou ameaçadas em uma conversa, elas se colocam na odefensiva, prejudicando a comunicação. A parte ameaçada pode econtinuar a interagir, mas se retirará mental e emocionalmente rda conversa.

A única maneira de impedir a postura defensiva é mostrar às pessoas que elas podem se sentir seguras sendo abertas e sinceras com você. Da mesma forma como as pessoas têm a necessidade fundamental de se sentir Importantes, elas também precisam se sentir seguras ao expressar o que pensam e ao falar sobre coisas que consideram Importantes. No momento em que elas começaram a sentir que estão sendo julgadas, criticadas ou desprezadas por expressarem uma ideia ou defenderem uma posição, elas desligarão.

Em *Conversas decisivas*, um livro sobre como manter um senso ade **Segurança** ao falar sobre questões importantes com colegas e entes queridos, os autores Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan e Al Switzler recomendam usar o seguinte modelo para se comunicar sem provocar raiva ou uma atitude defensiva:

1. *Mostre os fatos*: Fatos são menos controversos, mais convincentes e menos ofensivos do que conclusões, então comece com eles.
2. *Conte a sua história*: Explique a situação do seu ponto de vista

tomando cuidado para evitar insultar ou criticar, o que faz com que a pessoa se sinta menos segura.

3. *Consulte a história dos outros*: Peça que o outro exponha o lado dele da situação, o que ele pretende, o que quer.

4. *Mantenha seu discurso aberto*: Evite conclusões, críticas e ultimatos.

5. *Incentive verificações*: Faça sugestões, peça opiniões e sugestões e converse até chegar a um plano de ação produtivo e mutuamente satisfatório.

Algumas pessoas são mais sensíveis do que as outras. Conscientizar-se das suas palavras e ações e de como elas podem ser interpretadas por pessoas com diferentes atitudes é meio caminho andado. Se quiser se comunicar com alguém de uma forma que ambos se beneficiem da conversa e realizem algo, os dois lados precisam se sentir seguros. A melhor maneira de fazer isso acontecer é evitar expressar críticas e se concentrar em fazer o outro lado se sentir Importante. Livros como *Conversas decisivas, Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie, e *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman, podem ajudá-lo a descobrir como.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/safety

Trinca Dourada

Qualquer tolo pode criticar, condenar e reclamar — e a maioria o faz.

z — DALE CARNEGIE, AUTOR DE COMO FAZER AMIGOS E INFLUENCIAR PESSOAS

Se as pessoas têm uma necessidade fundamental de se sentirem **Importantes** e **Seguras**, como você pode garantir que isso aconteça?

A **Trinca Dourada** é meu resumo pessoal, de três palavras, do clássico *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Se quiser fazer os outros se sentirem Importantes e Seguros quando você estiver por perto, lembre-se sempre de tratar as pessoas com apreciação cortesia e respeito.

Apreciação significa expressar a sua gratidão pelo que os outros estão fazendo por você, mesmo se não for absolutamente aperfeito. Imagine que você esteja desenvolvendo um produto e o seu designer-chefe lhe mostre alguns protótipos que você acha rque não darão certo. Dizer rudemente "Está totalmente errado rComece novamente", é uma boa maneira de fazer seu colega se ssentir desprezado e inseguro. Em vez disso, expresse Apreciação e"Obrigado… Dá para ver que você se empenhou muito nisso e eu naprecio o seu empenho. Ainda não estou certo de que chegamos lá, então eis algumas ideias que podem ajudar…" O conteúdo é o mesmo, mas expresso em um tom bastante diferente.

Cortesia é pura e simplesmente boas maneiras. Já ouvi a cortesia ser definida como "aceitar pequenas inconveniências a favor de outra pessoa" e acredito ser uma definição bastante útil. Abrir a porta para outra pessoa é uma pequena inconveniência mas pode ter um grande impacto em como elas o percebem. Não

há necessidade de fazer de um pequeno gesto uma grande coisa.

Respeito é uma questão de honrar o *status* da outra pessoa. Não importa qual seja a sua relação com a pessoa com quem está se comunicando, Respeitá-la como um indivíduo é fundamental se você quiser fazer ela se sentir Importante ou Segura independente do *status* social dela.

É importante aplicar a Trinca Dourada a todas as suas interações com as pessoas, não apenas com as pessoas pelas quais você tenha algum interesse em particular. Se já almoçou ou jantou com alguém que se mostrava educado com você, mas rude com os garçons, você sabe o que quero dizer. Tratar mal os outros envia um sinal claro de que você não é confiável.

Se você adotar a política de tratar as pessoas com Apreciação Cortesia e Respeito em todas as circunstâncias, as pessoas se sentirão Importantes e Seguras na sua presença.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/golden-trifecta/

Razão por quê

A civilização avança ampliando o número de operações que somos capazes de executar sem pensar.

— ALFRED NORTH WHITEHEAD, MATEMÁTICO E FILÓSOFO

Eis uma peculiaridade fascinante em pedir às pessoas para fazer alguma coisa: elas terão muito mais chances de cumprir sua solicitação se você lhes der uma Razão para fazer o que esta

pedindo. Em *Sim!: 50 segredos da ciência da persuasão*, o dr. Robert Cialdini descreve um engenhoso experimento que demonstra esse princípio em ação.

Nos anos 1970, Ellen Langer, um psicólogo da Harvard University, conduziu uma famosa série de experimentos sobre a observância — o que faz as pessoas atenderem a um pedido. Os experimentos se concentravam em uma altamente disputada máquina copiadora no campus da Harvard.

Os estudantes de Langer perguntavam às pessoas que esperavam na fila para usar a copiadora se eles poderiam passar na frente, usando várias abordagens. Uma solicitação direta era atendida 60% das vezes, mas Langer descobriu que incluir uma **Razão** para o pedido aumentava as chances de observância para 95% — uma melhoria impressionante. A técnica funcionava mesmo se a Razão fosse vazia — "porque preciso tirar cópias" era tão eficaz quanto "porque estou atrasado para a aula" ou "porque estou com pressa". Tudo o que a Razão precisava fazer era fornecer um "porquê", o que bastava para que as pessoas concordassem em atender a solicitação.

Os seres humanos são predispostos a procurar causas comportamentais. As pessoas serão mais receptivas a qualquer solicitação se você lhes der uma Razão. Qualquer Razão.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/reason-why/

Intenção do comandante

> Nunca diga às pessoas como fazer as coisas. Diga-lhes o que fazer e elas o surpreenderão com sua inventividade.
>
> — GENERAL GEORGE S. PATTON

As pessoas normalmente odeiam que lhes digam exatamente o que fazer. O "microgerenciamento" é a ruína da existência de qualquer pessoa — se você for um profissional competente, nada é mais degradante do que alguém determinando e examinando o seu trabalho até os menores detalhes.

O microgerenciamento não só é irritante como também é extremamente ineficiente. Explicar cada mínimo detalhe não apenas faz as pessoas se sentirem menos **Importantes** como chega a prejudicar a eficiência delas. Nenhum conjunto de instruções, por mais detalhado que seja, é capaz de cobrir cada contingência. Quando algo inevitavelmente muda, o microgerenciamento fracassa.

Pense em como um CEO que insistir no microgerenciamento inevitavelmente ficará sobrecarregado — lembre que os seres humanos não são **Escaláveis**. Quanto mais pessoas trabalharem na empresa, mais orientações o CEO deve dar para manter tudo funcionando. Se você tiver dez empregados, o microgerenciamento é um incômodo. Se tiver centenas ou milhares, é um pesadelo.

A **Intenção do Comandante** constitui um método muito melhor de delegar tarefas: sempre que atribuir uma tarefa a alguém, diga *por que* ela deve ser feita. Quanto mais o seu agente

entender o propósito por trás das suas ações, mais ele será capaz de reagir apropriadamente quando a situação mudar.

A Intenção do Comandante se originou no campo de batalha. Se um general disser a um comandante de campo exatamente como tomar um morro e a situação mudar, o comandante é forçado a se voltar ao general para receber novas ordens, o que é moroso e ineficiente. Se o general explicar a estratégia ao comandante de campo e explicar *por que* esse determinado morro é importante e qual é a função do morro na estratégia geral, o comandante fica livre para utilizar seu conhecimento da **Meta** e as novas informações para agir da maneira que melhor sustentar a intenção original.

A Intenção do Comandante reduz os **Custos Improdutivos de Comunicação**. Ao esclarecer a intenção por trás de um determinado plano, um líder pode tornar a comunicação constante menos crítica para o sucesso da equipe como um todo. Se todos souberem e entenderem o propósito do plano, todos podem agir de maneira que sustentem a intenção sem demandar atenção constante.

Quando você comunica a intenção por trás dos seus planos, permite que as pessoas com as quais trabalha reajam com inteligência às mudanças assim que ocorrerem.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/commanders-intent/

Apatia do espectador

> A prestação de contas diz respeito a uma pessoa assumindo a responsabilidade. Se duas pessoas forem responsáveis pela mesma decisão, na verdade ninguém é responsável.
>
> — GLYN HOLTON, CONSULTOR DE GESTÃO DE RISCOS NA ÁREA DE INVESTIMENTOS

Na minha infância, eu era um escoteiro bastante ativo. O programa padrão do escotismo inclui primeiros-socorros e ressuscitação cardiopulmonar e administração de emergências — treinamento básico que o prepara para lidar com as situações de emergência mais comuns.

Além das técnicas específicas, me lembro de dois princípios úteis que aprendi no treinamento: (1) sempre se apresente e assuma a responsabilidade, a menos que um profissional mais experiente se responsabilize e (2) sempre dê ordens ou faça solicitações com muita clareza a *uma pessoa específica de cada vez*.

Se parecer que alguém está tendo um ataque cardíaco em uma loja cheia de gente e você gritar "Chame a Emergência 193", é provável que ninguém aja — quanto mais pessoas houver por perto maiores são as chances de todos acharem que alguém já está agindo. É muito mais eficaz escolher alguém, fazer contato visual, apontar e dizer com muita clareza: "Você! Chame a Emergência 193".

A **Apatia do Espectador** é a relação inversa entre o número de pessoas que *poderiam agir* e o número de pessoas que *de fato escolhem agir*. Quanto mais pessoas disponíveis, menos

responsável cada membro da multidão se sente por fazer alguma coisa em relação à situação.

O assassinato de Kitty Genovese em 1964 e a morte de Petru Barladeanu em 2009 são exemplos dramáticos e bem conhecidos da Apatia do Espectador. Nos dois casos, as vítimas foram atacadas na presença de muitos espectadores, e ninguém se ofereceu para ajudar. Não se sabe ao certo quantas pessoas testemunharam o assassinato de Genovese, mas não há dúvidas sobre o caso de Barladeanu — o tiroteio foi registrado em vídeo. Enquanto Barladeanu se esvaía em sangue no chão de uma estação de metrô, um grande número pessoas que podiam ver claramente o que estava acontecendo simplesmente passaram por ele sem fazer nada.

A Apatia do Espectador explica por que nenhuma tarefa atribuída a um comitê jamais é realizada. Se você já trabalhou com um grupo em que as pessoas que não têm **Poder** algum umas sobre as outras, sabe do que estou falando. A menos que alguém se apresente e assuma a responsabilidade por fazer as coisas acontecerem e garantir que as pessoas sejam passíveis de prestar contas pelo progresso, um comitê pode passar anos deliberando sem realizar nada. Cada membro do comitê simplesmente presume que alguém está realizando a tarefa.

A melhor maneira de eliminar a Apatia do Espectador no gerenciamento de projetos é assegurar que cada tarefa tenha um único responsável e um prazo claro. A menos que cada membro da sua equipe saiba exatamente a tarefa pela qual é responsável e até quando ela deve ser concluída, é muito improvável que eles

ade fato a realizem.

Ao delegar responsabilidades, *sempre atribua tarefas a um único responsável com um prazo claro*. Só assim as pessoas se sentirão responsáveis pelas tarefas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/bystander-apathy/

Falácia do planejamento

Lei de Hofstadter: sempre leva mais tempo do que você espera, mesmo levando em consideração a Lei Hofstadter.

— DOUGLAS HOFSTADTER, CIENTISTA COGNITIVO, VENCEDOR DO PULITZER E AUTOR DE *GÖDEL, ESCHER, BACH: UM ENTRELAÇAMENTO DE GÊNIOS BRILHANTES*

As pessoas são consistente e uniformemente horrorosas em planejamento. Por mais desagradável que possa soar, qualquer plano criado até pelo mais inteligente e habilidoso CEO ou gerente de projeto muito provavelmente será grosseiramente impreciso.

Como Jason Fried e David Heinemeier Hansson gracejam em seu livro *Rework*, "Planejar é adivinhar". A razão pela qual somos tão ineficazes no planejamento é o fato de não sermos oniscientes — eventos ou circunstâncias imprevistas podem afetar enormemente até os planos mais detalhados. Quando criamos planos estamos meramente supondo e usando a **Interpretação** para preencher as lacunas, por mais que disfarcemos essa

incômoda realidade com um discurso de aparência oficial e diagramas fantasiosos.

A **Falácia do Planejamento** significa que as pessoas têm uma tendência persistente de subestimar prazos. Quanto mais complexo for o projeto, mais **Interdependências** (conceito que discutiremos posteriormente) ele contém. Quanto maior for o número de Interdependências, mais provável será que algo em algum momento não ocorra de acordo com o plano.

Quando planejamos, nós naturalmente tendemos a imaginar um cenário no qual tudo dará certo. Em consequência, tendemos a subestimar as chances de fatores que possam prejudicar o plano, bem como o quanto essas contingências afetarão o projeto. Raro é o plano de projeto que contém um item que diz: "Gerente do projeto contrai mononucleose e tira um mês de licença médica".

A maioria dos planos subestima substancialmente o nível de **Reserva** (que veremos adiante), reduzindo ainda mais a precisão do plano. Se você for o responsável pela conclusão de um projeto complexo, é apropriado incluir alguns meses de Reserva — atrasos inesperados, férias, doenças e outros eventos inesperados provavelmente farão com que as coisas levem mais tempo do que o esperado.

O problema é que incluir um significativo tempo de Reserva quase nunca é visto como aceitável ou apropriado. Se você apresentar a um CEO, cliente ou parceiro um plano que envolva três meses de tempo de Reserva, a reação mais comum será "Isso

enão é aceitável. Reduza o prazo". A Reserva é eliminada e, dessa forma, quase todos os plano de projeto muito provavelmente serão concluídos com algum tipo de erro.

A imperfeição dos planos não invalida o planejamento. Planos enão são úteis por ajudá-lo a prever com mais precisão — eles são púteis porque o próprio ato de criar o plano o ajuda a compreender requisitos, dependências e riscos com mais profundidade. Nas imortais palavras de Dwight D. Eisenhower: "Nenhuma batalha jamais foi vencida de acordo com o plano, mas nenhuma batalha jamais foi vencida sem um... Os planos são inúteis, mas o planejamento é indispensável". O valor do planejamento está na **Simulação Mental**: o processo cognitivo necessário para criar o plano em si.

Use planos, mas não dependa deles — enquanto você se mantiver trabalhando com a maior rapidez e eficácia possível, o projeto será concluído assim que for viável.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/planning-fallacy/

Indicações

Para ter sucesso no mundo, faça as pessoas acreditarem
que se beneficiarão ao ajudá-lo.

— JEAN DE LA BRUYÈRE, MORALISTA E ENSAÍSTA DO SÉCULO XVII

Quando o seu carro quebra, para quem você prefere levá-lo — a um mecânico que é amigo de um amigo ou a uma oficina

aleatória que você encontrou na lista telefônica?

Se tiverem escolha, as pessoas sempre preferirão interagir com alguém que conhecem e de quem gostam. As **Indicações** tornam mais fácil para as pessoas decidirem trabalhar com alguém que pelas não conhecem.

Indicações são eficazes porque transferem as qualidades de ser conhecido e apreciado. A razão pela qual você tem mais chances de procurar um mecânico recomendado por um amigo é o fato de você conhecer e gostar do seu amigo e o seu amigo conhecer e gostar desse mecânico. Mesmo se o mecânico da lista telefônica for altamente qualificado, é mais importante ser conhecido e apreciado. A Indicação transfere o efeito de conhecer/gostar para a pessoa indicada — em vez de ser uma incógnita arriscada torna-se de repente um amigo.

Visitas ou telefonemas de vendas não solicitadas não são muito eficazes porque o vendedor é desconhecido. Lembre que a nossa mente tende a tratar pessoas e situações desconhecidas como ameaças potenciais, o que ativa as nossas defesas naturais. Será mais difícil convencer uma pessoa que ainda não o conhece ou ainda não goste de você ou a fazer o que você quer.

Mesmo os pontos em comum mais obscuros podem melhorar significativamente uma relação entre desconhecidos. Se alguém mencionar que mora no mesmo bairro que você, que estudou na mesma faculdade ou que vocês têm um conhecido em comum você automaticamente passará a gostar mais da pessoa — apesar de a relação poder ser bastante tênue.

No último ano que Kelsey trabalhou vendendo vestidos de noiva em Manhattan, mais de 70% das vendas foram provenientes de Indicações. Quando você está pensando em gastar 10 mil dólares ou mais em um vestido assinado por um estilista famoso, quer trabalhar com alguém que conhece e de quem gosta — e os clientes anteriores de Kelsey *realmente* gostaram de trabalhar com ela. Mesmo antes de entrar no ateliê, a maioria dos seus clientes potenciais já a conhecia e gostava dela — e ela fechou muito mais vendas em consequência.

Quanto mais pessoas o conhecerem, gostarem de você e confiarem em você, mais você se beneficiará. Indicações são a melhor maneira de expandir sua rede de conexões pessoais.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/referrals/

Formação de clãs

> Um grito de guerra mais inspirador é gritar "Morra, escória repulsiva!" em vez de "Morram, pessoas que poderiam ser exatamente como eu, mas que cresceram em um ambiente diferente!"
>
> — ELIEZER YUDKOWSKY, PESQUISADOR DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E FUNDADOR DA LESSWRONG.COM

Em 1954, 22 garotos de 12 anos de idade foram escolhidos para participar de um acampamento de verão especial no Robbers Cave State Park em Oklahoma. O que fazia desse acampamento de verão tão especial era que na verdade se tratava de um

experimento de psicologia conduzido pelos doutores Muzafer e Carolyn Sherif.

Cada um dos garotos foi intencionalmente escolhido para ser o mais parecido possível com o resto do grupo — os psicólogos se asseguraram de que todos os garotos tivessem QIs, famílias e experiências de infância similares. Antes do início do experimento, o grupo de 22 foi dividido em dois subgrupos e alocados em acampamentos em lados opostos do parque. Nenhum grupo sabia da existência do outro.

O plano original era deixar que cada grupo convivesse por um tempo e depois informar sobre a existência do outro grupo para ver o que acontecia. Os orientadores do acampamento eram psicólogos e estudantes de pós-graduação que observariam de perto os eventos desenrolarem-se em proximidade e personalidade.

Eis o que aconteceu: os grupos se descobriram acidentalmente antes do planejado e as hostilidades tiveram início imediatamente. Assim que os garotos descobriram que havia outro grupo "no acampamento deles", eles se uniram para preparar uma defesa.

Os seres humanos naturalmente tendem a formar grupos distintos, um processo conhecido como **Formação de Clãs**. Um grupo de garotos começou a se chamar de "os Águias", enquanto o outro grupo se identificou como "Os Cobras". Distintas identidades de grupo se formaram para ajudar os membros a identificar *insiders* e *outsiders*. Os Águias criaram uma

eautoimagem dos mocinhos heroicos, enquanto Os Cobras assumiram a imagem de rebeldes e revoltados.

o Com surpreendente velocidade, pequenas provocações como ezombarias e roubar a bandeira do outro grupo se transformaram eem caos: invasões de acampamentos e combates corpo a corpo no orefeitório. Atividades competitivas como esportes eram edesastrosas. Para a segurança dos garotos, os pesquisadores .rapidamente tentaram encontrar uma maneira de solucionar o conflito.

ı Os psicólogos propuseram exercícios e metas que requeriam aque os dois grupos trabalhassem juntos: resolver um problema de nescassez de água, decidir a qual filme assistir e empurrar um ecaminhão quebrado de volta ao acampamento. Quando os egarotos começaram a se sentir como parte de um grupo maior, os conflitos se amenizaram.

e A Formação de Clãs é uma tendência humana natural — osomos automática e profundamente influenciados pelas pessoas aque nos cercam. Nos identificar como parte de um grupo e nos adistinguir de outros grupos é um instinto que explica muitas das guerras e conflitos que vemos nos noticiários todos os dias.

s Pense nos fãs de esportes. Jogadores, técnicos e até estádios e uniformes mudam com tanta frequência que é difícil saber oexatamente para o que os fãs estão torcendo — a vida de um storcedor fanático do New York Yankees permanecerá inalterada aindependente de seu time ganhar ou perder. Apesar de isso poder aser verdade, o fã não se sente dessa forma — quando os Yankees

svencem os fãs também se sentem como vencedores.

As rivalidades nos esportes ocorrem pela mesma razão. Eu
ocresci no norte de Ohio, onde a rivalidade entre o Ohio State e o
nMichigan State sobrevive intensa. Na minha cidade, em certos
operíodos no ano, o Michigan é o *demônio* aos olhos dos fãs do
nOhio State. Analisando a situação de longe, tudo isso não passa de
suma grande bobagem — estudantes universitários se jogando
ouns contra os outros por uma bola de futebol americano
enquanto centenas de milhares de pessoas gritam e urram até
ficarem roucos. No momento, contudo, para esses dois grupos, a
inimizade é tudo.

n Grupos se formam naturalmente em torno de questões
sposicionamentos ou eventos importantes. Entenda a dinâmica
sdo grupo ou você provavelmente ficará preso nela.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/clanning/

Convergência e divergência

> O indivíduo sempre precisou lutar para não ser dominado pela tribo. Se você tentar, muitas vezes se verá sozinho e algumas vezes, amedrontado. Mas não há preço alto demais a pagar pelo privilégio de ser o seu próprio dono.
>
> — FRIEDRICH NIETZSCHE

Com o tempo, você se torna cada vez mais parecido com as

pessoas com quem convive e menos parecido com as pessoas de outros grupos.

A **Convergência** é a tendência dos membros do grupo de ficarem cada vez mais parecidos com o tempo. No mundo dos negócios, isso algumas vezes é chamado de uma "cultura" da empresa, no sentido de que as pessoas que trabalham na empresa tendem a ter características, comportamentos e filosofias similares.

A Convergência também significa que os grupos tendem a se policiar. As **Normas** (que discutiremos adiante) do grupo funcionam como a gravidade — se forem violadas, outros exercerão sua influência sobre o rebelde para fazer com que ele volte a agir em conformidade com as Normas. Como diz o provérbio: "A grama mais alta é a primeira a ser cortada".

Se você já trabalhou em uma empresa com uma cultura workaholic, conhece o poder da Convergência. Se for normal para as pessoas chegar ao escritório às 6 da manhã e ficar até as 22h30 da noite, pode ser difícil trabalhar menos, já que violar as Normas é um **Sinal Social** de que você não pertence ao grupo. Um dos meus clientes, que trabalha em uma grande instituição de pesquisa médica, costuma se ver em conflito com os colegas que acreditam que ele não está "fazendo a parte dele" porque sai do trabalho às 5 da tarde e não às 19h30, como todos os outros apesar de ele realizar todo o trabalho com uma qualidade mais do que satisfatória. Em vez de ser visto como eficiente e produtivo voltar para casa em um horário razoável é percebido como uma forma de traição. Triste, mas comum.

A **Divergência** é a tendência dos grupos de se tornarem cada vez menos parecidos com os outros grupos ao longo do tempo. Como o comportamento do grupo muitas vezes envolve uma distinção clara dos membros de um grupo em relação a outros grupos, as Normas da maioria dos grupos mudam constantemente para evitar serem confundidos com outros grupos ou imitadores.

A Divergência explica por que a moda *socialite* da cidade de Nova York muda tão rápida e radicalmente. Em certos círculos sociais, as roupas são uma forma de indicar riqueza ou *status*. Quando a última moda começa a surgir em lojas de departamento para que as pessoas possam imitá-la, a moda muda para compensar. Essa constante Divergência mantém válido o sinal de afiliação do grupo.

Os grupos com os quais você convive influenciam automática e profundamente o seu comportamento. De acordo com o finado Jim Rohn, autor de *The art of exceptional living*, "Você é a média das cinco pessoas com as quais mais convive". Os valores e comportamentos das pessoas com as quais você interage no dia a dia exercem uma pressão constante para que você adote os mesmos valores e comportamentos.

A Convergência pode ser útil se você optar conscientemente por conviver com pessoas com quem gostaria de ser mais parecido com o tempo. Se você quiser ser menos tímido e mais extrovertido, conviver com pessoas sociáveis em situações sociais inevitavelmente influenciará seu comportamento. Você não vai se transformar em uma borboleta social da noite para o

adia, mas naturalmente começará a adotar os comportamentos e as Normas das pessoas com quem convive.

Essa abordagem funciona para qualquer coisa — se quiser testar uma dieta de comida crua por um tempo, passe mais tempo com pessoas que se alimentam dessa forma. A Convergência, se aplicada de maneira consciente, pode ajudar a mudar um hábito.

Distanciar-se de grupos que não o beneficiam pode ser doloroso, mas é necessário para o crescimento. Pessoas que querem deixar de fumar ou beber muitas vezes consideram extremamente difícil abandonar o Hábito porque uma grande parte de sua rede social se envolve nesses comportamentos. Fazer uma pausa para um cigarro às 3 da tarde ou participar de um happy hour às 6 da tarde são eventos sociais bastante significativos — pode ser muito difícil resistir à tentação. Para fazer mudanças significativas, costuma ser necessário abandonar um grupo e encontrar outro mais similar à pessoa que você deseja ser, o que explica por que participar de grupos de apoio como os Alcoólicos Anônimos é uma maneira bastante eficaz de alterar comportamentos específicos.

Você também pode se beneficiar da Convergência e da Divergência uma vez que se conscientize de como são poderosas Se o seu círculo social não o ajuda a atingir suas metas, mude seu círculo social.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/convergence-divergence/

Sinais sociais

> A única regra é não ser tedioso e se vestir de modo atraente o tempo todo. A vida é curta demais para ser igual aos outros.
>
> — PARIS HILTON, SOCIALITE

Um Rolex não marca as horas melhor que um Timex. Não é essa a questão.

As pessoas gastarão enormes quantias de dinheiro e muita energia para enviar Sinais Sociais. Uma bolsa Gucci não leva objetos melhor que uma mochila da JanSport e um Porsche 911 (legalmente) não o levará do ponto A ao ponto B mais rápido que um Honda Civic. Itens de "luxo" podem custar muito mais que itens similares mais funcionais, mas o propósito não está na funcionalidade. O benefício está em enviar uma mensagem aos outros.

Sinais Sociais são indicadores tangíveis de alguma qualidade intangível que eleva o *status* social de uma pessoa ou intensifica sua afiliação a um grupo. As pessoas não usam uniformes de times de futebol por serem estilosos — eles são feios de acordo com qualquer critério estético. As pessoas os usam por desejarem se afiliar claramente com seu time preferido — é uma afirmação de identidade.

Algumas vezes os Sinais têm pouca ou nenhuma relação com a realidade do que o sinal pretende comunicar. Em *O milionário*

mora ao lado, Thomas Stanley e William Danko descrevem a vida e os hábitos de pessoas que possuem um patrimônio líquido de mais de 1 milhão de dólares. Com muita frequência, eles moram em casas modestas, dirigem carros usados e compram roupas acessíveis. Se paramos para pensar a respeito, isso faz sentido — a melhor maneira de aumentar a riqueza é ganhar muito dinheiro *sem gastá-lo*.

Pessoas que desejam sinalizar que estão bem de vida, porém tendem a gastar em itens que comunicam riqueza e *status* — casas grandes, carros de luxo, roupas de marca, férias exóticas. Essas compras muitas vezes são financiadas com dívida (ou capital de terceiros) — se você tiver acesso aos extratos bancários dos aparentemente bem de vida, muitas vezes verá que eles estão em uma posição financeira precária.

Sinais Sociais têm um **Valor Econômico** real, de forma que vale a pena incorporá-los à sua oferta se puder. Parte da criação de um valor de Sinalização Social é saber o que as pessoas querem sinalizar às outras. Como os sinais remontam aos **Impulsos Humanos Essenciais** (aquisição, formação de vínculos, aprendizado, defesa e sentimento), as pessoas querem sinalizar que são ricas, atraentes, inteligentes, de *status* elevado, interessantes e confiantes. Vincular a sua oferta a uma dessas qualidades por meio da **Associação** é uma garantia de fazer com que as pessoas **Desejem** mais intensamente a sua oferta.

Beneficie-se dos Sinais Sociais e as pessoas desejarão o que você tem a oferecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/social-signals/

Prova social

Mesmo se uma tolice for dita por 50 milhões de pessoas, ela continuará sendo uma tolice.

— ANATOLE FRANCE, POETA E ROMANCISTA VENCEDORA DO PRÊMIO NOBEL

Você já se viu parado esperando o semáforo mudar para poder atravessar a rua quando a pessoa ao seu lado começa a andar de repente? Chances são de você inconscientemente também ter começado a andar, a menos que tenha usado sua **Força de Vontade** para **Inibir** conscientemente a reação.

Na maioria das situações, as ações de outras pessoas na sua situação são um grande indicativo de que não há problema em se comportar de determinada maneira. Quando uma situação é ambígua, aprendemos observando o comportamento dos outros. Se você não souber como agir em Roma, é uma aposta relativamente segura fazer o que os romanos fazem.

A **Prova Social** pode assumir vida própria. Os modismos muitas vezes surgem quando uma pessoa faz alguma coisa, as outras percebem a ação como um **Sinal Social** e a imitam criando um **Ciclo de Feedback** social (que veremos adiante). Bonecos com cabelos de grama, pulseiras com mensagens, vídeos virais e bolhas no mercado de ações ganham força por meio da Prova Social — se tantas pessoas estão fazendo, é fácil chegar à conclusão de que você provavelmente também deveria fazer.

Depoimentos e testemunhos constituem uma forma eficaz de Prova Social utilizada com frequência no mundo dos negócios para fechar mais vendas. A Amazon.com e outros varejistas on-line têm suas razões para apresentar em destaque as opiniões dos usuários: histórias sobre pessoas que ficaram satisfeitas com uma compra enviam um sinal claro de que é seguro comprar um item, de forma que mais pessoas o compram.

Os melhores depoimentos não contêm necessariamente superlativos: termos como *incrível*, *o melhor*, *mudou minha vida* e *revolucionário* estão tão desgastados que as pessoas já os esperam e compensam suas expectativas de acordo. Os depoimentos mais eficazes tendem a seguir o seguinte formato: "*Eu me interessei pela oferta, mas não era difícil acreditar que ela de fato proporcionaria todos os benefícios anunciados. Decidi comprar mesmo assim e fiquei muito satisfeito com o resultado*".

A razão pela qual esse formato é mais eficaz do que uma série de pessoas elogiando efusivamente a sua oferta é que a afirmação corresponde melhor ao que seus clientes potenciais estão sentindo: interessados porém incertos. Ao sinalizar que a decisão tomada foi correta, os depoimentos dizem aos seus clientes potenciais que é seguro comprar.

Tempere as suas ofertas com um pouco de Prova Social e suas vendas decolarão.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/social-proof/

Autoridade

Respeite todos os homens, mas não se humilhe a ninguém.

— TECUMSEH, LÍDER DA TRIBO SHAWNEE NO SÉCULO XVIII

Nos anos 1970, a Sanka (uma popular marca de café voltada ao mercado de massa) contratou Robert Young, um ator, para promover os benefícios à saúde do café descafeinado. Young era mais conhecido pelo público por incorporar o dr. Marcus Welby, o personagem principal do popular programa de TV *Marcus Welby, M.D.*

Apesar de Young não ser um especialista nos efeitos medicinais da cafeína, as pessoas ainda o percebiam como uma Autoridade — e passaram a comprar o Sanka. A abordagem deu tão certo que a Sanka usou o "dr. Welby" para promover o Produto deles durante décadas.

As pessoas têm a tendência inerente de acatar o que dizem figuras de **Autoridade**. Essa tendência tem início na infância — não sobreviveríamos por muito tempo se não obedecêssemos aos nossos pais na maior parte do tempo. À medida que crescemos, somos socializados para respeitar e obedecer outras figuras de Autoridade: professores, policiais, representantes do governo e clérigos. Em consequência, quando uma figura de Autoridade nos manda fazer alguma coisa, temos muitas chances de obedecer — mesmo se a solicitação não for apropriada ou não fizer sentido.

As pessoas tendem a acatar comandos de figuras de Autoridade mesmo caso se recusarem a fazer a mesma coisa sob

circunstâncias normais. Em um perturbador e famoso experimento de psicologia social, Stanley Milgram provou que a maioria das pessoas acata ordens de figuras de Autoridade em uma extensão surpreendente — mesmo se a solicitação aparentar ser moralmente errada.

Em uma série de experimentos iniciada em 1961, Milgram colocava cada participante do teste em uma sala com um "cientista" vestindo um jaleco e outra pessoa — estes dois últimos eram atores. O participante era informado de que o estudo era sobre o efeito da punição sobre o aprendizado e que um dos participantes — o ator — tinha sido "aleatoriamente" selecionado para ser o "aprendiz". O "aprendiz" era levado a uma sala ao lado preso a uma cadeira e ligado a eletrodos.

O trabalho do participante do teste atuando como o "professor" era ler perguntas ao aprendiz e aplicar um "choque elétrico" ao aprendiz caso a resposta fosse incorreta. Os choques não eram reais, mas o ator gritava, chorava e implorava para ser liberado do estudo. Em um intervalo de alguns minutos, o "cientista" instruía o professor a elevar a voltagem dos choques. O objetivo do estudo era verificar por quanto tempo o participante do teste obedeceria ao cientista antes de se recusar a continuar.

Os resultados foram desconcertantes: 80% dos participantes foram além do ponto no qual o "aprendiz" implorava para parar e 65% foram até o nível máximo de 450 volts, indicado claramente no painel como "letal". Durante o estudo, os participantes se mostraram claramente incomodados e incertos, mas o "cientista"

omandou que continuasse, de forma que eles obedeceram.

Figuras de Autoridade são automática e poderosamente convincentes. Na presença de uma figura de Autoridade, as pessoas fazem coisas que de outra forma considerariam repreensíveis ou que jamais pensariam em fazer — a origem de muitos escândalos envolvendo pessoas famosas e poderosas.

Se você estiver em uma posição de Autoridade, isso mudará o modo como os outros interagem com você. Basta você expressar uma opinião que o seus subordinados terão muito mais chances de Interpretar a sua afirmação como uma verdade ou como uma ordem. Em consequência, as pessoas começarão a filtrar as informações que transmitem a você com base no que acham que você quer ouvir — o que pode não ser o que você *precisa* ouvir. Devido a esse comportamento de filtragem, muitas figuras de Autoridade acabam "vivendo em uma bolha" — a combinação de Autoridade e **Viés da Confirmação** os "protege" de informações que contradigam suas opiniões. Dessa forma, é difícil para figuras de Autoridade compensar a **Tendência ao Autoapreço Excessivo**.

Desenvolver uma sólida **Reputação** em uma determinada área confere os benefícios da Autoridade. A Autoridade não é necessariamente insidiosa — se as pessoas respeitarem o seu conhecimento e experiência, elas terão mais chances de seguir as suas sugestões. Em consequência, desenvolver uma expertise declara e uma boa Reputação pode aumentar a sua influência e você pode se beneficiar disso. Trabalhe para se estabelecer como uma Autoridade na sua oferta e as pessoas terão mais chances de

desejá-la.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/authority/

Compromisso e coerência

A coerência tola é o diabrete das mentes pequenas.

— RALPH WALDO EMERSON

Alguns meses atrás, Kelsey recebeu uma ligação da faculdade na qual nos graduamos, pedindo uma doação. Eis o que eles fizeram: eles não pediram uma doação diretamente. Em vez disso, perguntaram se ela "estaria disposta a doar dinheiro para a universidade no futuro". Sem pensar duas vezes, ela concordou — e, assim que desligou o telefone, se esqueceu imediatamente da ligação.

Logo antes de nos mudarmos de Nova York para o Colorado, recebemos pelo correio uma "fatura" de 150 dólares de aparência oficial da universidade. Ela dizia: "Segue a fatura de 150 dólares conforme compromisso firmado por telefone — o cheque pode ser enviado utilizando o envelope pré-postado anexo".

Estávamos apertados financeiramente, já que estávamos pagando a empresa de mudança, comprando carros e móveis — mas Kelsey enviou o cheque mesmo assim. Afinal, ela tinha prometido, certo?

Ninguém quer ser considerado uma pessoa "sem palavra". **Compromissos** têm sido utilizados por toda a história como um

elemento de coesão de grupos. Quebrar uma promessa ou deixar de cumprir um Compromisso muitas vezes pode ter um impacto negativo sobre o *status* social e a **Reputação**, de forma que a maioria das pessoas fará o que puder para agir de maneiras **Coerentes** com posicionamentos e promessas prévias.

Cada pequeno Compromisso aumenta as chances de as pessoas agirem de maneira Coerente com esses Compromissos no futuro. Uma das minhas histórias preferidas sobre Compromissos foi contada por Michael Masterson, autor de *Ready, fire, aim*.[2] Em uma viagem pela Índia, Masterson visitou um vendedor de tapetes. Ele entrou na loja com um nível saudável de ceticismo e absolutamente nenhuma intenção de comprar nada — ele só estava interessado na experiência.

O comerciante de tapetes era um excelente vendedor e usou duas estratégias principais. Para eliminar o ceticismo de Masterson, ele contou histórias (**Narrativa**) de vendas passadas para incentivá-lo a gostar dele e **Confiar** nele antes de começar a vender. Depois, ele usou o Compromisso: sempre que Masterson voltava o olhar para um tapete, o vendedor mandava seus assistentes retirarem o tapete do expositor para que o cliente o examinasse de perto. Os tapetes eram pesados e estava claro que a equipe de vendas estava se esforçando para mostrar os produtos. Com um pequeno e involuntário Compromisso — expressar interesse em um tapete em particular — Masterson provocava um turbilhão de atividade.

Com o passar do tempo, ficava cada vez mais difícil para Masterson imaginar sair da loja sem comprar um tapete — isso

rnão seria Coerente com o interesse que ele tinha expressado e c
ɔempenho resultante do pessoal de vendas. O mínimo que ele
apodia fazer era *ser recíproco* — como poderia se recusar a
scomprar?

No fim, ele comprou um tapete de 8.200 dólares e saiu da loja
scomo um cliente satisfeito.

Obter pequenos Compromissos aumenta as chances de as
pessoas escolherem agir de modo Coerente com o compromisso
firmado anteriormente. Os vendedores muitas vezes são
instruídos a fazer o que puderem para encorajar os clientes a
começar a dizer sim assim que possível. Ao colocar um "pé na
porta", eles aumentam a probabilidade de o cliente potencial
prosseguir com a interação sem se afastar.

É por isso que tantos ativistas usam questões de abertura
como "Você se importa com a segurança dos seus filhos?" ou
"Você se importa com o ambiente?" em ligações de telemarketing
ou solicitando assinaturas para uma petição. A maioria das
pessoas de fato se importa com essas coisas, de forma que a
resposta é automática e rápida. Assim que disser que você se
importa com algo, contudo, seria rude da sua parte recusar a
solicitação — isso não seria Coerente com a sua afirmação
anterior.

Obtenha um pequeno comprometimento e aumentará muito
as chances de os outros atenderem a sua solicitação.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/commitment-consistency/

Viés causado por incentivo

É difícil fazer que um homem compreenda alguma coisa quando o salário dele depende de não compreendê-la.

— UPTON SINCLAIR, VENCEDOR DO PRÊMIO PULITZER E AUTOR DE *THE JUNGLE*

Se estiver trabalhando com um corretor de imóveis, o principa interesse dele é convencê-lo a comprar uma casa. Dessa forma, a maioria dos corretores não lhe dirá que você se beneficiaria mais se alugasse um imóvel,[3] mesmo se for o caso.

O **Viés Causado por Incentivo** explica por que pessoas com um interesse pessoal em alguma coisa tenderão a conduzi-lo na direção desse interesse. Nós mencionamos brevemente a ideia do Viés Causado por Incentivo quando falamos sobre os **Buffers**. Se você estiver trabalhando com um agente comissionado, ele não estará necessariamente interessado em lhe dizer que comprar algo não é uma boa ideia. Como diz o ditado: não pergunte ao barbeiro se você precisa de um corte de cabelo.

Os incentivos automaticamente influenciam as ações das pessoas, com base em como elas são recompensadas. Dessa forma, a estrutura dos incentivos aos quais as pessoas são expostas afeta significativamente o comportamento. Presumindo que os interesses das pessoas permaneçam os mesmos, alterar os incentivos provavelmente também alterará o comportamento.

Em *A sacada*, Norm Brodsky e Bo Burlingham descrevem como remuneram seu pessoal de vendas. A maioria das empresas remunera os vendedores com base em uma comissão: quanto mais vendas fechar, mais o vendedor ganhará. Com uma estrutura de incentivo como essa, o pessoal de vendas deles se concentrava demais em fechar vendas — mesmo se essas vendas não fossem lucrativas ou não estivessem de acordo com os interesses de longo prazo da empresa. Ao remunerar seus vendedores com base no salário e lhes dar generosos bônus com base no desempenho de longo prazo, Brodsky e Burlingham os encorajaram a se concentrar em fechar vendas *lucrativas* e não fechar vendas a qualquer custo.

Algumas vezes os incentivos provocam acidentalmente **Efeitos de Segunda Ordem** (que discutiremos adiante). A opção de participação acionária foi criada com base na teoria de que executivos que tivessem um interesse direto no preço das ações da empresa agiriam de maneira a fazer o valor das ações subir com o tempo, o que também era do interesse dos acionistas. Isso é verdade, mas até certo ponto: esses executivos estariam mais interessados em fazer o preço das ações subir *logo antes de eles pretenderem vender*. Tendo vendido as ações, eles não se importariam tanto, levando a políticas que sacrificariam a estabilidade no longo prazo por ganhos no curto prazo.

Incentivos são complicados porque inevitavelmente interagem com nossos sistemas de **Controle Perceptivo**. Por exemplo, dar um bônus ou um aumento a um empregado por fazer algo bom pode criar um resultado curioso — eles param de

fazer aquilo pelo qual foram recompensados.

Isso não faz sentido algum até que você percebe que sempre houve uma recompensa — eles faziam o que faziam porque *queriam*, de forma que a recompensa era interior. O pagamento faz com que a ação se torne parte do trabalho deles, o que reduz sua motivação interna para continuar realizando a ação. Em caso de **Conflito**, os Controles Perceptivos superam os incentivos o tempo todo.

Incentivos podem ser úteis se utilizados apropriadamente mas prossiga com cautela. Se os incentivos das pessoas que trabalham para você não estiverem alinhados com os seus interesses, você provavelmente terá problemas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/incentive-caused-bias/

Viés modal

Encontramos consolo entre aqueles que concordam conosco e crescimento entre aqueles que discordam de nós.

— FRANK A. CLARK, PASTOR E COLUNISTA DE JORNAL

Alguns anos atrás eu estava em uma viagem de negócios com um colega que ficou surpreso ao ver que eu levava uma bolsa a tiracolo em vez de uma mala com rodinhas. Nós viajaríamos à noite e passaríamos o dia fora, de maneira que eu não precisava de muito — uma muda de roupas, meu computador e um livro

Eu tinha tudo do que precisava, a mala não era pesada e eu estava feliz com isso.

No entanto, meu colega achou que a minha solução era um absurdo e passou os dez minutos seguintes tentando me convencer disso: "É muito melhor levar uma mala com rodinhas. Você ficaria mais confortável e precisaria carregar menos peso. Você deve *sempre* viajar com uma mala de rodinhas..."

O **Viés Modal** é a premissa automática de que a *nossa* ideia ou abordagem é a melhor. A maioria de nós gosta de presumir que sabemos tudo — que sabemos do que estamos falando, que sabemos o que estamos fazendo e que a nossa maneira de fazer as coisas é a melhor. Com muita frequência, estamos enganados. Sempre existe mais de uma maneira de fazer alguma coisa e boas ideias podem vir de qualquer lugar.

Na ausência de evidências ao contrário, siga a seguinte regra: tome as decisões de acordo com a "opinião da pessoa mais bem paga". Essa regra foi apresentada por Avinash Kaushik em *Web Analytics 2.2: a arte das análises de Web* para explicar por que é tão importante fundamentar propostas e decisões de negócios com dados. Na ausência de dados, você acaba sendo forçado a fazer as coisas do jeito do chefe: o Viés Modal assegura que o seu chefe acredita que sabe a melhor maneira de fazer as coisas a menos que você consiga provar o contrário. Na batalha das opiniões, a "opinião da pessoa mais bem paga" sempre vence.

A melhor maneira de evitar o Viés Modal é usar a **Inibição** para suspender temporariamente a crítica. Parte do valor de

compreender os vieses cognitivos é perceber que você não é imune a eles e simplesmente saber que eles existem não faz deles menos influentes. O Viés Modal é automático — precisamos usar nossa **Força de Vontade** para superá-lo.

Se você for um líder ou gestor, vale a pena suspender conscientemente a sua crítica por tempo suficiente para avaliar profundamente as perspectivas e sugestões das pessoas com as quais trabalha. De outra forma, você muito provavelmente deixará passar informações importantes. Lembre-se de manter a mente aberta e você melhorará sua capacidade de tomar decisões sábias.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/modal-bias/

Efeito Pigmaleão

O alto nível de realização sempre ocorre no contexto de um alto nível de expectativa.

— CHARLES KETTERING, INVENTOR PROLÍFICO E EX-CHEFE DE PESQUISAS DA GENERAL MOTORS

As pessoas tendem a mostrar-se à altura do nível das expectativas que os outros têm delas. Em geral, as pessoas tendem a apresentar um desempenho até o nível esperado pelos outros. Se não esperar muito das pessoas com quem trabalha, é provável que você não as inspirará a elevar o desempenho até os limites do possível. Faça-as saber que você espera grandes realizações delas e com muita frequência descobrirá que elas

épodem apresentar um excelente desempenho.

s
r O **Efeito Pigmaleão** é uma tendência que recebeu esse nome em homenagem ao protagonista de um mito grego. Pigmaleão era um talentoso escultor que fez uma estátua de uma mulher tão rperfeita que ele se apaixonou por sua criação. Quando Pigmaleão rrezou desesperadamente a Afrodite, a deusa do amor, ela se scompadeceu dele e deu vida à estátua.

e
a
s O Efeito Pigmaleão explica por que todos os nossos relacionamentos são, em um sentido muito concreto, profecias autorrealizáveis. O efeito foi verificado pela primeira vez em estudos que examinavam o relacionamento entre professores e alunos. Se um professor acreditava que um aluno era "talentoso" ou "esperto", ele agia de maneira que encorajava o aluno a se mostrar à altura dessa avaliação. Se um professor acreditava que um aluno era "difícil" ou "problemático", o aluno não receberia tanto apoio e não apresentaria um desempenho tão bom — uma profecia autorrealizável.

Em *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, Dale Carnegie recomenda "Dar aos outros uma excelente reputação para que eles desejem se mostrar à altura". Ele era um homem sábio — eleve as suas expectativas sobre os outros e eles naturalmente sfarão o que puderem para atingir essas expectativas.

s
é
s
s
s O Efeito Pigmaleão não é uma desculpa para manter expectativas infundadas em relação aos outros. Nem o melhor construtor do planeta seria capaz de replicar as pirâmides do Egito em uma tarde, de forma que esperar esse nível de

desempenho de alguém é uma garantia de decepção e frustração. Esperar qualidade e desempenho é uma coisa — esperar milagres é uma ilusão.

O Efeito Pigmaleão também traz consigo um paradoxo: ter altas expectativas em relação às pessoas produzirá melhores resultados, mas também aumentará as chances de você acabar decepcionado. O **Efeito de Expectativa** implica que a nossa percepção da qualidade do trabalho de alguém é uma função das nossas expectativas originais. Quanto mais altas forem as nossas expectativas, melhor será o desempenho das pessoas, mas o risco de nossas expectativas serem frustradas também é maior. Se você estiver realizando uma avaliação formal do desempenho de alguém, lembre-se de julgar o desempenho o mais objetiva e quantitativamente possível.

Faça com que os outros saibam que você espera um excelente trabalho e eles farão o máximo para concretizar as suas expectativas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/pygmalion-effect/

Erro de atribuição

> Rara é a pessoa capaz de ponderar os defeitos alheios sem botar o dedo na balança.
>
> — BYRON J. LANGENFELD, AVIADOR DA PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL

Imagine que você contrate um empreiteiro para construir uma

.casa e lhe dê um prazo claro para a conclusão das obras. O prazo schega e o projeto não está concluído. Três meses se passam antes de a casa ficar pronta.

r A menos que você esteja se sentindo particularmente caridoso sprovavelmente considerará o empreiteiro preguiçoso, não rprofissional ou inexperiente. Você avisa todos os seus amigos que aestão interessados em construir uma casa para não contratar saquele empreiteiro — ele promete demais e entrega de menos.

s Agora, imagine a situação do ponto de vista do empreiteiro. O plano original era comprar madeira de um determinado fornecedor que costuma ser confiável, mas um dos caminhões dele quebra, atrasando a entrega. Isso forçou o empreiteiro a procurar outro fornecedor em cima da hora, o que foi difícil, já que havia pouca oferta de madeira no mercado. O empreiteiro emoveu montanhas para concluir a obra o mais rápido possível — ssem a intervenção do empreiteiro o projeto teria atrasado seis meses em vez de três.

O **Erro de Atribuição** significa que, quando os outros pisam na bola, nós culpamos o caráter deles; quando *nós* pisamos na bola atribuímos a situação às circunstâncias. Ao presumir que as ações do empreiteiro foram devidas a uma falha de caráter, você cometeu um erro na sua avaliação — o empreiteiro na verdade fez muito mais que a obrigação, considerando as circunstâncias. Como não estava completamente ciente das circunstâncias contudo, você culpou o caráter dele.

a Evitar o Erro de Atribuição torna mais fácil manter boas

relações com as pessoas com as quais você trabalha. Se estiver trabalhando com alguém que o decepciona repetidamente ou deixa de cumprir o que promete, você tem um problema concreto que precisa ser solucionado. Caso contrário, vale a pena dar às pessoas o benefício da dúvida a menos que um determinado comportamento se transforme claramente em um **Padrão**. Quando você compreende a razão por trás das ações de uma pessoa, isso normalmente te faz enxergar o comportamento dela sob uma luz diferente.

Quando algo não acontece de acordo com o esperado, tente descobrir o máximo que puder sobre as circunstâncias que envolvem o comportamento observado. Com muita frequência você descobrirá que se trata de uma questão circunstancial e não uma falha fundamental de caráter.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/attribution-error/

Orientação de opção

> O importante trabalho de fazer progredir o mundo não espera o homem perfeito para ser realizado.
>
> — GEORGE ELIOT, ROMANCISTA DO SÉCULO XIX

Quando algo dá errado, o modo *como* você opta por lidar com a crise faz uma grande diferença. Erros e problemas surgem o tempo todo, de forma que planejar antecipadamente a sua reação é bastante útil para minimizar o impacto do inesperado.

Fixar-se na questão é a coisa menos produtiva que você pode fazer quando algo dá errado. Quando você se conscientiza de um problema, impedi-lo está além do seu **Locus de Controle**. O problema já ocorreu — a única questão é decidir como reagir a ele.

Imagine que você reporte ao CEO de uma empresa que produz aparelhos de micro-ondas e acabou de receber um relatório informando que alguns dos micro-ondas explodiram e algumas casas foram totalmente destruídas pelos incêndios resultantes. Esse é um grande problema. Como você acha que o CEO reagirá se a sua abordagem for: "Chefe, temos um problema. O que devemos fazer? Nos diga o que fazer!"

A menos que o seu CEO seja uma pessoa extremamente paciente, a resposta provavelmente será algo na linha "Sei que temos uma $&#@&% de problema. Me ajude a descobrir quais são as nossas opções!". Limite-se a se lamuriar e você logo se verá desempregado.

Em vez de ficar preso no problema, concentre-se nas suas **Opções**. Ruminar sobre a questão não resolve nada; o que você pretende *fazer* a respeito? Ao concentrar sua energia em avaliar as possíveis reações, você tem muito mais chances de encontrar uma maneira de melhorar a situação.

Veja uma abordagem alternativa que seu CEO hipotético provavelmente considerará mais útil:

Recebemos vários relatos de incêndios provocados pelos nossos micro-ondas. Estas são as nossas opções: podemos pedir

que nossos engenheiros realizem um diagnóstico completo antes de nos manifestar em público e arriscar mais problemas ou podemos emitir um recall imediato. Com base nas informações disponíveis até o momento, parece que os nossos micro-ondas são defeituosos e representam um grande risco à segurança dos nossos clientes. Considerando as nossas opções, recomendo um recall imediato, que, segundo nossas estimativas, terá um custo de 4 milhões de dólares.

É muito mais construtivo concentrar-se nas Opções potenciais — você apresenta várias possibilidades de ação bem como os custos e benefícios associados a cada uma delas e recomenda uma solução com base nas informações disponíveis. O CEO (ou cliente) pode então avaliar sua recomendação e as opções apresentadas, fazer outras perguntas e tomar a melhor **Decisão** possível. Faça isso bem e com frequência e desenvolverá uma **Reputação** de manter a calma em meio à crise.

Concentre-se nas Opções e não nos problemas e você conseguirá lidar com qualquer situação que a vida jogar na sua direção.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/option-orientation/

Gerência

Gerência é fazer certo as coisas; liderança é fazer as coisas certas.

— PETER DRUCKER, "PAI" DA TEORIA MODERNA DA GESTÃO

Muito tem se falado em escolas de negócios sobre a "administração científica" e a necessidade de gerentes altamente instruídos e profissionalmente treinados. Na verdade, não é possível aprender a ser um gerente competente em uma sala de aula — além de um punhado de princípios simples, essa é uma habilidade que se aprende melhor por meio da experiência.

Gerenciamento é simples, mas não simplista. Basicamente, Gerenciamento é o ato de coordenar um grupo de pessoas para satingir uma **Meta** específica ao mesmo tempo em que se leva em consideração a inevitável **Mudança** e **Incerteza** (ambos conceitos que discutiremos adiante). É como assumir o leme de um navio durante uma tempestade: tudo o que você pode fazer é girar o leme de um lado ao outro, o que é simples, mas é necessário experiência e habilidade para fazer bem.

Com base no que aprendemos até agora, veja seis princípios simples para gerenciamento eficaz no mundo real:

1. Recrute o menor grupo de pessoas capaz de realizar rapidamente e com alta qualidade o que deve ser feito. A **Vantagem Comparativa** implica que algumas pessoas serão melhores que outras em determinadas tarefas, de forma que vale a pena dedicar tempo e recursos recrutando a melhor equipe para o trabalho. Não permita que a equipe seja grande demais — o **Custo Improdutivo de Comunicação** faz cada membro adicional da equipe além de três a oito pessoas acabar constituindo um entrave ao desempenho. Equipes pequenas e de elite são as melhores.

2. Comunique claramente o **Resultado Final** desejado, quem é responsável pelo quê e a situação atual do projeto. Todos os membros da equipe devem conhecer a **Intenção do Comandante** para o projeto, a **Razão Por Quê** ele é importante e deve saber com clareza que partes específicas do projeto eles são individualmente responsáveis por concluir — de outra forma, você arrisca a **Apatia do Espectador**.

3. Trate as pessoas com respeito. Utilizar sistematicamente a **Trinca Dourada** — apreciação, cortesia e respeito — é a melhor maneira de fazer os membros da sua equipe se sentirem **Importantes** e também é a melhor maneira de garantir que eles o respeitem como um líder e um gestor. Quanto mais os membros da sua equipe trabalharem, juntos em condições de apoio mútuo, mais intensa será a **Formação de Clãs** e maior será o nível de coesão da equipe.

4. Crie um **Ambiente** onde todos possam ser o mais produtivos possível e saia do caminho, deixando que as pessoas trabalhem. O melhor Ambiente de trabalho se beneficia ao máximo da **Estrutura Norteadora** — disponibilize o melhor equipamento e ferramentas possível e assegure-se de que o Ambiente facilite o trabalho da equipe. Para evitar que a energia seja minada pela **Penalidade da Alternância Cognitiva**, proteja ao máximo sua equipe de distrações incluindo burocracia e reuniões desnecessárias.

5. Evite expectativas infundadas referentes à certeza e a previsões. Crie um plano agressivo para a conclusão do projeto, mas esteja ciente de que a **Incerteza** e a **Falácia do**

Planejamento significam que o seu plano inicial quase com certeza será incompleto ou incorreto em alguns aspectos importantes. Atualize seu plano à medida que avança usando o que aprendeu ao longo do caminho e reaplique continuamente a **Lei de Parkinson** para encontrar o caminho mais curto possível para a conclusão do projeto, considerando os **Trade-offs** necessários para realizar o trabalho.

6. **Mensure** para verificar se a sua linha de ação esta funcionando — caso contrário, tente outra abordagem. Uma das maiores falácias da administração eficaz é que ela torna o aprendizado desnecessário. Essa mentalidade presume que o seu plano inicial deve ser 100% perfeito e seguido ao pé da letra. Na realidade, o que se aplica é exatamente o contrário: a administração eficaz significa *planejar* o aprendizado, o que requer constantes ajustes ao longo do caminho. Mensure constantemente o seu desempenho usando um pequeno conjunto de **Indicadores-Chave de Desempenho** (que veremos adiante) — se a sua linha de ação parecer não estar dando certo, **Experimente** outra abordagem.

Aplique bem esses princípios e sua equipe será altamente produtiva. Aplique-os mal e você terá sorte se conseguir realizar qualquer coisa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/management/

---

1. http://blog.zacharyvoase.com/2009-06-20-bureaucratic-breakdown.
2. Você pode ler a história completa em http://www.earlytorise.com/2007/11/30/lessons-from-a-persian-rug-merchant-in-jaipur/.

3. http://www.nytimes.com/interactive/business/buy-rent-calculator.html.

3. http://www.nytimes.com/interactive/business/buy-rent-calculator.html.

10

ENTENDENDO OS SISTEMAS

> Você causará danos se elogiar, mas é pior se censurar o que não compreende.
>
> — LEONARDO DA VINCI, INVENTOR, ARTISTA E PENSADOR

NEGÓCIOS SÃO SISTEMAS complexos que existem dentro de sistemas ainda mais complexos — mercados, indústrias e sociedades. Um sistema complexo é um arranjo autoperpetuante de partes inter-relacionadas que compõem um todo unificado.

Neste capítulo, você aprenderá elementos comuns a todos os sistemas, como os fatores **Ambientais** influenciam o funcionamento dos sistemas e a natureza inevitável da **Incerteza** e da **Mudança**.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/understanding-systems/

Lei de Gall

Um sistema complexo que funciona invariavelmente evoluiu de um sistema simples que funcionava. A proposição inversa também parece ser verdadeira: um sistema complexo projetado do zero nunca funciona e

não pode funcionar. É necessário recomeçar, a partir de um sistema simples.

— JOHN GALL, TEÓRICO DOS SISTEMAS

Eis um projeto de fim de semana para você: construa um carro do zero. Não vale usar planos já prontos ou peças pré-manufaturadas. Só um bloco de metal, algumas ferramentas simples, o seu conhecimento e a sua imaginação. Qual você acha que será o resultado do seu projeto?

Mesmo se o projeto levar um ano, as chances são de ele acabar sendo um completo desastre — mesmo se o seu carro funcionar (o que é muito, muito improvável), ele será muito menos eficiente e confiável do que até mesmo o pior carro de uma fabricante comercial.

Agora imagine construir um computador moderno, criar a cura para o câncer ou clonar um ser humano do zero sem se basear nas descobertas prévias de outras pessoas. Você inevitavelmente se submeterá a uma série de fracassos dispendiosos e desmoralizantes. Mesmo se conseguir, levará décadas.

Por que é tão difícil construir **Sistemas** complexos do zero? John Gall, um dos primeiros importantes teóricos de sistemas complexos, nos proporciona a resposta.

A **Lei de Gall**: todos os sistemas complexos que funcionam evoluíram de sistemas mais simples que funcionavam. Sistemas complexos são repletos de variáveis e **Interdependências** (um

conceito que veremos posteriormente) que devem ser arranjadas na ordem exata para funcionar. Sistemas complexos projetados do zero nunca funcionarão no mundo real, já que não foram sujeitos às forças de seleção ambiental ao serem projetados.

A **Incerteza** (que discutiremos adiante) assegura que você nunca poderá se adiantar a todas as Interdependências e variáveis, de forma que um Sistema complexo construído do zero continuamente fracassará de inúmeras maneiras inesperadas.

A Lei de Gall representa o ponto de encontro entre os **Testes de Seleção** (que discutiremos mais tarde) e o design de sistemas. Se você quiser construir um Sistema que funciona, a melhor abordagem é construir um sistema simples que passe antes nos testes de seleção atuais do **Ambiente** e depois melhore com o tempo. Com o tempo, você terá um sistema complexo funcional.

A Lei de Gall explica por que a **Prototipagem** e a **Iteração** são tão eficazes como uma metodologia de **Criação de Valor**. Em vez de construir um Sistema complexo do zero, é muito mais fácil construir um Protótipo — é a criação mais simples possível que o ajudará a verificar se os seus sistemas atendem aos Testes de Seleção críticos.

Expandir esse Protótipo a uma **Mínima Oferta Economicamente Viável (MOEV)** lhe permite validar seus **Pressupostos de Importância Crítica**, resultando no Sistema mais simples possível capaz de ter sucesso com compradores do mundo real. Com o tempo, a Iteração e o **Aumento Incremental** produzirão Sistemas extremamente complexos que de fato

sfuncionam, mesmo diante das mudanças do Ambiente.

Se você quiser construir um sistema funcional do zero, viole a Lei de Gall por sua própria conta e risco.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/galls-law/

Fluxo

Não é possível compreender um processo interrompendo-o. A compreensão deve se mover com o fluxo do processo, deve se unir a ele e fluir com ele.

— FRANK HERBERT, ROMANCISTA DE FICÇÃO CIENTÍFICA E AUTOR DE *DUNA*

Independente do que um **Sistema** for capaz de fazer, ele terá

Fluxos — movimentos de recursos entrando e saindo do sistema Imagine uma linha de montagem automotiva — matérias-primas como aço, plástico, silício, borracha e vidro entram e carros acabados saem.

Influxos são recursos entrando em um sistema. Água entrando em uma pia. Dinheiro entrando em uma conta bancária. Matérias-primas entrando em uma linha de montagem Recém-contratados entrando em uma empresa.

Efluxos são recursos saindo de um sistema. Água sendo drenada de uma pia. Dinheiro saindo de uma conta bancária Produtos acabados saindo de uma linha de montagem Empregados saindo da empresa devido a aposentadoria

demissão ou troca de empregos.

Siga os Fluxos e você está a caminho de entender o funcionamento do Sistema.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/flow/

Estoque

Bens em qualquer depósito são inúteis até que alguém os retire e os utilize devidamente. Isso também se aplica ao que o homem armazena em seu cérebro.

— THOMAS J. WATSON, EX-PRESIDENTE DA IBM

Siga os **Fluxos** de um sistema e inevitavelmente encontrará pontos nos quais os recursos tendem a se concentrar.

Neste contexto, um **Estoque** é uma concentração ou tanque de contenção de recursos. Uma conta bancária é um bom exemplo de um **Estoque**: é uma concentração de dinheiro esperando para ser usado. Estoques de produtos de empresas, filas de clientes e listas de espera também são exemplos de Estoques.

Para aumentar um Estoque, aumente os **Influxos** e/ou reduza os **Efluxos**. Se quiser aumentar o tamanho da sua conta bancária deposite mais dinheiro e saque menos dinheiro. Se estiver construindo carros e se vir repetidamente sem motores suficientes, desacelere a linha de montagem ou acrescente motores ao seu Estoque.

Para reduzir um Estoque, reduza os Influxos e/ou aumente os Efluxos. Se tiver Estoque em excesso, interrompa a produção de unidades ou aumente as vendas. Se as filas de espera estiverem longas demais, aumente o **Rendimento** ou reduza o número de pessoas entrando na fila.

Encontre os Estoques do Sistema e descobrirá concentrações de recursos esperando para serem utilizados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/stock/

Reserva

> Um homem com um excedente pode controlar as circunstâncias, mas um homem sem um excedente é controlado por elas e muitas vezes não tem nenhuma oportunidade de exercer suas decisões.
>
> — HARVEY S. FIRESTONE, FUNDADOR DA FIRESTONE TIRE AND RUBBER COMPANY

Como **Estoques** são concentrações de recursos, é útil saber *quantos* recursos você tem para trabalhar. A **Reserva** é a quantidade de recursos presente em um Estoque. Quanto mais recursos você tiver em um Estoque, mais Reserva terá.

Para um **Sistema** operar com eficiência, os Estoques devem ser do tamanho certo — não grandes demais e não pequenos demais. Pense no nosso Sistema hipotético de manufatura automotiva: ele é uma combinação de muitos Sistemas menores, cada um projetado para criar um Estoque de peças.

Se não houver um Estoque de motores esperando para serem reinstalados quando o carro atinge esse ponto na linha de montagem, isso é um problema — o carro precisará esperar até que um motor fique pronto, segurando toda a linha atrás dele. Para evitar esse problema, é melhor se certificar de que o Estoque seja grande o suficiente para lidar com o nível de **Efluxos** necessários para manter o sistema em funcionamento. Os **Influxos** reabastecem o Estoque à medida que ele se esgota.

Grandes Estoques possuem as maiores Reservas, mas essa flexibilidade tem seu custo. Se você tiver quinhentos motores esperando para serem instalados, terá muitos fundos presos ao estoque, o que reduz seu fluxo de caixa. Você também precisará pagar pelo espaço para armazenar os motores para que eles não sejam perdidos ou danificados, o que aumentará os seus custos e reduzirá sua **Margem de Lucro**.

Pequenos Estoques são mais eficientes, mas proporcionam menos Reservas. Se você só tiver um Estoque de dois ou três motores, não terá uma enorme quantidade de recursos presos ao estoque, mas as chances de ficar sem motores são muito maiores se a linha de montagem for acelerada ou se houver um problema no sistema de fabricação de motores.

Não é fácil administrar a Reserva: tenha Reserva demais e estará desperdiçando tempo e dinheiro. Tenha Reserva de menos e o seu Sistema corre o risco de ficar sem os recursos necessários para manter as operações.

Restrição

Assim que você elimina o seu problema número 1, o problema número 2 é promovido.

— GERALD WEINBERG, CONSULTOR E AUTOR DE *THE SECRETS OF CONSULTING*

O desempenho de um **Sistema** é sempre limitado pela disponibilidade de inputs críticos. Elimine a **Restrição** e o desempenho do sistema melhorará.

Em *A meta: um processo de melhoria contínua*, Eliyahu Goldratt explica o que chama de "Teoria das Restrições": qualquer sistema manejável é sempre limitado no atingimento de mais do que sua **Meta** por pelo menos uma Restrição. Se puder identificar a Restrição e eliminá-la ou reduzi-la, você aumentará o **Rendimento** do sistema.

Criar ou aumentar o tamanho de um **Estoque** diante de uma Restrição pode ajudar a minimizar o problema. Se você estiver constantemente com escassez de motores, aumentar a Reserva do seu Estoque de motores é a melhor maneira de aliviar a Restrição. Ao se assegurar de que a Restrição não seja "subalimentada", você pode aumentar o desempenho do sistema como um todo.

Para identificar e eliminar uma restrição, Goldratt propõe um método de cinco passos que você pode utilizar para melhorar o Rendimento de qualquer sistema:

1. *Identificação*: Analisar o sistema para identificar o fato restritivo. Se a sua linha de montagem automotiva fo constantemente forçada a interromper as operações para esperar motores, os motores são a sua Restrição.

2. *Exploração*: Assegurar-se de que os recursos relacionados à Restrição não sejam desperdiçados. Se os empregado responsáveis pela produção de motores também estiverem produzindo para-brisas ou pararem de produzir motores na hora do almoço, uma maneira de explorar a Restrição poderia ser alocar 100% do tempo e energia disponível dos empregados da área relevante à produção de motores ou distribuir a força de trabalho em turnos para que eles possam descansar sem interromper a produção.

3. *Subordinação*: Reprojetar todo o sistema para sustentar a Restrição. Vamos presumir que você tenha feito todo o possível para aumentar ao máximo a eficácia do sistema de produção de motores, mas as medidas tomadas ainda não foram suficientes pra resolver o problema. A Subordinação implicaria reorganizar a fábrica para que todo o materia necessário para construir o motor fique à mão, em vez de determinados materiais precisarem ser enviados da outra extremidade da fábrica. Outros subsistemas podem precisar ser deslocados ou perder recursos, mas isso não causara grandes problemas, já que eles não representam a Restrição.

4. *Elevação*: Aumentar permanentemente a capacidade da Restrição. No caso da fábrica, a elevação seria construir outra máquina de fabricação de motores e contratar mais

funcionários para operá-la. A elevação é bastante eficaz porém dispendiosa — você não quer gastar milhões em equipamento adicional se não for absolutamente necessário. É por isso que a Exploração e a Subordinação devem ser realizadas antes: muitas vezes é possível reduzir rapidamente a Restrição sem precisar gastar mais dinheiro.

5. *Reavaliação*: Depois de realizar uma alteração, reavalie o sistema para verificar onde se localiza a Restrição. A inércia é um inimigo: não presuma que os motores sempre serão a Restrição — uma vez que fizer algumas Mudanças, o fator restritivo pode passar a ser para-brisas. Nesse caso, não faz sentido manter o foco no aumento da produção de motores — o sistema não melhorará enquanto os para-brisas não se tornarem o foco de melhoria.

Esse método de cinco passos é bastante similar à **Velocidade de Iteração** — quanto mais rapidamente você percorrer esse processo e mais ciclos completar, mais o Rendimento do seu sistema melhorará.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/constraint/

Ciclo de feedback

Sistemas de controle de feedback de informações são fundamentais para todo o empreendimento humano e para a vida… Tudo o que fazemos como indiví duos, como um setor ou como uma sociedade é feito no contexto de um sistema de feedback de informações.

— JAY W. FORRESTER, TEÓRICO DE SISTEMAS E PROFESSOR DO MIT

É fácil pensar em termos de causa e efeito, mas o que acontece quando os efeitos se transformam nas próprias causas?

Os **Ciclos de Feedback** existem sempre que o output de um **Sistema** se transforma em um dos inputs do próximo ciclo. O feedback é o modo como os sistemas aprendem — se o sistema for capaz de perceber seu **Ambiente**, esse feedback o ajuda a saber se ele está sob controle e satisfazendo os **Testes de Seleção** necessários.

Os **Ciclos de Balanceamento** reduzem o output de cada ciclo do Sistema, levando ao equilíbrio do Sistema e à resistência a mudanças. Pense em deixar cair uma bola de tênis da altura de seu ombro: a bola saltará para cima e para baixo, com cada salto menor que o último. O **Atrito** e a resistência do ar enfraquecem cada ciclo até que a energia do Sistema atinge o equilíbrio e a bola para no chão.

Os Ciclos de Balanceamento estabilizam o sistema, reduzindo oscilações e mantendo o Sistema em um determinado estado. Sistemas de **Controle Perceptivo** normalmente são compostos de Ciclos de Balanceamento. Vamos retomar nosso exemplo do termostato. Se a temperatura de um cômodo for mais alta que o **Nível de Referência**, o sistema de refrigeração será acionado para reduzir a temperatura. Se a temperatura for mais baixa que o Nível de Referência, o aquecedor será acionado para elevar a temperatura. Dessa forma, o sistema tende a manter uma temperatura estável, que é o propósito do sistema.

Ciclos de Reforço Amplificam o output do sistema a cada ciclo do sistema. Os Ciclos de Reforço tendem a levar a um descontrole de crescimento ou decadência com o tempo. Pense em uma guerra de preços entre duas empresas, sendo que cada uma delas está competindo para oferecer o preço mais baixo. A empresa A reduz o preço e a empresa B retalia reduzindo ainda mais o preço. Enquanto o Nível de Referência de cada empresa continuar sendo "o nosso preço deve ser mais baixo que os dos nossos concorrentes", os preços continuarão a cair até as duas empresas eliminarem suas **Margens de Lucro** para a oferta.

A **Composição** é um exemplo de um Ciclo de Reforço positivo. Cada ciclo de pagamento de juros aumenta o investimento (ou a dívida, se for o caso) do próximo ciclo, resultando em ainda mais juros, e o ciclo continua. Com o tempo, os juros acumulados podem chegar a quantias enormes, que é o propósito do Sistema.

Com muita frequência, o tamanho de cada **Estoque** é influenciado por vários ciclos, cada um puxando em uma direção diferente. Pense no saldo da sua conta bancária: sua renda, seu aluguel/hipoteca, gastos com alimentação e outras despesas são controladas por Ciclos de Feedback. Você se mantém constantemente analisando se cada ciclo é excessivo ou insuficiente, o que representa um Ciclo de Feedback de Balanceamento. **Influxos** ou **Efluxos** excessivos ou insuficientes o levam a tomar uma providência, o que afeta o próximo ciclo.

Basta olhar ao redor e você verá Ciclos de Feedback por *toda parte*. Quando começar a notá-los você perceberá a complexidade em constantes mudanças dos sistemas nos quais vivemos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/feedback-loops/

Autocatálise

> O sistema que evoluir mais rapidamente deve ficar aquém da beira do caos, ou melhor dizendo, *na* beira do caos — possuir ordem mas com as partes ligadas com flexibilidade suficiente para serem facilmente alteradas.
>
> — E. O. WILSON, TEÓRICO DE SISTEMAS

A **Autocatálise** é um conceito proveniente da química: uma reação cujo produto gera as matérias-primas necessárias para uma reação idêntica.

Um Autocatalisador produz os inputs necessários para o próximo ciclo como um produto derivado do ciclo anterior **Amplificando** o ciclo. A Autocatálise é um **Ciclo de Feedback** positivo e submetido ao processo de **Composição** — o sistema continuará a crescer até que seja alterado de forma a produzir menos output.

A propaganda na televisão dos anos 1950 aos anos 1990 é um excelente exemplo de Autocatálise. As empresas podiam gastar um dólar em propaganda e, em virtude do aumento da demanda e da distribuição, ganhar um retorno de dois dólares ou mais. Esses dois, reinvestidos em propaganda, se transformavam em quatro, que se transformavam em oito, que se transformavam em 16 e assim por diante. Empresas como a Procter & Gamble, a GE, a Kraft e a Nestlé usaram esse ciclo para se transformar nas

gigantes que são hoje.

Hoje em dia, a empresa terá sorte se investir 1 dólar em propaganda na TV e tiver um retorno de 1,20 — o número de canais é muito maior, a propaganda é bem mais cara e os expectadores têm acesso a tecnologia para eliminar distrações indesejadas. O ciclo ainda funciona em algumas circunstâncias, mas não tão bem quanto costumava funcionar.

A Autocatálise nem sempre precisa envolver dinheiro: "efeitos de rede" e "ciclos virais" também são exemplos de Autocatálise. A cada vez que alguém se cadastra no Facebook, a pessoa naturalmente convidará ainda mais usuários para entrar na rede social. A cada vez que alguém vê um vídeo divertido no YouTube, a pessoa o divulga a vários amigos. Isso é Autocatálise.

Se o seu negócio incluir algum elemento de Autocatálise, ele crescerá mais rapidamente do que você espera.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/autocatalysis/

Ambiente

A realidade é aquilo que, quando você para de acreditar nela, ela não desaparece.

— PHILIP K. DICK, ROMANCISTA DE FICÇÃO CIENTÍFICA E ESCRITOR DE CONTOS

Nenhum **Sistema** existe no vácuo: cada Sistema é inevitavelmente afetado por todos os outros Sistemas que o

cercam.

Um **Ambiente** é a estrutura na qual um Sistema opera. O Ambiente influencia principalmente os **Fluxos** ou processos do Sistema, alterando seu output.

Pense em como o seu corpo reage quando está quente ou frio demais. Calor demais ou de menos pode ser fatal: o seu corpo deve reagir à mudança no Ambiente para continuar funcionando, seja suando para eliminar o excesso de calor ou se abrigando para preservá-lo.

Quando o Ambiente muda, o sistema deve mudar com ele para continuar operando. De acordo com a maioria das teorias, os dinossauros foram extintos em virtude de mudanças no Ambiente — devido a uma era do gelo ou ao impacto de um meteorito que levantou poeira suficiente para bloquear a luz do Sol. A queda da temperatura e menos luz do sol resultaram em uma grande escassez de alimento, levando à extinção em massa dos dinossauros.

As condições do Ambiente afetam a operação do Sistema nesse Ambiente. Em 2005, os preços do petróleo decolaram e muitas empresas que dependiam dele para fabricar plásticos ou transportar bens se viram subitamente em dificuldades. O aumento dos custos variáveis reduziu a lucratividade de muitas empresas e muitas delas, sem condições de absorver o aumento dos custos, foram obrigadas a fechar as portas.

Se você não quiser ter o mesmo destino que os dinossauros deve manter sempre em mente como as condições do Ambiente

afetam o seu sistema.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/environment/

Teste de seleção

> Qualquer reação ao universo, por mais poderosa, se torna inapropriada com o tempo e as mudanças. Aqueles que se tornarem excessivamente dependentes de uma forma de domínio se verão incapazes de lidar com o futuro.
>
> — FRANK HERBERT, ROMANCISTA DE FICÇÃO CIENTÍFICA E AUTOR DE *DUNA*

Sistemas autoperpetuantes (como empresas ou organismos) só podem se autoperpetuar enquanto satisfizerem as condições **Ambientais** necessárias para sua existência.

Um **Teste de Seleção** é uma restrição Ambiental que determina quais Sistemas continuarão a se autoperpetuar e quais "morrerão". Os mamíferos, da mesma forma como os seres humanos, possuem vários Testes de Seleção: respirar ar suficiente, comer alimento suficiente, beber água suficiente e reter calor suficiente. As empresas também têm Testes de Seleção: proporcionar valor suficiente aos clientes, gerar receita suficiente para cobrir as despesas e **Lucro** suficiente para permanecer financeiramente **Autossuficientes**.

Muitas pessoas pensam nos Testes de Seleção como uma "sobrevivência do mais apto", mas "a morte do inapto" seria uma

descrição mais precisa. Se um sistema autoperpetuante não conseguir satisfazer um Teste de Seleção, ele deixará de existir. Se não conseguir respirar ar suficiente, você morrerá. Se o seu negócio não conseguir gerar receita suficiente para manter a Autossuficiência, ele morrerá.

À medida que o Ambiente muda, os Testes de Seleção também mudam. É particularmente interessante observar os Testes de Seleção no mercado de tecnologia, no qual o Ambiente "do que é possível" muda constantemente. Empresas que não conseguem se beneficiar de grandes mudanças tecnológicas descobrem rapidamente que são incapazes de acompanhar as novas demandas dos clientes.

Ambientes dinâmicos e Testes de Seleção são os melhores amigos de um empreendedor — são eles que permitem que pequenas empresas consigam apresentar um desempenho melhor que grandes e tradicionais concorrentes. Se você puder identificar quais realmente são os Testes de Seleção de um mercado, será capaz de competir nesse mercado com muito mais eficácia.

Os Testes de Seleção são implacáveis: satisfaça-os e você prosperará. Deixe de se adaptar às mudanças nas condições e você morrerá.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/selection-test/

Incerteza

Aquele que vive de acordo com uma bola de cristal logo aprende a comer vidro moído.

— EDGAR R. FIEDLER, ECONOMISTA

Como estarão as taxas de juros daqui a dez anos? Quanto custará um barril de petróleo no ano que vem? E as ações daquela empresa — elas estão baratas ou supervalorizadas? É melhor estocar matérias-primas agora ou esperar alguns meses? Executivos e empresários lidam diariamente com questões como essas.

Eis a resposta para todas essas perguntas: *ninguém sabe*. Este nosso mundo é um lugar incrivelmente incerto, o que é ao mesmo tempo uma bênção e uma maldição. Tudo pode acontecer, para o bem ou para o mal — simplesmente não temos como saber o que o futuro nos reserva.

Há uma enorme diferença entre risco e **Incerteza**. Nas palavras imortais de Donald Rumsfeld, ex-secretário de Defesa dos Estados Unidos:

> Existem conhecidos que são conhecidos. São as coisas que sabemos que sabemos. Existem conhecidos que não são conhecidos. Essas são as coisas que sabemos que não sabemos. Mas também existem desconhecidos que não são conhecidos. São as coisas que não sabemos que não sabemos.

Os **Riscos** são “conhecidos que não são conhecidos”. Se você estiver planejando pegar um amigo no aeroporto, as chances de o voo chegar com várias horas de atraso é um Risco — você já sabe

que o horário de chegada pode mudar, de forma que se planeja de acordo.

Incertezas são "desconhecidos que não são conhecidos". Você pode se atrasar para pegar seu amigo no aeroporto porque um meteorito destrói o seu carro uma hora antes de você ter planejado sair para ir ao aeroporto. Quem poderia prever isso?

Você não tem como prever o futuro com base em eventos passados diante da Incerteza. Eventos inesperados ou aleatórios podem ocorrer subitamente, o que pode ter um grande impacto nas suas metas e planos.

Em *A lógica do cisne negro*, Nassim Nicholas Taleb, ex-gestor de fundos *hedge*, descreve os perigos da Incerteza. Por mais estável ou previsível que a situação possa parecer, "eventos de cisne negro" imprevisíveis podem mudar tudo em um piscar de olhos.

O termo "cisne negro" era uma expressão comum na Londres do século XVI se referindo a algo impossível ou inexistente — todo mundo sabia que todos os cisnes eram brancos. O problema com o termo é o que o filósofo do século XVIII David Hume chamou de "problema da indução": a menos que você veja todos os cisnes existentes, nunca poderá presumir que a afirmação "todos os cisnes são brancos" é verdadeira. Basta *um* cisne negro para invalidar completamente a hipótese, o que aconteceu quando cisnes negros foram documentados na Austrália em 1697 pelo capitão holandês Willem de Vlamingh.

No momento antes de ocorrerem, a probabilidade de ocorrência de eventos de "cisne negro" é basicamente zero. Logo

após um evento de cisne negro, a probabilidade de sua ocorrência é discutível: o evento muda o **Ambiente** no qual o sistema opera por vezes radicalmente, alterando **Testes de Seleção** sem aviso prévio. Não é possível saber antecipadamente se (ou quais) eventos de cisne negro ocorrerão: tudo o que você pode fazer é ser flexível, se manter preparado e **Resiliente** (um conceito que veremos mais adiante) o suficiente para reagir apropriadamente se e quando eles ocorrerem.

Nem mesmo a análise mais detalhada fundamentada com enormes volumes de dados históricos pode salvá-lo da Incerteza. A principal desvantagem dos modelos financeiros ensinados na maioria dos programas de MBA é a Incerteza: seu modelo pro forma, (valor presente líquido — NPV) ou (modelo de precificação de ativos financeiros — MPAF) só é tão bom quanto a qualidade das suas previsões. Muitas empresas foram arruinadas por previsões financeiras que se provaram erradas. Quais são as chances de sua projeção financeira para dez anos prever absolutamente tudo o que acontecerá com 100% de precisão? Quem pode dizer se amanhã será como hoje?

Muitas pessoas estão no negócio de vender certeza, *o que não existe*. Previsões, profecias e outras formas de vidência são populares no mundo dos negócios por proporcionarem a ilusão de que o futuro pode ser conhecido e controlado. Exercícios de previsão não valem seu custo — se houvesse uma maneira garantida de prever preços da gasolina, taxas de juros ou preços de ações, as pessoas com esse conhecimento mágico seriam tremendamente ricas e não estariam perdendo tempo vendendo

aseus métodos a você.

Absorver a natureza eternamente presente da Incerteza é um exercício de ver o mundo como ele realmente é, não como queremos que seja. Todos nós queremos instintivamente sentir que sabemos o que acontecerá no futuro, particularmente considerando o quanto tendemos à **Aversão à Perda** e ao **Travamento sob Ameaça**. Não é nada agradável contemplar a Incerteza, porque não saber o que vai acontecer nos parece uma ameaça. Em vez de se fixar em prever ameaças invisíveis e desconhecíveis, é melhor direcionar sua energia para melhorar a sua capacidade de lidar com o inesperado.

Não baseie as suas decisões na possibilidade de fazer previsões perfeitas — as coisas podem mudar a qualquer momento. Planejar a sua flexibilidade em resposta à Incerteza por meio do **Planejamento de Cenários** é muito mais útil do que fingir ser um vidente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/uncertainty/

Mudança

Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais reativo a mudanças.

— CHARLES DARWIN, NATURALISTA E PIONEIRO DA TEORIA DA EVOLUÇÃO

Todos os Sistemas **Mudam** — não existe um **Sistema** imutável.

Sistemas complexos estão em um constante estado de fluxo Há muita **Incerteza** em torno de *como* um sistema Mudará com o tempo, mas é certo que o sistema *de fato* Mudará. Planos que não levem a Mudança em consideração têm valor limitado.

A Mudança é uma realidade. Psicologicamente é muito difícil internalizar que algumas coisas são aleatórias: muitas coisas acontecem no mundo sem nenhuma razão aparente. Devido à nossa capacidade natural de **Correspondência de Padrões** tendemos a ver padrões onde eles não existem e tendemos a atribuir mudanças aleatórias à nossa habilidade, se as Mudanças forem boas, ou à má sorte, se forem ruins. Em consequência somos *Iludidos pelo acaso* — o título do primeiro livro de Nassim Nicholas Taleb.

Você nunca desenvolverá seu negócio ao ponto em que tudo é perfeito e imutável. Muitos empresários e gestores compartilham uma crença infundada de que, ao criar uma empresa "feita para vencer", ela será "feita para durar", conseguindo passar décadas a fio superando os concorrentes. É um sonho agradável, mas é infundado seguir esse parâmetro, já que isso requer um mundo imutável.

A única coisa que você pode fazer em relação à Mudança é aumentar a sua flexibilidade para lidar com uma ampla variedade de circunstâncias diferentes. Quanto mais flexível você for, mais **Resiliente** (conceito discutido adiante) será quando a situação inevitavelmente Mudar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/change/

Interdependência

Quando tentamos analisar qualquer coisa independentemente, descobrimos que ela está ligada a todo o resto do universo.

— JOHN MUIR, NATURALISTA

Nada no mundo existe em isolamento.

Sistemas complexos quase sempre dependem de outros Sistemas para operar. O seu refrigerador precisa de eletricidade para funcionar. Se a sua usina de energia local parar, seu refrigerador também para. Isso é **Interdependência**.

Sistemas altamente Interdependentes algumas vezes são chamados de Sistemas "firmemente acoplados". Quanto mais firmemente acoplados forem os processos de um Sistema maiores serão as chances de falhas ou atrasos afetarem outras partes do Sistema.

Sistemas firmemente acoplados normalmente são dependentes do tempo, são rigorosamente ordenados e apresentam pouca **Reserva**. Muitas vezes há apenas um caminho para um bom resultado e uma falha em qualquer ponto do sistema pode provocar um "efeito dominó" no restante dele.

Se já viu uma cascata de dominós, você já conhece um sistema firmemente acoplado — uma peça de dominó cai sobre a outra e se uma delas deixar de derrubar a próxima, todo o Sistema e

interrompido.

Se já ouviu falar no termo de gerenciamento de projetos "caminho crítico", você conhece a importância das Interdependências. O caminho crítico contém apenas as tarefas que devem ser concluídas *na ordem* para que o projeto termine no prazo. Se algum fator do caminho crítico mudar, essa **Mudança** afeta todo o resto do caminho. Qualquer atraso em uma tarefa do caminho crítico atrasará o projeto inteiro.

Sistemas "frouxamente acoplados" possuem baixo grau de Interdependência. Sistemas frouxamente acoplados são mais "relaxados": eles normalmente não são dependentes do tempo Você pode utilizar o "processamento paralelo", concluindo vários passos por vez. O Sistema apresenta bastante Reserva e você pode atingir sua meta utilizando várias estratégias diferentes.

Pense em uma orquestra, que consiste em um condutor e muitos músicos. Se o primeiro violino tocar a nota errada, a qualidade da apresentação será afetada, mas o erro não provocará necessariamente um efeito dominó se estendendo aos outros membros da orquestra.

Você pode reduzir a Interdependência do sistema removendo *dependências*. Uma dependência é um input necessário antes de o próximo estágio de um processo poder ser iniciado. Quanto mais dependências houver em um sistema, maiores são as chances de uma falha ou atraso no sistema.

Eliminar dependências faz com que um sistema seja menos firmemente acoplado. Vamos retomar o nosso exemplo da linha

de montagem automotiva: se você precisar instalar o motor antes do para-brisa, um problema com o motor atrasará o Sistema inteiro. Se a ordem de instalação das peças não fizer diferença, é possível montar um veículo de mais de uma maneira.

Em *Trabalhe 4 horas por semana*, Timothy Ferriss apresenta um método que aumentou muito sua eficiência no trabalho. Inicialmente, quando os representantes de atendimento ao cliente tinham um problema com um cliente, eles precisavam obter a aprovação de Tim antes de solucioná-lo. Ao instituir uma política que permitia que os representantes fizessem tudo o que fosse necessário para solucionar problemas que custassem menos de 400 dólares sem aprovação, Tim fez seu sistema de negócios depender menos dele para funcionar.

Elimine dependências desnecessárias e você reduzirá o risco de uma falha prejudicar todo o Sistema.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/interdependence/

Risco de contraparte

> O homem que faz com que tudo o que leva à felicidade dependa de si mesmo e não dos outros adotou o melhor plano para uma vida feliz.
>
> — PLATÃO, FILÓSOFO DA GRÉCIA ANTIGA

Se o seu **Sistema** depender de outras pessoas para funcionar você correrá um grande risco.

O **Risco de Contraparte** é a possibilidade de as pessoas não acumprirem o que prometeram. Se a casa em que mora pegar fogo é você só poderá receber uma indenização do seguro se a seguradora não tiver falido. Caso contrário, você terá problemas.

Se o seu Sistema de manufatura depender de um terceiro para fornecer determinadas peças e ele não cumprir o acordo, sua linha de produção para.

Se você terceirizar um trabalho e o terceiro não cumprir o que prometeu, o seu projeto será atrasado.

Risco de Contraparte demais aumenta o risco de uma falha catastrófica do sistema. No *crash* do mercado financeiro de 2008 os maiores bancos de investimento do mundo se viram à beira da insolvência porque todos eles dependiam uns dos outros no caso de algo dar errado.

Bancos de investimento e empresas financeiras como a Goldman Sachs, a JPMorgan Chase e a Lehman Brothers adotaram a prática de comprar swaps de crédito (*credit default swaps*), uma forma de **Seguro** financeiro, de outras grandes empresas. Se um acordo altamente **Alavancado** fracassasse esses bancos de investimento acreditavam que o Seguro que compraram os protegeria de perdas multimilionárias, de forma que continuaram Alavancando e, em consequência, aumentando seu risco de exposição.

Quando o mercado imobiliário entrou em colapso e os bancos começaram a perder dinheiro nos títulos hipotecários que detinham, eles tentaram acionar seus swaps de crédito. Acontece

oque os outros bancos, dos quais eles compraram os swaps ,também tinham perdido enormes quantias de dinheiro em atítulos lastreados por hipotecas e não tinham como honrar suas obrigações. Todos os grandes bancos de investimentos eram contrapartes do risco de outros bancos no sistema. Como todos dependiam uns dos outros, quando um banco caiu, todos caíram.

O Risco de Contraparte é **Amplificado** pela **Falácia do Planejamento**. Os seus parceiros, como você, não têm como prever o futuro e todos tendem a ser otimistas no que se refere a planos e prazos. Faça planos e promessas, mas sempre tenha um plano para quando o projeto não progredir como o esperado.

Quando o seu sistema depende do desempenho de alguém fora do seu controle, faça o que puder para se preparar para a possibilidade de eles não apresentarem o desempenho esperado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/counterparty-risk/

Efeitos de segunda ordem

> Apesar de sermos livres para escolher nossas ações, não somos livres para escolher as consequências das nossas ações.
>
> — STEPHEN COVEY, AUTOR DE
>
> *OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES*

Alguns anos atrás, Kelsey e eu tivemos a oportunidade de visitar o reino do Bahrein, um pequeno país insular a alguns

,quilômetros da costa oriental da Arábia Saudita. Atualmente nconhecido pela destreza em serviços bancários internacionais scoleta de pérolas e pelo circuito internacional de F1, até pouco ntempo atrás Bahrein era conhecido pelo ecossistema inigualável.

s

Poucas décadas atrás, o interior da ilha de Bahrein exibia luxuriantes florestas naturais — um oásis que se acreditava ser o **o**local original do Jardim do Éden. Hoje em dia, o interior da ilha e ocupado por deserto e a vegetação local só consegue ser mantida acom irrigação. O que mudou?

n

Bahrein é cercado por uma rede de lençóis subterrâneos de água potável, responsável pela vegetação da ilha além de estimular as ostras locais para produzir pérolas de qualidade notável. À medida que a única cidade grande do país, Manama, se desenvolvia, os terrenos no centro da cidade se tornaram escassos, de forma que as construtoras adotaram a prática do aterro, que envolvia escavar terra do interior da ilha e depositá-la na costa.

Essa abordagem conseguiu criar mais terra, mas a um custo muito mais elevado do que o previsto — a rede de lençóis de água potável da ilha secou, transformando o país em um deserto.

Toda ação tem uma consequência e essas consequências têm suas consequências, que são chamadas de **Efeitos de Segunda Ordem**. Pense em uma fila de peças de dominó — um único empurrão provoca uma cadeia de eventos. Assim que a cadeia etem início, é difícil (se não impossível) parar ou reverter o efeito s dominó de causa e efeito.

Leis de controle de aluguel na cidade de Nova York instituídas depois da Segunda Guerra Mundial constituem um outro exemplo de consequências acidentais. Originalmente criada para proporcionar moradia acessível aos veteranos que estavam voltando da guerra, a política instituiu um limite máximo para os preços do aluguel em determinadas regiões da cidade. Moradia acessível para veteranos de guerra é uma ideia nobre, certo?

Mas vejo o que os planejadores da cidade não esperavam que acontecesse: todos os anos, o custo de manter imóveis na cidade de Nova York continuaram a subir, mas os proprietários não tinham como aumentar os preços do aluguel para compensar seus custos crescentes. Por lei, o aluguel controlado só perderia a validade se o inquilino original se mudasse ou se o prédio fosse condenado, de forma que os proprietários deixaram de fazer a manutenção da propriedade — era um desperdício de dinheiro. Financeiramente, era melhor deixar o prédio se deteriorar.

Com o tempo, o efeito dessa política foi um pronunciado declínio da qualidade da propriedade e, mais tarde, da oferta, à medida que os prédios eram condenados, aumentando ainda mais o preço da moradia. Uma política que pretendia fazer com que a moradia fosse mais acessível acabou destruindo a oferta de moradia e aumentando ainda *mais* seu preço — o contrário da intenção original.

Alterar algum aspecto de um **Sistema** complexo sempre leva a Efeitos de Segunda Ordem, alguns dos quais podem ser contrários à intenção original da mudança. Elementos de um Sistema complexo podem ser inter-relacionados ou dependentes

suns dos outros em milhões de maneiras diferentes e a **Incerteza** garante que você provavelmente não saiba exatamente como aCada ação tem uma consequência e essas consequências *sempre* ıtêm consequências — mesmo se você não souber quais são ou snão as desejar.

Faça alterações em um Sistema complexo com extrema cautela: o resultado obtido pode ser o contrário do esperado.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/second-order-effects/

Acidentes normais

O problema não é a existência de problemas. O problema é esperar que os problemas não existam e achar que ter problemas é um problema.

— THEODORE RUBIN, PSIQUIATRA E COLUNISTA

O ônibus espacial — um veículo capaz de sair dos limites da gravidade da Terra com passageiros humanos a bordo — é claramente um **Sistema** extremamente complexo. Uma aeronave de engenharia altamente complexa ligada a três foguetes levando milhões de metros cúbicos de gás hidrogênio explosivo é a epítome de um Sistema altamente **Interdependente**. *Qualquer* erro tem a chance de se propagar catastroficamente em cascata e ra cada vez que o ônibus espacial é lançado, milhões de coisas poderiam dar errado.

Em 1986, o ônibus espacial *Challenger* sofreu uma catástrofe

— um lacre em um dos foguetes congelou se tornando extremamente quebradiço. Quando o lacre foi superaquecido durante a decolagem, ele falhou. O *Challenger* explodiu 73 segundos após a decolagem, matando instantaneamente todas as pessoas a bordo.

É tentador acreditar ser possível criar um Sistema no qual nada jamais dá errado. Sistemas no mundo real sempre provam o contrário — pode contar com isso.

A teoria dos **Acidentes Normais** é uma maneira mais formal de expressar um provérbio universal: nada é perfeito. Em um sistema "firmemente acoplado", pequenos riscos se acumulam ao ponto no qual erros e acidentes são inevitáveis. Quanto maior e mais complexo for o sistema, maiores são as chances de algo dar muito, muito errado.

Reagir com exagero aos Acidentes Normais é contraproducente. Quando algo dá errado, nossa reação instintiva é ficarmos hipersensíveis, nos fixando em certos aspectos e acrescentando mais controles para impedir que o evento infeliz ocorra novamente. Essa reação só piora as coisas: fixar-se em detalhes e acrescentar mais sistemas só torna o sistema *mais firmemente acoplado*, aumentando o risco de acidentes no futuro.

A reação da NASA à tragédia do *Challenger* é extremamente instrutiva: em vez de eliminar completamente o programa ou acrescentar mais sistemas que poderiam complicar a questão, os engenheiros da NASA reconheceram o risco inerente e se

concentraram em encontrar outras soluções para o problema que poderiam minimizar o risco de recorrência sem adicionar mais sistemas que também poderiam falhar.

A melhor maneira de evitar Acidentes Normais é analisar falhas ou "desastres iminentes" assim que acontecerem. Em vez de entrar no modo de **Travamento sob Ameaça**, o que pode criar problemas ainda mais graves no longo prazo, analisar "quase desastres" pode revelar Interdependências ocultas. Ao analisar a questão, é possível criar planos de contingência para o caso de uma situação similar ocorrer no futuro.

Em 2003, o ônibus espacial *Columbia* sofreu uma catástrofe de natureza diferente: os protetores térmicos de espuma projetados para proteger a aeronave ao entrar na atmosfera da Terra falharam e a nave se desintegrou. Mais uma vez, a NASA se concentrou em como impedir que o problema voltasse a ocorrer sem fazer com que o sistema ficasse ainda mais firmemente acoplado. Quando os protetores térmicos do ônibus espacial *Discovery* sofreram danos durante a decolagem alguns anos mais tarde, os engenheiros da NASA já estavam preparados, e a tripulação pousou em segurança.

Acidentes Normais constituem uma excelente razão para manter os seus Sistemas o mais "frouxamente acoplados" possível. Sistemas são extremamente úteis, mas esperar que eles nunca falhem é absolutamente infundado. Sistemas frouxamente acoplados podem não ser tão eficientes, mas duram mais e suas falhas são menos catastróficas.

Quanto mais complexo for um sistema e quanto mais tempo ele operar, maiores são as chances de ele sofrer uma importante falha. Não é uma questão de *se*, mas sim uma questão de *quando*. Fique alerta em relação a falhas no Sistema e esteja preparado para reagir rapidamente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/normal-accidents/

Quanto mais complexo for um sistema e quanto mais tempo ele operar, maiores são as chances de ele sofrer uma importante falha. Não é uma questão de *se*, mas sim uma questão de *quando*. Fique alerta em relação a falhas no Sistema e esteja preparado para reagir rapidamente.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/normal-accidents/

11

ANALISANDO OS SISTEMAS

> Se você não conseguir entender, não tem como mudar.
>
> — ERIC EVANS, TECNÓLOGO

ANTES DE PODER melhorar um **Sistema**, você deve saber até que ponto ele está funcionando bem. Infelizmente para nós, essa não é uma tarefa fácil — simplesmente não é possível parar o mundo pelo tempo que quiser para uma análise detalhada.

Os Sistemas devem ser analisados enquanto funcionam. É difícil analisar um Sistema em operação, mas definitivamente possível — se você souber o que procurar.

Neste capítulo, você aprenderá como **Desconstruir** Sistemas em partes menores, mensurar o que importa e descobrir como as partes do sistema interagem e dependem uma das outras para funcionar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/analyzing-systems/

Desconstrução

A perfeição não leva a nada. Todo processo envolve algum tipo de desconstrução.

— JOSEPH CAMPBELL, MITÓLOGO E AUTOR DE *O HERÓI DE MIL FACES*

Sistemas complexos, como já discutimos, são compostos de vários **Fluxos Interdependentes**, **Estoques**, processos e partes. Como um todo, o Sistema pode ser complexo demais para ser compreendido de uma vez — se houver mais de sete ou oito variáveis ou dependências, a **Limitação do Escopo Cognitivo** entra em ação e a confusão prevalece.

Se isso for verdade, como alguém pode analisar Sistemas extremamente complexos?

A **Desconstrução** é o processo de dividir Sistemas complexos nos menores subsistemas possíveis para entender como as coisas funcionam. Em vez de tentar entender o Sistema todo de uma vez, você o segmenta em partes para depois tentar entender os subsistemas e como eles interagem uns com os outros.

A Desconstrução é o aspecto de engenharia reversa da **Lei de Gall**. Lembre-se de que todos os Sistemas complexos que funcionam evoluíram de Sistemas mais simples que também funcionavam. Se você conseguir identificar subsistemas mais simples e se concentrar em entender como eles funcionam e como interagem uns com os outros, poderá entender como o Sistema como um todo funciona.

Se você não fizer ideia de como os carros funcionam, abrir o capô do seu carro e analisar o conteúdo não passa de um exercício de confusão — há tantas peças que é difícil saber por onde começar. No entanto, não é impossível entender o Sistema —

identificar subsistemas importantes como o motor, a transmissão e o radiador pode lhe dar *insights* valiosos do funcionamento do Sistema como um todo.

Identificados os subsistemas importantes, isolá-los temporariamente na sua cabeça pode ajudá-lo a descobrir como eles funcionam. Em vez de tentar entender como o carro inteiro funciona, você se concentra apenas no motor por um tempo. Onde começa o subsistema? Que **Fluxos** estão envolvidos? Que processos ocorrem no Sistema? Há **Ciclos de Feedback** envolvidos? O que acontece se *não* entrarem **Influxos**? Onde o Sistema termina? Quais são os **Efluxos**?

É importante não perder de vista a **Interdependência** ao utilizar o método do isolamento para Desconstruir um Sistema, já que cada subsistema faz parte de um sistema maior. Também é importante identificar *gatilhos* e *pontos de desfecho* — as partes do Sistema que interagem com outros subsistemas. Os gatilhos indicam o que faz um subsistema começar a funcionar e os pontos de desfecho mostram o que faz o sistema parar.

Além disso, é importante entender os fatores condicionais presentes em um Sistema — relações do tipo “se — então” e “quando — então” que influenciam o seu funcionamento. Por exemplo, um motor precisa de um Influxo de vapor de combustível para funcionar. Na presença desse Influxo, uma fagulha da vela de ignição inflama o vapor de combustível proporcionando energia que empurra um pistão que, por sua vez, movimenta o resto do Sistema. Se o Influxo não estiver presente ou se a fagulha não for produzida pela vela, a energia não é

agerada e o Sistema para, o que faz com que tanto o Influxo do vapor de combustível quanto a fagulha da vela sejam condições para o funcionamento da operação.

Elaborar diagramas e fluxogramas pode ajudá-lo a entender como cada Influxo, processo, gatilho, fatores condicionais pontos de desfecho e Efluxos interagem uns com os outros. Explicar Sistemas complexos só em palavras pode ser restritivo — para melhores resultados, crie diagramas para os Fluxos Estoques, fatores condicionais e processos envolvidos Fluxogramas bem elaborados podem ajudá-lo a entender o Fluxo de um Sistema enquanto ele estiver em funcionamento, o que pode ser bastante útil para consertar o Sistema na ocorrência de falhas.[1]

Para analisar um sistema, Desconstrua sistemas complexos em subsistemas mais fáceis de entender, então elabore o seu entendimento do sistema de baixo para cima.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/deconstruction/

Mensuração

> Em Deus nós confiamos… todos os outros tragam os dados.
>
> — W. EDWARDS DEMING, ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E PIONEIRO DO CONTROLE ESTATÍSTICO DE PROCESSOS

Assim que você entender as partes do **Sistema** e como elas interagem umas com as outras, vale a pena responder outra

pergunta: até que ponto o Sistema *funciona bem*? Para isso smensuramos o Sistema em funcionamento.

A **Mensuração** é o processo de coletar dados com o Sistema em rfuncionamento. Coletar informações relacionadas às funções ,centrais do Sistema torna muito mais fácil entender exatamente .em que extensão ele está funcionando bem.

A Mensuração também permite que Sistemas sejam ’comparados uns aos outros. Por exemplo, é possível usar vários tipos diferentes de microprocessadores para montar um computador — qual deles você deveria utilizar? Ao mensurar várias características de cada processador — tempo de ciclo consumo de poder, geração de calor etc. — é possível escolher o melhor processador para o seu computador, resultando em um sdesempenho melhor.

A Mensuração nos ajuda a evitar a **Cegueira da Ausência** ao analisar um Sistema. Lembre-se de que temos dificuldade de ver coisas que não estão presentes. Mensurar diferentes partes de um sistema em funcionamento ajuda a identificar problemas potenciais antes de ocorrerem.

Por exemplo, a diabetes é o resultado de uma falha no **Ciclo de Feedback** que controla os níveis de glicose no sangue. Glicose demais ou de menos no sangue pode levar à morte, de forma que a produção em excesso ou insuficiente de insulina para estabilizar os níveis de glicose pode ser um grande problema.

Apesar de os níveis de insulina serem extremamente importantes para um diabético, não é possível descobrir o níve

,de insulina ou glicose sanguínea de uma pessoa só olhando para ela. Sem a Mensuração, a Cegueira da Ausência é a regra até que a condição se agrave o suficiente para se tornar visível, o que normalmente consiste na pessoa desmaiando ou entrando em choque. Para evitar essa situação, os diabéticos desenvolvem o hábito de mensurar seus níveis de glicose sanguínea e insulina ao longo do dia.

Mensurar algo é o primeiro passo para melhorá-lo. Peter Drucker disse, em uma frase famosa: "O que é mensurado é administrado". É verdade. Se não souber quanto dinheiro o seu negócio ganha ou gasta, é difícil saber se qualquer **Mudança** implementada no seu Sistema de negócios de fato levará a uma melhoria. Se quiser perder peso, antes de mais nada você deve saber o quanto pesa agora e monitorar como quaisquer Mudanças implementadas afetam o seu peso.

Sem dados, você é cego. Se quiser melhorar alguma coisa, deve mensurá-la antes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/measurement/

Indicador-chave de desempenho

> É melhor ter uma resposta aproximada para a pergunta certa do que uma resposta exata para a pergunta errada.
>
> — JOHN TUKEY, ESTATÍSTICO

A **Mensuração** tem um grande problema: você pode mensurar um milhão de coisas diferentes. Mensure demais e você

inevitavelmente será vítima da **Limitação do Escopo Cognitivo** ase afogando em um mar de dados sem sentido.

Algumas Mensurações são mais importantes do que outras **Indicadores-chave de Desempenho (KPIs — Key Performance Indicators)** são Mensurações de partes críticas do **Sistema** Mensurações que não o ajudam a melhorar não apenas são inúteis como também constituem um desperdício da sua **Atenção** e energia limitadas. Se a sua intenção for melhorar o Sistema que está analisando, você não precisa prestar Atenção a tudo — apenas algumas Mensurações-chave realmente importam.

Infelizmente, é fácil se fixar em coisas que são fáceis de mensurar em vez de em coisas que de fato são importantes. Veja por exemplo, a receita de um negócio — parece bastante importante, certo? É, mas até certo ponto: a receita é importante somente por ser um componente-chave do lucro. Não importa se você recebeu 1 milhão de dólares em receita se gastou 2 milhões para isso. Como disse Theo Paphitis, empreendedor serial e apresentador da série *Dragons' Den*, da BBC:[2] "Lucro é sanidade Giro é vaidade". Isoladamente, a receita não é um KPI.

O mesmo se aplica a outras Mensurações de Sistemas em operação. Por exemplo, se você estiver gerenciando uma equipe de programadores, é tentador mensurar a produtividade em termos de "linhas de código", uma medida visível e fácil de coletar. O problema é que um maior número de linhas de código não é necessariamente melhor. Um programador talentoso pode melhorar um programa utilizando *menos* linhas de código. Se

,você se fixar na quantidade, retirar 10 mil linhas de código pode parecer um revés quando na verdade é uma enorme melhoria.

: A situação piora ainda mais se você *recompensar* os programadores com base no número de linhas de código: o **Viés .Causado por Incentivo** fará seu código ser o equivalente da programação ao volumoso romance *Guerra e paz*.

Nos negócios, os KPIs em geral são diretamente relacionados às **Cinco Partes de Todo Negócio** ou ao **Rendimento**. Veja algumas perguntas que utilizo para identificar os KPIs de um negócio:

Criação de Valor: Com que rapidez o sistema está criando valor? Qual é o nível atual de **Influxos?**

Marketing: Quantas pessoas estão prestando Atenção à sua oferta? Quantos clientes potenciais estão lhe dando **Permissão** para oferecer mais informações?

Vendas: Quantos clientes potenciais estão se tornando clientes pagantes? Qual é o ***Lifetime Value*** médio do cliente?

Entrega de valor: Com que rapidez você é capaz de atender cada cliente? Quais são seus retornos atuais ou índices de reclamações?

Finanças: Qual é a sua **Margem de Lucro**? Quando **Poder de Compra** você tem? Você é financeiramente **Autossuficiente**?

Quaisquer Mensurações diretamente relacionadas a essas questões provavelmente são KPIs. Qualquer coisa não diretamente relacionada a um processo ligado à essência do

enegócio ou ao Rendimento do sistema provavelmente não é.

Tente se restringir a apenas três a cinco KPIs por sistema. Ao realizar as Mensurações é tentador criar um "painel de controle" contendo todas as informações que poderiam ser úteis. Resista a essa tentação: se você se sobrecarregar com dados demais, terá muito menos chances de identificar Mudanças de importância crucial. Você sempre poderá se aprofundar nos dados à sua disposição se necessário.

Encontre os KPIs do seu Sistema e você poderá administrá-lo sem se afogar em dados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/key-performance-indicator/

Entra lixo, sai lixo

Monitoremos bem nosso começo e os resultados virão por conta própria.

— ALEXANDER CLARK, EMBAIXADOR NORTE-AMERICANO E ATIVISTA DOS DIREITOS CIVIS DO SÉCULO XIX

Se você analisar dados de baixa qualidade, a análise resultante será na melhor das hipóteses inútil e, na pior das hipóteses enganosa ou prejudicial.

A qualidade do input utilizado sempre afetará a qualidade do output. Se você construir um objeto usando materiais de baixa qualidade, esse objeto não será atrativo nem confiável. Se come

muito junk food, não se exercitar e passar muito tempo assistindo TV, você se sentirá apático e não ativo. Se as pessoas que trabalham em um projeto não forem capazes ou não se sentirem empolgadas, o **Resultado Final** inevitavelmente será prejudicado.

Entra Lixo, Sai Lixo é um princípio bastante óbvio: alimente um **Sistema** com inputs inúteis e obterá outputs inúteis. A sua capacidade de entender um Sistema é diretamente relacionada à sua capacidade de observar o que está acontecendo nele. A qualidade e a quantidade dos dados que coletar sobre o sistema representam um limite superior para a sua capacidade de entender o que acontece em um sistema em operação.

Se você não quiser que seu sistema produza lixo, não o alimente com lixo para começar. Ser diligente em relação aos inputs pode ajudá-lo a garantir que o Resultado Final do processo atenda as suas expectativas.

Para melhorar seus resultados, melhore a qualidade dos seus inputs.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/garbage-in-garbage-out/

Honestidade analítica

Tudo o que pode ser destruído pela verdade deveria ser destruído pela verdade.

— P. C. HODGELL, PROFESSOR E AUTOR

Minha última função na Procter & Gamble envolveu elaborar uma estratégia de **Mensuração** on-line de **Marketing**: encontrar uma maneira de mensurar a eficácia da propaganda da P&G na internet. A P&G gastava milhões de dólares todos os anos em anúncios e banners, propaganda em ferramentas de busca e *placements* em vídeos on-line. O meu trabalho era avaliar se o investimento estava valendo a pena.

Ao implementar as nossas recomendações minha equipe descobriu algo perturbador: o **Sistema** que estávamos utilizando na maioria dos nossos websites para mensurar visitantes únicos estava errado. Em vez de simplesmente contar visitantes humanos, o Sistema também estava considerando visitas de programas de ferramentas de busca como "visitantes", apesar de não serem pessoas. Programas de computador não se interessam por sabão em pó e xampus, mas o Sistema os contava como clientes potenciais.

Não é comum para programas *spiders* de ferramentas de busca visitarem um website muitas vezes por dia em busca de novas informações, de forma que o Sistema estava aumentando substancialmente a estimativa do número de pessoas que visitavam cada website. Dito de forma simples, era uma situação do tipo **Entra Lixo, Sai Lixo** que reduzia muito a utilidade das nossas Mensurações.

Naturalmente, recomendamos melhorar o Sistema de monitoramento para coletar com mais precisão os dados dos

visitantes. Quase todas as equipes recusaram a recomendação Eles sabiam que estavam obtendo dados corruptos, mas não pareciam se importar. Estranho, não?

O problema era que instalar um novo sistema de monitoramento faria a contagem de visitantes únicos para cada website — considerada um **Indicador-chave de Desempenho** pela maioria das equipes — cair acentuadamente. Apesar de o novo Sistema ser claramente mais preciso, sua utilização colocaria as equipes em uma situação desconfortável. Em vez de solucionar o problema, eles optaram por continuar vivendo uma mentira. Em consequência, eles comprometeram gravemente sua capacidade de melhorar o desempenho real de seus websites.

Honestidade Analítica significa mensurar e analisar seus dados fria e objetivamente. Como os seres humanos são criaturas sociais, tendemos a nos preocupar muito com a percepção dos outros em relação a nós, o que nos dá um incentivo natural a fazer com que sejamos vistos como melhores do que realmente somos. Se o seu objetivo for realmente melhorar as coisas, essa tendência pode ser um obstáculo na coleta de dados precisos e na condução de uma análise útil.

A melhor maneira de manter a Honestidade Analítica é certificar-se de que suas Mensurações sejam avaliadas por alguém que não tenha nada a perder com isso. É muito fácil sucumbir ao **Viés Causado por Incentivo** e ao **Viés da Confirmação** se o seu *status* social estiver em risco. Ter um terceiro experiente, porém objetivo, repensando suas práticas de mensuração e análise é uma boa maneira de contornar essas

.tendências: você pode não gostar do que ouvir, mas pelo menos estará totalmente ciente dos problemas potenciais.

Não olhe os seus dados por meio de lentes cor de rosa: busque sempre ser honesto em relação às melhorias sugeridas pelos dados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/analytical-honesty/

Contexto

Se você não entender algo é por não estar ciente de seu contexto.

— RICHARD RABKIN, PSIQUIATRA

Você gerou 200 mil dólares em receita este mês. Isso é bom ou é ruim? Depende. Se trouxe 100 mil dólares no mês passado, isso é bom. Se este mês você gastou 400 mil dólares em despesas, isso é ruim.

O **Contexto** é a utilização de **Mensurações** relacionadas para proporcionar informações adicionais sobre os dados sendo analisados. No exemplo acima, não é muito útil saber a sua receita sem informações adicionais. Conhecer a receita do mês passado e as despesas deste mês proporciona o Contexto necessário, lhe dando uma ideia mais clara da situação.

Mensurações agregadas quase nunca proporcionam informações úteis. Medidas agregadas são inúteis no que diz respeito a melhorias tangíveis por não serem contextualizadas

Saber que 2 milhões de pessoas visitaram o seu website este mês não lhe diz absolutamente nada de útil. Fora de Contexto, você não tem como identificar **Mudanças** nem determinar o nível de eficácia do **Sistema**, o que restringe a sua capacidade de melhorar o Sistema.

Tente evitar a tentação de se concentrar em um único "número mágico" ao monitorar os seus resultados. Pode parecer uma simplificação útil confiar em um único número, mas não é — retirar o Contexto o impede de identificar Mudanças importantes nos dados. Conhecer a sua "pontuação de qualidade total" ou saber que a receita subiu ou caiu alguns pontos não lhe diz por que isso aconteceu, se o fato é ou não importante ou se ele se deve a flutuações aleatórias ou a uma Mudança significativa no sistema ou no **Ambiente**.

Tente seguir a seguinte regra: não analise isoladamente nenhuma medida — sempre as analise em Contexto com outras medidas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/context/

Amostragem

Se você não acredita na teoria da amostragem, na próxima vez que for ao médico e ele quiser coletar um pouco de sangue, diga a ele para coletar tudo.

— GIAN FULGONI, FUNDADOR E PRESIDENTE DO CONSELHO DA COMSCORE, INC.

O que você faz se o seu **Sistema** for grande ou complexo demais para coletar dados sobre cada processo?

Algumas vezes não é prático mensurar os **Fluxos** de um Sistema inteiro. Se você estiver administrando um Sistema **Escalável**, muitas vezes não é possível testar cada unidade ou encontrar cada erro. Como é possível identificar rapidamente problemas potenciais quando o seu Sistema está produzindo milhões de itens ou realizando milhões de transações?

A **Amostragem** é o processo de coletar uma pequena porcentagem aleatória do output total e utilizá-la como uma amostra do Sistema como um todo. Se você já coletou sangue no médico, tem uma boa ideia do que a Amostragem implica. O médico ou enfermeiro coleta uma pequena amostra de sangue que é enviada para ser analisada no laboratório. Se o teste revela anomalias na amostra, é provável que o mesmo problema esteja presente em toda a corrente sanguínea.

A Amostragem pode ajudá-lo a identificar rapidamente erros sistêmicos sem precisar testar todo o output do sistema, o que pode demandar muito tempo e dinheiro. Se você for um fabricante de telefones celulares, não precisará testar cada telefone que sai da linha de montagem. Se testar vinte telefones ainda poderá identificar erros com rapidez suficiente para consertar o sistema se algo der errado. Dependendo da rapidez e da precisão nas quais os erros devem ser identificados, você pode aumentar ou reduzir a Amostra.

Testes de campo aleatórios também são uma forma de Amostragem. Muitas lojas de varejo empregam "compradores secretos" para testar periodicamente o atendimento ao cliente ou as habilidades de seu pessoal de vendas. Esses "compradores" são contratados para demonstrar interesse em itens específicos, fazer determinadas perguntas, tentar devolver um produto ou exibir um comportamento irritante. Como os empregados da loja não sabem quais clientes são reais e quais não são, esse método representa uma maneira eficaz para a administração de uma loja testar seu pessoal sem precisar observá-los de perto a cada segundo de cada dia.

A Amostragem pode perder a objetividade se a amostra não for verdadeiramente aleatória ou uniforme. Por exemplo, mensurar a renda familiar média nos Estados Unidos por meio de um levantamento com proprietários de imóveis em Manhattan elevará consideravelmente os dados em comparação com um levantamento com proprietários de imóveis na Virgínia Ocidental. Para melhores resultados, utilize a maior amostra aleatória possível.

Se precisar testar a qualidade, a Amostragem pode ajudá-lo a coletar bons dados sem incorrer em custos enormes, contanto que você se mantenha atento a potenciais distorções.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/sampling/

Intervalo de confiança

Todo mundo generaliza a partir de um exemplo. Pelo

menos eu faço isso.

— STEVEN BRUST, AUTOR DE FICÇÃO CIENTÍFICA

Suponha que você tenha comprado uma moeda “viciada” em uma loja de mágica e queira se certificar de que, se lançar a moeda para um jogo de cara ou coroa, o resultado de fato seja cara na maioria das vezes. Como você pode ter certeza de que não comprou um engodo qualquer? Você começa a lançar a moeda, é claro.

Vamos presumir que, nos cinco primeiros lances, o resultado tenha sido duas caras e três coroas. Você deve voltar à loja e devolver a moeda?

Um **Intervalo de Confiança** é a probabilidade de uma determinada análise ser correta. Provavelmente vale a pena se certificar de que os seus resultados sejam precisos antes de arriscar prejudicar a reputação do mágico.

Quanto mais amostras tirar, maior será o Intervalo de Confiança de sua **Mensuração**. Cada lance de moeda aumenta o tamanho da sua amostra. Quanto maior for a sua amostra, mais **Confiança** você poderá ter na precisão das suas Mensurações.

Como você só lançou a moeda cinco vezes, não pode saber ao certo se a moeda é comum ou não — a sua amostra é pequena demais. Se lançar a moeda mil vezes e o resultado continuar sendo coroa dois terços das vezes, você pode saber com relativa certeza que a moeda é tendenciosa, mas não da forma como esperava. Como uma moeda não viciada deveria resultar em

coroa na metade dos lances, a sua amostra maior torna muito provável que a loja tenha se enganado e lhe vendido uma moeda viciada para cair coroa.

Os cálculos matemáticos para determinar os Intervalos de Confiança estão além do escopo deste livro, mas são relativamente fáceis depois de um pouco de prática particularmente se você utilizar uma planilha ou um banco de dados para a sua análise. Se você precisar calcular Intervalos de Confiança, recomendo a leitura de *Principles of statistics*, de M. G Bulmer, para explicações aprofundadas.

Cuidado com Mensurações enganosas baseadas em amostras pequenas demais.

Sempre que vê uma média ou uma porcentagem baseada em dados com os quais você não estiver familiarizado, sempre vale a pena procurar saber qual foi o tamanho da amostra e como ela foi coletada. Amostras pequenas demais podem influenciar significativamente os **Resultados Finais**.

No que diz respeito à Confiança analítica, é sempre melhor ter mais dados — colete as maiores amostras que puder.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/confidence-interval/

Coeficiente

Aquele que rejeita a aritmética está destinado a falar besteira.

— JOHN MCCARTHY, CIENTISTA COGNITIVO E DE COMPUTADORES QUE CUNHOU O TERMO “INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL”

Um **Coeficiente** é um método de comparação de duas **Mensurações** uma com a outra. Ao dividir os seus resultados pelo seu input, você pode mensurar todo tipo de relações úteis entre diferentes partes do seu **Sistema**.

Por exemplo, vamos presumir que, de cada trinta clientes que entram na sua loja, dez deles fazem uma compra. O seu “coeficiente de venda” seria dez dividido por trinta: 1/3.

Digamos que você treine seu pessoal de vendas em técnicas que resultem em quinze clientes pagantes de trinta que entram na loja. Seu novo coeficiente de venda seria quinze dividido por trinta: 1/2.

As porcentagens são simplesmente Coeficientes com uma base de 100. Seu primeiro coeficiente de venda, convertido em termos percentuais, seria de 33%. O segundo seria de 50%.

Pense em uma Mensuração como o **Retorno sobre o Investimento (ROI)**: você está simplesmente dividindo o dinheiro que ganhou pelo dinheiro que gastou e subtraindo 1,00. O resultado, expresso em termos de percentuais, indica o seu retorno.

Por exemplo, se você gastar 2 milhões e ganhar 4 milhões, o seu retorno seria de 100%:

4 milhões (ganhos) / 2 milhões (gastos) = 2,00

2,00 – 1,00 = 1,00 = retorno sobre o investimento de 100%

Veja a seguir alguns bons Coeficientes para monitorar:

- Retorno sobre o ativo: *Para cada 1 dólar que investir em equipamento, quanta receita você gera?*
- Retorno sobre o capital: *Para cada 1 dólar que tomar emprestado, quanta receita você gera?*
- Retorno sobre a promoção: *Para cada 1 dólar que gastar em propaganda, quanta receita você gera?*
- Lucro por empregado: *Para cada pessoa que empregar, quanto lucro o seu negócio gera?*
- Coeficiente de venda: *Para cada cliente potencial que atender quantos fazem uma compra?*
- Coeficiente de devolução/reclamação: *Para cada venda que fizer, quantos clientes escolhem devolver ou reclamar?*

O monitoramento dos Coeficientes ao longo do tempo pode lhe dar uma boa ideia das tendências de mudança de um Sistema. Se o seu Coeficiente de venda ou Retorno sobre o Investimento continuar subindo, isso é um bom sinal. Se esses Coeficientes caírem com o tempo, vale a pena investigar para descobrir as razões.

- Seja criativo: analise o seu negócio e crie Coeficientes para salientar as partes mais importantes do seu Sistema.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/ratio/

Média, mediana, moda e gama média

> Não é o que você não sabe que o prejudica. É o que você sabe, mas que não é bem assim.
>
> — WILL ROGERS, COMEDIANTE E CAUBÓI AMERICANO

O patrimônio líquido médio de uma pessoa que lê o *Wall Stree Journal* é de 1,7 milhões de dólares. Parece que os leitores do *WS* estão muito bem de vida, certo?

Sim, mas menos do que você pode pensar. Bill Gates e Warren Buffett leem o *Wall Street Journal* e a riqueza deles é mensurada na casa dos bilhões — muito mais do que até mesmo 0,01% dos profissionais de negócios mais abastados. Pelo simples fato de existirem, executivos de elevadíssimo patrimônio líquido como Gates e Buffett distorcem a média, elevando-a muito mais do que de outra forma. Se usar uma média para saber quanto vale um leitor típico do *Wall Street Journal*, você estará cometendo um erro.

Uma **Média** é calculada somando as quantidades de todos os pontos de dados e dividindo o resultado pelo número total de pontos de dados disponíveis. Médias são fáceis de calcular, mas são passíveis da Síndrome de Gates e Buffett: a presença de valores discrepantes que distorcem demais a média para cima ou para baixo para que ela continue sendo representativa. (Elimine os valores discrepantes, contudo, e a média passa a ser mais

precisa.)

Uma **Mediana** é calculada ordenando os valores do mais alto para o mais baixo e identificando a quantidade do ponto de dados no centro do intervalo de dados. Medianas na verdade são uma forma específica de análise chamada de percentil: a mediana é o valor que expressa o 50º percentil. Por definição, 50% dos valores do conjunto serão menores que a Mediana. Calculando a Mediana e comparando-a à Média, você pode saber se a média está sendo influenciada por alguns valores altamente discrepantes.

Uma **Moda** é o valor que ocorre com mais frequência em um conjunto de dados. Modas são úteis para encontrar agregados de dados — um conjunto pode ter várias Modas, o que pode alertá-lo a **Interdependências** potencialmente interessantes no **Sistema** que produziram esses dados.

Uma **Gama Média** é o valor médio entre o mais alto e o mais baixo ponto de dados em um conjunto de valores. Para calcular a Gama Média, some o valor mais alto e o valor mais baixo e divida o resultado por 2. Gamas Médias são utilizadas com mais eficácia para estimativas rápidas — elas são fáceis de calcular e você só precisa conhecer dois pontos de dados, mas elas podem ser facilmente distorcidas por valores discrepantes anormalmente altos ou baixos, como o saldo bancário de Bill Gates.

Médias, Medianas, Modas e Gamas Médias são ferramentas analíticas úteis que podem indicar resultados típicos — contanto que você tome o cuidado de usar a ferramenta certa para cada finalidade.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/mean-median-mode-midrange/

Correlação e causação

Uma correlação não é uma causação, mas sem dúvida é um indicativo.

— EDWARD TUFTE, ESTATÍSTICO, ESPECIALISTA EM DESIGN DA INFORMAÇÃO E PROFESSOR DA YALE UNIVERSITY

Imagine uma mesa de bilhar: se você conhecer a posição exata da cada bola na mesa e os detalhes das forças aplicadas à bola branca (vetor do impacto, força do impacto, posição do impacto atrito da mesa e resistência do ar), pode calcular exatamente seu percurso e o modo como ela afetará as outras bolas que atingir ao longo do caminho. Jogadores profissionais de bilhar são habilidosos em **Simular Mentalmente** essas relações a ponto de conseguirem encaçapar rapidamente mesas inteiras.

Esse é um exemplo de **Causação**: uma cadeia completa de causa e efeito. Como é possível calcular uma cadeia completa de Causalidade, é possível dizer que atingir a bola branca com o taco foi a *causa* que fez uma bola cair na caçapa do canto. Se você atingir de novo a bola branca exatamente da mesma maneira e exatamente na mesma situação, obterá o mesmo resultado a cada vez.

Veja outro experimento mental, usando dados hipotéticos pessoas que sofrem ataques cardíacos comem, em média, 57

cheeseburgers duplos com bacon a cada ano. Comer cheeseburgers duplos com bacon causa ataques cardíacos? Não necessariamente. Pessoas que sofrem ataques cardíacos em geral tomam 365 banhos por ano e piscam os olhos 5,6 milhões de vezes por ano. Será que tomar banho e piscar os olhos também são causas de ataques cardíacos?

Correlação e **Causação** são duas coisas diferentes. Mesmo se você notar que um indicador é altamente associado a outro, isso não prova que uma coisa *causou* a outra.

Imagine que você tinha uma pizzaria e crie um anúncio de 32 segundos para ser transmitido na televisão local. Logo depois de o comercial ir ao ar, você observa um aumento de 30% nas vendas. Será que o anúncio causou o aumento?

Não necessariamente — o aumento poderia ser devido a inúmeros fatores. Talvez uma convenção tenha sido realizada na cidade naquele dia, de forma que havia mais visitantes do que o normal na cidade e eles precisavam de um lugar com uma refeição rápida. Pode ter havido uma apresentação de alunos numa escola e as famílias tenham procurado restaurantes para celebrar. Você pode ter oferecido uma promoção especial de duas pizzas pelo preço de uma ao mesmo tempo e foi essa promoção que atraiu mais clientes. Tantas coisas aconteceram ao mesmo tempo que é difícil saber ao certo.

Na verdade, o comercial pode até ter provocado uma *queda* nas vendas — as pessoas podem tê-lo considerado repulsivo ou ofensivo, mas outro fator causou um aumento tão grande nas

rvendas que ofuscou a queda causada pelo comercial.

É sempre mais difícil provar a Causação do que a Correlação Ao analisar **Sistemas** complexos com muitas variáveis e **Interdependências**, costuma ser extremamente difícil encontra uma verdadeira relação causal. Quanto mais mudança ocorrerem em um Sistema ao longo de um determinado período emaiores são as chances de mais de uma **Mudança** te influenciado o resultado que você está tentando analisar.

Aplicar ajustes para variáveis comuns pode ajudá-lo a isolar a causas potenciais de Mudança no seu Sistema. Por exemplo, se você souber que as famílias saem para comer fora para celebra suma apresentação de alunos na escola ou que uma convenção anual está prestes a ser realizada na cidade, pode fazer ajuste para levar em conta essa sazonalidade utilizando dado históricos.

Quanto mais você puder isolar a Mudança intencionalmente arealizada no Sistema de outros fatores, mais Confiança poderá te sde que essa Mudança de fato causou os resultados verificados.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/correlation-causation/

Normas

Aqueles que não conseguem se lembrar do passado estão condenados a repeti-lo.

— GEORGE SANTAYANA, FILÓSOFO, ENSAÍSTA E AFORISTA

Se quiser comparar a eficácia de alguma coisa no presente costuma ser útil aprender com o passado.

Normas são medidas que utilizam dados históricos como uma ferramenta para **Contextualizar Mensurações** atuais. Por exemplo, analisando dados passados, você pode identificar tendências nos seus dados de vendas diretamente relacionadas à data em que a venda foi feita, o que chamamos de *sazonalidade*. A sazonalidade é um bom exemplo de uma razão pela qual as Normas são tão úteis. Se você estiver no negócio de venda de enfeites de Natal, comparar as vendas do T4 (o último trimestre do ano — de outubro a dezembro) às vendas do T3 (de agosto a setembro) provavelmente não será muito útil — ninguém compra enfeites de Natal em agosto. É muito melhor comparar as vendas do T4 deste ano com as vendas do T4 do ano passado para verificar se o seu desempenho deste ano foi melhor que o do período comparável do ano passado.

Quando as práticas de Mensuração mudam, as Normas baseadas nas Mensurações anteriores deixam de ser válidas. Na P&G, tínhamos um método para avaliar a eficácia de determinados tipos de propaganda. Com base em dados de vários anos, era possível comparar novos anúncios com anúncios antigos que tiveram sucesso no passado. Se um novo anúncio não superasse a Norma nos testes, ele não era utilizado.

Se a empresa decidisse adotar uma diferente metodologia de testes, as Normas perderiam a validade — seria como comparar maçãs com laranjas. Altere os métodos de Mensuração e você

invalidará imediatamente quaisquer Normas baseadas neles. Se desejar continuar utilizando as Normas, você deve reconstruir seu banco de dados de informações históricas.

O desempenho passado não garante o desempenho futuro. Lembre-se de que estamos lidando com **Sistemas** complexos — as coisas sempre Mudam com o tempo. Só porque algo foi útil no passado não significa que continuará sendo tão útil até o fim dos tempos. Para melhores resultados, reavalie periodicamente as suas Normas para se certificar de que elas continuam válidas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/norms/

Proxy

> Quantas pernas um cachorro teria se você chamasse o rabo de perna? Quatro. Chamar um rabo de perna não faz dele uma perna.
>
> — ABRAHAM LINCOLN

O que você faz se não for possível mensurar algo diretamente?

Um **Proxy** mensura uma quantidade mensurando algum outro fator. Por exemplo, em **Sistemas** políticos democráticos votos são utilizados como um Proxy para mensurar "o desejo do povo". Não é possível submeter cada cidadão do país a uma varredura do cérebro que revele preferências detalhadas, de forma que os votos são utilizados como a **Segunda Melhor Alternativa**.

Proxies são utilizados o tempo todo na **Mensuração** científica. Você já se perguntou como os cientistas sabem qual é a temperatura do Sol ou qual é a idade de determinadas rochas? Eles mensuram Proxies como o comprimento de onda de raios, comprimento de onda ou a decadência de isótopos radioativos conhecidos e aplicam relações e fórmulas comprovadas para calcular a resposta.

Proxies úteis são estreitamente relacionados com o objeto principal — quanto mais estreita for a relação, melhor. Vejamos o exemplo da análise de website — você pode não saber exatamente em que ponto e por quanto tempo as pessoas prestam **Atenção** a diferentes partes de uma página da Web e não tem como realizar uma varredura cerebral de cada visitante do seu website. Rastrear a posição do cursor do mouse, contudo, pode ser um Proxy útil para analisar a Atenção. De acordo com um estudo conduzido por pesquisadores da Carnegie Mellon University:

> … 84% das vezes em que uma área [da página] foi visitada pelo cursor de um mouse, ela também foi visitada pelo olhar [dos usuários]. Além disso, 88% das áreas que não foram olhadas também não foram visitadas pelo cursor de um mouse.[3]

Como o movimento de mouse e o olhar (isto é, Atenção) são altamente Correlacionados, os movimentos do mouse são um bom Proxy para avaliar a Atenção do visitante. Quanto melhor a **Correlação** melhor é o Proxy.

Para melhores resultados, assegure-se de que o Proxy

realmente se relacione ao objeto da análise. Proxies podem se
ardilosos ou enganosos se parecerem mensurar uma coisa, ma
na verdade mensuram outras. Vamos retomar o exemplo d
tentar mensurar a produtividade dos programadores contand
linhas de código como um **Indicador-chave de Desempenho**
Como já vimos, "linhas de código" sem dúvida constituem um
Proxy para avaliar a eficácia da programação, mas um maio
número de linhas de código algumas vezes representa um
indicativo *inverso* de produtividade, fazendo com que ele seja
uma Mensuração inútil para o objetivo desejado.

Se bem utilizados, os Proxies podem ajudá-lo a mensurar o
imensurável — só se certifique de que seu Proxy seja direta e
altamente Correlacionado com o objeto de interesse.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/proxy/

Segmentação

> Regra para o nirvana da inteligência analítica: nunca informe uma métrica (nem mesmo o KPI preferido de Deus) sem segmentá-la… Nenhum KPI é tão informativo por si só, até mesmo em uma tendência ou em relação a uma previsão, que não possa ser ainda mais eficaz aplicando a segmentação.
>
> — AVINASH KAUSHIK, AUTOR DE *WEB ANALYTICS 2.2: A ARTE DAS ANÁLISES DE WEB*

Com muita frequência, conjuntos de dados agregados contêm

rpepitas de ouro ocultas — se você conseguir encontrá-las. A
s**Segmentação** é uma técnica que envolve dividir um conjunto de
edados em subgrupos bem definidos para acrescentar **Contexto**
adicional. Segmentar os dados em grupos predefinidos pode
.revelar relações antes desconhecidas. Por exemplo, é bom saber
que o número de pedidos aumentou 87% este mês, mas é ainda
rmelhor saber que 90% desses novos pedidos foram feitos por
mulheres em Seattle. Descubra o que levou essas mulheres a
acomprar e você poderá utilizar essa informação para capitalizar
ainda mais o seu sucesso.

Existem três maneiras comuns de segmentar os dados de
eclientes: Desempenho Passado, Fatores Demográficos e Fatores
Psicográficos.

O **Desempenho Passado** Segmenta os clientes por ações
conhecidas passadas. Por exemplo, você pode Segmentar dados
de vendas utilizando dados de vendas anteriores, comparando as
vendas a novos clientes com vendas a clientes que já compraram
de você. Cálculos de ***Lifetime Value*** são uma forma de
segmentação por Desempenho Passado.

Os **Fatores Demográficos** Segmentam clientes de acordo com
características pessoais externas. Informações pessoais como
idade, sexo, renda, nacionalidade e endereço podem ajudá-lo a
descobrir quais clientes são seus **Compradores Prováveis**. Pode
ser bastante útil saber que seus melhores clientes são homens
entre 23 e 32 anos que moram em grandes áreas metropolitanas
e possuem uma renda disponível mensal superior a 2 mil dólares
— você pode concentrar as suas iniciativas de **Marketing** para

Aentrar em contato com mais clientes potenciais que apresentem essas características.

Os **Fatores Psicográficos** Segmentam os clientes de acordo com características psicológicas internas. Normalmente revelados por meio de levantamentos, avaliações e grupos de foco, os Fatores Psicográficos são atitudes ou visões de mundo que influenciam a percepção das pessoas em relação a si mesmas e ao mundo em geral.

Os Fatores Psicográficos podem ser bastante úteis para criar e ajustar suas estratégias de **Criação de Valor**, Marketing e **Vendas**. Por exemplo, se você vender sistemas de segurança domiciliar seus Compradores Prováveis têm maiores chances de acreditar em afirmações como "o mundo é um lugar perigoso" e se sentir de certa forma em perigo mesmo quando estão em casa. Não é uma má ideia tentar promover o seu produto em revistas e websites de defesa pessoal e sobrevivencialismo[4] — mercados cujos clientes podem ter crenças similares.

Segmente os seus dados e você descobrirá muitas conexões ocultas que vale a pena investigar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/segmentation/

Humanização

As pessoas são o centro do universo. Não as coisas.

— STOWE BOYD, TECNÓLOGO SOCIAL

Analisar dados é reconfortante para pessoas de mente quantitativa, mas, para que os dados sejam utilizados adequadamente, você deve ir além dos cálculos e compreender o que os números estão dizendo.

Ao analisar dados de um **Sistema**, é fácil esquecer que eles muitas vezes dizem respeito às ações de seres humanos reais. Por exemplo, imagine um departamento de atendimento ao cliente que recebe reclamações de clientes por telefone. Numericamente parece ótimo reduzir tempos de espera de 10 minutos a 8 minutos — isso equivale a uma melhoria de 20%!

Deixe o champanhe de lado: o que o ponto de vista centrado rem dados não percebe é o fato de que você ainda tem um cliente éinsatisfeito esperando 8 minutos na linha, o que é *percebido* como euma eternidade. Cada minuto de espera deixa o cliente ainda smais furioso, o que afeta sua percepção da empresa. Essa melhoria de 20% empalidece em comparação com o golpe recebido pela **Reputação** da sua empresa a cada vez que um cliente conta aos amigos e colegas como foi horrível ter de lidar com a sua empresa.

A **Humanização** é o processo de utilizar dados para contar uma história (**Narrativa**) sobre a experiência ou comportamento de uma pessoa real. Medidas quantificáveis são úteis no total mas costuma ser necessário reestruturar a medida em termos de comportamento real para verdadeiramente compreender o que de fato está acontecendo.

Muitas empresas Humanizam desenvolvendo uma série de personagens: perfis fictícios de pessoas desenvolvidos a partir de dados. Quando eu trabalhava no desenvolvimento de produtos de limpeza doméstica para a P&G, os dados de pesquisa de mercado sugeriam a existência de dois amplos **Segmentos** de pessoas que valorizavam uma limpeza pesada regular ("Não ficarei satisfeito enquanto não estiver de joelhos esfregando o chão com água sanitária") e pessoas que queriam que a limpeza fosse rápida e prática ("Sou ocupado demais para perder tempo com limpeza; se a casa parecer limpa o suficiente, já fico feliz").

Utilizando essas informações, combinamos essas características a outros dados como renda familiar, estatísticas familiares e hobbies para criar um perfil de uma pessoa fictícia. Desenvolvido o perfil, ficou mais fácil utilizar os dados disponíveis para tomar decisões — em vez de depender de estatísticas para avaliar uma ideia, podíamos contar com a nossa intuição nos perguntando se a "Mariazinha" gostaria do produto.

Não se limite a apresentar dados — conte uma história que ajude as pessoas a entenderem o que está acontecendo e você verá como as suas análises serão muito mais úteis.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/humanization/

---

1. Para um exemplo de como faço isso, veja: http://book.personalmba.com/bonus-training/.
2. *Dragons' Den* é uma série de *reality shows* que mostra empreendedores apresentando suas ideias a um grupo de *venture capitalists* na tentativa de levantar fundos. (Nota do Tradutor)
3. Ver: http://portal.acm.org/citation.cfm?id=634067.634234.

4. O sobrevivencialismo é um movimento de grupos ou indivíduos (chamados sobrevivencialistas) que se preparam ativamente para possíveis emergências de ordem política e social local, regional, nacional ou internacional. (N. do T.)

4. O sobrevivencialismo é um movimento de grupos ou indivíduos (chamados sobrevivencialistas) que se preparam ativamente para possíveis emergências de ordem política e social local, regional, nacional ou internacional. (N. do T.)

12

MELHORANDO OS SISTEMAS

> Teoricamente, não há diferença alguma entre teoria e prática. Mas, na prática, há.
>
> — JAN L. A. VAN DE SNEPSCHEUT, CIENTISTA DA COMPUTAÇÃO

CRIAR E MELHORAR **Sistemas** é o coração de negócios bem sucedidos. O propósito de entender e analisar sistemas e melhorá-los, o que muitas vezes é complicado — alterar Sistemas muitas vezes pode criar consequências inesperadas.

Neste capítulo, você aprenderá os segredos da **Otimização** como eliminar o **Atrito** desnecessário de processos críticos e como construir Sistemas capazes de lidar com a **Incerteza** e a **Mudança**.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/improving-systems

Otimização

> A otimização prematura é a raiz de todos os males.
>
> — DONALD KNUTH, CIENTISTA DA COMPUTAÇÃO E EX-PROFESSOR DA STANFORD UNIVERSITY

A **Otimização** é o processo de maximizar o output de um

Sistema ou minimizar um input específico que o Sistema requer para funcionar. A Otimização normalmente gira em torno dos Sistemas e processos por trás de seus **Indicadores-chave de Desempenho (KPIs)**, que mensuram os elementos críticos do sistema como um todo. Melhore seus KPIs e o desempenho do seu Sistema melhorará.

A **Maximização** normalmente se concentra no **Rendimento** do Sistema. Se quiser ganhar mais dinheiro, produzir mais unidades para vender ou atender mais clientes, você deverá Otimizar visando ao Rendimento. Implementar **Mudanças** no Sistema para aumentar o Rendimento significa que o Sistema apresenta um desempenho melhor de uma forma específica e mensurável.

A **Minimização** normalmente se concentra em inputs necessários para a operação do Sistema. Se você estiver tentando aumentar sua **Margem de Lucro**, os custos são um dos inputs chave. Minimize os seus custos e suas margens aumentarão.

Por definição, se você estiver tentando Maximizar ou Minimizar mais de um fator, você não está Otimizando — você está fazendo **Trade-offs**. Muitas pessoas usam o termo Otimização para se referir a "melhorar todos os fatores", mas essa definição não o ajuda a de fato *fazer* alguma coisa.

Em termos práticos, não adianta tentar Otimizar muitas variáveis ao mesmo tempo — você precisa ser capaz de se concentrar em uma única variável por um tempo para poder entender como as Mudanças implementadas afetam o Sistema como um todo. Você está tentando identificar uma relação de

Causação (e não uma **Correlação**) nas suas Mudanças, e **Interdependências** ocultas podem dificultar perceber quais Mudanças produziram quais resultados.

Lembre-se de que você não pode Otimizar com segurança o desempenho em inúmeras variáveis de um Sistema ao mesmo tempo. Escolha a mais importante e concentre os seus esforços de acordo.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/optimization/

Refatoração

> A elegância é necessariamente antinatural e só é atingida a grandes custos. Se você acabar de fazer algo, ele não será elegante, mas, se você o refizer e verificar o que pode ser mais elegante, e o refizer novamente, pode, após um número desconhecido de iterações, criar algo muito elegante.
>
> — ERIK NAGGUM, PROGRAMADOR DE COMPUTADORES

Nem todas as mudanças em um **Sistema** são concebidas para afetar o output do Sistema. Algumas vezes é mais eficaz reestruturar um processo sem nenhuma alteração do **Resultado Final**.

A **Refatoração** é o processo de alterar um Sistema para aumentar a eficiência sem mudar seu output. O termo se origina da programação de computadores — os programadores passam

ehoras reescrevendo um programa que, se tudo correr bem, faz
s*exatamente a mesma coisa* quando concluído. Qual é o sentido
disso?

o O principal benefício da Refatoração não é melhorar o outpu
o— é fazer o Sistema em si ser mais rápido ou mais eficiente. Ao
ereordenar os processos que o Sistema utiliza para produzir o
resultado, é possível aumentar a velocidade do programa ou fazê-
lo requerer menos recursos para funcionar.

A Refatoração começa **Desconstruindo** um processo ou
Sistema e depois procurando **Padrões**. Quais são os processos
críticos que devem ser realizados sem absolutamente nenhum
erro para atingir o objetivo desejado? Esses processos precisam
ser concluídos em uma determinada ordem? Quais são as
Restrições atuais? O que parece ser particularmente importante?
Colete o maior número de informações possível sobre o
funcionamento do Sistema e analise-as por um tempo.

Com muita frequência, você começará a notar coisas sobre o
Sistema que não fazem sentido — coisas que você fazia de uma
determinada maneira porque parecia ser uma boa ideia na época
amas não são a melhor maneira de lidar com a tarefa agora.

z Quando os Padrões começarem a surgir, você pode reorganizar
o Sistema para agrupar inputs ou processos similares. Pense em
rearranjar uma linha de montagem: se você precisar
aconstantemente parar o que está fazendo e ir até o outro lado da
afábrica para pegar um componente necessário, é provavelmente
uma boa ideia reorganizar as coisas para que o componente fique

sempre à mão. O Sistema continuará a produzir o mesmo resultado final, mas você terá removido uma pequena ineficiência, prevenindo perdas significativas de produtividade.

Se a sua **Meta** for aumentar a velocidade ou a eficiência do Sistema, a Refatoração é de importância crítica.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/refactoring/

Os poucos cruciais

> Causas, inputs ou esforço podem ser normalmente divididos em duas categorias: (1) a maioria, que tem pouco impacto e (2) uma pequena minoria, que tem um impacto grande, dominante.
>
> — RICHARD KOCH, AUTOR DE *O ESTILO 80/20*

Vilfredo Pareto foi um sociólogo e economista do século XIX muito interessado no tema da propriedade de terras e da distribuição social da riqueza. Depois de coletar e analisar um grande volume de dados, Pareto encontrou um curioso **Padrão** mais de 80% da terra da Itália pertencia a menos de 20% da população. A economia italiana não era distribuída uniformemente e não seguia a "curva em forma de sino" como muitas pessoas presumiam: a riqueza era altamente concentrada em um grupo relativamente pequeno de indivíduos.

À medida que estudava outras áreas da vida, Pareto encontrou repetidamente o mesmo Padrão: no quintal de sua casa, por

exemplo, 20% dos pés de ervilha produziam 80% das ervilhas. O que estava acontecendo?

Em qualquer **Sistema** complexo, uma minoria de inputs produzia a maioria dos outputs. Esse Padrão de não linearidade persistente atualmente é chamado de princípio de Pareto, ou a regra dos 80-20. Eu pessoalmente prefiro me referir ao fenômeno como os **Poucos Cruciais**.

Uma vez que entender esse Padrão, você o encontrará em muitas áreas da vida:

- Em muitas empresas, menos de 20% dos clientes respondem por mais de 80% da receita anual.
- Menos de 20% dos empregados de uma empresa normalmente realizam 80% ou mais do trabalho altamente valioso.
- Você usa menos de 20% das roupas do seu armário mais de 80% das vezes.
- Você passa mais de 80% do tempo se comunicando com menos de 20% dos seus contatos pessoais.

A não linearidade dos Poucos Cruciais muitas vezes pode ser extrema. Por exemplo, menos de 3% da população do planeta possui mais de 97% da riqueza total do mundo. Com o tempo, o poder político (tanto em países quanto em empresas) também tende a se concentrar nas mãos de algumas poucas pessoas, o que resulta em um grupo muito pequeno de indivíduos tomando decisões que afetam diretamente a vida de centenas de milhões de pessoas. Muito menos que 1% dos filmes já produzidos se

tornam sucessos de bilheteria e menos de 0,1% dos livros já escritos se tornam best-sellers.

Para melhores resultados, concentre-se nos inputs críticos que produzem a maior parte dos resultados desejados. Em *Trabalhe 4 horas por semana*, Timothy Ferriss utilizou o conceito dos Poucos Cruciais para identificar seus melhores clientes. Dos 120 clientes que Ferriss atendia, cinco respondiam por 95% da receita. Ao se concentrar nos melhores atacadistas e deixar o resto no "piloto automático", Ferriss dobrou sua receita mensal e reduziu seu tempo no trabalho de 80 horas a 15 horas semanais.

A mesma abordagem costuma ser útil para remover os resultados que você *não* deseja. Ao analisar seu negócio, Ferriss percebeu que dois clientes em particular eram responsáveis pela maior parte de sua frustração e incêndios a serem apagados. "Demitir" esses clientes sugadores de energia, apesar de representarem fontes de um significativo volume de negócios, lhe poupou tempo e energia. Em consequência, ele conseguiu garantir a distribuição com três clientes adicionais de alto volume que impulsionaram os resultados finais sem dores de cabeça constantes.

Inputs não cruciais representam significativos **Custos de Oportunidade**. Se você passar a maior parte do seu tempo em reuniões improdutivas, por exemplo, estará desperdiçando um tempo que poderia ser utilizado em tarefas realmente importantes. O mesmo se aplica a despesas não cruciais: elas representam dinheiro que poderia estar sendo utilizado para obter benefícios muito maiores.

Encontre os inputs que produzem os outputs desejados e concentre a maior parte do seu tempo e energia neles. Seja implacável na eliminação do resto.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/critical-few/

Retornos decrescentes

Os últimos 10% do desempenho geram um terço do custo e dois terços dos problemas.

— NORMAN R. AUGUSTINE, EXECUTIVO DA INDÚSTRIA AEROESPACIAL E EX-SUBSECRETÁRIO DO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS

Se você tiver dez dólares na sua conta bancária, encontrar cinco dólares no bolso das calças que acabaram de ser lavadas é um motivo de celebração. Se tiver 10 milhões na conta bancária a mesma situação não passa de um agrado secundário.

Seguindo uma linha similar, é gostoso comer um biscoito. Comer dois biscoitos é ainda melhor. Comer cem biscoitos, na verdade, é pior. Mais nem sempre é melhor. (A mesma relação se aplica a tomar cerveja e vitaminas.)

Todas as coisas são sujeitas aos **Retornos Decrescentes** — depois de um determinado ponto, o "mais" pode chegar a ser prejudicial. Quando eu trabalhava no **Marketing** da P&G dedicávamos muito tempo e esforço à análise dos resultados das nossas ações de propaganda. Nas primeiras semanas de transmissão de um comercial na TV, era fácil verificar se ele apresentava o desempenho esperado. Se o comercial tivesse um bom desempenho, alocávamos mais dinheiro a ele, mas essa

etática funcionava só por um tempo.

Não importa quantas pessoas gostavam do comercial, em um determinado ponto ele "se desgastava" e a empresa não conseguia mais produzir um dólar de receita para cada dólar gasto pela empresa para transmitir o anúncio. Esse era o "Ponto de Retornos Decrescentes" — se gastássemos mais dinheiro exibindo o mesmo comercial, a empresa começaria a perder dinheiro. Era muito melhor gastar a verba promovendo o produto de outra forma.

É sempre melhor dedicar um pouco de tempo e energia às grandes apostas do que não fazer nada. Em *I will teach you to be rich*, Ramit Sethi recomenda aplicar o que ele chama de "A Solução dos 85%". Tantas pessoas ficam envolvidas tentando tomar a decisão perfeita que acabam se sobrecarregando e não fazendo nada. Concentre-se em fazer algumas poucas coisas simples que produzirão a maioria dos resultados desejados e ganhe o dia.

Não sinta que você precisa Otimizar absolutamente tudo à perfeição. A **Otimização** e a **Refatoração** também são afetadas pelos **Poucos Cruciais** — algumas poucas pequenas mudanças podem produzir enormes resultados. Depois de escolher as ações mais fáceis de serem implementadas, a Otimização adiciona pode custar mais em termos de esforço do que o que você colherá na forma de retornos. Esse é um bom ponto para parar. O perfeccionismo é uma armadilha para os desavisados.

Otimize e Refatore até o ponto em que você começa a vivenciar

Retornos Decrescentes e volte sua atenção a alguma outra coisa.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/diminishing-returns/

Atrito

O mundo é vasto, e não desperdiçarei a minha vida com o atrito quando ele poderia ser transformado em força.

— FRANCES E. WILLARD, EDUCATORA E SUFRAGISTA QUE LIDEROU A CAMPANHA PARA A ADOÇÃO DA DÉCIMA OITAVA E DÉCIMA NONA EMENDAS DA CONSTITUIÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS

Imagine um disco de hóquei no chão à sua frente. Você tem um taco de hóquei e o objetivo é mover o disco de sua posição atual até o gol, localizado a um quilômetro de distância.

Primeiro, presuma que o disco esteja em um campo de grama alta, ondulando ao vento. Cada golpe do taco de hóquei só move o disco alguns centímetros, já que a grama alta absorve grande parte da energia do taco. Nesse ritmo, você precisará atingir o disco milhares de vezes antes de chegar ao gol e você se cansa rapidamente. Levaria muitas frustrantes horas para chegar ao gol.

Agora vamos supor que você corte a grama do campo. A cada vez que atinge o disco, ele avança cinco metros ou mais — uma enorme melhoria. O disco entra em contato com menos grama de forma que percorre uma distância maior a cada golpe. Você ainda precisará trabalhar para mover o disco até o gol, mas

atingirá o seu objetivo mais rapidamente e com menos esforço.

Por fim, imagine que você inunde o campo de água e a congele até que o campo se transforme em uma superfície lisa de gelo. Agora o disco percorrerá dezenas de metros a cada golpe, porque o gelo absorve muito pouca energia do disco — o disco desliza pela superfície sem esforço. Nesse ritmo, você só precisará atingir o disco algumas vezes antes de chegar ao gol e não ficará cansado quando terminar.

Atrito é qualquer força ou processo que remove energia de um **Sistema** com o tempo. Na presença do Atrito, é necessário continuar a adicionar energia ao Sistema para mantê-lo funcionando no mesmo ritmo. Se energia adicional não for acrescentada, o Atrito desacelerará o Sistema até ele parar. Remova o Atrito e você aumentará a eficiência do Sistema.

Todo processo de negócios tem uma parcela de Atrito. A chave é identificar áreas de existência de Atrito e experimentar pequenas melhorias que reduzirão o Atrito do Sistema. Remover repetidamente pequenas quantidades de Atrito resulta na **Acumulação** de grandes melhorias tanto em termos de qualidade quanto de eficiência.

Acrescentar intencionalmente um Atrito pode, em certas ocasiões, incentivar as pessoas a se comportarem de uma determinada maneira ou tomarem uma determinada decisão. Por exemplo, acrescentar uma pequena quantidade de Atrito a seu processo de devoluções, como exigir que o cliente apresente um recibo ou explique a razão para a devolução, pode reduzir o

número de devoluções do seu produto. Evite acrescentar Atrito demais, já que isso pode afetar negativamente a sua **Reputação** (os clientes odeiam se você os forçar a trabalhar demais para obter um reembolso), mas um pouco de atrito no lugar certo pode ajudar a prevenir devoluções frívolas.

Esforce-se para remover o Atrito do seu sistema de negócios onde for apropriado e você gerará melhores resultados por menos esforço.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/friction/

Automação

A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada em um negócio é que a automação aplicada a uma operação eficiente ampliará a eficiência. A segunda regra é que a automação aplicada a uma operação ineficiente ampliará a ineficiência.

— BILL GATES, FUNDADOR E PRESIDENTE DO CONSELHO DA MICROSOFT

Retire **Atrito** suficiente e as pessoas podem não precisar mais se envolver em um processo.

Automação se refere a um **Sistema** ou processo capaz de funcionar sem nenhuma intervenção humana. Linhas de produção de fábricas, redes de serviços públicos e programas de computador utilizam a Automação para minimizar o envolvimento humano necessário para realizar uma tarefa

Quanto menos esforço humano for necessário para operar o Sistema, mais eficiente é a Automação.

A Automação funciona melhor para tarefas bem definidas e repetitivas. Por exemplo, se eu precisasse responder manualmente a uma carta ou e-mail a cada vez que alguém quisesse ler minha lista de livros de negócios recomendados, não levaria muito tempo para eu enlouquecer. Felizmente, posso simplesmente postar a lista no meu website e a cada vez que alguém solicitar a lista, ela é enviada automaticamente, sem nenhum esforço da minha parte. Minha lista de leituras sugeridas foi visualizada por centenas de milhares de leitores do mundo todo, o que é possibilitado pela Automação.

Encontre uma maneira de Automatizar o seu Sistema e você abrirá as portas para **Escalar** por meio da **Duplicação** e da **Multiplicação**, aumentando a sua capacidade de criar e entregar valor a mais clientes pagantes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/automation/

O paradoxo da automação

> Uma máquina é capaz de realizar o trabalho de cinquenta homens comuns. Nenhuma máquina é capaz de realizar o trabalho de um homem extraordinário.
>
> — ELBERT HUBBARD, AUTOR DE *MENSAGEM A GARCIA*

A **Automação** pode gerar grandes benefícios, mas possu

importantes desvantagens que devem ser entendidas.

Imagine uma linha de produção totalmente Automatizada que produz processadores de computador vendidos a 200 dólares por unidade. Tudo o que os operadores humanos precisam fazer é apertar um botão e o **Sistema** de produção produz automaticamente 2.400 produtos acabados por minuto. Que vida fácil, certo?

Sim, mas com uma condição *extremamente* importante. Imagine que uma broca usada para fazer furos na placa de silício se desalinhe e comece a fazer buracos microscópicos no meio do processador. A cada segundo que o Sistema continuar em operação, quarenta chips são destruídos.

Presuma que cada processador custe 20 dólares em matérias-primas — isso significa que a fábrica perde 800 dólares a cada segundo em que o erro não é detectado. A cada minuto que o Sistema continua operando, a empresa perde 48 mil dólares. E esse é apenas o custo direto — se levarmos em consideração que cada processador poderia ser vendido por 200 dólares, a empresa está perdendo 528 mil por minuto: 48 mil em custos diretos e 480 mil em Custos de Oportunidade.

Parece um exagero? Veja este exemplo: no final de 2009, a Toyota identificou um grande problema no pedal de aceleração de vários modelos populares de veículos, que tiveram um grande número de unidades vendidas durante muitos anos. O erro foi **Multiplicado** em cada veículo produzido pela Toyota e o recall custou mais de *5 bilhões de dólares*.

Antes do recall, a Toyota era considerada a melhor fabricante de automóveis do mundo. Ainda é o caso em muitos aspectos, mas a **Reputação** e a situação financeira da empresa sofreram um grande golpe. Até os melhores podem cair se permitirem que erros custosos se Multipliquem.

Esse é o **Paradoxo da Automação**: quanto mais eficiente for o Sistema Automatizado, mais crucial é a contribuição dos operadores humanos desse Sistema. Quando um erro ocorre, os operadores precisam identificar e reparar rapidamente a situação ou interromper o Sistema — de outra forma, o Sistema Automatizado continuará a Multiplicar o erro.

A dr. Lisanne Bainbridge, uma psicóloga da University College London, foi uma das primeiras a estudar rigorosamente as ramificações de Sistemas eficientes e confiáveis.[1] Ela foi a primeira a identificar e expressar o "paradoxo" dos Sistemas Automatizados: Sistemas Automatizados eficientes reduzem a necessidade de esforço humano, mas tornam o envolvimento humano ainda mais crucial.

A Automação eficiente *aumenta*, e não reduz, a importância dos seres humanos.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/paradox-of-automation/

A ironia da automação

Sempre haverá um conjunto de circunstâncias que não eram esperadas, com as quais a automação não foi

> projetada para lidar ou outros fatores que simplesmente não têm como ser previstos. À medida que a confiabilidade de um sistema aumenta, mais difícil é detectar o erro e se recuperar dele.
>
> — DR. RAJA PARASURAMAN, PROFESSOR DE PSICOLOGIA DA GEORGE MASON UNIVERSITY

Sistemas Automatizados eficientes fazem com que a intervenção humana habilidosa seja de importância crítica para impedir a Amplificação de erros, de forma que é melhor manter operadores habilidosos por perto o tempo todo, certo?

É mais fácil dizer do que fazer: as empresas normalmente não pagam empregados extremamente habilidosos para ficarem sentados em uma sala o dia inteiro sem fazer nada, que é o que fariam enquanto o sistema parecer ser confiável. Mesmo se fosse o caso, os operadores passariam a maior parte do tempo absolutamente entediados.

A **Ironia da Automação** é a seguinte: quanto mais confiável for o Sistema, menos os operadores humanos têm para fazer e menos **Atenção** eles prestam aos Sistemas em funcionamento. Você se lembra do Relógio de Mackworth e dos estudos sobre vigilância conduzidos com operadores de radar britânicos na Segunda Guerra Mundial, que discutimos na seção sobre **Novidade**? Os seres humanos se entediam com extrema rapidez se as coisas permanecerem iguais e, quanto mais confiável for o Sistema, *mais as coisas permanecem iguais*.

Ironicamente, Sistemas confiáveis tendem a embotar os

sentidos dos operadores, tornando muito difícil para eles detectar erros no sistema — justamente o momento em que a atenção deles é mais necessária. Em consequência, quanto mais confiável for o sistema, menores são as chances de os operadores humanos repararem quando algo der errado — particularmente se o erro for pequeno.

Se passarem muito tempo sem serem detectados, pequenos erros podem se tornar o "novo normal", o que explica como uma empresa como a Toyota pode acabar com um recall de 5 bilhões de dólares. (A propósito, não cometa o **Erro de Atribuição** pensando que os engenheiros da Toyota foram negligentes ou burros — se você usa Sistemas Automatizados, isso poderia facilmente ter acontecido com você também.)

A melhor abordagem para evitar grandes erros de **Automação** é uma **Amostragem** e **Testes** rigorosos. Lembre que **Acidentes Normais** podem e irão ocorrer. Se você presumir que erros serão cometidos e planejar uma bateria de testes para detectar os erros mais críticos, poderá manter os seus operadores de sistema envolvidos e aumentar as chances de encontrar rapidamente erros importantes.

Mantenha os seus operadores de sistemas Automatizados mentalmente envolvidos e eles terão muito mais chances de notar quando os erros inevitavelmente ocorrerem.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/irony-of-automation/

Procedimento Operacional Padrão

(POP)

A medida de sucesso não é se você tem um problema difícil para lidar, mas se é o mesmo problema que teve no ano passado.

— JOHN FOSTER DULLES, EX-SECRETÁRIO DE ESTADO DOS ESTADOS UNIDOS

O que você faz quando um cliente reclama ou pede um reembolso? O que acontece quando acaba o toner da sua impressora a laser? Quem assume a liderança quando o gerente está viajando e ocorre uma emergência?

Um **Procedimento Operacional Padrão (POP)** é um processo predefinido utilizado para realizar uma tarefa ou solucionar um problema comum. **Sistemas** de empresas muitas vezes incluem tarefas repetitivas e ter um processo padrão pode ajudá-lo a passar menos tempo reinventando a roda e mais tempo realizando um trabalho produtivo.

Procedimentos Operacionais Padrão bem definidos são úteis por reduzirem o **Atrito** e minimizarem o **Esgotamento da Força de Vontade**. Em vez de desperdiçar tempo e energia valiosos resolvendo um problema que já foi solucionado inúmeras vezes antes, um POP predefinido garante que você passe mais tempo agregando valor.

Procedimentos Operacionais Padrão também são maneiras eficazes de aumentar a eficácia de empregados e parceiros. Ter

uma fonte central de POPs pode ajudar novos empregados ou parceiros a aprender como você trabalha com muito mais eficácia do que com um treinamento informal. O melhor é armazenar seus POPs em alguma espécie de banco de dados eletrônico central, para garantir que todas as pessoas possam consultar os procedimentos mais atualizados disponíveis.

Não permita que seus Procedimentos Operacionais Padrão afundem em burocracia. Lembre-se de que o propósito de um POP é minimizar o tempo e esforço necessários para concluir uma tarefa ou solucionar um problema com eficácia. Se o POP demandar esforço sem agregar valor, ele passa a ser uma fonte de Atrito.

Para melhores resultados, reveja seus POPs periodicamente — o ideal é a cada dois ou três meses. Se encontrar trabalho desnecessário, esbanjamento ou obsolescência em seus POPs, altere-os. Nem você nem seus clientes se beneficiam de formalidade burocrática desnecessária.

Crie Procedimentos Operacionais Padrão para tarefas recorrentes importantes e verá sua produtividade decolar.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/standard-operating-procedures/

Lista de verificação

Por mais que você possa ser um especialista, listas de verificação bem elaboradas podem melhorar os resultados.

— STEVEN LEVITT, COAUTOR DE *FREAKONOMICS*

Quer se certificar de que uma tarefa importante seja realizada corretamente a cada vez? Crie uma lista de verificação.

Uma **Lista de Verificação** é um **Procedimento Operacional Padrão Externalizado** e predefinido para realizar uma tarefa específica. Criar uma Lista de Verificação tem um enorme valor por duas razões. Para começar, ela o ajudará a determinar um **Sistema** para um processo que ainda não foi formalizado — uma vez criada a Lista de Verificação, fica mais fácil perceber como melhorar ou **Automatizar** o Sistema. Em segundo lugar, utilizar Listas de Verificação como uma parte do trabalho cotidiano pode ajudá-lo a se assegurar de não se esquecer de lidar com passos importantes facilmente ignorados quando as coisas ficam atarefadas demais.

Pilotos de avião têm Listas de Verificação extremamente detalhadas para decolagens e pousos por um bom motivo: é fácil pular um passo, mas isso pode ter grandes consequências para todas as pessoas a bordo. Até pilotos com décadas de experiência sempre usam Listas de Verificação para se certificar de que tudo é feito corretamente e na sequência adequada. Em consequência acidentes de avião são extremamente raros — estatisticamente é mais seguro pegar um voo comercial do que dirigir um carro.

Até processos simples podem se beneficiar da **Sistemização** e da utilização de Listas de Verificação. Em 2001, um estudo sobre os efeitos da utilização de Listas de Verificação foi conduzido pelo dr. Peter Pronovost e descrito em detalhes no livro *The checklis*

manifesto, de Atul Gawande, e em um artigo publicado por Gawande no *New Yorker*.[2] O estudo foi conduzido em um hospital de Detroit que apresentava o maior índice dos Estados Unidos de infecções contraídas por contaminação de cateteres intravenosos de dez dias (uma condição custosa e potencialmente fatal). O objetivo de Pronovost era descobrir se a utilização de Listas de Verificação poderia reduzir o índice de infecções.

Veja a intervenção em sua totalidade: os médicos foram instruídos a utilizar a Lista de Verificação abaixo sempre que aplicassem um cateter intravenoso.

Passo 1: Lavar as mãos com sabão.

Passo 2: Limpar a pele do paciente com antisséptico de clorexidina. Passo 3: Proteger todo o paciente com uma cortina esterilizada.

Passo 4: Usar touca, máscara, luvas e jaleco esterilizados.

Passo 5: Aplicar um curativo esterilizado sobre o local de entrada do cateter após inserir o dispositivo intravenoso.

Nenhum desses passos é particularmente complicado. Na verdade, muitos médicos resistiram ao estudo, insultados por serem forçados a usar uma Lista de Verificação para um procedimento tão simples, considerando seu *status* como especialistas altamente treinados. Ainda mais ofensivo era o fato de que o enfermeiro-chefe poderia impedir o médico se ele não estivesse utilizando a Lista de Verificação — uma inversão de papéis incomum que enfureceu muitos médicos.

Mesmo assim, os resultados do estudo no decorrer de dois anos foram impressionantes: o índice de infecções por cateteres intravenosos de dez dias caiu de 11% a 0% e poupou ao hospital mais de 2 milhões de dólares em custos relacionados. Acontece que é fácil se esquecer até mesmo de procedimentos básicos e óbvios em um ambiente extremamente atarefado e estressante.

A utilização de Listas de Verificação pode melhorar muito a sua capacidade de realizar um trabalho de qualidade bem como a sua capacidade de delegar com eficácia. Ao dedicar um tempo para descrever explicitamente e monitorar o seu progresso, você reduz as chances de importantes erros e descuidos, além de impedir o **Esgotamento da Força de Vontade** associado a determinar como realizar a mesma tarefa vez após vez. Além disso, você também pode utilizar sua Lista de Verificação como a base para uma Automação plena ou parcial do sistema, o que lhe permitirá passar mais tempo fazendo coisas mais importantes.

Para melhores resultados, crie Listas de Verificação explícitas para as **Cinco Partes de Todo Negócio** e se certifique de que elas sejam rigorosamente seguidas.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/checklisting/

Cessação

Não há nada mais inútil do que fazer com eficiência algo que não deveria ser feito.

— PETER DRUCKER, PAI DA TEORIA MODERNA DA GESTÃO

Algumas vezes, a melhor maneira de melhorar um **Sistema** é parar de fazer tanto.

A **Cessação** é a escolha de intencionalmente deixar de fazer algo contraproducente. Em virtude da **Cegueira da Ausência** somos predispostos a tentar melhorar um Sistema fazendo alguma coisa — parece "errado" não fazer nada. Isso não significa que não fazer nada seja uma estratégia ruim: muitas vezes é mais eficaz.

Em *The one-straw revolution*, Masanobu Fukuoka escreveu sobre seus experimentos com a agricultura natural, que em grande parte envolvia deixar que a natureza agisse e intervir o mínimo possível. Enquanto a maioria das fazendas introduzia substâncias químicas e maquinário na agricultura, Fukuoka estava conscientemente *se abstendo* de fazer alguma coisa — e se beneficiando de grandes colheitas e um solo cada vez mais rico. Veja o que ele disse sobre as virtudes da Cessação:

> Os seres humanos, desejando se ocupar demais com as coisas, cometem erros e deixam de reparar os danos, e quando os resultados adversos se acumulam, trabalham com todas as forças para corrigi-los. Quando as ações corretivas parecem funcionar, eles passam a ver essas medidas como realizações esplêndidas. As pessoas fazem isso vez após vez. É como se um imbecil pisoteasse e quebrasse as telhas de sua casa. Então, quando começa a chover e a água começa a pingar, ele sobe apressadamente no telhado para reparar os danos, exultante com sua solução milagrosa.

Em vez de tentar fazer demais, Fukuoka só fez o absolutamente necessário. Em consequência, sua fazenda se manteve entre as mais produtivas da região.

É necessário ter coragem para aplicar o princípio da Cessação. Costuma ser impopular ou desagradável não fazer nada, mesmo se não fazer nada for a solução certa. Como um exemplo disso, "bolhas de mercado" muitas vezes são causadas pela intervenção do governo em determinados mercados, levando ao **Efeito de Segunda Ordem** de reduzir artificialmente os custos de determinadas operações, o que, por sua vez, resulta em especulação desenfreada. Quando a realidade fala mais alto e a bolha "explode", como aconteceu com as "pontocoms" em 2000 e o mercado imobiliário em 2008, é politicamente impopular para o governo não fazer nada, apesar do fato de que *fazer alguma coisa foi o que originalmente provocou a situação*. Com muita frequência, o governo age, provocando o crescimento de outra bolha, maior ainda, alguns anos mais tarde.

"Demitir" clientes, largar o emprego, descontinuar um produto ou retirar-se de um mercado no qual você não tem chances de ter sucesso são todas decisões difíceis, mas podem colocá-lo em uma posição melhor no longo prazo.

Fazer alguma coisa nem sempre é a melhor solução. Considere a possibilidade de não fazer nada.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/cessation/

Resiliência

Prender um sistema em uma camisa de força de constância pode causar a evolução da fragilidade.

— C. S. HOLLING, ECOLOGISTA

As tartarugas não são as criaturas mais interessantes do reino animal. Elas não conseguem correr. Elas não sabem voar. Elas não têm grandes dentes ou garras afiadas. Elas não incham para aparentar serem ameaçadoras nem envenenam os inimigos com uma peçonha mortal. Comparadas com a força bruta de um tigre ou falcão as tartarugas chegam a ser patéticas.

No entanto, as tartarugas possuem uma variedade de estratégias de proteção — elas podem nadar rapidamente, usar camuflagem, morder com as mandíbulas e, se tudo isso falhar, se esconder no próprio casco e esperar a ameaça passar.

Outras criaturas do reino animal se veem em grandes problemas se forem encurraladas por um predador. As tartarugas têm uma chance de sobreviver — elas vencem porque são os tanques blindados da natureza. Também comem muitas coisas diferentes e entram em hibernação quando o ambiente fica hostil demais. É por isso que elas vivem por tanto tempo.

Os tigres, porém, dependem de sua força, potência e velocidade para perseguir a presa. Em épocas de vacas gordas, são os reis da floresta. Se houver escassez de alimento ou se eles perderem sua aptidão de caçar devido à idade ou a ferimentos, a morte os abate rápida e implacavelmente — não há segunda chance.

O que o mundo dos negócios precisa é de mais tartarugas e menos tigres.

O mundo é fundamentalmente um local **Incerto**. Coisas inesperadas acontecem — algumas vezes boas, por vezes ruins. Nunca se sabe quando a Mãe Natureza, o destino ou algum predador faminto vai decidir que hoje não é o seu dia de sorte.

A **Resiliência** é uma qualidade enormemente subestimada nos negócios. Ter a tenacidade e a flexibilidade para lidar com o que der e vier é um importante ativo que pode salvar a sua pele — literal e metaforicamente. A sua capacidade de ajustar sua estratégia e suas táticas de acordo com as **Mudanças** nas condições pode fazer a diferença entre a sobrevivência e o desastre.

A Resiliência nunca é "ótima" se avaliarmos um **Sistema** unicamente em termos de **Rendimento**. A flexibilidade sempre tem seu preço. O casco de uma tartaruga é pesado — ela sem dúvida seria mais ágil sem ele. Sem o casco, contudo, ficaria vulnerável em momentos em que correr um pouco mais rápido simplesmente não seria o suficiente. Na tentativa de ganhar mais alguns dólares no curto prazo, muitas empresas trocam a Resiliência por resultados de curto prazo — e pegam um preço muito alto mais tarde.

Os grandes bancos de investimentos são um exemplo clássico disso. Manter reservas de caixa à mão para lidar com o inesperado passou a ser considerado "ultraconservador" e "ineficiente" — uma "melhor prática" passou a ser **Alavanca**

emuitas vezes a empresa inteira para ganhar alguns centavos a mais em lucros por ação a cada trimestre, deixando o negócio totalmente vulnerável até mesmo a pequenas quedas de faturamento.

Operar um negócio sem reservas de caixa, sem seguro e com altos níveis de dívida pode melhorar os seus retornos por alguns meses ou trimestres, mas, assim que o seu faturamento cai mesmo que só um pouco ou alguém decidir processar a empresa você está falido.

A Alavancagem funciona como combustível de foguete — dependendo de como for utilizado, ele pode impelir seus negócios a alturas vertiginosas ou explodir toda a operação. Infelizmente muitas das táticas avançadas de manipulação financeira ensinadas em escolas de negócios implicitamente trocam a Resiliência por retornos “de papel” — e empresas antes bem sucedidas pagam o preço fechando as portas quando a situação fica difícil.

Preparar-se para o inesperado aumenta a sua Resiliência. No nível pessoal, investir em um kit de primeiros socorros para a sua casa ou seu carro e recursos adicionais como comida e água não é ser paranoico — provisões como essas são uma forma barata de seguro para os inteligentes. O mesmo se aplica a comprar seguro e fazer reservas para eventos inesperados. Você pode nunca precisar deles, mas ficará feliz de tê-los se precisar.

Veja alguns fatores que fazem um negócio mais Resiliente:

- dívida ativa baixa (de preferência zero);

- poucas despesas indiretas, custos fixos e despesas operacionais;
- reservas de caixa substanciais para contingências inesperadas;
- vários produtos/indústrias/linhas de negócios independentes;
- trabalhadores/empregados flexíveis capazes de lidar bem com muitas responsabilidades;
- nenhum ponto de falha;
- sistemas de backup/segurança para todos os processos essenciais.

Planejar para aumentar a Resiliência em vez de se concentrar apenas no desempenho é a característica distintiva de uma boa gestão. A Resiliência, sem dúvida, não é nem um pouco glamourosa, em grande parte porque os benefícios sofrem de **Cegueira da Ausência**. No entanto, isso pode salvar a sua vida quando a situação ficar difícil.

Pense menos como um tigre e mais como uma tartaruga e seu negócio poderá resistir a praticamente qualquer eventualidade.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/resilience/

Mecanismo de segurança

"Sempre" e "nunca" são duas palavras que você deve sempre se lembrar de nunca usar.

— WENDELL JOHNSON, PSICÓLOGO E PIONEIRO DA FONOAUDIOLOGIA

Toda quarta-feira ao meio-dia, um gerador ao lado da casa em que eu cresci dá a partida. Se tudo der certo, ele passa dez minutos funcionando e desliga automaticamente até o próximo ciclo de testes, esperando silenciosamente para entrar em ação novamente quando a energia cair.

Meu pai trabalhou como bombeiro e técnico de emergências médicas e lapidou a ideia de "estar preparado" até fazer dela uma arte. O gerador foi projetado para ligar automaticamente no momento em que a eletricidade primária da casa cair, assumindo a responsabilidade pelas demandas elétricas da casa sem que ninguém perceba. O gerador é alimentado por um tanque de propano atrás da garagem, com combustível suficiente para mantê-lo funcionando por uma semana. Se uma tempestade derrubar a rede elétrica da região, meu pai está preparado para lidar com isso.

Eu herdei o instinto de preparação do meu pai. Agora que moramos nas montanhas do Colorado, precisamos nos preparar para a possibilidade de nosso carro pifar em um lugar remoto ou frio e não podermos contar com nenhum serviço de resgate (ou cobertura de celular) para nos salvar.

Kelsey acha graça da minha mania de manter roupas, sacos de dormir, galochas e aparelhos localizadores nos nossos carros, mas eu não me importo. Se alguma coisa acontecer, ficaremos contentes de estar preparados — eu considero o investimento em equipamentos uma apólice de **Seguro** duradoura e barata.

Um **Mecanismo de Segurança** é um **Sistema** de backup projetado para impedir uma importante falha de Sistema ou possibilitar se recuperar de uma falha. Se o Sistema primário falhar de alguma maneira, Mecanismos de Segurança bem concebidos podem impedir o Sistema de entrar em colapso inesperadamente. É possível encontrar Sistemas de backup em todos os lugares onde o desempenho uniforme é de importância crítica.

Atores de espetáculos da Broadway têm substitutos. Se "o show deve continuar", vale a pena saber que você sempre terá um substituto para qualquer ator que por algum motivo não puder se apresentar. A maioria dos shows chegam a ter alguns atores "swing" — artistas preparados para assumir imediatamente *qualquer* papel.

Discos rígidos externos podem fazer o backup de dados críticos de computadores. Se o disco rígido do seu computador quebrar você ainda pode acessar os dados no disco de backup, sem perder nada. Algumas empresas chegam a tomar a preocupação de manter discos de backup em outro prédio no caso de um incêndio ou desastre natural.

Aeronaves são equipadas com Sistemas capazes de detectar uma falha na pressurização da cabine e liberar automaticamente máscaras de oxigênio. Se a cabine pressurizada do avião falhar por algum motivo, os passageiros não perderão a consciência — uma coisa boa, de fato.

Mecanismos de Segurança não são eficientes no sentido de que

você estará investindo tempo e recursos em um Sistema que espera nunca precisar utilizar. Sistemas de backup e Seguro podem ser vistos como um desperdício de dinheiro — para que gastar valiosos recursos em algo de que você espera nunca precisar?

A razão é que, quando você precisar de um Mecanismo de Segurança, é tarde demais para desenvolver um. Para serem eficazes, Mecanismos de Segurança devem ser desenvolvidos *antes* de serem necessários. Se você esperar para desenvolver Sistemas de backup quando precisar deles, é tarde demais para fazer alguma diferença. Pagar um Seguro residencial pode parecer um desperdício de dinheiro até a sua casa pegar fogo. Se esperar para comprar o Seguro quando um desastre acontecer, já será tarde demais.

Tente separar o máximo possível os seus Mecanismos de Segurança do seu Sistema primário. Uma das razões pelas quais as pessoas alugam cofres em bancos é para proteger determinados itens no caso de um incêndio ou roubo — se algo acontecer à casa, os itens estarão seguros no cofre do banco. A prática de fazer o backup de dados em um centro de dados fora da empresa serve ao mesmo propósito: se algo acontecer com os computadores da empresa, os dados continuam seguros em outro local.

- Mecanismos de Segurança são altamente **Interdependentes** do Sistema primário e podem apresentar riscos adicionais. Uma das piores coisas que você pode fazer é incorporar o seu Sistema de backup ao Sistema que está tentando proteger. Por exemplo

enão seria muito útil para o meu pai se uma falha no gerado
afetasse negativamente o Sistema elétrico primário da casa
einterrompesse inesperadamente o abastecimento de energia. Um
asistema **Automatizado** de backup não ajudará em nada se pude
deletar todos os seus arquivos originais.

e Até onde for possível, *nunca tenha um único ponto de falha*
n*crítico*. Se o funcionamento do seu sistema depender de inputs ou
sprocessos críticos, é uma boa ideia planejar para situações na
rquais esses inputs não estejam disponíveis ou esses processo
asejam interrompidos. O que você faria no caso de uma falha no
eSistema primário?

e Planeje e desenvolva antecipadamente Mecanismos de
á Segurança para todos os Sistemas críticos e você estará
reforçando ao máximo a **Resiliência** do seu Sistema.

e **COMPARTILHE ESSE CONCEITO:** http://book.personalmba.com/fail-safe/

s

r

o

A

a

s

n

Teste de estresse

> O homem não pode deixar de cometer erros; mas é dos erros e enganos que homens de bom senso aprendem a sabedoria para o futuro.
>
> — PLUTARCO, ENSAÍSTA E HISTORIADOR DA GRÉCIA ANTIGA

s Vamos supor que você tenha desenvolvido o que acredita ser
a um **Sistema** robusto e **Resiliente** e queira se certificar de que
a seus preparativos de fato funcionem. Como você poderia testá
,

rlos?

e

O **Teste de Estresse** é o processo de identificar os limites de

n um Sistema simulando condições **Ambientais** específicas. Em

r vez de se manter no "modo do engenheiro", o Teste de Estresse inverte a sua mentalidade e a coloca no "modo do demônio". O que precisaria acontecer para destruir o que você construiu?

ı

No início do Personal MBA, a cada vez que eu lançava uma

s nova versão da lista de leituras recomendadas, meu servidor da

s internet caía de joelhos diante de um esplendor de glória — o

o Sistema não conseguia suportar a demanda de todas as pessoas tentando visitar o website. Fiz o upgrade a vários Sistemas

ediferentes, mas a cada vez os Sistemas se mostravam

áinsuficientes.

Continuei tendo problemas de servidor até que decidi realizar um rigoroso Teste de Estresse. Em vez de esperar um influxo de tráfego que provocaria a queda do meu site, comecei a "destruir" intencionalmente o meu Sistema e testar diferentes abordagens para aumentar a Resiliência do Sistema sob condições de estresse.

Utilizando uma ferramenta **Automatizada**,[3] simulei um enorme número de visitantes tentando entrar ao mesmo tempo no meu website. A ferramenta aumentava continuamente o número de visitantes entrando no website e monitorava o tempo de resposta do site. À medida que o número de visitantes subia, o

r desempenho do meu site caía até o servidor cair.

e

Utilizando os dados coletados no Teste de Estresse

- implementei várias melhorias na infraestrutura e em Sistemas

do website. Agora, milhares de pessoas podem visitar meu site no mesmo instante sem afetar de forma perceptível o desempenho — uma enorme melhoria.

Testes de Estresse podem ajudá-lo a aprofundar seu conhecimento sobre o funcionamento do seu Sistema. Se você estiver no negócio de manufatura, poderia simular um pedido repentino de milhares de unidades — você teria condições de atendê-lo? Se você tiver um Sistema de atendimento ao cliente, poderia simular um enorme influxo de perguntas ou reclamações — você seria capaz de lidar com isso? A sua capacidade de testar só é limitada pelo seu tempo disponível e imaginação — use sua força interior e solucione quaisquer problemas que encontrar antes de eles afetarem seus clientes.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/stress-testing/

Planejamento de cenários

O prudente vê o mal e se esconde. Os insensatos passam adiante e sofrem a pena.

— PROVÉRBIOS 27:12

Como discutimos várias vezes neste livro, ninguém pode prever o que acontecerá amanhã, muito menos daqui a dez anos. Isso é um problema quando os seus planos e **Metas** dependem de fatores completamente fora do seu **Locus de Controle**. O que você pode fazer para se preparar para um futuro **Incerto**?

O **Planejamento de Cenários** é o processo de construir

sistematicamente uma série de situações hipotéticas e **Simular Mentalmente** o que você faria caso essas situações se tornassem realidade. Você pode não ser um vidente, mas a **Simulação Contrafactual** lhe proporciona um poderoso recurso: imaginar coisas que *poderiam* ocorrer e descobrir o que você faria se elas ocorressem. O Planejamento de Cenários é basicamente uma Simulação Contrafactual aprofundada, detalhada e sistemática aplicada a grandes decisões.

O Planejamento de Cenários sempre começa com uma pergunta simples: "O que eu faria se…?" A parte "o que — se" é o elemento Contrafactual e é o que faz o seu cérebro começar a planejar, ajudando-o a imaginar reações possíveis. Ao anotar todas as suas linhas de ação potenciais na circunstância simulada, é possível se sair com várias reações possíveis para cada situação imaginada.

O Planejamento de Cenários é a essência da estratégia eficaz. É tolice tentar basear suas ações em previsões de taxas de juros preços do petróleo ou preços de ações. Em vez de tentar prever o futuro com 100% de precisão, o Planejamento de Cenários pode ajudá-lo a se preparar para vários diferentes futuros possíveis. Em vez de tentar se concentrar inflexivelmente em apenas uma opção, o seu negócio se tornará mais flexível e **Resiliente** melhorando a sua capacidade de **Mudar** e se adaptar a um mundo em constante mudança.

A maioria das grandes empresas utiliza o Planejamento de Cenários como a base de uma prática chamada de *hedging* comprar várias formas de **Seguro** para reduzir o **Risco** de eventos

rfuturos adversos. Por exemplo, o preço do petróleo é importante
ıpara empresas de manufatura por aumentar o custo de
›importação de matérias-primas e entrega de produtos acabados
raos clientes, o que pode reduzir súbita e acentuadamente suas
s**Margens de Lucros**. Ao comprar instrumentos financeiros
achamados “futuros”, as empresas podem ganhar dinheiro se o
apreço do petróleo subir, o que ajuda a compensar as perdas que
elas incorreriam com o aumento do preço do petróleo.

a É fácil negligenciar o Planejamento de Cenários, especialmente
›se você já tiver muito trabalho a fazer. O tempo dedicado ao
aPlanejamento de Cenários pode ser extremamente valioso, mas é
rfácil adiar ou ignorar essa tarefa se você mal estiver conseguindo
asobreviver. Sempre vale a pena agendar regularmente um tempo
apara se distanciar um pouco e planejar o futuro — não deixe de
fazer isso.

É Não desperdice tempo tentando prever um futuro que não
,pode ser conhecido — construa os cenários mais prováveis e
›planeje o que você faria se eles ocorressem e você estará
epreparado para tudo o que puder acontecer.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/scenario-planning/

a

,

›

O caminho do meio

Um mestre em qualquer arte evita o excesso e a falta,
buscando e preferindo o meio termo.

— ARISTÓTELES

e

:

s

Nunca é fácil ter sucesso no mundo dos negócios — é tanto uma arte quanto uma ciência.

O **Caminho do Meio** é o ponto de equilíbrio em constante mudança entre a falta e o excesso — só o suficiente. Ninguém pode lhe dizer qual é o Caminho do Meio — você precisa estar percorrendo o caminho para saber, e ele muda constantemente. Atingir o equilíbrio em meio à **Incerteza** constitui a diferença entre um profissional de negócios competente e um excelente.

A melhor abordagem para tudo quase sempre reside em algum ponto entre o "pouco" e o "muito". Da mesma forma como na culinária, há um limite para o que as "receitas de negócios" podem ensinar. Você pode saber quais são os ingredientes, conhecer as técnicas e as ferramentas, mas preparar um prato requer atenção, esforço e bom gosto.

Ninguém sabe tudo. Ninguém pode saber com absoluta certeza que algo dará certo e ninguém está totalmente isento de medo de que as coisas não ocorrerão de acordo com os planos. As pessoas de maior sucesso neste mundo são aquelas que aceitam da melhor maneira que podem a Incerteza e o medo, aprendem com a experiência e continuam tentando novas coisas.

Tente encontrar o Caminho do Meio e continue nele da melhor maneira possível. Encontre o equilíbrio correto e você poderá realizar o que quiser.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/middle-path/

A mentalidade experimental

A única maneira de aprender a virar panquecas no ar é com a prática!

— JULIA CHILD, CHEF INTERNACIONALMENTE FAMOSA DEPOIS DE DERRUBAR UMA PANQUECA NO CHÃO EM SEU PROGRAMA DE TV

Enquanto você estiver aprimorando a si mesmo e ao seu negócio, muitas vezes não fica claro qual abordagem gerará o resultado pretendido. É neste ponto que a **Mentalidade Experimental** se faz útil.

A constante **Experimentação** é a única forma de identificar o que de fato produzirá o resultado desejado. Muitas vezes, a melhor (ou única) maneira de aprender as coisas é mergulhar de cabeça e tentar. No começo, você pode ter dificuldade de lidar com a situação, mas não existe um modo mais rápido de descobrir o que funciona e o que não funciona. Se você se determinar a explorar algo, aprenderá com muito mais rapidez do que nos bastidores observando o que acontece no palco.

Muito pode ser aprendido com os fracassos. Desde que seus erros não o matem, prestar **Atenção** ao que não dá certo pode lhe proporcionar informações úteis que você pode utilizar para descobrir o que dá certo. Todos os fracassos são temporários — o que você aprende no processo sempre o ajuda a progredir.

Experimentação é aprender fazendo. Não há necessidade de se transformar em um "executivo sisudo" que fica tenso só de

pensar na menor possibilidade de erro. Você cometerá milhares de erros ao longo da sua carreira — e tudo bem. Você aprende algo novo a cada Experimento e cada nova lição aprendida aumenta a sua capacidade de realizar grandes feitos.

A Experimentação é a essência de uma vida gratificante produtiva e plena. Quanto mais Experimentar, mais você aprenderá e mais realizará.

COMPARTILHE ESSE CONCEITO: http://book.personalmba.com/experimental-mindset/

Ainda não é "O fim"

O destino de uma pessoa nunca é um lugar, mas uma nova maneira de ver as coisas.

— HENRY MILLER, ROMANCISTA

Muitos dos meus leitores e clientes me perguntam:

"Eu adoro essa coisa de aprender sobre o mundo dos negócios mas quando chegarei ao fim?"

Pergunta errada, camarada. O autodidatismo, seja sobre os negócios ou sobre qualquer outro tema, é um processo que nunca acaba. Você nunca chegará ao ponto em que dirá "Tudo bem acabei. Não preciso aprender mais nada". Cada novo conceito que você descobre é um portal para milhares de outras oportunidades de exploração.

É isso que faz do autodidatismo seja algo divertido e

gratificante: sempre há algo novo a aprender.

Na filosofia oriental, *Tao* significa "caminho" — a sua jornada atual. O Tao não tem início nem fim — ele apenas é. Aprender sobre qualquer coisa é um Tao — é um processo sem fim. A própria jornada é a recompensa.

Até os mestres na arte de ganhar dinheiro, como Warren Buffett, estão sempre em busca de coisas novas para aprender. Quando lhe perguntaram em uma entrevista com alunos da University of Nebraska–Lincoln quais superpoderes ele gostaria de ter, Buffett respondeu: "Gostaria de ser capaz de ler mais rápido". A maior parte do trabalho cotidiano de Buffett é ler relatórios financeiros e aprender novos conceitos, procurando novas maneiras de aumentar o valor de sua empresa.

Até a pessoa mais rica do mundo tem coisas que podem ser melhoradas e exploradas. Foi justamente essa curiosidade constante que os fez ter sucesso.

Certamente haverá marcos ao longo do caminho: terminar um livro, dominar uma nova habilidade, abrir um negócio, fechar uma venda. Mais cedo ou mais tarde, contudo, você descobrirá um novo caminho a ser tomado e a jornada continua.

Não há limites para o seu crescimento.

Agora que você terminou de ler este livro, veja algumas sugestões de passos adicionais:

- Se gostaria de continuar explorando como você pode dominar os negócios no seu próprio ritmo e nos seus próprios termos

visite o website do Personal MBA em http://personalmba.com.

Se gostaria de participar de uma comunidade de pessoas dedicadas a dominar esses princípios, dê uma olhada no Curso Intensivo de Negócios on-line do Personal MBA http://crashcourse.personalmba.com.

Se gostaria de um treinamento pessoal ou organizacional nesses métodos, veja minha página de Palestras e Treinamento: http://personalmba.com/speaking-training/.

Gostaria de deixá-lo com as sábias palavras de B. C. Forbes, o fundador da revista *Forbes*, que escreveu um artigo, em 1917, intitulado "Chaves para o sucesso". Eu consulto o artigo com frequência para me lembrar de qual é a essência dos negócios e da vida:

O seu sucesso depende de você.

A sua felicidade depende de você.

Você deve decidir o próprio caminho.

Você deve criar o seu próprio destino.

Você deve se educar.

Você deve pensar por si só.

Você deve viver com a sua própria consciência.

A sua mente é sua e só pode ser usada por você.

Você entra neste mundo sozinho.

Você vai ao seu túmulo sozinho.

Você está sozinho com seus pensamentos durante a jornada entre esses dois pontos. Você toma as próprias decisões.

Você deve arcar com as consequências dos seus atos...

Só você pode criar seus hábitos e fortalecer ou destruir sua saúde.

Só você pode assimilar o mental e o material...

Você deve realizar a própria assimilação ao longo de toda a vida.

Você pode ser ensinado por um professor, mas é você quem deve absorver o conhecimento. Ele não tem como transferir o conhecimento ao seu cérebro.

Só você pode controlar a sua mente e o seu cérebro.

Você pode ter diante de si a sabedoria dos tempos, mas, a menos que a assimile, você não se beneficiará dela; ninguém pode forçá-la a entrar no seu crânio.

Só você pode mover as próprias pernas.

Só você pode mover os próprios braços.

Só você pode usar as próprias mãos.

Só você pode controlar os próprios músculos.

Você deve andar com as próprias pernas, física e metaforicamente.

Você deve dar os próprios passos.

Os seus pais não podem entrar na sua pele, assumir controle do seu equipamento mental e físico e transformá-lo.

Você não pode lutar as batalhas do seu filho; ele deve fazer isso sozinho.

Você deve ser o capitão do seu próprio destino.

Você deve ver com os próprios olhos.

Você deve usar os próprios ouvidos.

Você deve dominar as próprias faculdades.

Você deve resolver os próprios problemas.

Você deve formar os próprios ideais.

Você deve criar as próprias ideias.

Você deve escolher o próprio discurso.

Você deve controlar a própria língua.

A sua vida real são seus pensamentos.

Você mesmo define os seus pensamentos.

Você mesmo forma o seu próprio caráter.

Só você pode escolher os materiais para formar seu caráter.

Só você pode rejeitar o que não combina com seu caráter.

Você é o criador da sua própria personalidade.

Só você pode ser causa da sua desgraça, mais ninguém.

Só você pode se elevar e se sustentar, mais ninguém.

Você deve escrever a própria história.

Você deve construir o próprio monumento — ou cavar a própria cova.

Qual deles você está fazendo?

Espero que você tenha gostado deste livro e que ele lhe tenha sido útil — se for o caso, por favor, espalhe a notícia. Se tiver perguntas ou comentários, não hesite em entrar em contato comigo diretamente em josh@personalmba.com.

Obrigado por ler e tudo de bom na sua jornada pelo fascinante e eternamente dinâmico mundo dos negócios.

Divirta-se!

---

1. Ver: http://www.bainbrdg.demon.co.uk/Papers/Ironies.html.
2. Ver: http://www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.
3. Ver: http://www.loadimpact.com.

Só você pode ser causa da sua desgraça, mais ninguém.

Só você pode se elevar e se sustentar, mais ninguém.

Você deve escrever a própria história.

Você deve construir o próprio monumento — ou cavar a própria cova.

Qual deles você está fazendo?

Espero que você tenha gostado deste livro e que ele lhe tenha sido útil — se for o caso, por favor, espalhe a notícia. Se tiver perguntas ou comentários, não hesite em entrar em contato comigo diretamente em josh@personalmba.com.

Obrigado por ler e tudo de bom na sua jornada pelo fascinante e eternamente dinâmico mundo dos negócios.

Divirta-se!

---

1. Ver: http://www.bainbrdg.demon.co.uk/Papers/Ironies.html.
2. Ver: http://www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.
3. Ver: http://www.loadimpact.com.

Apêndice A

COMO CONTINUAR APRENDENDO SOBRE OS NEGÓCIOS

> Escrevemos à luz de todos os livros que já lemos.
>
> — RICHARD PECK, AUTOR
>
> Quase tão bom quanto saber algo é saber onde encontrar esse conhecimento.
>
> — SAMUEL JOHNSON, ENSAÍSTA E ESCRITOR

Este livro apresenta uma visão geral de uma literatura de negócios extremamente ampla. Se você tiver interesse em aprofundar os seus estudos, recomendo vivamente começar com um dos seguintes livros:

PRODUTIVIDADE E EFICÁCIA

- *10 days to faster reading*, de Abby Marks-Beale
- *StrengthsFinder 2.0*, de Tom Rath
- *Getting things done*, de David Allen (No Brasil, *A arte de fazer acontecer*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.)
- *The power of less*, de Leo Babauta (No Brasil, *Quanto menos melhor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.)

- *The 80/20 principle*, de Richard Koch (No Brasil, *O estilo 80/20* Rio de Janeiro: Sextante, 2009.)
- *Bit literacy*, de Mark Hurst
- *The power of full engagement*, de Jim Loehr e Tony Schwartz (No Brasil, *Envolvimento total*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.)

A MENTE HUMANA

- *Brain rules*, de John Medina (No Brasil, *Aumente o poder do cérebro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.)
- *Making sense of behavior*, de William T. Powers
- *Driven*, de Paul Lawrence e Nitin Nohria
- *Deep survival*, de Laurence Gonzales

COMUNICAÇÃO

- *On writing well*, de William Zinsser
- *Presentation zen*, de Garr Reynolds (No Brasil, *Apresentação zen*. Rio de Janeiro: Starlin Alta Consulting, 2010.)
- *Made to stick*, de Chip e Dan Heath (No Brasil, *A guinada*. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.)
- *The copywriter's handbook*, de Robert W. Bly
- *Show me the numbers*, de Stephen Few

INFLUÊNCIA

- *How to win friends and influence people*, de Dale Carnegie (No

- Brasil, *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Ibep 2000.)
- *Influence: the psychology of persuasion*, de Robert B. Cialdin (No Brasil, *Sim!: 50 segredos da ciência da persuasão*. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2009.)
- *Crucial conversations*, de Kerry Patterson et al. (No Brasil *Conversas decisivas*. São Paulo: Lua de Papel, 2010.)
- *The 48 laws of power*, de Robert Greene (No Brasil, *As 48 leis do poder*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.)

TOMADA DE DECISÕES

- *Sources of power: how people make decisions*, de Gary Klein (No Brasil, *Fontes do poder: o modo como as pessoas tomam decisões* Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.)
- *Smart choices*, de John S. Hammond et al. (No Brasil, *Decisões inteligentes*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.)
- *The path of least resistance*, de Robert Fritz
- *Ethics for the real world*, de Ronald Howard e Clinton Korver

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

- *The creative habit*, de Twyla Tharp
- *Myths of innovation*, de Scott Berkun (No Brasil, *Mitos da inovação*. Rio de Janeiro: Starlin Alta Consulting, 2007.)
- *Innovation and entrepreneurship*, de Peter F. Drucker (No Brasil

Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Cengage, 2008.)

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- *Making things happen*, de Scott Berkun
- *Results without authority*, de Tom Kendrick

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

- *The new business road test*, de John Mullins
- *How to make millions with your ideas*, de Dan Kennedy

EMPREENDEDORISMO

- *Ready, fire, aim*, de Michael Masterson
- *The art of the start*, de Guy Kawasaki (No Brasil, *A arte do começo*. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2009.)
- *The knack*, de Norm Brodsky e Bo Burlingham (No Brasil, *A sacada*. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.)
- *The 4-hour workweek*, de Timothy Ferriss (No Brasil, *Trabalhe 4 horas por semana*. São Paulo: Planeta, 2009.)
- *Escape from cubicle nation*, de Pamela Slim
- *Bankable business plans*, de Edward Rogoff

DESIGN E CRIAÇÃO DE VALOR

- *Rework*, de Jason Fried e David Heinemeier Hansson
- *Four steps to the epiphany*, de Steve Blank

- *The design of everyday things*, de Donald Norman (No Brasil, *O design do dia a dia*. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.)
- *Universal principles of design*, de William Lidwell, Kritina Holden e Jill Butler (No Brasil, *Princípios universais do design* Porto Alegre: Bookman, 2011.)

MARKETING

- *All marketers are liars*, de Seth Godin (No Brasil, *Todo marketeiro é mentiroso*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.)
- *Permission marketing*, de Seth Godin (No Brasil, *Marketing de permissão*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.)
- *The 22 immutable laws of marketing*, de Al Ries e Jack Trout (No Brasil, *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.)
- *Getting everything you can out of all you've got*, de Jay Abraham (No Brasil, *Saia da estagnação*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.)

VENDAS

- *The ultimate sales machine*, de Chet Holmes
- *Value-based fees*, de Alan Weiss
- *SPIN selling*, de Neil Rackham (No Brasil, *Alcançando excelência em vendas*. São Paulo: M. Books, 2009.)
- *The sales bible*, de Jeffrey Gitomer (No Brasil, *A bíblia de vendas* São Paulo: M. Books, 2010.)

ENTREGA DE VALOR

- *Indispensable*, de Joe Calloway
- *The goal*, de Eliyahu Goldratt (No Brasil, *A meta: um processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel, 2002.)
- *Lean thinking*, de James Womack e Daniel Jones (No Brasil, *A mentalidade enxuta nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus 1999.)

NEGOCIAÇÃO

- *Bargaining for advantage*, de G. Richard Shell (No Brasil *Negociar é preciso*. São Paulo: Negócio, 2001.)
- *3-D negotiation*, de David A. Lax e James K. Sebenius (No Brasil *Negociação 3-D*. Porto Alegre: Bookman, 2009.)
- *The partnership charter*, de David Gage

ADMINISTRAÇÃO

- *First, break all the rules*, de Marcus Buckingham e Curt Coffman (No Brasil, *Primeiro, quebre todas as regras*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.)
- *12: the elements of great managing*, de Rodd Wagner e James K Harter (No Brasil, *12 elementos da gestão de excelência*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.)
- *Growing great employees*, de Erika Andersen
- *Hiring smart*, de Pierre Mornell

- *The essential Drucker*, de Peter F. Drucker (No Brasil, *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel, 2002.)

LIDERANÇA

- *Tribes*, de Seth Godin
- *Total leadership*, de Stewart Friedman
- *What got you here won't get you there*, de Marshall Goldsmith (No Brasil, *Reinventando o seu próprio sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.)
- *The new leader's 100-day action plan*, de George Bradt et al. (No Brasil, *Os 100 primeiros dias que definem a sua gestão*. São Paulo: Saraiva, 2011.)
- *The halo effect*, de Phil Rosenzweig (No Brasil, *Derrubando mitos*. São Paulo: Globo, 2008.)

FINANÇAS E CONTABILIDADE

- *Accounting made simple*, de Mike Piper
- *Essentials of accounting*, de Robert N. Anthony e Leslie K Breitner
- *The McGraw-Hill 36-hour course in finance*, de Robert A. Cooke
- *How to read a financial report*, de John A. Tracy

SISTEMAS

- *Thinking in systems*, de Donella Meadows

- *Work the system*, de Sam Carpenter
- *Learning from the future*, de Liam Fahey e Robert Randall

ANÁLISE

- *Turning numbers into knowledge*, de Jonathan Koomey
- *Marketing metrics*, de Paul W. Farris et al. (No Brasil, *Métricas de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2007.)
- *Web analytics: an hour a day*, de Avinash Kaushik (No Brasil *Web analytics: uma hora por dia*. Rio de Janeiro: Starlin Alta Consulting, 2007.)
- *The economist numbers guide*, de Richard Stutely

ESTATÍSTICA

- *How to lie with statistics*, de Darrell Huff (No Brasil, *Como mentir com estatística*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1992.)
- *Principles of statistics*, de M. G. Bulmer

HABILIDADES CORPORATIVAS

- *The unwritten laws of business*, de W. J. King (No Brasil, *As regras de ouro da conduta profissional*. Rio de Janeiro: Sextante 2008.)
- *The effective executive*, de Peter F. Drucker (No Brasil, *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.)
- *The simplicity survival handbook*, de Bill Jensen (No Brasil, *O*

guia da simplicidade. Rio de Janeiro: Campus, 2004.)

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

- *Purpose: the starting point of great companies*, de Nikos Mourkogiannis
- *Competitive strategy*, de Michael Porter (No Brasil, *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.)
- *Blue ocean strategy*, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne (No Brasil, *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus 2005.)
- *Green to gold*, de Daniel Esty e Andrew Winston (No Brasil, *C verde que vale ouro*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.)
- *Seeing what's next*, de Clayton M. Christensen, Erik A. Roth e Scott D. Anthony

CONSULTORIA

- *Getting started in consulting*, de Alan Weiss
- *Secrets of consulting*, de Gerald M. Weinberg

FINANÇAS PESSOAIS

- *Your money or your life*, de Joe Dominguez e Vicki Robin (No Brasil, *Dinheiro e vida*. São Paulo: Cultrix, 2007.)
- *I will teach you to be rich*, de Ramit Sethi
- *The millionaire next door*, de Thomas Stanley e William Danko

(No Brasil, *O milionário mora ao lado*. São Paulo: Manole, 1999.)

- *Fail-safe investing*, de Harry Browne
- *It's not about the money*, de Brent Kessel
- *Work less, live more*, de Bob Clyatt

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- *Self-directed behavior*, de David L. Watson e Roland G. Tharp
- *Personal development for smart people*, de Steve Pavlina (No Brasil, *Pessoas inteligentes sabem o que querem*. São Paulo Academia da Inteligência, 2010.)
- *Re-create your life*, de Morty Lefkoe
- *Lead the field*, de Earl Nightingale
- *The art of exceptional living*, de Jim Rohn

(No Brasil, *O milionário mora ao lado*. São Paulo: Manole, 1999.)

- *Fail-safe investing*, de Harry Browne
- *It's not about the money*, de Brent Kessel
- *Work less, live more*, de Bob Clyatt

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

- *Self-directed behavior*, de David L. Watson e Roland G. Tharp
- *Personal development for smart people*, de Steve Pavlina (No Brasil, *Pessoas inteligentes sabem o que querem*. São Paulo: Academia da Inteligência, 2010.)
- *Re-create your life*, de Morty Lefkoe
- *Lead the field*, de Earl Nightingale
- *The art of exceptional living*, de Jim Rohn

Apêndice B

49 QUESTÕES PARA MELHORAR SEUS RESULTADOS

BOAS PERGUNTAS AJUDAM o seu cérebro a ver o mundo de um modo diferente. Simplesmente mantendo uma questão na sua mente e ponderando respostas potenciais, você poderá encontrar caminhos inesperados para ir de onde está agora para onde deseja estar.

Veja a seguir uma lista de questões que criei para mim mesmo alguns anos atrás. A intenção da lista era me ajudar a descobrir o que eu queria melhorar na minha vida, tanto pessoal quanto profissional. As questões me ajudaram a descobrir quem eu era e o que eu queria em uma época particularmente difícil na minha carreira e espero que elas possam ajudá-lo tanto quanto me ajudaram.

ESTOU UTILIZANDO BEM O MEU CORPO?

- Qual é a qualidade da minha dieta atual?
- Eu durmo o suficiente?
- Estou administrando bem a minha energia todos os dias?

- Estou administrando bem o meu estresse diário?
- Eu tenho uma boa postura e aparência?
- O que posso fazer para melhorar minha capacidade de observar o mundo ao meu redor?

EU SEI O QUE QUERO?

- Quais realizações realmente me empolgariam?
- Quais “estados de ser” quero vivenciar todos os dias?
- As minhas prioridades e valores estão claramente definidos?
- Sou capaz de tomar decisões rapidamente e com confiança?
- Eu concentro minha atenção no que quero e não no que não quero?

DO QUE TENHO MEDO?

- Eu criei uma lista sincera e completa dos medos aos quais me apego?
- Eu confrontei cada medo para imaginar como lidaria com ele?
- Sou capaz de reconhecer e corrigir minhas limitações?
- Estou forçando meus limites apropriadamente?

A MINHA MENTE É CLARA E FOCADA?

- Eu externalizo (por escrito ou oralmente) sistematicamente o que penso?

- Estou facilitando capturar rapidamente meus pensamentos no momento em que eles me ocorrem?
- O que recebe a minha atenção neste exato momento?
- Estou me fazendo regularmente questões norteadoras apropriadas?
- Eu passo a maior parte do meu tempo focado em uma única tarefa ou estou constantemente passando de uma tarefa à outra?
- Eu passo tempo suficiente refletindo ativamente sobre minhas metas, projetos e progresso?

SOU CONFIANTE, DESCONTRAÍDO E PRODUTIVO?

- Eu encontrei um método de planejamento que funciona bem para mim?
- Eu sou “organizado só o suficiente”?
- Tenho uma lista atualizada dos meus projetos e tarefas ativas?
- Eu revejo regularmente todos os meus compromissos?
- Eu reservo regularmente momentos para realmente descansar do meu trabalho?
- Estou criando conscientemente hábitos positivos?
- Estou trabalhando para eliminar hábitos não produtivos?
- Me sinto à vontade dizendo “não” às pessoas?

COMO ATINJO MEU MELHOR DESEMPENHO?

- Do que eu particularmente gosto?
- O que faço particularmente bem?
- Qual(is) ambiente(s) considero mais propícios para realizar um bom trabalho?
- Como tenho tendência de aprender com mais eficácia?
- Como prefiro trabalhar e me comunicar com outras pessoas?
- Atualmente, o que está me refreando?

DO QUE REALMENTE PRECISO PARA SER FELIZ E REALIZADO?

- Como eu atualmente defino “sucesso”?
- Existe outra definição de “sucesso” que eu possa considerar mais gratificante?
- Com que frequência eu me comparo com minhas percepções das outras pessoas?
- Estou atualmente vivendo abaixo das minhas possibilidades?
- Se eu pudesse ter cem coisas, quais seriam?
- Sou capaz de diferenciar entre necessidade e luxo?
- Pelo que me sinto grato na minha vida e no meu trabalho?

Pegue um caderno, reserve uma hora e passe um tempo consigo mesmo respondendo essas perguntas. Divirta-se: dê a s

mesmo um bom almoço ou jantar no seu restaurante preferido e
escreva enquanto come. Quando a conta chegar, você terá várias
novas ideias para melhorar a sua vida pessoal e profissional.

mesmo um bom almoço ou jantar no seu restaurante preferido e escreva enquanto come. Quando a conta chegar, você terá várias novas ideias para melhorar a sua vida pessoal e profissional.

Editora Saraiva

Rua Henrique Schaumann, 270

Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05413-010

Fone PABX: (11) 3613-3000 Fax: (11) 3611-3308

Televendas: (11) 3613-3344 Fax vendas: (11) 3268-3268

Site: http://www.saraivauni.com.br

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro

Fone/Fax: (92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas

Fone: (71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro

Fone: (14) 3234-5643 – 3234-7401 – Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara

Fone: (19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga

Fone: (85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento

Fone: (61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto

Fone: (62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro

Fone: (67) 3382-3682 / 3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha

Fone: (31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos

Fone: (91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho

Fone: (41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ ALAGOAS/ PARAÍBA/ R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista

Fone: (81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro

Fone: (16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel

Fone: (21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos

Fone: (51) 3371- 4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José

Fone: (17) 3227-3819 / 3227-0982 / 3227-5249 – São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena

Fone: (12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda

Fone PABX: (11) 3613-3666 – São Paulo

303.291.001.001

ISBN 978-85-02-16318-8

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

Kaufman, Josh

Manual do CEO : um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI / Josh Kaufman ; [tradução Cristina Yamagami]. – São Paulo : Saraiva, 2012.

Tradução de: The personal MBA : a world-class business education in a single volume

ISBN 978-85-02-16318-8

1. Administração. 2. Negócios. I. Título.

12-1173

CDD-650

CDU-005

Edição digital: maio 2012

Traduzido de *The personal MBA*, de Josh Kaufman.

Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos por Portifolio/Penguin, do Penguin Group (USA) Inc.

Copyright © Josh Kaufman, 2010

2012 Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

Direção editorial	Flávia Alves Bravin
Coordenação editorial	Alessandra Marítimo Borges
	Ana Paula Matos
	Gisele Folha Mós
	Juliana Rodrigues de Queiroz
	Rita de Cássia da Silva
Produção editorial	Daniela Nogueira Secondo
	Rosana Peroni Fazolari
Marketing editorial	Nathalia Setrini Luiz
Suporte editorial	Najla Cruz Silva
Arte e produção	Negrito Produção Editorial
Capa	Guilherme P. Pinto
Produção gráfica	Liliane Cristina Gomes
Tradução	Cristina Yamagami
Revisão técnica	Adriano Nunes

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br

Todos os esforços foram feitos para creditar devidamente os detentores dos direito das imagens utilizadas neste livro. Eventuais omissões de crédito e copyrigth não sã intencionais e serão devidamente solucionadas nas próximas edições, bastando qu seus proprietários contatem os editores.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Arquivo ePub produzido pela **Simplíssimo Livros**

Contato com o editorial

editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br

Todos os esforços foram feitos para creditar devidamente os detentores dos direitos das imagens utilizadas neste livro. Eventuais omissões de crédito e copyrigth não são intencionais e serão devidamente solucionadas nas próximas edições, bastando que seus proprietários contatem os editores.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Arquivo ePub produzido pela **Simplíssimo Livros**