

vai lá e faz.
coisas que aprendi
planejando menos
e fazendo mais.

questionamentos sobre
empreendedorismo
e gestão no mundo
pós-revolução digital.

pensamentos sobre
como empreender
e tirar ideias do papel.

reflexões sobre como
empresas hierarquizadas
podem virar
organismos distribuídos.

Aos meus pais:
por me ensinarem que a combinação
entre empreendedorismo e impacto positivo
é a única que vale a pena.

Aos meus irmãos:
por serem uma referência em termos
de empreendedorismo consciente.

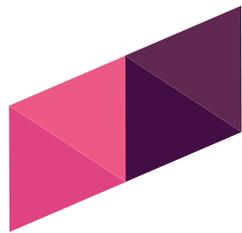
À minha esposa, Candi:
por me inspirar e por permitir
que eu tenha uma vida motivada a desafios.

Aos meus sócios:
por me aceitarem dentro de uma rede
de amor fraternal.

SUMÁRIO

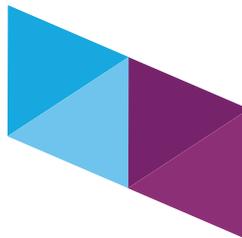
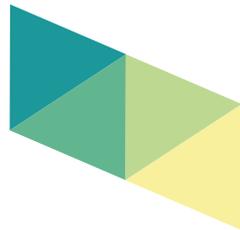
S

SOBRE O AUTOR	8-23
O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR NESTE LIVRO	24-37
ADENDO	492-495
CONTRIBUINTES	496-503
BIBLIOGRAFIA	504-509

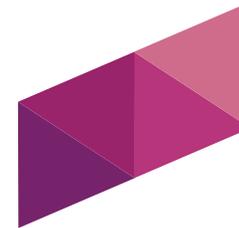


1
LANDSCAPE
38-59

2
**LÓGICA
DIGITAL**
60-81

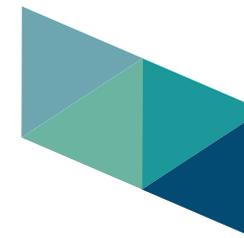
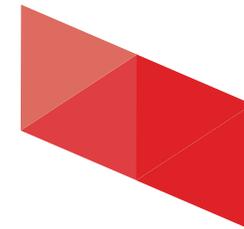


3
**BETAS
E MAKERS**
82-105



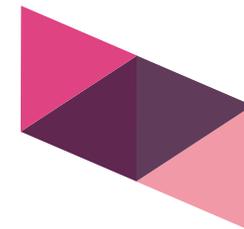
4
**CAPITAL
EMPREENDEDOR**
106-227

5
VLEF
228-403

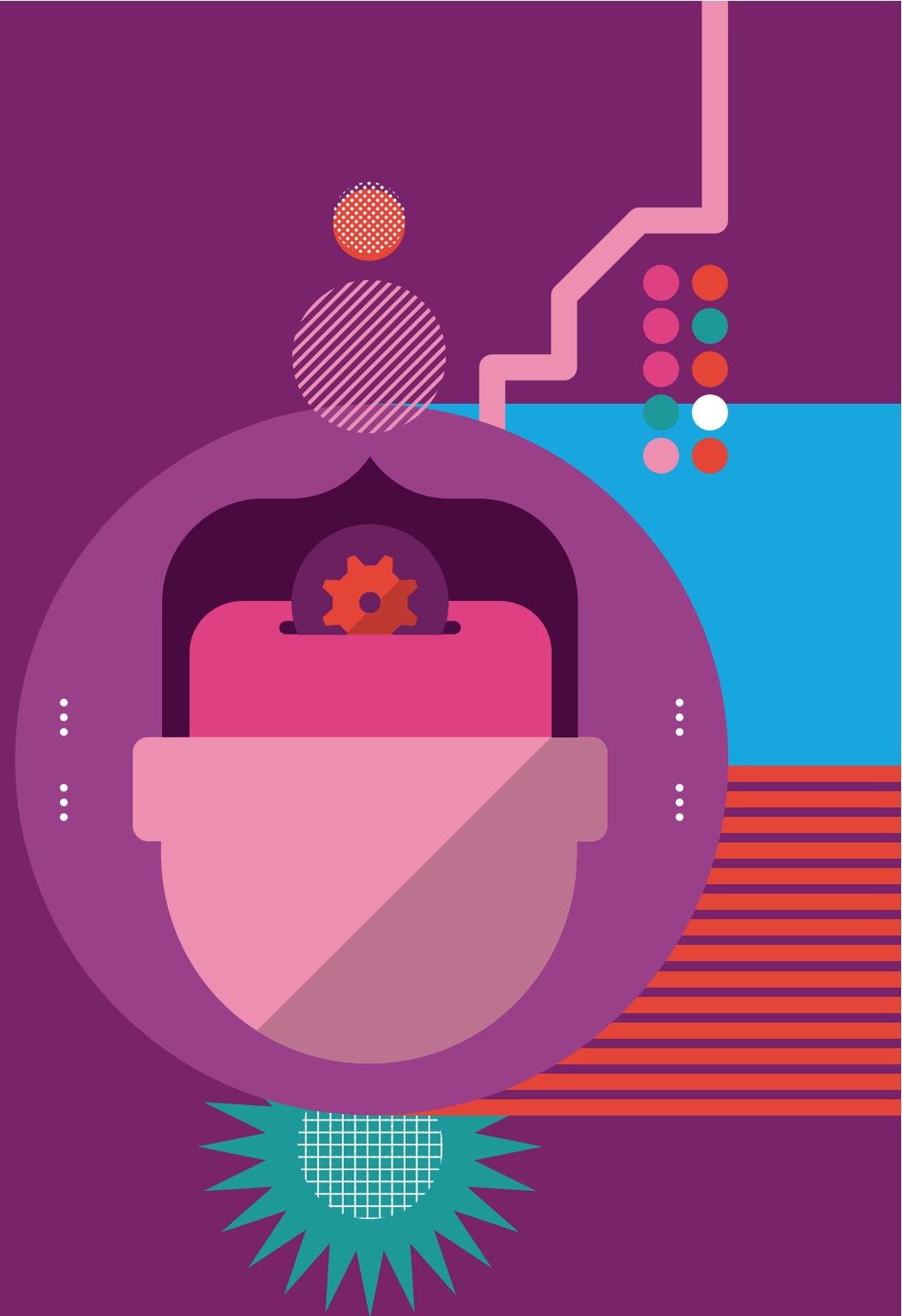


6
**ATITUDES
PRODUTIVAS**
404-427

7
**A REDE
HORIZONTAL**
428-491



SOBRE O AUTOR **S**



TIAGO MATTOS TEM COMO PROPÓSITO PESSOAL AJUDAR O MUNDO A SER UM LUGAR MAIS CRIATIVO, SUBVERSIVO, SENSÍVEL E DO BEM.

É multiempreendedor, futurista, educador, palestrante e escritor.

Teve o privilégio de se formar Futurista pelo GSP da *Singularity University*. Uma parceria da NASA e do Google, dentro da NASA, no Vale do Silício, que, durante dez semanas, se propõe a preparar as lideranças do futuro.

O projeto reúne os maiores futuristas do mundo para dividir conteúdos de ponta em áreas como inteligência

artificial, robótica, nanotecnologia, biotecnologia e engenharia espacial.

A *Singularity* possui vários programas executivos de curta duração. Entretanto, o GSP é o único em que os candidatos são obrigados a passar por uma rigorosa seleção. Para serem aceitos no GSP, os participantes devem, na visão da *Singularity*, a capacidade de impactar um bilhão de pessoas em até dez anos.

Apenas oitenta pessoas são aceitas anualmente. Não por acaso, o GSP se tornou um dos projetos mais disputados e de maior prestígio do mundo.

Em 2015, Tiago foi novamente selecionado para outra experiência imersiva: a primeira edição do projeto de futurismo *Trans-disciplinary Innovation Program*, em Israel. Entre professores e palestrantes convidados, o corpo docente conta com 32 nomes de dimensão internacional – sendo vinte vencedores do Prêmio Nobel.

Os participantes – que passam por um filtro extremamente rigoroso (são milhares de inscritos, e apenas 25 selecionados – o que faz dele a seleção mais difícil do mundo fora dos EUA), terão acesso a conteúdos realmente exclusivos. Robótica, Inteligência Artificial, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, Interação Homem-Máquina, Big Data, Biologia Computacional, Computação Quântica, Bioengenharia,

Sequenciamento de DNA, Empreendedorismo Contemporâneo, entre outros.

Além dessas duas experiências distintas, Tiago também é formado em *Intelligent Organizations: Collaboration And The Future of Work* pelo MIT e em *Business Excellence* pelo *Disney Institute*.

Como empreendedor, Tiago fez parte dos times de co-fundação de diversas iniciativas. Muitas não saíram dos primeiros passos – e grande parte delas nem existe mais. A que ganhou maior notoriedade foi a Perestroika: escola de atividades criativas que ajudou a inspirar e ferramentar milhares de pessoas no Brasil.

Atualmente, está envolvido no dia-a-dia da Aeroli.to – carinhosamente chamada de *tailormade tech lab*. Uma unidade que nasceu da combinação das inteligências da Perestroika e da Bode.io, e que trabalha com desenvolvimento/programação,

hacking/internet das coisas, robótica para crianças, brand tech/consultoria de tecnologia para marcas, além de cursos de futurismo para adultos e crianças.

Palestante do TEDx, Tiago é frequentemente convidado para conferências com a intenção de compartilhar suas ideias sobre Empreendedorismo, Futurismo, Educação, Criatividade, Inovação, Impacto Positivo e Pensamento Pós-revolução Digital.

Suas iniciativas já receberam destaque na mídia internacional, como *Forbes* e *Fast Company*.

“ESTE LIVRO É UM RETRATO DA MINHA VISÃO EMPREENDEDORA NO DIA 22 DE MARÇO DE 2015. A PARTIR DESTA MOMENTO, TUDO PODE MUDAR. E SINCERAMENTE, ESPERO QUE MUDE. TROCAR DE IDEIA É UM RECURSO NECESSÁRIO PARA A EVOLUÇÃO. TROCAR DE IDEIA NÃO É UMA FRAQUEZA. É UMA GRANDEZA.”

INOVADOR E REALIZADOR.



Se tem uma coisa que amo é ver brasileiros representando extremamente bem o nosso país aonde quer que estejam no mundo.

Foi nesse contexto que conheci o Tiago Mattos. Em 2012, ele estava participando de um curso na Singularity University, na NASA de Mountain

View na Califórnia, e eu morava a 10 minutos de lá. Um certo dia, fui em um evento que estava acontecendo nessa universidade e diversas pessoas me falaram a mesma coisa: "Você conheceu o Tiago?" "Conhece o Tiago já?" "Você tem que conhecer o Tiago!"

Essas pessoas que estavam sugerindo que eu conhecesse o Tiago eram amigos meus do mundo todo, e cada um deles estava encantado com um certo brasileiro que estava agregando demais ao dia a dia deles. Fui lá então conhecer o Tiago. Realmente eu precisava conhecê-lo. Assim que começamos a conversar fiquei encantada ao ver alguém com ideias inovadoras e cheio de energia para mudar os conceitos das pessoas.

O Tiago não só tem ótimas ideias como as executa muito bem. Ele vai lá, faz, dá a cara a tapa e no final entrega projetos incríveis. Além disso, uma grande característica dele é acreditar em um mundo diferente e melhor. Ele trabalha duro para isso e tem tido sucesso no que faz.

Para mim é uma honra e uma grande alegria escrever esse prefácio. Ninguém melhor do que o Tiago para escrever um livro que é um "manifesto ao fazer", pois ele é de fato uma referência em saber se comunicar, desenhar projetos inovadores e entregar.

Essa é uma leitura capaz de te tirar da poltrona para realizar projetos e sonhos.

*Bel Pesce
Fundadora do FazInova.*

**Admiro muito a capacidade inspiradora da Bel (vamos falar muito de inspiração no livro). Foi um grande presente receber esse texto.*

WHATEVER.



Quando a gente para pra pensar sobre o futuro, quando paramos para pensar no passado e no presente, que conclusão chegamos? Que o passado ensinou. Que o presente a gente vive, independente de qual seja. E que o futuro não sabemos, será qualquer coisa, alguma coisa, coisa alguma e tudo ao mesmo tempo. Whatever.

Não me lembro bem como conheci o Tiago. Acho que ele me achou por esse mundo virtual e me convidou para ministrar uma aula na Perestroika. Achou que eu tinha umas ideias meio loucas, do jeito que essa sua escola diferente queria passar para seus alunos. Whatever. Não me importo. Me importo que passei a conhecer

um cara, no mínimo, fora de série, que pensa o futuro e executa o presente.

Ideias são maleáveis. São massinha de modelar. E o Tiago sabe, como ninguém, modelar ideias para transformá-las em algo inovador, que muda a vida das pessoas de alguma forma. O modelar das ideias é o seu processo de executá-las, de fazê-las acontecer.

O cartão de visita e a assinatura dos emails do Tiago entregam o que ele pensa da vida. Ele se auto-intitula "Diretor de Whatever". Que interessante. Em 3 palavras Tiago consegue descrever por completo o típico empreendedor que vai lá e faz. Aquele que não mede esforços, que não limita possibilidades, que não foge

de responsabilidades, que mete a mão em qualquer tipo de massa. Não importa o desafio. Ele vai lá e faz.

Esse livro, claro, é como o próprio Tiago. Será qualquer coisa, alguma coisa, coisa alguma e tudo ao mesmo tempo. Whatever. Depende só de você, o que você vai fazer com esse conteúdo. Minha dica?

Vai lá e faz. Whatever.

Fabio Seixas.

Fundador do Camiseteria.

**Meu convite para o Fabio foi por saber que ele é especialista na Lógica Digital – um dos assuntos mais importantes de que vamos tratar aqui.*

TUM TUM TUM TUM TUM TUM.

Costumo dizer que apaixonados pela vida se reconhecem pelos olhos.

Eu sou fã do Tiago principalmente porque muitos dos projetos do Tiago me fazem pensar: "Por que cargas d'água eu não pensei nisso antes?!".

Eu sou fã do Tiago porque ele tem

uma enorme capacidade de legendar a contemporaneidade. Isso mesmo. São raras as pessoas que possuem a capacidade de explicar o inconsciente coletivo de maneira tão fácil e prática.

Ah! Eu também sou fã do Tiago porque ele não só tem ideias e as

coloca de pé, mas principalmente porque ele descobriu muito cedo o poder do NÓS e o transformou em processo. O Tiago não monta empresas que fazem produtos para pessoas. Ele monta empresas com pessoas (quase todas sócias) que fazem produtos.

Portanto, como fã, fiquei amarradão quando o Tiago me convidou para escrever este prefácio (para mim ele é o Seth Godin brasileiro) e parei para pensar sobre como nos conhecemos. Me dei conta de que apesar do enorme carinho e admiração mútua, nós nunca nos vimos pessoalmente. Seria louco, não fosse este lindo e vasto novo mundo no qual nos reconhecemos na vontade de viver pelo propósito muito além do que

para as coisas.

Dito isto, re-escrevo a primeira frase deste prefácio para a penúltima frase deste prefácio:

Apassionados pela vida se reconhecem pelo coração!

Deu friozinho na barriga? Boa leitura!

*Rony Meisler
Fundador da Reserva.*

**Rony levou a Reserva a ser eleita uma das empresas mais inovadoras do mundo de 2015, segundo a Fast Company. O traço que mais admiro nesse superempreendedor é a sua subversão. Um assunto que não poderia faltar no VLEF.*

A INTERDEPENDÊNCIA E A SINCRONICIDADE

“Isso nós sabemos: Todas as coisas estão conectadas como o sangue que une uma família... Tudo que acontece com a terra, acontece com os filhos e filhas da terra. O homem não teceu a teia da vida; Ele é apenas um dos fios dela. Tudo o que ele faz à teia; Ele faz a si mesmo.” Chefe Seattle.

Com simples analogias sobre o homem e a terra, podemos entender bem a interdependência, lógica que rege a organização da matéria viva como a conhecemos. Este conceito, juntamente com a teoria de Gaia, inspira muitos pensadores da nova economia.

Passar conhecimentos profundos de forma simples é uma arte, fazer isso de uma forma divertida já é do nível da elegância – que aqui no Brasil só vi na Perestroika. Escola corajosa, curadora de conteúdos e cursos inovadores e conectora de gente foda.

O Vai lá e Faz, conceito que, até onde sei, nasceu nesta destemida escola co-fundada pelo Tiago Mattos, é a atitude base do empreendedorismo. A origem deste livro, financiado coletivamente no Catarse por 357 pessoas, é um exemplo dessa atitude. Exatamente pelo fato de que o autor/empreendedor deste livro, antes de investir tempo e energia, testou a demanda de mercado e através do OK mais OK de todos (o apoio financeiro), se pôs a escrever feliz e

despreocupado – assim como quando éramos crianças – um livro que já era querido.

Uma dica para a felicidade no empreendedorismo: sejam a mudança que querem ver no mundo, como um empreendedor. Lindas sincronicidades surgirão.

Citando gente bacana, termino como comecei. “Nunca ninguém se perdeu Tudo é verdade e caminho.”
Fernando Pessoa.

Tomás de Lara, co-gestor do Sistema B Brasil e co-fundador Goma.

**Tomás é a maior liderança de empreendedorismo consciente da nova geração. Assunto central do livro.*

AINDA ME LEMBRO DA PRIMEIRA VEZ.



Ainda me lembro da primeira vez que entrei em uma sala de aula (seria uma sala de aula?) da Perestroika.

Estava em Porto Alegre, o ano era 2011, e tinha sido convidado para falar sobre design, inovação

e biomimética.

Música boa rolando, pessoas diversas com cara de curiosas. E o melhor: cerveja gelada.

Depois de três horas de um papo vigoroso – e já meio tonto com as três long necks –,

tive a certeza que aquele lugar era de fato algo muito novo e corajoso.

E, por isso, sabia que iria voltar.

Desde então, passei a ser fã da energia empreendedora e inovadora do Tiago e do Felipe.

Depois de muitas aulas, encontros, festas e reuniões, sinto que o ecossistema rico e vibrante que eles cultivam, com multidisciplinaridade na veia, temáticas disruptivas e muita provocação, tem o poder de dar o empurrão que falta pra muita gente ir lá e fazer.

É exatamente essa capacidade de botar lenha na fogueira que o Tiago exercita, nesse livro inteligente e direto, com a cara dessa trajetória tão especial.

Fred Gelli
Sócio-fundador da Tátil Design

**O Fred é um dos seres humanos mais incríveis que já conheci. Ouvir a sua visão de biomimética foi determinante para repensarmos muitas das nossas estruturas internas.*



**O QUE VOCÊ
VAI ENCONTRAR
NESTE LIVRO**



A NATURALIDADE DE HOJE É O ABSURDO DO AMANHÃ.

Num passado recente, a sociedade era dividida entre os livres, de pele alva, e os escravos, de tez escura.

Para a grande maioria das pessoas que viviam na época, dividir a cidadania pela cor da pele era uma circunstância que se aceitava – ou com naturalidade, ou com resignação. Fosse você Casa Grande, fosse você senzala.

Como sociedade, não havia um inconsciente coletivo formado que questionasse com firmeza essa segregação. Os poucos que o faziam era na esfera privada – nunca pública. Brancos com medo do julgamento alheio. Negros com medo da possibilidade de retaliação.

Essa crença era acatada e passada para as gerações futuras, que continuariam a perpetuar um mindset: uns merecem liberdade. Outros, não.

Hoje, a sociedade adquiriu

o nível de consciência necessário para condenar esse absurdo. Não por acaso, racismo é um crime inafiançável. Mas até a Lei Áurea, até 1888, era assim que vivíamos. Poucos tinham coragem de desafiar o *status quo*.

Como o racismo, podemos citar o voto feminino. Apesar de algumas pioneiras, o voto como direito adquirido só foi decretado em 1932. Até então, boa parte da sociedade entendia que esse era um contexto natural: homens votam, mulheres, não.

Não faz muito que a educação infantil era baseada na punição física. Pais agrediam os filhos com palmadas. Professores aplicavam castigos inconcebíveis para os dias de hoje, como ajoelhar no milho ou o uso da palmatória.

Hoje, só de imaginarmos a violência contra uma criança, a indignação é imediata.

Não faz muito que a sociedade se abriu para as diferentes condições

sexuais. Se pensarmos que, há algumas décadas, qualquer coisa diferente da heterossexualidade era rapidamente taxada de doença, evoluímos. E muito.

Para você ter uma noção, apenas em maio de 1990 é que a Organização Mundial de Saúde retirou a homossexualidade do CID – classificação internacional das doenças vigentes.

E o que dizer do Apartheid? Só a partir de 1994, com a eleição de Nelson Mandela, é que a África do Sul pôde enxergar um novo horizonte de igualdade à sua frente.

Estamos falando de mudanças muito recentes. A abolição veio há apenas 126 anos. O sufrágio feminino há 82. As mudanças no CID e a Revolução de Mandela há menos de 30.

Conclusão: as verdades de hoje viram os absurdos do amanhã.

Diferente de Claudio Ptolomeu – que garantia por A + B que a Terra era o centro do sistema solar, e só teve

sua teoria contestada quatorze séculos mais tarde por Nicolau Copérnico –, vivemos tempos em que novas ideias surgem a todo momento, com a capacidade de desmoronar verdades da noite para o dia.

E é com essa pretensão que proponho um questionamento: será que não estamos tratando com naturalidade a forma como estruturamos as empresas, os empregos e o trabalho?

Será que não estamos defendendo um modelo de que, daqui a alguns anos, vamos nos envergonhar, pela sua natureza controladora?

Será que não é hora de pensarmos em novas possibilidades?

Enquanto estivermos imersos em certezas, enquanto não considerarmos novas alternativas, continuaremos fazendo tudo como sempre foi.

Este livro é um convite a uma reflexão. Um convite a uma nova

forma de enxergar a autonomia do ser humano, e – consequentemente – o empreendedorismo, a gestão e a vida profissional.

Este livro é um convite a experimentarmos um novo formato de trabalho.

Certamente para alguns soará absurdo.

Mas prefiro sempre ser o absurdo de hoje do que o absurdo do amanhã.

O FUTURO DAS EMPRESAS.

A Revolução Digital nos fez despertar para uma nova consciência em todos os níveis da sociedade. Como não poderia deixar de ser, também afetou sensivelmente a consciência dos dois lados do balcão: tanto de empregados quanto dos empregadores.

Estamos diante de um efeito dominó que nos levará para a mudança mais radical na história do trabalho.

Num futuro próximo, não haverá empresas. Pelo menos, não como elas são hoje.

Seremos todos freelancers/autônomos/profissionais liberais. Você poderá exercer a atividade que bem entender. Num dia será decorador, no outro músico, e, na semana seguinte, professor de jiu-jitsu.

Tudo vai depender do seu interesse, da sua capacidade e da boa e velha lei de mercado.

Para isso, os reguladores de hoje (diplomas e titulações) serão ainda mais fluidos, permitindo que você literalmente exerça milhares de atividades profissionais ao longo da vida.

Inclusive, essa é outra diferença. Não haverá profissões (condição estática), apenas atividades (condição fluida).

As empresas (estáticas) darão lugar a grupos de trabalho (fluidos), que se reunirão ao redor de propósitos comuns.

Eles durarão o tempo que fizer sentido para os participantes. E não o tempo que fizer sentido nos contratos e nas suas respectivas legislações.

Não haverá chefe ou contratante. As lideranças serão circunstanciais e rotativas, nunca fixas. Portanto, não haverá cargos (estáticos) mas funções momentâneas (fluidas).

O propósito e o legado serão os líderes invisíveis.

Todos os envolvidos serão sócios e entrarão em acordo preliminar para definir suas responsabilidades – e, por consequência, suas percentagens.

Será o fim das jornadas de trabalho de oito horas (estáticas) para uma auto-organização no formato que melhor servir ao grupo (fluido).

Seguindo os princípios da abundância, haverá um senso de concorrência muito diferente do que há hoje. A colaboração estará introjada em todos nós e o prazer

no trabalho será uma consequência natural.

As pessoas terão liberdade de abandonar o projeto no momento que desejarem, sem complicações com a lei, avisos prévios ou quaisquer outras burocracias.

E isso se aplicará a todos os quadrantes da sociedade, passando pela iniciativa privada, mas também pela esfera pública e pelas ONGs.

O sistema será dinâmico, criando muito mais oportunidades do que hoje – e permitindo que você experimente quantas atividades tiver vontade.

Todos nós teremos ainda mais liberdade e oportunidades para ir e vir.

E, apenas assim, cada indivíduo poderá realizar aquilo que lhe faz verdadeiramente feliz.

Esse cenário, que para alguns parece utópico, está mais perto do que

parece. Em alguns ambientes, isso inclusive, já é realidade.

PORTANTO, TODOS SEREMOS EMPREENDEDORES.

Mas a liberdade tem um preço. Teremos que nos acostumar com um novo tipo de organização, muito menos paternalista que temos hoje.

Um sistema mais horizontal exige que todos tenham postura de dono.

Atuais funcionários terão que despertar a autogestão, capaz de realizar tarefas sem cobrança exterior.

Gerentes e diretores terão que aprender a trabalhar sem hierarquia, em organismos onde todos percebem-se empoderados.

Empreendedores têm o dever de derreter suas atuais estruturas empresariais em favor de modelos distribuídos. Mas, principalmente: têm o dever de compartilhar a sua consciência empreendedora – a capacidade de realizar – com

aqueles que ainda não a possuem.

Essa é uma missão de todos. Como disse o Prêmio Nobel Muhammad Yunus: *todos somos empreendedores, mas muitos de nós ainda não tiveram a oportunidade de descobrir.*

O CONCEITO DE EMPREENDEDOR.

Empreendedor não significa, necessariamente, abrir uma empresa.

Empreendedor é aquele que não aceita a realidade de maneira resignada. Motivado pelo desejo de mudança para gerar impacto positivo no mundo, ele ajuda a co-construir uma iniciativa.

O que é, como vai ser e o porquê da existência dessa iniciativa, só o empreendedor poderá dizer.

Minha definição de empreendedor é simples:

O indivíduo que tem consciência do seu empoderamento – por isso, assume com autonomia o rumo da

sua vida e constrói iniciativas que mudem a realidade para melhor.

Sobre empoderamento: todos nós já estamos empoderados. A questão é que, infelizmente, muitos ainda enxergam um mundo hierarquizado, onde uns valem mais do que os outros.

Sobre autonomia: de Kant a Piaget, a palavra *autonomia* sempre é recorrente entre os grandes pensadores. A melhor definição que consegui foi: *autonomia é a capacidade de governar a si mesmo, numa escolha racional e emocional, com decisões conscientes e sabedoras das suas imediatas consequências, não determinadas por influências invisíveis como o medo, a pressão social ou a conformidade.*

Portanto, o empreendedor é a pessoa que possui recursos emocionais suficientes para tomar as decisões pela sua própria cabeça.

E viver de forma plena, como ser humano consciente e capaz de se fazer feliz.

Sobre construir uma iniciativa: ela não precisa ser, necessariamente, profissional. Pode ser uma ONG que luta contra a fome, uma associação de pais que pretendem educar os próprios filhos, um grupo de estudos de filosofia – ou até coisas menos pretensiosas.

Mais importante do que a iniciativa é o *construir* – é o *fazer* –, e não aceitar de forma indiferente o mundo como ele é.

Entretanto, quando atingirmos um mundo horizontal, o simples fato de participar de iniciativas profissionais já significará co-construí-las.

Ou seja: quando há ausência de hierarquia e todos são sócios, o simples fato de participar de um novo projeto já nos tornará automaticamente empreendedores.

Sobre mudar a realidade para melhor: a alienação pode fazer o ser humano insensível. Mas ao trazeremos o indivíduo para um nível de consciência avançado, ele retoma à sua natureza generosa.

A verdadeira essência do empreendedorismo é a bondade.

DESAFIOS.

Evidente que há muitos desafios para chegarmos lá. As desigualdades que existem na nossa sociedade não nos permitem imaginar uma transição no curto prazo.

Entretanto, como bom otimista, acredito na espécie humana. Somos hábeis em resolver problemas. Foi assim sempre e assim sempre será.

As evoluções tecnológicas dos últimos cem anos, que permitiram uma maior qualidade de vida da população em níveis universais, são um fenômeno sem precedentes.

Portanto, se de um lado existe

receio, de outro existe esperança. E quanto ao futuro, só conheço uma verdade. O futuro é implacável. Ele não chega ao mesmo tempo para todo mundo.

Mas, invariavelmente, chega.

O VLEF.

Ao longo da minha jornada empreendedora, descobri um sistema que funciona para os dois lados.

Ele funciona tanto para despertar o empreendedorismo naqueles que ainda não o tem introjetado – ou seja: um sistema que aumenta a sensação de empoderamento, a autonomia e a capacidade de tirar ideias do papel – quanto para transformar empresas altamente verticalizadas em estruturas mais horizontais.

OS SETE PASSOS DO VLEF.

Quando você descobre o empreendedorismo, o caminho natural é você ficar inspirado – e da

inspiração despertar uma *vontade*. Ela não é uma *ideia*: é anterior à *ideia*.

A confusão é normal.

A *vontade* acompanhará você por muito tempo. E ela será a mola propulsora para você começar a ter os seus próprios devaneios.

Será que eu não devia abrir uma loja de brigadeiros?

E se eu montasse um café na garagem aqui de casa?

Como seria um brechó on-line, com crowdsourcing de roupas que as pessoas não usam mais?

Seguindo o caminho natural do empreendedor, é bem provável que você fique por um bom tempo assim: nesse vai-não-vai.

É muito possível que você tenha um *Eureka Moment* e ache que redescobriu a roda. Você se apaixonará por esta ideia e ficará com medo de contar para os outros.

E se alguém roubar?

Mas passados alguns dias, você verá que ela não era tão brilhante assim.

Como esta, você vai ter muitas boas ideias, que empolgam num primeiro instante, mas que não sobrevivem a uma investigação mais profunda.

Até que um dia, você se convence de que tem a resposta certa. E decide seguir em frente com ela: na saúde e na doença, até que a morte os separe.

Quando isso acontece, você entra na segunda fase do empreendedor. A primeira é sair da *vontade* e ir para a *ideia*. Agora, você tem o desafio de fazer a sua *ideia* virar um *protótipo/MVP*.

Protótipo/MVP é quando você tira a ideia do papel e testa a sua hipótese. Isso pode acontecer em muitos níveis, dos mais sofisticados aos mais rudimentares.

Se você for um cara com foco no aprendizado, vai entender rápido o que tem que mudar, criar novos protótipos e fazer os ajustes necessários até que vire um *projeto* – a terceira fase do empreendedor.

A palavra *projeto*, que pode ser usada de muitas maneiras na língua portuguesa, aqui, neste livro, terá uma definição bem particular. *Projeto* é quando o seu *protótipo/MVP* sai dos ciclos de laboratório e começa a operar em ciclos reais.

É quando ela, verdadeiramente, começa.

Porque se você pensa em vender camisetas, você está na fase da vontade.

Se você define que vai fazer uma coleção estampando frases engraçadas de figuras emblemáticas do futebol, como Higuaita, Valderrama, Maradona e Romário, opa: você já tem uma *ideia*.

Se você pilota a sua primeira camiseta, com um tecido que ainda não é o valendo, só para ver o que os outros acham, ainda está no *protótipo*.

Agora, quando você negocia a matéria-prima, faz o layout das frases, fecha com a gráfica, divulga sua coleção no Facebook – e começa a rodar esses ciclos sistematicamente –, aí o bolo entrou no forno. Aí, você tem um *projeto*.

Se existe uma confusão entre a *vontade* e a *ideia*, ela acontece quase na mesma grandeza aqui. Muita gente tem só o caderninho de receitas, mas ainda não tirou a batedeira do armário, não foi comprar fermento, não quebrou os ovos.

Projeto é quando você sai do *Powerpoint* e começa a fazer a coisa andar, mesmo que informalmente.

Agora: no início, existe tanto investimento, tanta barreira, tanto

urubu ao redor que demora um pouco até a conta fechar no azul. Ainda mais se você estiver tocando o seu *projeto* no paralelo.

Ao mesmo tempo, poucas coisas trazem mais felicidade a um jovem empreendedor do que fechar um Excel no positivo pela primeira vez.

Enquanto as coisas estiverem assim, dando prejuízo, ou só se pagando, ele ainda é *projeto*. Só quando der lucro é que vira um *negócio*.

E é assim que vamos encará-lo neste livro. Sempre que falarmos em *negócio*, saiba que estamos falando de um *projeto* que começou a dar resultado.

Pois se começar a pingar legal todo mês, daqui a pouco você pede as contas de onde está trabalhando para investir naquilo que é seu.

Nessa hora, empreendedor e empreendimento se misturam totalmente. Médico e monstro

costumam virar uma coisa só. Você vai trabalhar bastante. Vai gastar boa parte do seu tempo livre operando a estrutura.

É uma período visceral, de envolvimento *full time*, de paixão plena.

Mas, por mais apaixonado que seja, chega uma hora que você precisa organizar a casa. Você tem que estruturar as coisas para, numa eventualidade, até deixar o dia-a-dia e ficar só na estratégia.

Esse é um desafio comum: como faço para sair da operação e deixar o negócio rodando sozinho?

Aí estamos falando de cachorro grande. A quinta etapa do jovem empreendedor é fazer o seu *negócio* virar uma *empresa*.

Empresa, aqui, também vai ter um conceito bem particular. É quando o organismo está organizado e anda sozinho, sem perder o padrão

de qualidade, e sem precisar das lideranças na operação.

Em outras palavras: é aquele momento em que, se você morrer, o *negócio* não morre junto.

Claro: se existe confusão entre *vontade* e *ideia*, entre *ideia* e *projeto*, entre *projeto* e *negócio*, não se espante. Aqui acontece a mesma coisa. Muitos empreendedores acham que têm uma *empresa* quando, na verdade, têm um *negócio*.

Enquanto eles estão ali, com a barriga no balcão, a coisa anda bem. Mas é só tirar trinta dias de férias para degringolar de vez.

Por fim, o estado da arte do empreendedorismo é quando você consegue transformar o seu *protótipo/projeto/negócio/empresa* em um *organismo distribuído, interdependente e baseado na auto-gestão*.

Este é o ponto do livro do qual acredito que até empresários

experientes podem tirar aprendizados.

A TRANSIÇÃO.

Fazer com que empresas se transformem em redes distribuídas não é algo simples.

Principalmente porque as atuais métricas de sucesso estão equivocadas. E quando você olha um mapa virado de cabeça para baixo, a tendência é ir para o lado contrário de onde você quer chegar.

O novo software, que já roda em alguns organismos, ainda não roda na sociedade como um todo.

A transição começa pela mudança de consciência, e por um novo entendimento dos papéis das empresas.

Um deles: *toda empresa passa a ser uma aceleradora de empreendedores*.

Não uma aceleradora de *empreendimentos* (focada em *spin offs*). Uma aceleradora de

empreendedores (focada nas pessoas).

Com isso, as lideranças ganham uma missão extra: oferecer mentoria aos menos experientes. Para que, no menor tempo possível, possam se perceber empoderados e enxergar os próprios limitadores. Os próprios grilhões.

Citando o poeta A. Jodorowsky: *Pássaros criados em gaiolas acreditam que voar é uma doença*.

O empreendedor contemporâneo não apenas abre gaiolas, como faz com que os pássaros percebam que voar é natural.

Mas, principalmente: empreendedores contemporâneos não se sentem ameaçados com essa grande revoadada.

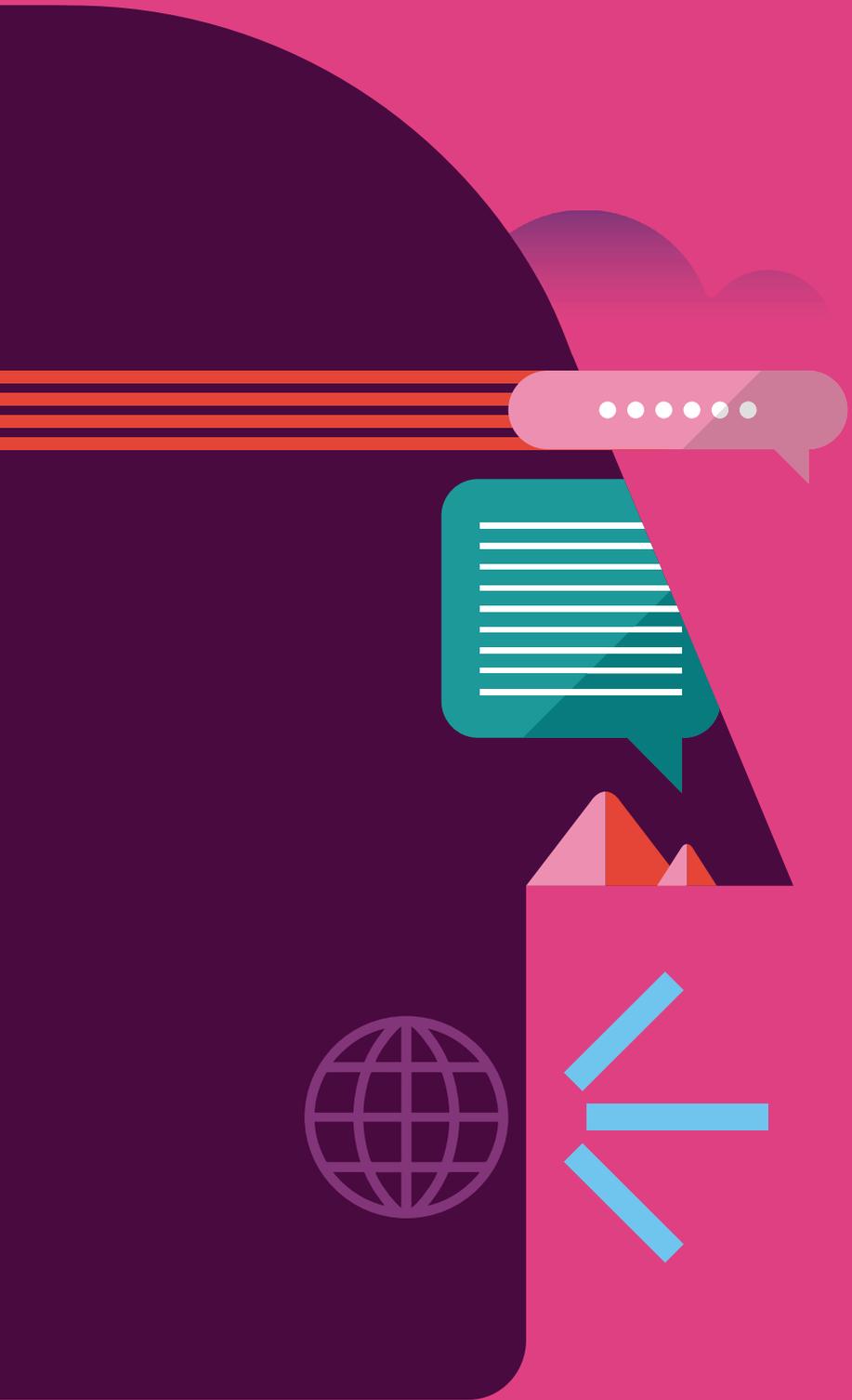
UTOPIA POSSÍVEL.

Hoje, faço parte de uma rede horizontal, que opera nos princípios de um organismo com absoluta auto-gestão, lideranças circunstanciais,

sustentabilidade financeira e sob a liderança invisível de um propósito comum.

Sou um privilegiado por fazer parte desse organismo e por ter feito tantas descobertas ao longo da minha curta trajetória empreendedora.

É essa história que quero dividir com você.



LANDSCAPE



'O MUNDO MUDOU' VIROU UM CLICHÊ.

Quanto mais participo de congressos, fóruns, simpósios, palestras, mais ouço uma frase.

O mundo mudou.

Pode vir de palestrantes experientes, de novatos, do mestre de cerimônias ou até da plateia, quando se abre para perguntas.

O mundo mudou.

Isso se a frase não estiver escancarada no título do evento.

O mundo mudou.

Você já se deu conta do quanto repetimos esse bordão?

E quando digo *repetimos*, é porque você provavelmente também repete.



Repare. Essa frase virou o mantra da vida contemporânea.

Seja quando falamos de um novo aplicativo para celular, dos relacionamentos mais livres, do jeitão da Geração Y e Z, das mídias sociais, das revoltas nos países árabes.

O mundo mudou virou um clichê. E fica ainda mais clichê quando esquecemos de fazer uma pergunta que está intimamente ligada a essa afirmação.

O QUE MUDOU, AFINAL?

Se dizer que *o mundo mudou* é discurso de muitos, responder o que mudou é uma tarefa que poucos se aventuraram a enfrentar.

Essa é uma questão extremamente complexa. E com pelo menos três agravantes.

Primeiro: porque o mundo não *mudou*. O mundo *está mudando*. O fenômeno se modifica a cada dia.

Como vamos analisar o que está acontecendo, se *acontecendo* é um verbo no gerúndio, não no pretérito perfeito?

Como tirar uma fotografia de algo que muda entre o instante do nosso olhar e o clique da câmera?



Segundo: porque estamos dentro do fenômeno e somos parte relevante dele.

Como podemos entender o contexto se somos o seu resultado? Se ele nos transforma a cada segundo e altera constantemente a nossa percepção da realidade?

Como podemos sair da posição de objeto para a de observador?

Terceiro: como não cometer um erro de avaliação, quando – ao que tudo indica – o fenômeno está só começando?

Como dar a dimensão exata do mar, se estamos surfando uma onda que mal se formou?

SE O MUNDO MUDOU, A CAUTELA EXIGE DISTANCIAMENTO HISTÓRICO.

A experiência nos mostra que, nesses casos, é preciso esperar um pouco.

Só com o passar dos anos é que vamos conseguir separar o que realmente foi emblemático. E o que foi apenas fugaz, temporário, efêmero.

A história nos mostra que, ao fazer essa separação de forma simplista, podemos confundir correlação com causalidade.

Em outras palavras: podemos julgar, de forma equivocada, que um determinado evento é o causador de outro. Quando, na verdade, eles estão apenas conectados sem relação de causa e efeito.



ENTENDENDO MELHOR CORRELAÇÃO E CAUSALIDADE.

As novas abordagens econômicas encontradas em títulos como *Freakonomics* e *The Why Axis* nos ajudam a entender bem essa diferença.

E se eu dissesse para você que, numa determinada cidade, toda vez que há um aumento significativo do número de venda de picolés, há um aumento estatisticamente proporcional no número de afogamentos?

Essa estatística é real. E pode até enganar as pessoas mais desatentas. Inclusive, se você é do time dos paranoicos e conspiratórios, já deve estar pensando:

*Picolés distraem as pessoas, que acabam se afogando?
O sabor morango causa congestão?*



Ou será que há uma remessa de picolés alucinógenos no mercado?

O que causa confusão é que, na verdade, a ligação entre os dois indicadores não é de causa e efeito. É apenas uma correlação.

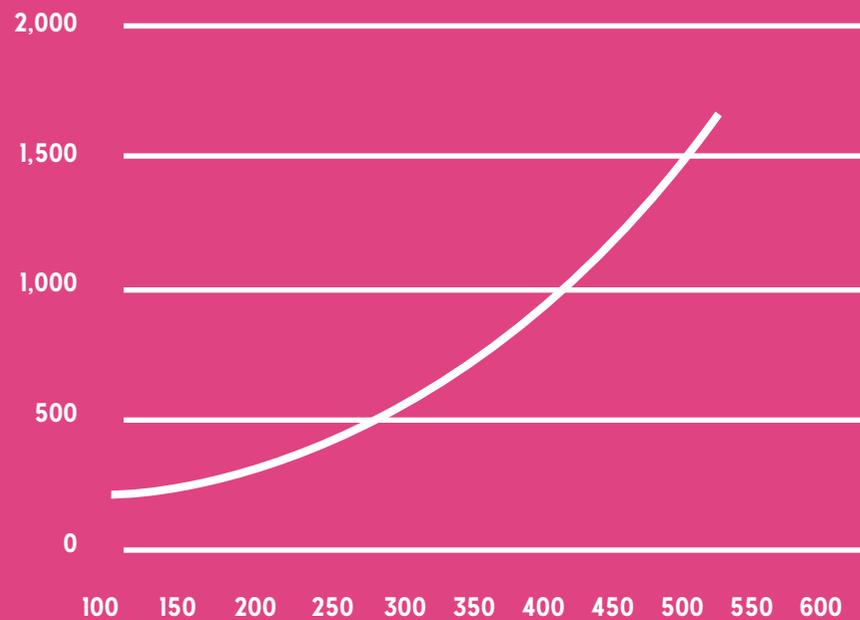
Como assim? Simples: no verão, vendem-se mais picolés. Assim como, no verão, aumentam os banhos em rios, açudes, piscinas e mar. É natural que também aumentem os afogamentos.

Moral da história: se queremos entender o que está mudando no mundo, o mais sensato é aguardarmos com paciência o distanciamento histórico.

Só assim vai emergir uma análise criteriosa, em que esses dois vetores – correlação e causalidade – não se confundam.

RELAÇÃO ENTRE AS VENDAS DE PICOLÉS E AFOGAMENTOS

AFOGAMENTOS



VENDAS

NÃO ME ENROLA.
AFINAL, O QUE MUDOU?

OK, OK. Você venceu.

Você não está aqui para ver mais um cara dizer que *o mundo mudou* e se dar por satisfeito.

Eu não me daria.

Portanto, vou tentar avançar na discussão na busca por uma explicação simples, não simplista.

Não precisamos deixar o tema mais confuso o que já é.

A resposta que trago não nasceu da minha cabeça. Não foi uma epifania individual. Pelo contrário: foi resultado da detecção de padrões dentro de uma grande inteligência coletiva.

Talvez ela pareça quase tão óbvia quanto *o mundo mudou*. Mas não é.



**NÃO ESTAMOS
VIVENDO UMA
'ERA DE
MUDANÇAS'.**



**ESTAMOS
VIVENDO
UMA 'MUDANÇA
DE ERA'.**



**ESTAMOS PASSANDO
PELA TERCEIRA GRANDE
TRANSIÇÃO DA HISTÓRIA
DO HOMO SAPIENS
SAPIENS.**

PRÉ-HISTÓRIA / HISTÓRIA

EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA SOCIEDADE

REVOLUÇÃO
AGRÍCOLA

REVOLUÇÃO
INDUSTRIAL

REVOLUÇÃO
DIGITAL



**NÃO ESTAMOS PASSANDO POR
UMA ERA DE MUDANÇAS. ESTAMOS
PASSANDO POR UMA MUDANÇA DE
ERA. ISSO, QUE PARECE UM SIMPLES
JOGO DE PALAVRAS, DÁ UMA DIMENSÃO
MAIS PRECISA DO FENÔMENO. NÃO
ESTAMOS MUDANDO DE RUA, DE
BAIRRO, DE CIDADE, DE PAÍS, DE
PLANETA. ESTAMOS MUDANDO DE
UNIVERSO. ESTAMOS DIANTE DE UMA
REVOLUÇÃO. E UMA REVOLUÇÃO MUDA
ABSOLUTAMENTE TUDO.**



UMA NOVA ERA.

Existem muitas formas de dividir a história da humanidade.

De todas elas, gosto da que nos separa em três grandes Eras.

A Agrícola, a Industrial e a da Informação/Digital.

Essa divisão pode ser vista, por exemplo, no clássico *A Terceira Onda*, de Alvin Toffler.

O autor divide o nosso tempo em três grandes ondas: até a revolução agrícola, da revolução agrícola à revolução industrial e da revolução industrial em diante.

Mas não é só Toffler que fala disso.



O QUE A PRÓPRIA REVOLUÇÃO DIGITAL FALA SOBRE A NOVA ERA.

Já que estamos falando de uma *mudança de Era*, que tal mudarmos também a nossa fonte de consulta?

Que tal, em vez de irmos para os livros de negócios, gestão e história, nós olharmos *para dentro* do próprio fenômeno?

E se nós, por exemplo, consultássemos a Wikipedia para ver o que ela diz a respeito?

Pois quando você clica no link em inglês para *Revolução Digital*, você encontra:

Análoga à Revolução Agrícola e à Revolução Industrial, a Revolução Digital marca o início da Era da Informação.

Ou seja: a Wikipedia, uma das manifestações mais interessantes desse momento em que vivemos, também define a história da humanidade sob esse mesmo paradigma, com três grandes Eras.



AS TRANSIÇÕES DE ERAS.

John Durant, autor do *The Paleo Manifesto*, é outro que pensa da mesma maneira.

Ele divide a vida humana em cinco grandes Eras: duas na pré-história (*Animal* e *Paleolítica*) e três na história (*Agrícola*, *Industrial* e *Era da Informação*).

Durant é mais um que se juntou a esse time.

Gosto da forma como Durant enxerga a transição das Eras, sempre associada a uma grande revolução.

Da Animal para a Paleolítica, tivemos a ascensão dos grandes cérebros.

Da Paleolítica para a Agrícola, emergem os métodos agrários e nasce a Cultura.

Da Agrícola para a Industrial, há o domínio dos métodos de fabricação em larga escala.

E da Industrial para a Informação, vemos a proliferação dos computadores.



NÃO É A ÚNICA. MAS É.

Alvin Tofler não é unanimidade. A Wikipedia não é unanimidade. John Durant não é unanimidade. E todos os outros pensadores que concordam com esse ponto de vista também não são.

Portanto, essa não é uma verdade absoluta.

Mas pelo fato de não ser absoluta, não significa que não seja verdade.

É um olhar, dentro os muitos possíveis, para explicar o que estamos vivendo.

Essa é a lente que sugiro que você use a partir de agora.

É com ela que vamos navegar daqui para a frente.



E ESSA CURVA AÍ?

Se você olhar o gráfico das revoluções, vai ver que o eixo Y (*evolução tecnológica da sociedade*) muda sua inclinação a cada nova Era.

Isso indica uma aceleração tecnológica, que explicaremos mais adiante.

Mas o *spoiler* está dado. Não é apenas uma mudança de Era. É uma mudança na sua velocidade.



NO FRIGIR DOS OVOS, O QUE TUDO ISSO SIGNIFICA?

Que em apenas três momentos da história da nossa espécie, tivemos que enfrentar transformações tão radicais.

Que em apenas em três oportunidades na nossa história, fomos educados para um operar num sistema, mas tivemos que – por conta própria – aprender a operar em outro.

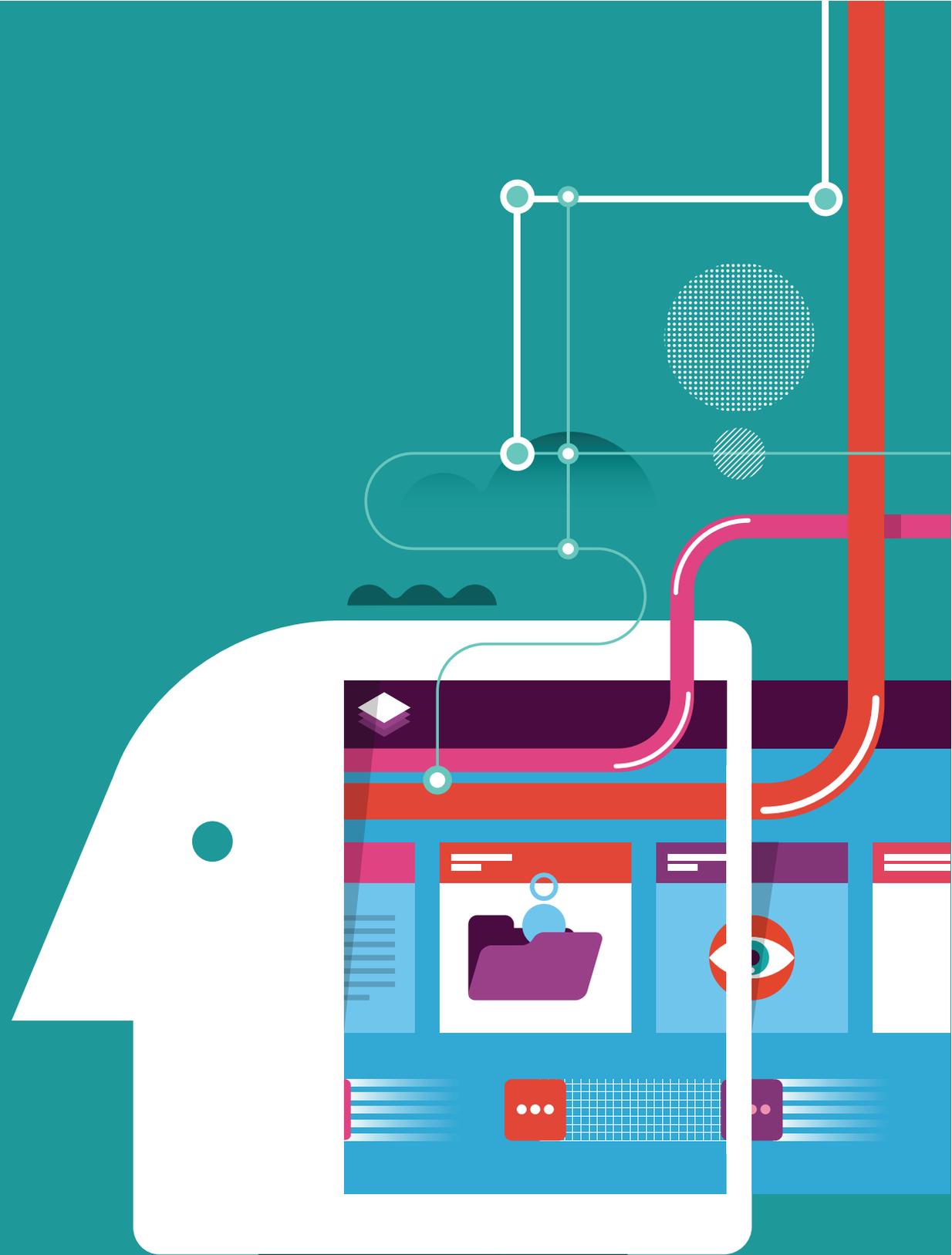
O hardware da sociedade que vivemos é totalmente industrial, enquanto o software que já está rodando em muitos de nós já é digital.

E sabe o que acontece quando você roda um software atualizado num computador antigo?

Dá pau.



LÓGICA
DIGITAL



A LINHA DE MONTAGEM.

Todos nós conhecemos o arquétipo da linha de montagem. Pessoas perfiladas, lado a lado, em frente a uma esteira.

A matéria-prima chega ao primeiro trabalhador, que executa sua tarefa e a passa adiante.

O seu colega pega a matéria-prima levemente transformada e acrescenta mais modificações.

E assim segue, passando de mão em mão, sofrendo cada vez mais interferências. Até que, na última etapa, o que era matéria-prima vira um produto finalizado, pronto para a prateleira.

Sejam pessoas ou máquinas, seja o número de interações que a matéria-prima receba, seja o estado inicial e o final, a lógica não muda muito.

E é com essa lógica que devemos ter cuidado.



PENSAMENTO INDUSTRIAL: LINEAR.

Hoje, com distanciamento histórico, é fácil entender o pensamento industrial.

Ele é *linear*. Além da óbvia analogia com a linha de montagem em si, ele sugere uma evolução linear.

Depois da etapa um, vem a etapa dois. Depois da etapa dois, vem a etapa três. E assim por diante.

A própria ascensão dentro da indústria responde ao mesmo mindset. Do chão de fábrica você passa a supervisor, de supervisor a gerente, de gerente a diretor e de diretor a dono.

O combustível do pensamento industrial é uma linha, e sempre será.



PENSAMENTO INDUSTRIAL: REPETITIVO.

Cada pessoa realiza uma única tarefa, e se torna um especialista naquela função.

Quanto mais vezes executar a mesma ação, mais hábil ela se tornará e mais rapidamente passará o produto adiante.

E como no nascedouro da Revolução Industrial 80% do trabalho era manual/mecânico, obviamente que velocidade determinava quantidade.

Mais lucro ao dono da fábrica, mais tapinhas nas costas.

Em outras palavras: executar tarefas repetidas no trabalho, se não é uma invenção da Era Industrial, é uma herança que foi claramente reforçada pela forma como o trabalho acontecia na época.



PENSAMENTO INDUSTRIAL: SEGMENTADO.

Cada tarefa é feita por uma pessoa ou por um grupo de pessoas.

Elas são separadas em sessões ou departamentos e ficam responsáveis por uma parte específica do processo.

Não há fluxo entre grupos, a não ser entre aqueles que têm conexão direta por força da linha de montagem.

Se você está na quarta etapa do processo, terá interação com os grupos três (anterior) e cinco (posterior). Nunca com os outros.

Como herança, ficou a rígida departamentalização das empresas de hoje.

Especialistas de uma área ficam agrupados numa mesma sala, isolados, e interagem muito pouco com as diversas etapas do trabalho.

O fluxo é artificial, não orgânico.



PENSAMENTO INDUSTRIAL: PREVISÍVEL.

Como a linha de montagem é toda fracionada, assim que a matéria-prima entra no seu departamento, você sabe exatamente como vai recebê-la.

E como as tarefas que você vai realizar são muito específicas, você também sabe exatamente como ela vai entregá-la.

Você sabe que, se não recebê-la dentro do padrão previsto, não poderá realizar a sua parte do processo.

Também sabe que, se não fizer bem a sua atividade, não há como dar continuidade à produção.

E se você parar para pensar, sabe exatamente o que vai acontecer em cada segmento da linha de montagem.

É tudo muito previsível, tanto nas etapas anteriores como posteriores à sua.



**MUNDO INDUSTRIAL:
LINEAR, REPETITIVO,
SEGMENTADO
E PREVISÍVEL.
PRESTE MUITA ATENÇÃO
NESSAS QUATRO
PALAVRINHAS.
VAMOS REPETI-LAS
À EXAUSTÃO.**

UMA REVOLUÇÃO SILENCIOSA.

Você deve imaginar que, com a ascensão da Revolução Industrial, a necessidade de mão-de-obra também cresceu.

As fábricas precisavam de um grande contingente para operar na linha de montagem.

Como garantir que as pessoas que, até então, trabalhavam na economia agrária, agora passassem a responder a um novo *mindset*?

Linear, repetitivo, segmentado e previsível?



E ASSIM SE CONSOLIDOU UM SISTEMA: A EDUCAÇÃO PÚBLICA, MASSIFICADA E GRATUITA.

Coincidentemente, a escola como conhecemos hoje (tradicional, massificada, pública e gratuita) nasceu na mesma época.

Em seu livro *Out of Our Minds*, Sir Ken Robinson explica como tudo começou.

Foi só a partir de 1860 que países da Europa, além de alguns estados dos EUA, começaram a implantar um sistema público de educação. Até então, apenas raras exceções (como a Prússia, em alguns estados germânicos do norte e nos reinos escandinavos) tinham índices de alfabetização aceitáveis.

Na Europa, a pioneira foi a Hungria, em 1868. Depois vieram Áustria, Inglaterra, Suíça, Holanda, Itália e Bélgica – pela ordem: 1869, 1870, 1874, 1876, 1877 e 1879. Já nos EUA, a partir de 1865, alguns estados do Sul

já contavam com esse tipo de abordagem.

E, não por coincidência, ele foi moldado para responder às demandas da época. Recém florescia os filhos da Revolução Industrial.

O sistema público de educação massificada e gratuita tinha como objetivo saciar os anseios da classe média – e da sociedade industrializada que ela construía. Servia também como oportunidade para as classes operárias emergentes, recém chegadas às grandes cidades.

Em outras palavras: esse sistema de educação deveria disseminar uma forma de pensamento, um software, um *modus operandi*. Especialmente nos mais jovens, que deveriam garantir a sobrevivência do sistema industrial.

PERCEBA AS COINCIDÊNCIAS.

A escola tradicional, massificada, pública e gratuita tem algumas ferramentas de controle que lembram muito uma fábrica.

Tem uniforme. Como uma fábrica.

Tem horário de entrada e saída. Como uma fábrica.

Tem apito para a entrada e saída. Como uma fábrica.

Tem tarefas sistematicamente repetitivas. Como uma fábrica.

Tem os estudantes distribuídos em linhas dentro da sala de aula. Como uma fábrica.

Tem o espelho de classe e o posicionamento definido. Como uma fábrica.

Tem um crescimento linear – série

após série. Como uma fábrica.

Tem disciplinas desconectadas – física não tem nada a ver com artes, que não tem nenhuma relação com educação física. Como uma fábrica.

Tem um mesmo grupo de pessoas que diariamente convive num mesmo espaço, sob supervisão permanente de uma autoridade. Como uma fábrica.

Tem um adestramento através do comando/controle. Como uma fábrica.

E não é de se estranhar. Afinal, era esse o intuito do sistema de educação tradicional, pública, massificada e gratuita: ser uma fábrica de pessoas que estivessem aptas a trabalhar em fábricas.



OPERÁRIOS OU ACADÊMICOS?

Na sociedade industrial, 80% da força de trabalho era manual e apenas 20% administrativa ou especializada.

O sistema era simples. A escola básica garantia, como o próprio nome diz, o básico. Boa parte abandonava os estudos aí, para se juntar à força de trabalho. Naturalmente, sem qualificações intelectuais, caíam no grande funil da força manual.

O grupo que seguia em frente frequentava o ensino médio. Uma grande parcela optava pelo ensino técnico, que os formaria para as tarefas industriais.

E só uma parcela menor é que alcançava as escolas acadêmicas, que as levariam mais tarde para um aprofundamento na universidade.



Não fica difícil concluir: a missão do sistema de educação pública e massificada atingia seu objetivo com louvor.

O QUE ESTAVA ESCRITO NAS ENTRELINHAS DO SEU DIPLOMA.

Se você estudou numa escola tradicional, pública, gratuita e massificada, o seu diploma esconde nas entrelinhas:

Parabéns. Você passou treze anos executando muito bem o nosso treinamento. Agora, você está apto a realizar tarefas lineares, repetitivas, segmentadas e previsíveis.

E como grande parte das escolas atuais se baseiam nesse modelo, é bem possível que os alunos de outras instituições de ensino também tenham passado por esse mesmo processo.

É duro admitir. Mas faça uma reflexão e seja honesto consigo mesmo.

Está na hora de reaprender.



(Inclusive, essa era uma das coisas que a escola deveria ter nos ensinado: a reaprender.)

SE VOCÊ NÃO ACREDITA EM MIM, ACREDITE EM EINSTEIN.

Para encerrar, me apoio num discurso de Albert Einstein, que ficou famoso na internet.

Quando você ensinará seus filhos a questionar a vida, os dogmas, as mentiras e as farsas que o Estado e a educação contemporânea lhes injetam nas veias à força? Eu prefiro uma criança rebelde, crítica, criativa e autônoma em lugar dessas pobres criaturas domesticadas.

Com essa reflexão, encerro o meu caso, Meritíssimo.



PENSAMENTO DIGITAL: NÃO LINEAR.

Vejo um mundo em que os assuntos se misturam e se recombina.

Se o capítulo dois está chato, pulamos. Começamos uma coisa e terminamos em outra, sem necessariamente seguir uma ordem. Criamos o nosso próprio storytelling.*

O mundo é um buffet quase infinito. Num passado distante era no controle remoto. Num passado recente, o ALT+TAB do computador. E hoje em dia, no touchscreen do tablet.

O remix e o copy+paste são fenômenos estabelecidos na cultura de hoje.

E o que era para ser formatado e linear, abriu espaço para a auto-curadoria e a customização – de



um jeito que nenhum de nós poderia prever.

*(Essa é uma sugestão que dou a você, inspirado pelo *A Volta Ao Mundo Em Treze Escolas*. Leia este livro na ordem que bem entender. Desligue o software industrial e linear.)

PENSAMENTO DIGITAL: MULTIDISCIPLINAR.

Como explicou com maestria o estudo *We All Want to Be Young*, da empresa de pesquisas Box1824, vivemos numa época em que não basta aceitar as diferenças. Celebramos as diferenças.

Se na minha infância nós éramos estereotipados e rotulados como surfistas, skatistas, metaleiros, pagodeiros ou mauricinhos, hoje nos aceitamos como seres hipercomplexos.

Você pode ser muitas coisas ao mesmo tempo, porque essa é a natureza humana.

Me parece muito estranho quando alguém pergunta *o que você faz?* e a pessoa responde sou *professor*.

Porque faço muito mais do que isso. Gosto de escrever poesia, fazer mashup, customizar roupas, decorar ambientes, viajar pelo mundo, cozinhar sem receita, analisar futebol, estudar o comportamento humano e pensar sobre o futuro.

Essas são apenas algumas das atividades que, juntas, me definem. E me definem muito mais do que o reducionismo de *professor, médico ou arquiteto*.



AINDA SOBRE MULTIDISCIPLINARIDADE.

Zygmunt Bauman no livro *Liquid Modernity* escancara como pensávamos de um jeito sólido e passamos a conviver numa realidade mais fluida.

A família, que tinha seu formato predefinido, com pai, mãe e filhos, se liquefez e deu espaço para casais do mesmo sexo, filhos adotados e produções independentes de mães solteiras.

A sexualidade, que era sólida, com dois lados bem distintos (hétero e homo), se liquefez e criou diversos tons de cinza entre um e outro.

A religião, que era sólida, com dogmas e rituais bem definidos, se liquefez e abriu oportunidades para novas abordagens.

Conheço diversos amigos que se definem católicos, mas não seguem os preceitos da Igreja. Outros que decidiram trocar de religião. E uma parcela grande de conhecidos que se consideram espiritualizados, apesar de não seguirem nenhum modelo pré-estabelecido.

Eu mesmo: casei no Budismo sem ser budista.

Essa permissividade é fruto dessa nova democracia, desse novo olhar horizontal, desse novo *zeitgeist-internético*.



MULTIDISCIPLINARIDADE NÃO É MULTITASKING.

Multidisciplinaridade é a capacidade de realizar várias atividades diferentes, que exigem *skills* diferentes.

É a capacidade de mudar de chip.

Mas se você quiser que elas sejam bem executadas, você deve fazê-las com concentração e dedicação, uma por vez.

Multidisciplinaridade não é um polvo. É um camaleão.

Antigamente, o diploma nos preparava para uma atividade específica. Você estaria habilitado a realizá-la, mas não podia ultrapassar fronteiras.

Hoje, num mundo onde qualquer um pode ser protagonista,

ou você age, ou alguém age por você.

Portanto, saber administrar habilidades diferentes é estar preparado para o que vier, quando vier, como vier, de quem vier.

O multidisciplinar é a confirmação de que vivemos uma era de eixos mais verticais do que horizontais.



PENSAMENTO DIGITAL: CONECTADO.

Qual foi a última vez que você passou 24h a mais de dez metros do seu celular, tablet ou computador?

Pense bem, porque é bem possível que você não lembre.

Nos tornamos híbridos. Parte de nós ainda é humana, ainda é orgânica. Mas parte de nós já se tornou máquina.

Uma máquina conectada, que entra em desespero se estamos sem bateria, se estamos sem internet ou se simplesmente esquecemos o celular no carro.



PENSAMENTO DIGITAL: EXPONENCIALMENTE IMPREVISÍVEL.

No mundo digital, você nunca sabe de onde vem o tiro.

Lembre-se: estamos falando de um mundo não linear, multidisciplinar e conectado.

Celebridades internacionais que nascem em segundos, fenômenos de massa que ascendem em minutos, crowdfunding milionários que se bancam em poucas horas.

Essa curva, exponencial, que é a cara da tecnologia nos últimos cem anos, é a cara da internet.

E é essa curva que nos assusta tanto. Porque, quando vimos, ela já foi.

Falaremos mais de exponencialidade para a frente



e do quanto ela deve ser respeitada.

Mas não há dúvidas: esse é um dos quadrantes que melhor define os tempos atuais.

APRENDER A DESAPRENDER PARA REAPRENDER.

A sua escola ensinou você a aprender?

Ensinou você a *desaprender*?

Ensinou você a *reaprender*?

Pois então, temos um desafio.

Porque durante treze anos, fomos treinados para pensar de um jeito industrial.

Por mais conectado que você se considere, por mais nativo digital que você seja, é muito possível que existam resquícios dessa forma de pensar.



Alvin Tofler disse: *os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não souberem ler e escrever. Mas todos que não souberem aprender a desaprender para, então, reaprender.*

Vamos nessa?



BETAS E
MAKERS 



I'D LIKE YOU TO TOUCH.

Segundo relatos, Nick Haley ganhou o seu primeiro Macintosh aos três anos. Não é de se estranhar que, quando adulto, tenha virado um fã da marca.

E isso foi justamente o que o motivou a criar a sua própria versão do comercial do IPOD Touch.

Foi um clássico *mashup*: de um lado, editou cenas dos filmes oficiais da marca. De outro, deu o seu toque autoral ao usar a trilha *Music is my Hot Hot Sex*, da banda *Cansei de Ser Sexy*.

Music is my boyfriend
Music is my girlfriend
Music is my dead end
Music is my imaginary friend
My music is where I'd like you to touch

Postado no Youtube, não demorou muito para virar um

sucesso. Como era de se esperar, em pouco tempo chegou aos ouvidos dos executivos da Apple, que não pestanejaram em fazer um pedido para a sua agência de propaganda, a mundialmente conhecida TBWA/Chiat/Day.

É possível, inclusive, imaginar o diálogo.

Queremos que vocês conversem com o autor do vídeo e o tragam para Los Angeles. Nossa ideia é transformar sua versão caseira numa profissional. Esse será o nosso novo filme do Ipod Touch.

E assim foi. Em poucos minutos, Nick recebeu um telefonema, as passagens para visitar os EUA pela primeira vez, e viu o que parecia impossível. Sua criação despreziosa ganhava o requinte Hollywoodiano – e se transformava num sucesso ainda maior.

UM MÊS ANTES.

Exatamente 35 dias antes da postagem de Nick, Austin Hall uplodeava o seu clipe caseiro para o famoso hit *Harder, Better, Faster, Stronger*, do Daft Punk.

A música, que parece um poema concretista, é, na verdade, uma obra de metalinguagem – já que, com o avançar da melodia, o ritmo e a combinação das palavras fica cada vez mais difícil, melhor, mais rápido e mais forte.

Usando caneta hidrocor, Austin escreveu nas próprias mãos toda a letra da música. Deu *REC* na câmera e *PLAY* no som. Não se preocupou com enquadramento, luz, figurino ou fotografia. E assim que a voz cantou os primeiros versos, fez malabarismo com os dedos, numa sincronia titeriana.

Nascia ali um dos maiores

webhits da história.

Por algum tempo, o fenômeno *Daft Hands* foi o mais visto de toda a biblioteca do Youtube. Não por acaso, criou quase que uma franquia própria: usuários dos mais diversos cantos do mundo começaram a postar vídeos e mais vídeos fazendo referência à estética criada por Hall.

O curioso: quando comparamos os dois vídeos oficiais da música (o primeiro, criado pelo artista Kazuhisa Takenouchi, e o segundo, do diretor Olivier Gondry) não temos, nem de perto, a repercussão da versão caseira de Hall.

Apenas analisando as visualizações do Youtube, Hall tem mais que o dobro do número

de Takenouchi e cerca de oito vezes mais que Gondry – que certamente tiveram um alto investimento em divulgação e assessoria de imprensa.

A supremacia fica ainda maior se levarmos em conta as dezenas de postagens duplicadas do vídeo de Hall e os infinitos *remixes* e *mashups*.

Há quem diga que o próprio Daft Punk reconheceu *Daft Hands* como o novo clipe oficial da música – fato nunca confirmado pela banda.

Informalmente, ele sempre será.

OS AMADORES VIRARAM PROFISSIONAIS.

Essas são apenas duas, entre milhares de histórias, em que completos desconhecidos tomam o lugar de nomes de peso.

Isso não significa que, no curto prazo, todos os profissionais darão lugar a amadores. Existe – e, pelo menos por um bom tempo, ainda existirá – um assento reservado para aqueles que fazem bem o seu trabalho.

A questão é que, agora, *também* existe espaço para os pequenos, para os minúsculos e para os até então invisíveis. Coisa impensável até pouco tempo.

Soluções para o derramamento de petróleo no Golfo do México surgiram de amadores.

Um sistema de *self-driving* car mais barato que os das grandes montadoras foi desenvolvido por amadores. A melhor manipuladora de proteínas no jogo *FoldIt* é amadora.

Nunca antes na história foi tão fácil fazer.

Se é fácil *fazer*, todos tentam.

E se todo mundo se arrisca, *fazer* passa a ser um novo parâmetro de admiração dentro da cultura pós-revolução digital.

QUER UM EXEMPLO?
IMAGINE DOIS PERFIS DO FACEBOOK.

No primeiro, você lê na descrição.

Sou um cara aventureiro. Gosto de ficar na balada até o amanhecer. Mas o que eu mais amo são crianças.

Não há fotos, não há vídeos, não há depoimentos, não há nada.

No segundo, é o contrário. Apenas três fotos.

Na primeira, ele está no alto do Everest.

Na segunda, abraçado ao lado de uma atriz de Hollywood, no camarote de uma famosa balada de Ibiza.

Na última, o nosso protagonista está abraçado a dezenas de crianças – que, pela cor de pele e origem étnica, nos fazem

acreditar: não são parentes do dono do perfil.

Quem parece mandar uma mensagem mais contundente?

Quem fala ou quem mostra?

Evidente que quem mostra.

Fazer sempre foi maior que *falar*. Mas, nos tempos atuais, essa lógica ganhou outra dimensão.



VAMOS DAR UMA ESPIADINHA.

Nunca antes na história foi tão fácil descobrir o que os outros estão fazendo.

Governos, marcas e celebridades, que antes podiam se esconder por trás de um discurso oficial, agora estão vulneráveis.

A coletiva de imprensa deixou de ser o único canal. E muitas vezes, nem é o mais importante.

Estamos todos – eu, você e as grandes instituições – sendo monitorados, a todo momento, por nós mesmos.

Estamos todos zelando pela coerência entre discurso e ação.

Se antes governos, marcas e celebridades falavam, e nós tínhamos que aceitar essa versão dos fatos, agora o jogo mudou.

Falar perdeu peso.

Fazer ganhou.

CONSEQUÊNCIAS DIRETAS DISSO.

Se você ainda não está muito convencido, perceba o crescimento exponencial desses seis fenômenos, que estão diretamente relacionados com a ato de *fazer*.

São eles: *3D printing, makerspaces, hacking, coding, beta e crowdfunding.*

3D PRINTING.

As impressoras 3D, que existem há décadas, finalmente chegaram ao consumidor final com um preço acessível. E, com isso, permitem que qualquer pessoa se transforme numa empresa individual, com a capacidade produtiva de uma pequena fábrica.

Antes – por mais expert que fosse, por mais criativo que fosse, por mais vontade que tivesse – você conseguia ser, no máximo, um consultor, um planejador, um designer, um artesão das suas ideias.

Agora não. Agora você literalmente as faz em larga escala.

Todos sabemos que o *powerpoint* de uma cadeira, o esboço de uma cadeira ou o projeto de uma cadeira são fundamentais para

se ter uma cadeira. Mas também sabemos que o projeto de uma cadeira é apenas uma intenção, não a cadeira em si.

Não há limites para a impressão 3D. Elas conseguem imprimir em nanoescala – uma miniatura de um fórmula-1 num grão de areia – ou produzir uma casa – sim, com paredes, telhado e chão – em menos de 24h.

Elas podem usar como matéria-prima comida – e fazer um coelho da Páscoa de chocolate, em tamanho real – ou células, formando um órgão – que, mais tarde, será transplantado para um ser humano.

E se você for curioso, pode conseguir uma dessas por um preço irrisório. Basta comprar as peças e baixar o processo de montagem da internet, disponível no formato open source.



MAKERSPACES.

Mas é fato que as impressoras 3D – pelos menos as que chegam ao consumidor final, – têm limitações. Por isso, existem os *makerspaces*.

Talvez o mais conhecido deles seja a *TechShop*, de San Francisco. Um grande galpão, onde você encontra todo o tipo de maquinário de precisão. Grandes prensas, serras, soldas e tudo mais que você precisar para dar vida aos seus projetos.

Claro que, em meio aos gigantes braços hidráulicos, você encontra sofisticadas impressoras 3D. Mas quem foi num *fablab* sabe que, muitas vezes, o modelo mais avançado da *Makerbot* não é suficiente para tirar suas ideias do papel.

A lógica de um *makerspace* é simples: primeiro, você se associa ao clube. Depois, faz um curso para aprender a mexer nas

máquinas. Com a certificação, você está autorizado a usar qualquer uma delas. É só não ter medo de sujar as mãos.

As pessoas que convivem nos *makerspaces* são chamados de *fazedores* – os *makers* – e formam uma comunidade que cresce vertiginosamente.

Não por acaso, os *makerspaces* são vistos como os novos *co-workings*, pois reúnem não apenas pessoas que pensam e planejam – mas que, além disso, *fazem*.

Também não por acaso, o livro *The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers and Tinkerers* (algo como *O Manifesto do Movimento Maker – Regras para Inovar no Novo Mundo dos Artesãos, Hackers e Experimentadores*) está dando um novo norte ao Vale do Silício.

HACKING.

Antigamente, quando alguém era chamado de *hacker*, nós logo imaginávamos um menino de quinze anos, viciado em computação, que no tempo livre invadia sistemas para roubar dinheiro de pessoas inocentes.

Hoje, o termo ganhou uma conotação mais ampla – e mais positiva. *Hacker* também é a pessoa que consegue criar sistemas para alterar o comportamento padrão (muitas vezes, conectando objetos do mundo físico à Internet).

Eu poderia, por exemplo, *hackear* este livro, conectando as páginas a um *hardware* simples, plugado no seu *Twitter*. Toda vez que você virasse uma folha, um sensor detectaria o movimento e postaria o *tweet*: *Estou lendo o VLEF*.



CODING.

Outro indicativo claro do movimento fazedor são os desenvolvedores, programadores – ou qualquer nome que você queira dar a quem convive em meio a códigos.

Talvez você não entenda o que eles estão escrevendo nas linhas de comando. Mas se você prestar atenção, verá que eles aceitam desafios mesmo sem saber exatamente como resolver.

Por quê? Porque eles não têm medo de buscar soluções no *Google*, em fóruns, em tutoriais. Eles não têm medo de experimentar. Eles não têm medo de *fazer*.

E no momento em que a sociedade fica cada vez mais digital, e no momento em que o *drive* da sociedade fica cada

vez mais digital, é óbvio que essa cultura começa a permear as nossas relações fora do computador.

Coders são, por natureza, *makers*.

Mas *coders* são, acima de tudo, bastiões do *Pensamento Beta*.



BETA.

Talvez o mais importante dos seis itens seja o Pensamento *Beta*.

Beta é um estágio de desenvolvimento de *software*. É quando o produto decide se lançar ao mercado, mesmo que não esteja completamente acabado. Dessa forma, ele usa a nomenclatura *Beta* para precaver o usuário de possíveis falhas no sistema.

O Pensamento *Beta* tem uma lógica muito simples: é muito difícil prever absolutamente todas as intenções do usuário ao usar um produto. Portanto, é melhor lançá-lo incompleto – e deixar que os clientes experimentem e dêem *feedback* – do que tentar adivinhar o que eles querem.

Costuma ser mais barato, rápido e efetivo.

Diferente da lógica industrial, que só lança o produto *quando ele está pronto*, o Pensamento *Beta* acredita que, *quando o produto é lançado, o trabalho está só começando*.

Os usuários aceitam experimentar uma versão *beta* em troca de recompensas intangíveis. A possibilidade de usar em primeira mão o serviço oferecido é um sinal de status.

Ser *beta tester* é ser convidado para uma festa em que poucos podem entrar.

Justamente por isso, eles são bastante compreensivos com as funcionalidades inacabadas. Geralmente, dão *feedback* e se sentem co-criadores do projeto.

Na *internet*, quase tudo é *beta*.

Serviços consagrados como o *Gmail* e o *Orkut* eram líderes mundiais nos seus segmentos e indicavam abaixo dos seus logos: *Beta*. Como se dissessem: *ainda estamos corrigindo os bugs*.

A moda pegou e, em fevereiro de 2005, o site de tecnologia *ZDNET* cunhou o termo *beta perpétuo*. A mentalidade de estar em constante melhoria e não considerar o produto terminado nunca – mesmo depois do sucesso mercadológico.

O Pensamento *Beta* é o pensamento do *fazer constante*.

CROWDFUNDING.

Por fim, o *crowdfunding*. Uma espécie de vaquinha virtual.

Normalmente, acontece da seguinte forma: uma pessoa está louca para tirar sua ideia do papel, mas falta dinheiro. Então, ela divulga seu projeto na plataforma de *crowdfunding*. Explica o que é, quanto dinheiro precisa e de que forma ele será gasto. Oferece recompensas para quem ajudar na vaquinha, aumentando o prêmio proporcionalmente ao nível do investimento.

Se o projeto atinge a meta, o criador ganha a grana e fica responsável por distribuir as recompensas a todos que contribuíram (a plataforma, por fazer a intermediação, fica com valores que variam de 3% a 12%).

Se o projeto não atingir a meta, todo mundo recebe o valor de volta.

Hoje em dia, há *crowdfunding* para tudo. Pode ser um novo produto, um longa metragem, um projeto social, uma viagem com fins educacionais. O importante é que tenha relevância e que engaje os *backers* – contribuintes.

O *crowdfunding* está estimulando planejadores e criadores a se tornarem *fazedores*.

Não há mais desculpas para deixar as ideias na gaveta.

Uma tendência que parece irreversível no curto e médio prazos.

FAZER É EMPREENDER.

O onda de empreendedorismo não explodiu por acaso.

Pense comigo.

A revolução digital aumentou a reconexão.

A aproximação permitiu que reconhecêssemos, uns nos outros, interesses comuns.

Juntos por interesses comuns, complementamos uns aos outros para que as ideias saiam do papel.

Unidos por um propósito sinérgico e com *skills* complementares e interdependentes, nós *fazemos*.

Se não temos dinheiro, buscamos pelo *Kickstarter*.

Se nos falta um especialista, procuramos no *TaskRabbit*.

Se nos falta uma agência de propaganda, divulgamos através do *Vimeo*.

Os amadores viraram profissionais e assim cresce o movimento empreendedor.

Assim cresce o movimento *fazedor*.

NUNCA FOI TÃO FÁCIL FAZER.

Há uma indiscutível sabedoria que venero nos teóricos e pensadores, sejam os clássicos ou contemporâneos.

Mas devo admitir que a minha verdadeira admiração está nos fazedores.

São os fazedores que mudam o mundo. São os fazedores que viram história.

Como Felipe Anghinoni, meu sócio desde o início da Perestroika, disse muito bem: *se os grandes pensadores não tivessem deixado suas obras registradas (não tivessem sido, em algum nível, fazedores), nós nunca conheceríamos suas ideias. Elas teriam se esvaído com o tempo.*

Nunca foi tão fácil fazer.



Nunca foi tão fácil fazer um livro, uma música, um filme, uma reunião dos colegas do ensino médio, uma passeata contra o presidente, um desfile com modelagens próprias, um partido político, uma casa, um carro, uma operação de câmbio, uma declaração de amor, uma viagem ao redor do mundo.

Nunca foi tão fácil fazer uma empresa. Nunca foi tão fácil se sentir empoderado.

Nunca foi tão fácil conquistar sua autonomia.

O EMPREENDEDOR.

Nunca foi tão fácil ser empreendedor.

Retomando a definição que compartilhei no início deste livro:

Empreendedor é o indivíduo que tem consciência do seu empoderamento, e, por isso, assume com autonomia o rumo da sua vida e constrói iniciativas que mudem a realidade para melhor.

Sobre empoderamento: todos nós já estamos empoderados. A questão é que, infelizmente, muitos ainda enxergam um mundo hierarquizado, onde uns valem mais do que os outros.

Sobre autonomia: de Kant a Piaget, a palavra autonomia sempre é recorrente entre os grandes pensadores. A melhor

definição que consegui foi: *autonomia é a capacidade de governar a si mesmo, numa escolha racional e emocional, com decisões conscientes e sabedoras das suas imediatas consequências, não determinadas por influências invisíveis como o medo, a pressão social ou a conformidade.*

Portanto, o empreendedor é a pessoa que possui recursos emocionais suficientes para tomar as decisões pela sua própria cabeça. E viver de forma plena, como ser humano consciente e capaz de se fazer feliz.

Sobre construir iniciativas: elas não precisam ser, necessariamente, profissionais. Pode ser uma ONG que luta contra a fome, uma associação de pais que pretendem educar

os próprios filhos, um grupo de estudos de filosofia – ou até coisas menos pretensiosas.

Mais importante do que a *iniciativa* é o *construir* – é o *fazer* –, e não aceitar de forma resignada o mundo como ele é.

Entretanto, não há como fugir da esfera profissional, já que o conceito se aplica universalmente.

E aí, quando atingirmos um mundo horizontal, o simples fato de participar de iniciativas profissionais já significará co-construí-las. A ausência de hierarquia nos torna automaticamente empreendedores.

Sobre mudar a realidade para melhor: a alienação pode tornar o ser humano insensível. Mas ao trazermos o indivíduo para um nível de consciência avançado, ele retoma a sua natureza generosa.

A verdadeira essência do empreendedorismo é a bondade.

MAS POR QUE AUTONOMIA PROFISSIONAL? E SE EU GOSTO DA ESFERA GOVERNAMENTAL?

Num mundo sem hierarquia, com autonomia e consciência universal, não haverá necessidade de governantes.

Portanto, não haverá Governo.

Quando a rede se distribui, a concentração de poder (Governo) morre.

O mesmo acontece com a concentração de dinheiro. Os bancos, pelo menos os que conhecemos hoje, sucumbirão.

Governos serão desnecessários, assim como suas instituições.

É claro que temos algum tempo pela frente. Mas como a curva é exponencial, não se surpreenda que seja antes do que você imagina.

Se essa hipótese está correta (ela pode estar completamente equivocada no conceito e no tempo), a discussão entre gostar ou não gostar de trabalhar na esfera pública se torna absolutamente irrelevante.

Porque a esfera pública simplesmente não existirá.

Acredito, com bastante convicção, que é isso que vai acontecer.

Acredito que, como sociedade, é nosso dever observar esse futuro com carinho e nos prepararmos para a transição.

E O MACHO ALFA? E A FÊMEA ALFA?

Apesar da biologia sinalizar os conceitos de machos e fêmeas alfa em grupos da mesma espécie, o ser humano transcenderá a sua natureza orgânica.

A inteligência, considerada por muitos como o maior fenômeno do universo, atingirá um estado em que seremos capazes de nos gerir em outra estrutura, muito diferente da de hoje.

Machos e fêmeas alfa não deixarão de existir. Mas o conceito se tornará líquido. Em outras palavras: todos seremos machos e fêmeas alfa, pelo menos em algum momento.

Se as lideranças serão rotativas e circunstanciais, seremos constantemente líderes e liderados.



MAS UMA PERGUNTA NÃO QUER CALAR.

Apesar de muitas pessoas conseguirem tirar suas ideias do papel, é fato que a grande maioria ainda se atrapalha.

Se as condições estão todas aí, por que ainda é tão difícil transformar os desejos em realidade?

O que falta para essas pessoas?

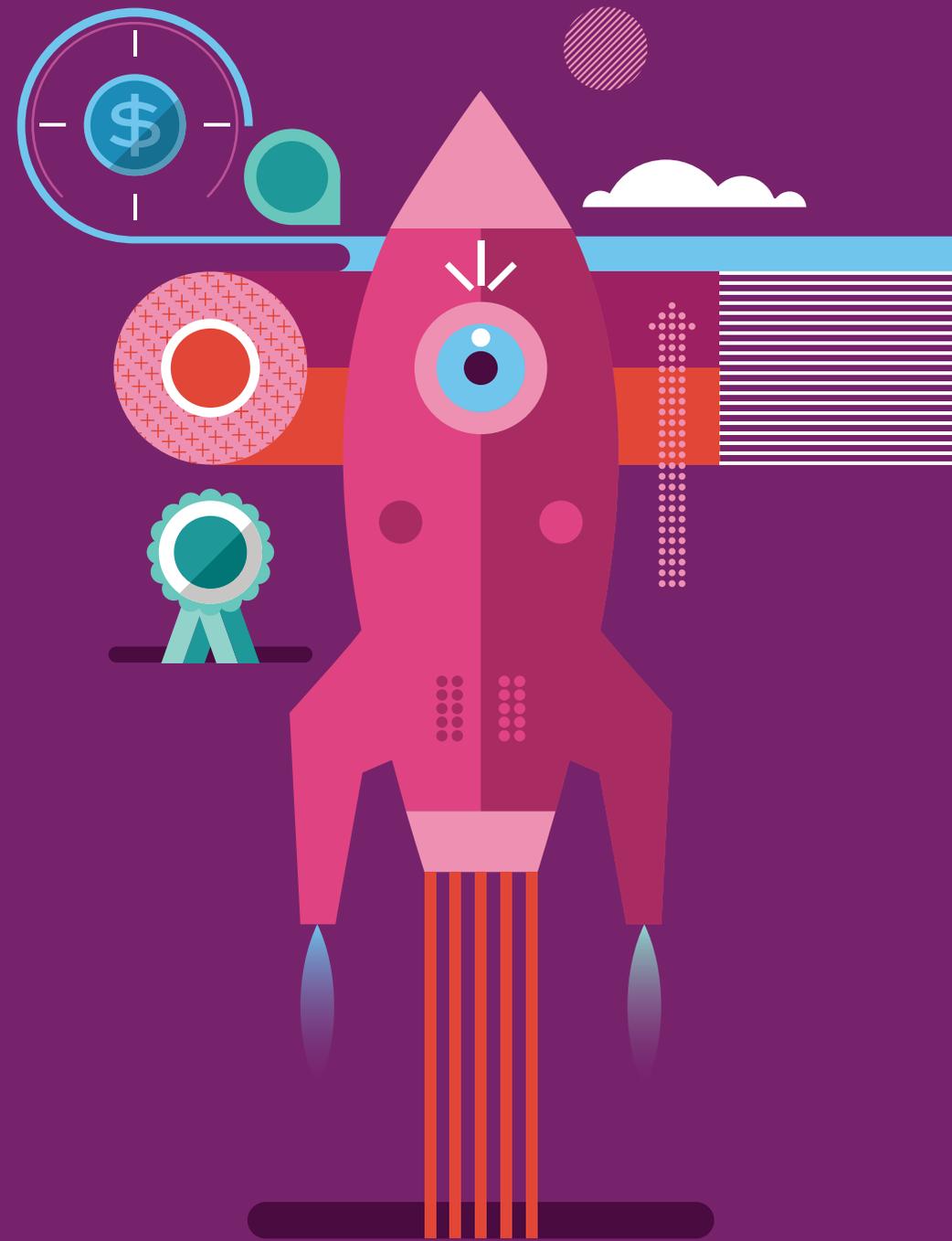
Afinal, o que falta para se enxergar como indivíduo empoderado e assumir a autonomia da sua vida?

O que falta para você ir lá e fazer?





**CAPITAL
EMPREENDEDOR**



ESTUDO E.

Para entender melhor as diferenças entre os diversos perfis profissionais (principalmente entre empreendedores e não-empreendedores), convidei a empresa de pesquisa Postal Inc. para, juntos, desenvolvermos um estudo qualitativo (batizado de Estudo E) em quatro cidades diferentes – todas elas importantes no cenário empreendedor brasileiro: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife.

Com cada um dos participantes, fizemos uma entrevista em profundidade através de roteiro semi-estruturado, método clássico da sociologia e que é o mais utilizado pelas empresas de pesquisa contemporâneas.

O nosso estudo sempre teve



como norte uma questão fundamental para a construção deste livro:

Será que todas as pessoas gostariam de empreender?

Esse questionamento nos trouxe revelações muito interessantes sobre a forma com que as pessoas veem o empreendedorismo. E nos deu material suficiente para tirarmos conclusões (não definitivas e irrefutáveis, mas conclusões).

Afinal: por que existem pessoas com tanta facilidade e prazer na hora de tirar ideias do papel e por que existem pessoas com dificuldade e resistência ao empreendedorismo?

ESTUDO DA TRAJETÓRIA DE VIDA.

O estudo da trajetória de vida individual (análise do curso de vida) ganhou um impulso considerável no campo das ciências sociais.

Essa forma de coleta de dados micro-individual tem como objetivo identificar padrões e semelhanças entre os diferentes cursos de vida dos diferentes indivíduos. Assim, é possível construir perfis que nos ajudem a explicar um fenômeno.

Para compreender profundamente a fase profissional, fizemos uma análise do curso de vida dos entrevistados, estudando as socializações primárias e secundárias, bem como os horizontes futuros.



DESCOBERTA #1 QUEM CRIA AMIZADES COM GRUPOS DIFERENTES NOS PRIMEIROS ANOS DE VIDA TEM MAIS CHANCE DE EMPREENDER.

Quando comparamos pessoas que nunca empreenderam (Grupo 1) com pessoas que empreenderam desde sempre (Grupo 2), houve um indicativo claro.

Os não-empreendedores tinham, durante a infância e adolescência, convivido com um círculo muito pequeno de amigos. Também pudemos perceber que não houve grandes mudanças – como trocas de colégio, de endereço e/ou rotatividade nas atividades extracurriculares.

Já o Grupo 2 tinha um comportamento bem diferente. Muitos círculos e muitos círculos distintos entre si. Não raro encontramos nos seus históricos

mudanças de escola ou de cidade.

Claro, num primeiro momento, não há como saber o que é ovo e o que é galinha. O que é causa e o que é consequência.

Alguns podem dizer que esses jovens possuíam, desde cedo, características de desinibição. Eram sociáveis e carismáticos. Por isso, não tiveram problemas em se adaptar a novos círculos de amizade. Assim como não tiveram, na vida adulta, dificuldade de socialização – qualidade vital para quem quer sobreviver no mundo empreendedor.

Mas também é possível concluir

o contrário. Foi a dor que ensinou a gemer. Foi a necessidade de se adaptar a novos grupos que estimulou esses jovens a serem mais abertos.

É possível que, desse pequeno treinamento forçado, tenha saído uma importante lição para a vida empreendedora: criar musculatura para enfrentar os próprios medos (ou você conhece algo mais intimidador que entrar num grupinho fechado nos tempos de colégio?).

Podemos dizer mais: conviver com grupos muito diferentes amplifica a visão multicultural – aumentando a criatividade, a flexibilidade e, por consequência, a capacidade de resolver problemas.

Por fim, esses empreendedores provavelmente desenvolveram

um *networking* importante – que estaria à disposição alguns anos mais tarde.

Se tivesse que arriscar, apostaria na segunda alternativa. E digo isso por experiência própria.

Mas se você não confia na minha opinião, confie em quem vem estudando isso há dez anos.

OUTROS ESTUDOS CONFIRMAM O ESTUDO E: FOI A DOR QUE ENSINOU A GEMER.

Recentemente, Ushi Backes-Gellner, da Universidade de Zurique, e Petra Moog, da Universidade de Siegen, publicaram um estudo do que acreditam indicar a diferença entre empreendedores e não empreendedores.

Enquanto os não empreendedores são especialistas, os empreendedores são multidisciplinares – seu talento é justamente orquestrar os talentos dos outros.

O estudo foi conduzido durante uma década com mais de 2 mil universitários alemães. E revelou que as pessoas com um *portfolio* de experiências mais diversificado tinham uma chance maior para o empreendedorismo.

Esse resultado reforça as descobertas de Edward P. Lazear, da Universidade de Stanford, que havia reconhecido o mesmo padrão. Segundo sua observação, estudantes que escolhiam uma gama mais aberta de disciplinas de estudos e de oportunidades de trabalho tinham maior propensão ao empreendedorismo.

É a dor que ensina a gemer.



O QUE PODEMOS TIRAR DE APRENDIZADO.

Sempre que avaliamos um estudo, há um cuidado: não devemos generalizar.

Ao mesmo tempo, sempre que um estudo é bem feito, não podemos ter medo de arriscar algumas conclusões.

A partir dessa descoberta, acredito que podemos pensar sobre a tendência monocultural da nossa sociedade.

Desde os nossos primeiros anos de vida, é muito comum convivermos com pessoas parecidas com a gente. E não o contrário.

Se você olhar ao seu redor, provavelmente vai ver que seu círculo de convivência são pessoas de classe social, nível de instrução, origem étnica,

local de nascimento, atividade profissional, referências culturais e padrões estéticos semelhantes aos seus.

Quando você faz isso desde pequeno, por muitos e muitos anos, a sua capacidade de sair da zona de conforto fica atrofiada.

Como empreender sem essa musculatura?



DESCOBERTA #2 EMPREENDEDORES TIVERAM UM SUPORTE EMOCIONAL DIFERENTE.

Uma das apresentações mais esperadas em um circo é o show do equilibrista.

Todo mundo sabe como funciona: o artista sobe até uma determinada altura, e, com o rufar de tambores, começa a caminhar sobre um fio de aço. Sua tarefa é não cair. E a única ferramenta da qual ele se utiliza é uma vara – que serve para contrabalancear o centro de massa, em caso de desequilíbrio.

Muitas vezes, logo abaixo, há uma rede de segurança para evitar o pior. Convenhamos: todos estão torcendo para que a apresentação dê certo. Mas se não der, o show não precisa virar tragédia.

A analogia do equilibrista ajuda a entender bem como é

a educação recebida dentro de casa por empreendedores e por não empreendedores.

Não há dúvidas: os pais sempre querem o melhor para os filhos. Os pais sempre querem que os filhos atravessem em segurança de um lado para o outro do fio de aço.

A diferença é que alguns pais oferecem a vara. Outros, a rede.



A VARA E A REDE.

Pais sempre querem melhor para seus filhos. A diferença é como isso acontece.

1) Há os pais encorajadores: criam seus filhos com a ideia de que eles devam se arriscar. Se as coisas não derem certo, tudo bem: a família estará ali justamente para oferecer apoio emocional quando mais for preciso.

Neste caso, a segurança é ofertada o tempo todo. E funciona como um estímulo à liberdade.

Faça do seu jeito. Se você errar, nós estaremos aqui para ajudar.

2) Há os pais superprotetores: criam seus filhos com a ideia de que eles não devem se arriscar.

E que isso é o que vai lhes garantir segurança.

Neste caso, a família se torna um limitador do espectro de liberdade.

Faça assim, que você não vai errar.

3) Por fim, há pais indiferentes: se os filhos quiserem se arriscar, que o façam. Mas serão os responsáveis pelos seus atos.

Aqui, a segurança não é ofertada. Pior: entra num contexto de ameaça.

Faça como quiser. Se você errar, a culpa é sua e você é quem terá que se virar sozinho.



FOI EXATAMENTE ISSO QUE VIMOS NO NOSSO ESTUDO.

Empreendedores verbalizaram que, dentro de casa, havia uma grande cultura de incentivo ao erro. E que, quando as coisas não davam certo, eles se sentiam amados e apoiados.

Já os não-empresendedores explicaram que a ideia de experimentar coisas novas não era estimulada. E que, muitas vezes, era até pior: ouviam que arriscar era o caminho mais perigoso de todos.

Voltando à analogia do circo:

Claramente, as famílias de empreendedores funcionaram como rede de segurança. Eles não apenas estimularam que eles se arriscassem na vida – mas, nas oportunidades em que as coisas não foram bem, houve um suporte.



Já nas famílias de não-empresendedores, vimos pelo menos duas posturas. Ou uma superproteção, desestimulando os filhos a tentar atravessar o fio de aço. Ou uma certa indiferença. Como se dissessem:

O máximo que eu posso oferecer é a vara. Se você quer ir ou não, é com você. E se você cair, o problema não é meu.

O QUE PODEMOS TIRAR DE APRENDIZADO.

Sugiro que você faça um rápido exercício. Pare por alguns minutos, feche os olhos e viaje no tempo. Tente lembrar do discurso dominante na sua casa. Com você, com seus irmãos, entre seus pais.

Como você foi estimulado a pensar?

Se você olhou para trás e percebeu que a educação na sua casa o doutrinou a ser um empreendedor, ótimo.

Por que não arriscar? A rede sempre esteve aí, e vai continuar.

Se você olhou para trás e percebeu que a educação na sua casa fez justamente o contrário, não há motivos para pânico.



Pense comigo: até agora, você não entendia muito bem esse seu medo de empreender. Mas quando começou a olhar para trás, e lembrou do que ouvia nos almoços de família, tudo fez mais sentido.

Acredite: você não é o único. E até fazer essa viagem de olhos fechados, seria muito difícil mudar.

Mas agora, que você adquiriu uma nova consciência a respeito da educação que recebeu, você pode repensar o seu caminho.

O que temos que fazer é ir em busca de uma rede.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA.

Se você é pai, e pretende compartilhar uma educação empreendedora com seus filhos, sugiro uma segunda reflexão.

Qual das posturas você pretende adotar com eles?

Você quer ser a vara ou ser rede?

Nomes conhecidos como Jean Piaget e Lev Vygotsky já atribuíram grande importância à afetividade no processo evolutivo.

Outro pensador importante, Henri Wallon, acredita que a inteligência não é o principal componente do desenvolvimento. A vida psíquica é formada por três dimensões: motora, afetiva e cognitiva.

Por isso, a amorosidade é um fator chave para que o indivíduo aprenda – qualquer coisa.

Quanto maior o apoio recebido por uma pessoa durante a infância e a adolescência, maior a capacidade de desenvolvimento intelectual no que diz respeito ao pensamento, à linguagem, à percepção, à memória e ao raciocínio.



MAS NÃO VAMOS PARAR POR AÍ.

Você, como líder empresarial, também deveria se perguntar.

Você quer ser vara ou ser rede?

Há pessoas que acham que a melhor forma de administrar uma equipe é através do medo.

Tome as suas decisões. Mas se errar, a culpa é sua.

Não é de se espantar que as pessoas fiquem acuadas e optem pelo caminho mais conservador.

Penso de outra forma. Acho que os líderes (ou mentores) não deveriam adotar essa postura. Além de cruel do ponto de vista pessoal, acho improdutivo do ponto de vista empresarial (Brene Brown no seu livro *The Power of Vulnerability*, explica que essa cultura do medo age como uma



força estagnadora da ação).

Eu, particularmente, prefiro outro discurso, que repito com frequência.

Tente. Se você acertar, mérito seu. Se por acaso der errado, nós estaremos aqui para ajudar.

Prefiro ser rede.

Talvez essa seja a base da cultura empreendedora que criamos e que falaremos em mais detalhes ali na frente.

DESCOBERTA #3:
O TRADICIONAL NÃO EMPREENDEDOR
NUNCA ACHA QUE ESTÁ PRONTO PARA COMEÇAR.

Se você já pensou em empreender, talvez tenha parado no meio do caminho porque se deu conta que ainda não tinha dinheiro suficiente.

Ou que faltava conhecimento técnico.

Ou que o seu *networking* de possíveis clientes era menor do que o necessário.

Ou que ainda não tinha chegado numa grande ideia.

Pois é exatamente assim que um não empreendedor tradicional pensa. Ele sempre acha que *a hora certa vai chegar*.

E os impeditivos mais citados são justamente esses: conhecimento técnico, capital, clientes e uma

grande ideia.

Sem isso, um não-empendedor vê a atitude de empreender como um grande risco.

Pois o que surpreende – ou melhor: não surpreende – é que os empreendedores pensam exatamente ao contrário.

Eles sabem que não têm o conhecimento técnico necessário para começar. Eles sabem que a grana é curta. Eles sabem que vão ter que correr atrás de clientes. Eles sabem que a ideia ainda tem muitos furos.

Mas eles também sabem que a melhor forma de encontrar as soluções é com o sistema em movimento, não parado.

E é exatamente por isso que eles começam a girar a roda. Para eles, empreender é o caminho mais curto para preencher as lacunas.

É como na Terceira Lei de Newton: para toda ação, há uma reação de igual intensidade.

Se você não agir, como espera que o sistema lhe premie com uma boa notícia?



AÇÃO GERA AÇÃO.

Portanto: se você é um não-empREENDEDOR e acha que está faltando alguma coisa para começar a tirar as ideias do papel, saiba que, nessas mesmas condições, um empREENDEDOR já teria pulado na piscina.

Porque ele sabe que mais coisas acontecem quando a gente age do que quando a gente planeja a ação.

Se você tem um bom plano, você pode:

- a) Começar a fazer, e encontrar as respostas enquanto o sistema se movimenta.
- b) Continuar planejando, planejando, planejando, planejando. Para então encontrar as respostas. Para só então agir.



UM PLANEJAMENTO ESTÁTICO NÃO FUNCIONA NUM SISTEMA DINÂMICO.

Não sou contra planejamento. Pelo contrário. Acho planejamento uma ferramenta fundamental para qualquer negócio.

Só sou contra planejamentos estáticos.

Há uma frase que repito muito, que é: *quanto mais você mexe na rede, mais a rede se mexe.*

Quanto mais você mexe no sistema, mais o sistema reage à sua ação.



PENSAMENTO CAUSAL VS. PENSAMENTO EFETUAL.

Saras Sarasvathy analisou no seu livro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise* a diferença do pensamento dos empreendedores e dos não-empreendedores.

Ela até deu nome para esses dois modelos mentais. *Causal* – o jeito de pensar do gerente – e *Efetual* – do empreendedor.



PENSAMENTO CAUSAL.

O pensamento causal começa com um objetivo claro. Você está no ponto um e quer chegar no ponto cinco.

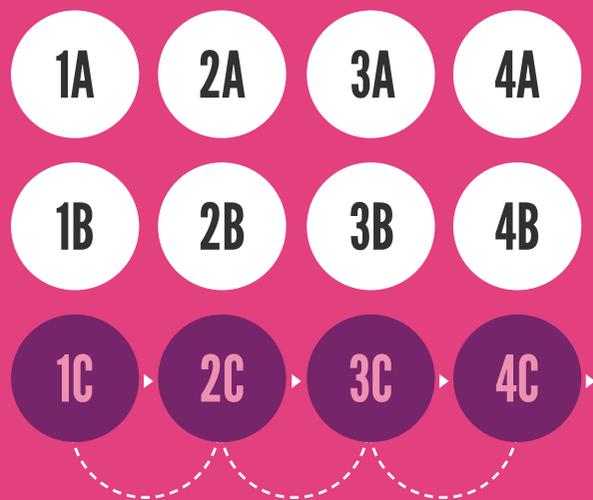
Assim, montamos três possibilidades.

A, B e C.

Elas são bem completas e descrevem em detalhes os passos que devem ser seguidos.



PENSAMENTO CAUSAL



Depois de muito discutir as vantagens e desvantagens de cada um, a opção escolhida é a letra C.

Para ver se o plano está dando certo ou não, determinamos alguns *checkpoints*. A partir deles, podemos medir o bom ou mau andamento.

E assim começa a jornada.

Se a distância entre o ponto um e o ponto dois é percorrida no tempo planejado, com a verba planejada, bom sinal.

As coisas estão andando bem.

Se do ponto dois para o três, tudo continua nos conformes, ótimo.

Se do três para o quatro o barco

segue bem, melhor ainda.

E se o planejamento chegar até o ponto cinco dentro do imaginado, sucesso.

Celebração, champagne, distribuição de bônus para todos os executivos envolvidos.

E uma promoção para o mentor do plano.

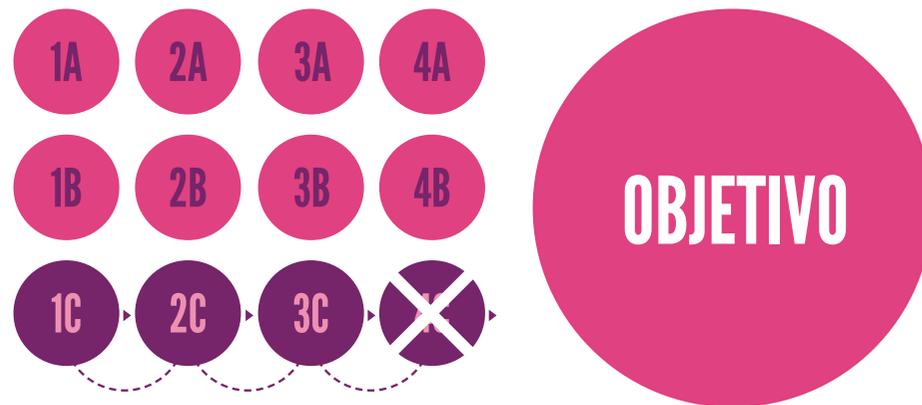
MAS NÃO É O QUE NORMALMENTE ACONTECE.

Se olharmos apenas para o plano, todos os indicadores estarão sob controle. Mas se olharmos para o sistema como um todo, ele precisará de ajustes.

Porque mesmo que a gente atinja com louvor as metas do ponto

três, a essa altura a concorrência já é outra. O mercado desaqueceu. Nosso preço não é mais competitivo. E o nosso design ficou velho.

Não faz sentido continuar até o ponto quatro.



Então, convocamos uma reunião de emergência, analisamos novamente o que traçamos originalmente. E vemos que a alternativa B está adequada ao novo contexto.

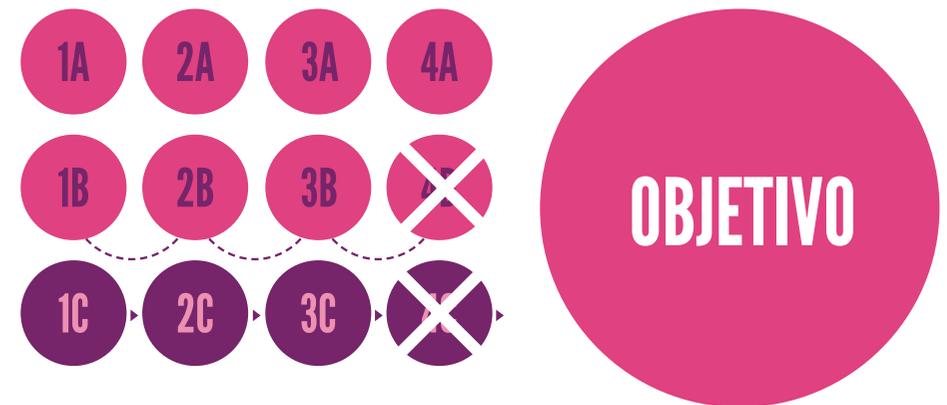
E é com o Plano B que vamos a partir de agora.

Mas adivinhe? A história se repete.

Quando estamos lá, no meio do caminho, o contexto muda mais uma vez. E mais uma reunião de emergência é convocada.

A essa altura, o contexto já é tão diferente que o diretor decide abortar o projeto, e começar tudo do zero.

Soa familiar?



PLANOS QUE FICAM PELO CAMINHO.

Esse é o Pensamento Causal. O pensamento de gerente, na visão de Sarasvathy.

Resumindo, a premissa desse mindset é:

- 1) Desenhar vários planos, cada um com metas específicas que indicarão sucesso.
- 2) Escolher o plano mais adequado e segui-lo.
- 3) Acompanhar as metas intermediárias e ver se ainda faz sentido mantê-lo.

Na prática, o que normalmente acontece:

- 1) Um plano estático não funciona num sistema dinâmico. Portanto, no meio do caminho, o contexto é tão diferente do original, tão

diferente de quando foi traçado, que é preciso uma reavaliação.

- 2) Ao analisar novamente o contexto, a decisão é voltar ao início e escolher um novo plano – mais adequado à nova realidade.
- 3) O processo segue com o novo plano. O problema é que o contexto muda novamente, tornando obsoleta essa opção.
- 4) Se decide voltar ao início mais uma vez.
- 5) Assim fica a empresa, num círculo vicioso.
- 6) Sem produtividade, o projeto é abortado e fica pelo meio do caminho.

Claro. Não há como negar:

certamente há muitas empresas líderes de mercado e profissionais de sucesso que operam assim, conquistam bons resultados e não veem problema em continuar do jeito que estão.

Mas também não há como negar que os roteiros do seriado *The Office* e as tirinhas de *Dilbert* não existiriam se isso não tivesse um mínimo de verdade.

Independente da sua predileção ou crítica, acho importante ressaltar que há uma similaridade muito grande entre o modelo mental do Pensamento Causal e da lógica Industrial.

Poucas coisas podem ser mais lineares, segmentadas, repetitivas e previsíveis que o Pensamento Causal.

Por isso, a minha pergunta é: num mundo não-linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível, vale a pena investir no Pensamento Causal?

Acredito que não.



PENSAMENTO EFETUAL.

Empreendedores têm muitos defeitos, e falaremos de vários deles até o final desse livro. Mas em pelo menos numa coisa eles são muito bons.

Em tirar ideias do papel.

Esse é o Pensamento Efetual.

O Pensamento Efetual é como se fosse uma tomografia computadorizada do cérebro de um empreendedor.

É o *framework* da sua intuição.



DIFERENÇAS.

A primeira diferença está na origem.

Se o Pensamento Causal traça um plano com dois pontos bem claros – início e fim, ou *onde estamos e onde queremos chegar* –, o Pensamento Efetual só se preocupa com o ponto de origem.

O fim não é claro. É nebuloso. É *blur*.

O empreendedor consegue ver os próximos passos, mas não todos que o sucedem.

E ele nem faz muita questão, porque sabe que os passos que não estão no seu campo de visão vão mudar assim que ele se movimentar.

O sistema é dinâmico, e mudar o plano no meio do caminho é natural dentro do seu jeito de pensar (veja na próxima página).

Os empreendedores costumam ter um discurso mais *é por ali que quero ir* do que *é exatamente ali que quero chegar*.

Eles não têm um ponto geográfico definido e exato. Eles têm um norte.

Por isso, o empreendedor não investe energia criando um grande plano com muitas etapas.

Ele sabe intuitivamente para onde tem que apontar o nariz. E se preocupa com o primeiro passo.



1.

- 1A
- 1B
- 1C



2.

- 1A
- 1B
- 1C



3.

- 1A 2A
- 1B 2B
- 1C 2C



4.

- 1A 2A
- 1B 2B
- 1C 2C



5.

- 1A 2A 3A
- 1B 2B 3B
- 1C 2C 3C



6.

- 1A 2A 3A
- 1B 2B 3B
- 1C 2C 3C



O PRÓXIMO QUADRADO.

Como ele sabe que só pode dar um passo de cada vez, ele só se preocupa com este passo. E concentra bastante atenção em como vai fazê-lo – em vez de ficar ansioso (preocupado, ou pré-ocupado) se esse passo faz sentido dentro do grande plano.

Basicamente, o que o empreendedor faz é: analisar os recursos à sua volta, e decidir qual é o melhor para ser usado neste momento.

Quero fazer minha própria marca de sapatos. Quais são os recursos disponíveis?

- Posso pedir um favor para aquele meu amigo programador e fazer só uma landing page.

- Posso me inscrever num curso rápido EAD e fazer eu mesmo todo o site.

- Posso me associar com aquele meu amigo designer e montarmos juntos o negócio.

- Posso gastar parte do meu dinheiro guardado para fazer vários protótipos do produto.

- Posso falar com meu avô e ver se ele pode me emprestar aquele imóvel parado.

- Posso botar meu pai como investidor e deixar que ele decida.

e objetivo.

Ele está preocupado apenas com o próximo quadrado.

Acho que vou falar com o fotógrafo.

Então, o plano ganha o seu primeiro passo.

- Posso falar com aquele fotógrafo para que eu crie um produto sob medida para o seu próximo editorial.

- Posso fazer um post no Facebook perguntando quem tem interesse em me ajudar.

O empreendedor abre um leque de possibilidades e analisa qual é a melhor para se fazer no momento.

Ele não sofre da angústia por antecipação.

Ele não sabe o que vai acontecer daqui a quatro, cinco anos.

Daqui a quatro, cinco meses.

Daqui a quatro, cinco semanas.

Ele é bem mais prático

UM PASSO DE CADA VEZ.

O empreendedor então liga para o fotógrafo. E ele adora a ideia. Na empolgação, até já faz a encomenda pelo telefone mesmo. Descreve em detalhes a cor, o material, o *design*.

Ação gera ação.

Essa informação muda o contexto e muda o rumo do projeto. Porque o material que o empreendedor tinha pensado originalmente não era o mesmo pedido pelo fotógrafo.

Um plano estático não sobrevive a um sistema dinâmico. E agora, o que fazer?

Eu nunca trabalhei com plástico. Como posso usar os recursos que tenho disponíveis para resolver esse novo problema?



Mais uma vez, o empreendedor olha ao seu redor. Dentro de um novo contexto, ele pensa qual será seu próximo passo e qual será o melhor recurso a ser usado.

- Posso falar com meu professor da faculdade que é especialista no assunto.

- Posso entrar no Google e ler tudo o que conseguir.

E é aí que o empreendedor lembra:

- Posso me associar com aquele meu amigo designer e montarmos juntos o negócio. Ele trabalhou muito tempo com plástico.

UM PLANO ESTÁTICO
NÃO SOBREVIVE A UM
SISTEMA DINÂMICO.



A CADA NOVO QUADRADO, UM NOVO QUADRADO.

E assim segue o empreendedor. Sempre dando um passo de cada vez, analisando os recursos que tem ao seu redor.

Revise o quadro da página 134 e repare: a cada nova decisão, o objetivo vai mudando. Vai, na verdade, se moldando.

Como falamos no início, diferente do Pensamento Causal, o Efetual é um produto do meio.

Portanto, quando avança, você até consegue enxergar um pouco além da neblina e perceber um quadrado que, antes, era imperceptível.

Mas como um plano que não tem fim (afinal, o sistema será dinâmico até o fim dos tempos), mais um quadrado surge, e você sabe que ele ainda não está no seu campo de visão.

É um jogo de tabuleiro em que, quanto mais você avança, mais quadrados surgem.

Para um gerente, isso é assustador e angustiante.

Para um empreendedor, isso é simplesmente natural.



SANDUÍCHE.

Uma boa analogia para entender as diferenças entre o Causal e o Efetual é a analogia da receita.

Se um Causal e um Efetual fossem cozinhar, a primeira grande diferença estaria na origem.

O Causal entraria na internet e escolheria três receitas. Iria até o supermercado e compraria todos os ingredientes. E só então, munido de tudo, optaria por uma das opções.

O Efetual não sabe exatamente o que quer. Sabe que é um almoço. Mas está aberto: pode ser desde um prato mais sofisticado a algo para beliscar. Então, ele abre a geladeira, e vê quais alimentos estão disponíveis. E a partir deles é que pensa no que vai cozinhar.



Se o Causal, por acaso, esquecer de comprar um ingrediente, ele provavelmente vai parar tudo, voltar ao início e escolher uma das opções que ficaram de fora.

Se isso acontecer com o Efetual, ele vai improvisar com os ingredientes que tem.

Se faltar luz e o Causal precisava de um liquidificador para terminar o prato, é possível que ele desista.

Se isso acontecer com o Efetual, ele provavelmente mudará a receita e fará algo diferente.

O Causal está muito preocupado em entregar a receita *ipsis litteris*.

O Efetual sabe que, qualquer coisa, ele improvisa um sanduíche.

NÃO LINEAR, CONECTADO, MULTIDISCIPLINAR E EXPONENCIALMENTE IMPREVISÍVEL.

Não existe jeito certo. Como comentei acima: há empresas e profissionais que sempre viveram dentro de uma lógica Efetual e não têm do que se queixar.

Mas, quando olho ao redor, vejo um mundo não linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível. E acredito que, dentro dessa lógica digital, o pensamento Efetual faz muito mais sentido.

Pela minha experiência, as pessoas de pensamento Causal são como um zagueirão pesado, ou um (mau) dançarino que só sabe dar um passinho para lá e outro para cá.

Falta aquele jogo de cintura que é essencial para sobreviver aos sistemas dinâmicos e à nova

realidade de mudança de Era.

E se você não acredita em mim, lembre do *beta*, do *hacking*, do *coding*, do *crowdfunding*, do *3D printing* e dos *makerspaces*.

A base dessas novas ondas é a experimentação, a fluidez, a flexibilidade, a rede, o maleável, o orgânico.

E não o estático.

Talvez seja hora de aprender a desaprender para reaprender.



COMO DESCUBRO SE SOU MAIS EFETUAL OU CAUSAL?

A minha experiência diz que, geralmente, as pessoas nunca operam apenas num modelo mental – mas, normalmente, operam num com muito mais frequência. Há pessoas que são mais efetuais, há pessoas mais causais.

Uma boa forma de descobrir o seu modelo mental é pedindo *feedback*. Veja o que dizem ao seu respeito.

Outra maneira interessante é auto-análise.

Quando o seu planejamento inicial tem que ser modificado, como você reage?

Resiste, briga, discute, demonstra apego para manter o que foi pensado lá no início?



Ou você não se incomoda muito – e algumas vezes, até se empolga – com a oportunidade de fazer diferente?

Um terceiro jeito é listar os seus últimos projetos que, no meio do caminho, passaram por alguma mudança de rota importante.

Quando isso aconteceu, você preferiu abortar tudo, voltar ao ponto inicial, agora seguindo o plano B?

Ou você rebolou daqui, rebolou dali e transformou o seu próprio rumo?

Dica: no fundo, a gente nunca se enxerga como Causal. Mas a maioria das pessoas que conheço é assim. Ou seja: será que não vale uma auto-crítica?

ADIVINHAR O FUTURO.

Uma das descobertas mais legais de Sarasvathy é como um Causal e um Efetual veem o futuro.

Ao monitorar um plano através de indicadores, o Causal pensa: *como sou eu quem decido o caminho para o futuro, eu posso prevê-lo.*

Já o Efetual tem uma outra visão. Ao transformar a realidade ao seu redor, ele pensa: *como sou eu quem construo o futuro, então eu não preciso prevê-lo.*

Já falamos – e falaremos ainda mais – de autonomia neste livro. E poucas coisas me parecem tão autônomas quanto o Pensamento Efetual.



DESCOBERTA #4 VOCÊ SÓ ENXERGA OPORTUNIDADE DE EMPREENDER SE VOCÊ ESTÁ SEGURO NOS QUESITOS AFETO, DINHEIRO E COMPETÊNCIA.

Talvez a descoberta mais surpreendente do nosso estudo tenha sido justamente essa: o que uma pessoa precisa para se sentir capaz de empreender?

O Estudo E indicou o seguinte.



AFETIVO ECONÔMICO COMPETÊNCIA



OPORTUNIDADE



**A OPORTUNIDADE É A SOMA
DOS TRÊS FATORES**

1. AFETIVO

Lembra que falamos do afeto dos pais com os filhos e de como isso interferia no futuro empreendedor ou não empreendedor?

Pois aí está: uma pessoa que se sentiu segura para errar ao longo da infância e da adolescência, possui uma memória afetiva importante, que vai acompanhá-la pelo resto da vida.

Muitas vezes, essa sensação de segurança é real. Se a pessoa realmente tiver problemas para montar um negócio, ela receberá apoio da família e dos amigos.

Ele será, de fato, acolhida.

Agora, muitas vezes, essa sensação é apenas uma sensação. Se as coisas forem mal, a família e os amigos não terão condições de apoiá-lo.



Ainda que não seja verdade, o empreendedor que recebeu conforto suficiente na educação familiar acaba carregando consigo esse sentimento como verdade.

E aí, pouco importa se isso é real ou não. Porque o seu auto-empoderamento o torna real.

É uma profecia autorrealizável.

DISTORÇÃO SAUDÁVEL.

Não são raros os casos em que o empreendedor, em algum nível, distorce a realidade a seu favor.

Ele se enxerga levemente mais capaz do que de fato é. E é justamente essa descalibragem que torna essas pessoas tão ousadas, corajosas, produtivas e nos fazem dizer:

Como é que ele conseguiu isso?

Rafael Clemente, um importante mentor de *startups* no cenário brasileiro, costuma chamar essa distorção de *prepotência saudável*.

Talvez o termo assuste – *prepotência* é uma palavra perigosa. Mas, se focarmos no *saudável*, ela até que faz bastante sentido.



2. ECONÔMICO.

Eu já empreendi várias vezes sem capital inicial. Por isso, posso garantir para você que há muitos tabus a respeito do assunto.

Tão importante quanto saber o saldo real da sua conta bancária é entender como você enxerga o que tem – e como vai se enxergar caso fique sem nada.

São esses os três grandes fatores que influenciam um possível empreendedor quanto ao pilar financeiro: o poder simbólico, a capitalização e o medo da escassez.



PODER SIMBÓLICO.

Eu não sou o que sou. Eu sou o que tenho. Por isso, preciso ter para ser.

Sei que parece um raciocínio primitivo. Mas, se nos olharmos no espelho, temos que admitir: há muitos indivíduos na nossa sociedade que pensam assim.

E até os mais desapegados, às vezes, dão aquela escorregada e trocam de carro só para mostrar para os amigos que estão com a conta bancária folgada.

Quem nunca?

Fato: os bens materiais funcionam como uma ferramenta de inserção social. Uma chave que abre portas para pertencer a determinados grupos que comungam de determinados valores.



Dentro dessa mesma lógica, há pessoas que transferem um simbolismo muito grande para os cargos que ocupam.

Ou você nunca ouviu alguém dizendo que precisa *ter determinado cargo para ser alguém na vida?*

É isso aí. No mundo atual, muita gente acredita que precisa *ter para ser.*

A grande pergunta é: por que esse tipo de pessoa vai embarcar no empreendedorismo? Quais seriam as recompensas de curto prazo?

Vamos analisar.

Dinheiro: dificilmente um profissional que ascendeu na empresa conseguirá, nos primeiros meses de empreendedor, recuperar o salário que ganha.

Pelo contrário: é bem possível que ele tenha que investir – e até se desfazer de bens – para garantir que a roda ande.

Status: definitivamente, os primeiros meses de um empreendedor têm muito trabalho e pouco *glamour*.

Assim como um pai de primeira viagem dorme pouco para ver se o bebê está respirando, o empreendedor de primeira viagem também dorme pouco para ter certeza que o negócio sobreviverá até amanhã.

Hierarquia: na maioria das vezes, um negócio começa com uma equipe pequena. Isso quando há equipe. Abrir mão de uma posição privilegiada, no topo da cadeia alimentar, satisfaz esse tipo de pessoa?

Portanto: quanto maior a sua crença no *ter para ser*, maior será sua dificuldade de empreender.

MAS PERÁÍ.

Claro: você talvez contraponha meu argumento dizendo que o mesmo vale para o empreendedor, já que ele *precisa ter um negócio para ser especial*.

É um bom ponto de vista e que talvez até tenha um fundo de verdade.

Mas, sendo bem sincero, acho que não.

Inclusive, você verá, nas próximas páginas, que o empreendedorismo não se presta para isso.

Ele é justamente o contrário.

O empreendedorismo é uma jornada de autoconhecimento em que, quanto mais se avança, menos se deixa influenciar por esse tipo de simbolismo.

É um estado onde pesa menos o *ter para ser*.

E mais o *fazer para ser*.

CAPITALIZAÇÃO.

Seria ingênuo dizer que pessoas mais favorecidas financeiramente não largam em vantagem na hora de empreender.

Infelizmente, o mundo ainda é bastante desigual (abre parênteses: e o empreendedorismo, à medida que evolui, se torna uma ferramenta para combater isso – fecha parênteses).

Se você nasceu numa família mais abastada, sorte a sua. Agora, se não nasceu, você não pode enxergar isso como um fator que o impeça de seguir adiante.

O mundo está cheio de histórias de empreendedores que começaram do nada.

Eu não sei muito. O que eu sei é que: dá.

1) Há muitas formas de empreender que não dependem de investimento inicial.

2) Se você precisar de investimento, pode guardar por um período curto, e garantir um mínimo para começar.

3) Se você precisar de investimento e não tiver como guardar, pode encontrar alguma outra saída. Exemplo: oferecer sociedade para alguém que tenha.

4) Por fim, você pode garantir capital de giro vendendo antes e entregando depois.

Particpei do time de fundação de várias iniciativas em que não precisei depositar um único centavo para começar. Só para citar algumas: Tenho Pavor, Perestroika, Balalaika, The Blackest Sheep, Pipa, Sputnik e Scholé.

Agora mesmo, estou envolvido no desenvolvimento de um produto que deveria ter investimento inicial. Mas, com criatividade, descobrimos um jeito para evitar isso.

Todas as iniciativas citadas acima nasceram ou pelo resultado do nosso trabalho, ou pela capacidade de vender antes e entregar depois, ou por uma proposta de sociedade que nos absolveu financeiramente.

O que eu sei é que: dá.

MEDO DA AUSÊNCIA.

Geralmente, um empreendedor tem recursos limitados. E nunca se sabe ao certo onde eles devem ser aplicados.

Se você economiza mais do que precisa, e deixa tudo guardadinho no banco, pode estar perdendo a chance de transformar esse capital numa nova iniciativa (ou de aumentar o negócio atual). O que geraria muito mais benefícios do que deixar num fundo de investimentos.

Se você usa mais recursos do que tem, contrai dívidas e começa a queimar patrimônio conquistado com tanto suor.

Em outras palavras: o empreendedor habilidoso sempre trabalha na linha tênue entre a abundância e a escassez.

E nesse sentido, não há mágica. O que existe é um pouco de ciência e muito de intuição.

Mesmo os empreendedores mais experientes cometem erros e apostam mal suas fichas. É só ligar o noticiário.

A questão é que empreendedores sentem menos esse *medo de perder*. Geralmente, eles têm uma mistura de otimismo e confiança.

Otimismo de que as coisas vão dar certo.

Confiança de que, se tudo der errado, eles têm capacidade de começar de novo e construir uma nova empresa do zero.



3. COMPETÊNCIA.

Junte afeto, uma visão positiva do dinheiro e um pouquinho de competência, pronto: você se sentirá preparado para empreender.

E quando falo competência, não pense que estamos falando de uma graduação, pós-graduação, doutorado ou pós-doutorado.

A vida acadêmica tem uma função primordial para a nossa evolução como sociedade. Mas, em termos de empreendedorismo, ainda há um grande distanciamento entre o que se discute nos corredores das universidades e o que acontece no mercado.

Arriscaria dizer que, se você está lendo este livro, você já sabe o suficiente para começar a fazer o que você deseja fazer.

Minha sugestão é: não se exija demais. Não espere *chegar lá* para pular na piscina.

Esse *lá* não existe.

A hora certa para começar algo nunca chega. E nunca vai chegar.

Você vai crescer junto com o negócio e adquirir as habilidades de que precisa ao longo da jornada.



SOMATÓRIO.

Só empreende quem enxerga oportunidade. E só enxerga oportunidade quem está seguro com relação a esses três pontos: afeto, dinheiro e competência.

Como vimos, você não precisa necessariamente ter os três. Muitas vezes, o que você tem é apenas uma relação saudável com esses três itens.

Portanto: se você não costuma ver oportunidades de negócio, é porque algo não vai bem em um – ou mais pontos.

Se você está nessa situação, espero que consiga ligar – ou desligar – alguma chave que o esteja atrapalhando. Sem esses três fatores em sintonia, você dificilmente se sentirá à vontade para empreender.



O QUE É 'VAI LÁ E FAZ'?

Vai lá e faz é agir. Ao agir, você ressignifica esses três quesitos.

E só com eles ressignificados é que você consegue criar uma iniciativa (profissional ou não).

Só com eles ressignificados, você consegue tirar ideias do papel.

Você consegue *empreender*.

Seria bastante irresponsável da minha parte sugerir que você consiga transformar isso da noite para o dia. Especialmente porque essa ressignificação mexe com valores muito íntimos da individualidade de cada um.

Por outro lado, acredito que muitas pessoas, talvez a maioria da população mundial, já tem as condições mínimas para começar a agir – e, por



consequência, começar a ressignificar essa tríade.

Roman Krznaric, no livro *How to Find Fulfilling Work*, sugere: *aja antes, reflita depois*.

Comece agindo.

A ação deixa você mais perto da ressignificação.

Mas nunca, nunca deixe de refletir.

É a reflexão que liga os pontos.

DESCOBERTA #5: EXISTEM CINCO GRANDES FORMAS DE SE RELACIONAR COM O EMPREENDEDORISMO.

Ao longo do estudo, pudemos identificar cinco grandes grupos: os não empreendedores, os intraempreendedores, os ex-empreendedores, os empreendedores *turning point* e os empreendedores desde sempre.



NÃO EMPREENDEDORES.

São as pessoas que sempre trabalharam dentro de empresas ou órgãos públicos e que não têm pretensão de mudar esse cenário.

Esse tipo de profissional tem um padrão bem distinto.

Sempre que analisamos os não-empreendedores do Estudo E a partir dos três parâmetros citados anteriormente (afetividade, econômico e competência), era claro o ruído.

Em alguns casos, apesar de extremamente competentes, esses profissionais não se viam prontos para realizar uma atividade com autonomia.



Em outras situações, era o poder simbólico do dinheiro que aparecia. Empreender não era uma oportunidade para ganhar mais – mas um risco de perder o que se tinha conquistado.

Por fim, quando conversamos com não empreendedores sobre as questões familiares, apareceu claramente um tipo de educação.

Nas casas dos não empreendedores, o discurso da *rede de circo* sempre apareceu timidamente.

INTRAEMPREENDEDORES.

Intraempreendedor é, como o próprio nome diz, um empreendedor que atua dentro de um organismo constituído.

Ele tem uma postura empreendedora e age como dono. É comum ver num intraempreendedor características como iniciativa, responsabilidade, comprometimento e liderança.

O intraempreendedor está sempre envolvido em projetos internos, mesmo que eles não estejam previstos no seu escopo de trabalho. Pode ser a festa de final de ano da empresa, o projeto piloto do núcleo de inovação ou um novo formato de PPR.

Muitas vezes, o intraempreendedor cria,

literalmente, um empreendimento sob o teto da atual empresa. Algum tipo de organismo que começa a andar sozinho e se transforma em algo maior. Não raro, uma nova iniciativa (*spin off*).

O intraempreendedor pode passar o resto da vida trabalhando dentro de uma estrutura. Mas o mais comum é ele procurar o seu próprio caminho. Afinal de contas: todo intraempreendedor é um potencial *Turning Point*.

A grande questão é: ele se sente confortável nos aspectos afetivos, econômicos e de competência?

Se sim, a transição é inevitável.

Se não, é bem possível que ele acumule muitos títulos de funcionário do mês.



EX-EMPREENDEDORES.

O ex-empreendedor não é um perfil comum. Mas ele existe e, se você pensar com atenção, talvez lembre de um amigo que empreendeu mas, mais tarde, decidiu voltar a trabalhar numa empresa.

O motivo dessa volta, como você já sabe, pode ser afetivo, econômico ou de competência.

Por alguma razão, o ex-empreendedor não se sentiu plenamente seguro com pelo menos um desses aspectos.

Para dar fim à angústia, ele fez uma negociação consigo mesmo. Abriu mão de parte da sua autonomia para ter, de volta, a sensação de que algo voltou ao equilíbrio.



Todo ex-empreendedor se transforma automaticamente num intraempreendedor.

E como todo intraempreendedor é um *turning point* em potencial, não estranhe se ele tentar empreender mais uma vez.

TURNING POINT.

Essa é a história clássica de empreendedorismo.

Eu trabalhava numa confeitaria e decidi abrir meu próprio negócio.

Eu trabalhava numa agência de viagens e decidi abrir meu próprio negócio.

Eu trabalhava num salão de beleza e decidi abrir meu próprio negócio.

Pois é: o caminho tradicional do empreendedorismo é justamente esse. Um profissional que se sente incomodado com o jeito que as coisas estão e decide ver como é o mundo do outro lado do balcão.

Em boa parte das vezes, vemos pessoas empreenderem em áreas onde trabalharam durante anos

e das quais têm um domínio técnico (o que as deixa seguras no pilar da competência).

Mas há também o empreendedor que busca a realização de um antigo sonho.

Eu trabalhava numa confeitaria mas sempre quis ter uma agência de viagens.

Eu trabalhava numa agência de viagens mas sempre quis ter um salão de beleza.

Eu trabalhava num salão de beleza mas sempre quis ter uma confeitaria.

Por isso o termo *turning point*: a carreira empreendedora só vem depois de um tempo trabalhando dentro de uma empresa.



EMPREENDEDORES DESDE SEMPRE.

Há pessoas que simplesmente não se encaixam no perfil de funcionário. Então, desde cedo, elas procuram alguma oportunidade para empreender.

São os empreendedores desde sempre.

Ouvi muitas histórias de gente que, desde cedo, antes mesmo de sair do ensino médio, já dava um jeito de colocar para fora esse desejo.

Líderes da turma do colégio, membros de grêmio da escola, guias de viagens estudantis, capitães do time de futebol, microempreendedores de iniciativas como a *Junior Achievement*.

Não demora muito para que eles montem algum tipo de negócio

que comece a dar dinheiro – e que determine o futuro que terão pelo resto da vida.

Também não são raros os que herdaram os negócios da família.

Pode ter certeza: se ele não tiver gosto pelo empreendedorismo, não vai ficar lá por muito tempo.

Ou ele mesmo vai peitar o sistema e buscar um novo caminho.

Ou haverá algum tipo de intervenção familiar.

Ou a empresa vai à falência – e aí, ele não terá muita escolha.



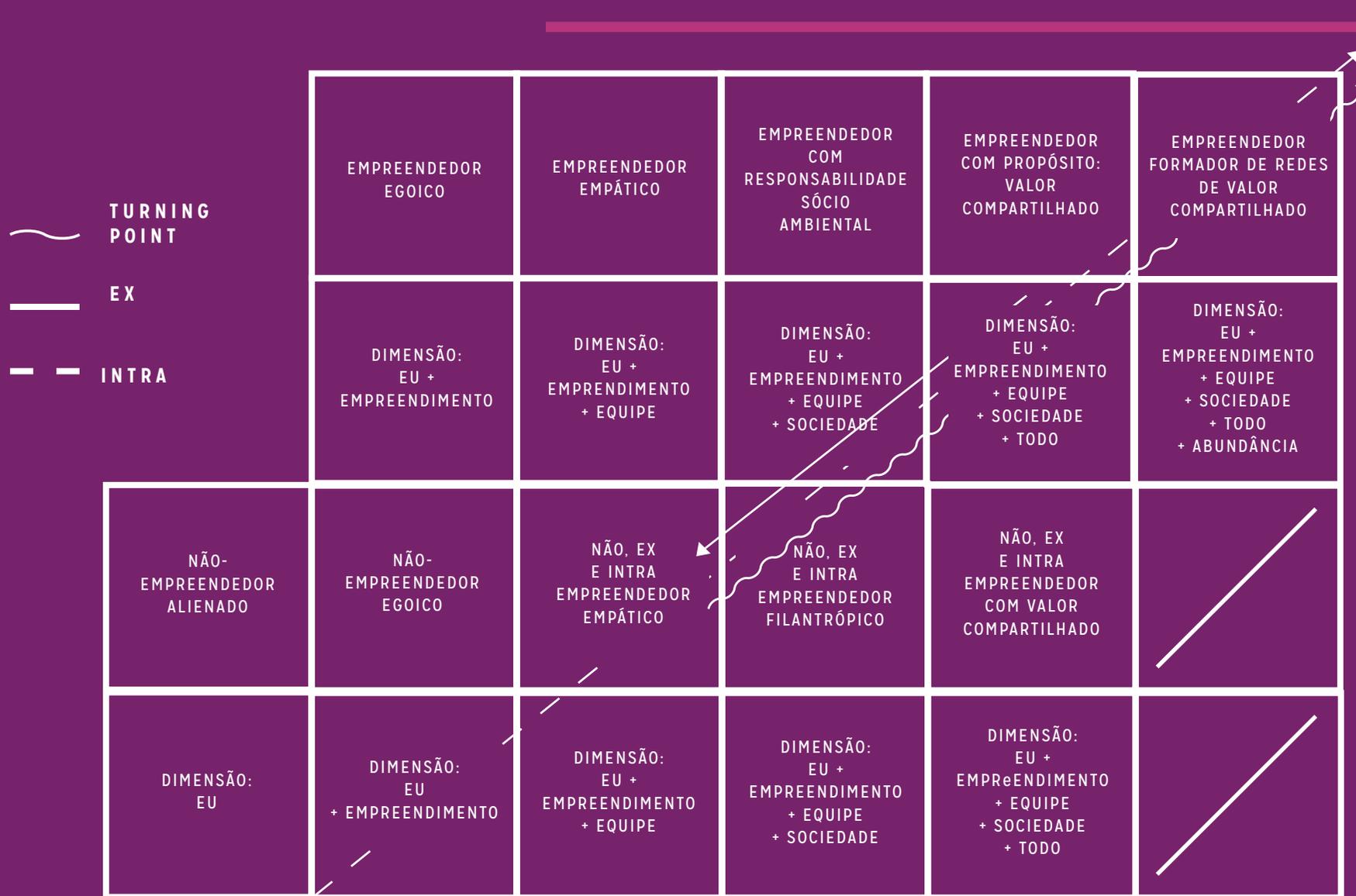
**DESCOBERTA #6:
EXISTE UMA TRANSFORMAÇÃO
NA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA.**

Nossas conversas foram muito ricas e nos ajudaram a descobrir que, sim: existe uma transformação na consciência do empreendedor.

Com o tempo, ele diminuiu seu senso egoico e promove, cada vez mais, as ideias de valor compartilhado e abundância.

*Análise dentro do ambiente empresarial tradicional. Algumas ONGs e determinados exemplos da esfera pública não se aplicam necessariamente aqui.

EMPREENDEDOR DESDE SEMPRE



NÃO EMPREENDEDOR

ENTENDENDO A TABELA.

Nesse gráfico, podemos encontrar os cinco perfis citados acima.

Na parte inferior, vemos o não-empREENDEDOR. No centro, temos o *intra*, o *ex* e o *turning point*. E na parte superior, o empREENDEDOR desde sempre.

As flechas indicam a transformação que, geralmente, acontece ao longo dessa trajetória.

Ao todo, temos dez quadrantes e suas respectivas dimensões.

Não custa reforçar: um plano estático não funciona para um sistema dinâmico. Portanto, é impossível reproduzir numa tabela todos os pormenores da complexidade da vida empREENDEDORA.



NÃO-EMPREENDEDOR ALIENADO.

Infelizmente, ainda há muitos profissionais alienados no mundo.

Por mais que trabalhem em empresas sérias e comprometidas, eles pensam apenas em si.

Todo e qualquer esforço é feito para atingir objetivos pessoais, conquistar benefícios a seu favor e garantir a sobrevivência desse sistema que os serve.

Conchavos, mentiras, intrigas e puxadas de tapete são ferramentas comuns do profissional alienado.

A transparência só é usada como recurso quando não há mais saída.



A empresa é só um meio para alimentar a sua ganância.

E se ela tiver que pagar o preço para que ele se dê bem, pode ter certeza: ele o fará.

Por essas e outras, não seria exagero chamá-los de sociopatas.

NÃO-EMPREENDEDOR EGOICO.

Semelhante ao anterior, mas agora com um cúmplice: a empresa em que trabalha.

Juntos, profissional e empresa trabalham para que ambos e se deem bem. E só.

O limite do interesse de ambos vai até a porta da frente da companhia. Dali em diante, cada um com seus problemas.

Claro: tudo isso acontece de forma velada para que seja socialmente aceito – e evite maiores constrangimentos. Dessa forma, discussões importantes ficam num nível superficial, para que ninguém se sinta responsável por nada.

Os fins sempre justificam os meios. Assim, o profissional age sem culpa e o discurso

é endossado pela empresa-cúmplice.

Afinal: estou apenas cumprindo ordens.

Vender cigarros para adolescentes usando um lifestyle saudável?

Comercializar um sanduíche que tem produtos cancerígenos?

Deixar cool um produto de que ninguém precisa e que só aumenta o consumismo?

Estou apenas cumprindo ordens.

Evidente: há as recompensas.

Como bom cavaleiro, o profissional egoico receberá seu bônus pelos serviços prestados – e por não fazer

as perguntas que ninguém conseguiria responder.

Mas não pense que o profissional egoico morre de amores pela empresa em que trabalha.

Pelo contrário: assim como o alienado, ele faz tudo isso apenas para benefício próprio.

A diferença é que, lá, a empresa não sabe o que está acontecendo.

Aqui, ela convém.

E, quando a empresa não servir mais, ele limpará suas gavetas e aceitará a oferta da concorrente.

EMPREENDEDOR EGOICO.

Mas não há profissional egoico sem empreendedor egoico.

Lado a lado, de mãos dadas, eles caminham juntos em busca do que for melhor para ambos.

A ideia não é refletir, mas fazer a máquina girar.

Não estou espalhando em colégios uma bebida cheia de açúcar que aumenta a obesidade infantil. Só estou fazendo o meu trabalho. Saúde pública é responsabilidade do governo.

Não estou popularizando um equipamento que, além de produzir lixo, polui o ambiente. Estou apenas fazendo o meu trabalho. Reciclagem é responsabilidade do governo.

Enquanto um está apenas cumprindo ordens, o outro está apenas tentando fazer o seu trabalho.

E não se engane. Assim como o profissional egoico, o empreendedor egoico também está pensando apenas no próprio umbigo.

E quando o cavaleiro não serve mais, peça para ele passar no RH.

Obviamente, o Empreendedor Egoico precisa colocar a cabeça no travesseiro e dormir.

Por isso, ele cria Missão, Visão e Valores, que maquiam boa parte do que, de fato, ele faz.

NÃO/EX/INTRAEMPREENDEDOR EMPÁTICO.

Entretanto, há os profissionais que conseguem enxergar além de si e trabalham por um ambiente saudável, em que todos na empresa ganhem.

Esse é o profissional Empático.

O Empático quer sucesso, mas não a qualquer custo. É o profissional honesto, trabalhador e que goza de boa relação com a maioria dos colegas.

É o cara que veste a camiseta da empresa, mas que não deixa de falar quando alguma situação desconfortável surge.

Tem senso crítico e não compactua com qualquer coisa que pedirem.

Sabe dizer não.

É admirado pelos que o cercam.

Veza por outra, trabalha dobrado para evitar conflitos.

E, se perder uma notinha de táxi, ele não cria uma revolução: prefere pagar do próprio bolso do que criar um clima chato.

A dimensão do Empático engloba ele mesmo, a empresa e os colegas.

Todos devem se dar bem.

EMPREENDEDOR EMPÁTICO.

Há empreendedores que possuem um cuidado fora de série com a equipe.

Pagam bem, oferecem benefícios, se preocupam com o ambiente de trabalho, dão *feedback*, promovem atividades de integração e garantem prêmios meritocráticos/tecnocráticos para os de melhor desempenho e conhecimento técnico.

Há empreendedores que não são nem pai, nem mãe. São avós: mimam suas equipes com tudo o que puderem oferecer.

Esse é o famoso Empreendedor Empático. O seu universo é mais amplo. Ele pensa em si e na empresa, obviamente. Mas quer que todo mundo esteja feliz.

Para o Empreendedor Empático, sucesso é quando essas três dimensões (empreendedor, empreendimento e equipe) estão alinhadas.



NÃO/EX/INTRAEMPREENDEDOR FILANTROPO.

Se você está dentro de uma empresa, por mais admirado e respeitado que seja, você encontrará limites.

Nessa trajetória de mudança de consciência, haverá um momento em que você começa a se sentir mal por estar pensando apenas em si, na empresa e nos seus colegas. E pensando pouco no lado de fora.

Com isso, você assume um novo compromisso: o da filantropia.

As formas de ajudar são muitas. De tempos em tempos, você visita um asilo perto da sua casa.

Ou debita da conta corrente, todo mês, um valor que vai direto para o tratamento de crianças com câncer.

Ou, perto do Natal, você se veste de Papai Noel e distribui presentes em bairros de baixa renda.

Se o profissional filantropo for um intraempreendedor, é bem possível que ele monte alguma iniciativa interna para recolher o lixo, para o compartilhamento de caronas ou para doações de sangue.



EMPREENDEDOR SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.

O correspondente a isso é o Empreendedor que investe em ações de responsabilidade social e ambiental.

Ele sabe que é importante cuidar de si, da empresa e da equipe.

Mas que é muito egoísmo não oferecer nada à sociedade.

É muito egoísmo não estar em paz com o meio ambiente.

Por mais bem-intencionados que sejam os Empreendedores Filantropos, e por mais louváveis que sejam suas ações, muitas vezes há uma postura levemente contraditória.

Já me deparei com empresas que operavam oito horas por dia numa atividade que gerava impacto negativo no mundo.

Depois, elas organizavam ações de responsabilidade sócioambiental para minimizar suas atitudes.

A honestidade intelectual é condição básica para pertencer a este grupo.



EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO: EM PROL DO VALOR COMPARTILHADO.

Cada vez mais, empreendedores preocupados em montar negócios de valor compartilhado (NVC).

Também conhecidos como negócios sociais ou negócios de impacto positivo, os NVC partem de uma premissa simples.

Não faz o menor sentido você ter uma empresa que não ajude o mundo a ser um lugar melhor.

Nos NVC, o empreendedor deve estar feliz. A empresa deve estar financeiramente saudável e gerando lucro. A equipe deve estar orgulhosa e motivada. Mas a sociedade também tem que se beneficiar. E não através de ações esporádicas, ou de um braço de responsabilidade sócioambiental. Não: nas NVC, o *core business* da empresa é fazer o bem.

Numa empresa tradicional de cem pessoas, não seria estranho termos 98 atendendo a atividade-mãe e apenas duas no departamento de responsabilidade social.

Numa NCV, é o inverso. É como se a empresa inteira fosse um grande departamento de responsabilidade social.

Ela não é nem uma empresa capitalista tradicional, do segundo setor, nem uma organização não-governamental, do terceiro. Ela é fica bem no meio do caminho. Uma espécie de dois e meio.

Ou, como meu amigo Dhaval Chadha diz: *não é nem um CNPJ, nem uma ONG. É uma OP: outra parada.*

EXEMPLOS DE INICIATIVAS DE VALOR COMPARTILHADO.

Já que este é um mercado em amadurecimento, não são muitas as empresas sociais consolidadas, com anos de serviços prestados e resultados financeiros que indiquem uma atuação de longo prazo.

Mas cito aqui pelo menos dois cases que são referência no meio.

Shoot The Shit :

Coletivo que se propõe a melhorar as cidades. Uma das ações mais conhecidas foi quando, para alertar para o mau estado do asfalto das vias de Porto Alegre, realizaram um vídeo. Na peça, eles jogavam golf, e tentavam acertar a bolinha nos buracos das ruas.

A empresa se remunera com consultorias e *workshops*.

Smile Flame:

Empresa que realiza ações que gerem impacto positivo através da felicidade. Ou, como eles mesmo gostam de dizer: projetos malucos e do bem.

Já trabalharam com idosos, realizando um campeonato de skate num asilo – em que os próprios velhinhos eram os jurados. E ofereceram cortes de cabelo para crianças com câncer – que vestiam perucas e eram atendidas por cabeleireiros profissionais.

A Smile Flame se sustenta através de patrocínios, *crowdfunding* e *crowdfunding* recorrente.

ONDE TERMINA O SEGUNDO SETOR E ONDE COMEÇA O IMPACTO POSITIVO?

Essa é uma questão delicadíssima. Os parâmetros são extremamente subjetivos e as opiniões se dividem.

Talvez não exista consenso sobre os limites, onde começa um e termina outro. Mas provavelmente há consenso com relação aos seus extremos.

Difícilmente alguém condenará uma professora que trabalha com alfabetização de crianças órfãs. Assim como dificilmente alguém louvará um profissional que se remunera através de pornografia infantil.

Portanto, minha sugestão é você ter uma autocrítica.

Na *Singularity*, aprendi que são oito os grandes desafios globais. Concordo com essa visão, e, apesar da linha ser muito tênue, os uso de referência para

classificar uma empresa dentro ou fora dos parâmetros de valor compartilhado. São eles: pobreza, fome, água, educação, segurança, saúde global, energia e meio-ambiente.

Por esse raciocínio, para uma empresa ser considerada de impacto positivo, ela deve ter como *core business* a busca por soluções que melhorem a vida das pessoas dentro de pelo menos um desses oito desafios.

Muito me orgulho de ter co-fundado a Perestroika, de trabalhar com educação e aprendizagem, e de ajudar, diariamente, a fazermos a transição para um modelo de escola que julgo ser mais contemporâneo.

A DIMENSÃO DO EMPREENDEDOR QUE TRABALHA EM PROL DE VALOR COMPARTILHADO.

Como você pode notar, junto com a jornada do empreendedor, há uma transformação do seu modo de ver o mundo.

Num primeiro momento, a dimensão é mais egoica, em que só o empreendedor e a própria empresa importam.

Em seguida, a dimensão se expande para um nível empático e de cuidado, em que ele atenta para a felicidade e o bem-estar da equipe.

Então, ela se amplifica para uma camada que envolve também a sociedade. É quando o empreendedor começa a olhar além dos limites da própria empresa, cultivando ações sócioambiental.

A partir daí, floresce a ideia de que o negócio como um todo trabalhe em prol de um mundo melhor. E quando a empresa atinge esse estágio, além do empreendedor, da empresa, da equipe, da sociedade e do mundo, há impacto também numa dimensão até então imaculada: da abundância.

A abundância é o princípio de que há recursos para todos – inclusive você.

Quando você introjeta esse estado, naturalmente aumenta o desejo por acumular menos e compartilhar mais.

Trabalhar com uma atividade de impacto positivo se torna inevitável e irreversível.



EMPREENDEDOR QUE FORMA REDES DE VALOR COMPARTILHADO.

Esse é o estado mais complexo do empreendedorismo, em todos os níveis. Inclusive na hora de explicar. Por isso, reservei o último capítulo para falarmos de como isso acontece e da sua importância na transição da nossa sociedade.

O empreendedor que forma redes de valor compartilhado não apenas tem isso como *core business* do seu negócio, mas promove uma cultura de horizontalização e educação empreendedora.

Assim, mais pessoas adquirem um novo estado de consciência.

Mais pessoas descobrem suas paixões e seus propósitos.

Mais pessoas se sentem empoderadas, encorajadas e capazes.

Mais pessoas conquistam a própria autonomia.

Mais pessoas agem e transformam a realidade ao seu redor.

Mais pessoas implementam iniciativas de valor compartilhado e impacto positivo.

E, assim, todos nós ganhamos.



SOBRE ESTADOS DE CONSCIÊNCIA.

A jornada empreendedora tem muito a ver com mudanças de estado de consciência. E mudanças de estado de consciência têm muito a ver com Ken Wilber.

Wilber se apoiou nos ombros de gigantes, como Abraham Maslow, Jean Piaget e Jean Gebser (apenas para citar alguns) com uma proposta ambiciosa.

No livro *The Integral Vision*, Wilber reúne as grandes correntes filosóficas de evolução de consciência e tenta chegar num modelo universal.

Através dele, conheci a Dinâmica da Consciência ou Espiral da Consciência (muitos atribuem a origem do raciocínio a Clare W. Graves, outros a Don Edward Beck).

A teoria é complexa e tem muitos pontos interessantes. Mas há pelo menos um que não podemos deixar de citar neste livro.

Um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, pode evoluir no seu estado de consciência ao longo da vida – ou, no caso de grupos, ao longo da história.

Essa transformação é como se fosse uma grande espiral, que navegamos suavemente de baixo para cima (com eventuais oscilações/recaídas). Ela nos guia em direção a reflexões profundas e procura aumentar a empatia, o cuidado e o entendimento holístico sobre nós mesmos, sobre os demais e sobre o todo.

Wilber mudou minha forma de pensar – *alterou meu estado de consciência*.

NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA.

Numa tradução livre, as Ondas de Desenvolvimento Evolutivo – da mais rudimentar à mais sofisticada:

Eu-instintivo: busca por sobrevivência. É a criança que acaba de nascer e que mal tem noção da própria existência. Ou uma pessoa que está numa situação extrema – doença grave, guerra, tortura. Nesses casos, tudo o que se quer é permanecer vivo. Por isso, não é possível concentrar energia psíquica em mais nada.

Mas se a pessoa entende que não vai morrer, ela pode ascender para o Eu-mágico. Aqui, a busca é por segurança e pertencimento. Se fortalecem fantasias, mitologias e superstições mais primitivas. É a solução para a sensação insuportável

de vulnerabilidade, que só é administrada com a presença de um totem que nos dê suporte.

Quando nos sentimos seguros, mudamos para o Eu-impulsivo. Aquela pessoa que busca poder. Muito comum na nossa sociedade atual, são os indivíduos que gostam de dizer *Você sabe com quem está falando?*. Age, como o próprio nome diz, de maneira impulsiva – dando margem à violência e agressividade. E adoram a ideia de estruturas autoritárias e absolutistas – desde que lhes convenham.

Só quando se abre mão do poder é que se passa ao Eu-regrativo, que busca a ordem. Elas *acreditam que apenas com ordem há evolução, apenas com ordem há progresso* (já ouviu falar

de *Ordem e Progresso*?). Essas pessoas têm uma visão bem determinista da vida: tudo já está traçado, e a gente deve seguir o destino que nos foi ofertado. Mas o principal traço é a dicotomia. A divisão entre certo e errado. Entre Bem e Mal. Entre EUA e URSS. Entre nós e eles.

Quando a pessoa entende que a vida não é nem preta, nem branca – mas navega em infinitos tons de cinza –, ela consegue ascender para o Eu-vencedor. Aquele que busca a independência via materialismo. São as manifestações muito ligadas ao consumismo (como uma parte significativa da Moda e da Publicidade – *ter para ser*), ao *status/glamour* (luxo, ostentação), à competição (*Wallstreet*) e ao pensamento científico-racional (*o que não é ciência, não é sério*).



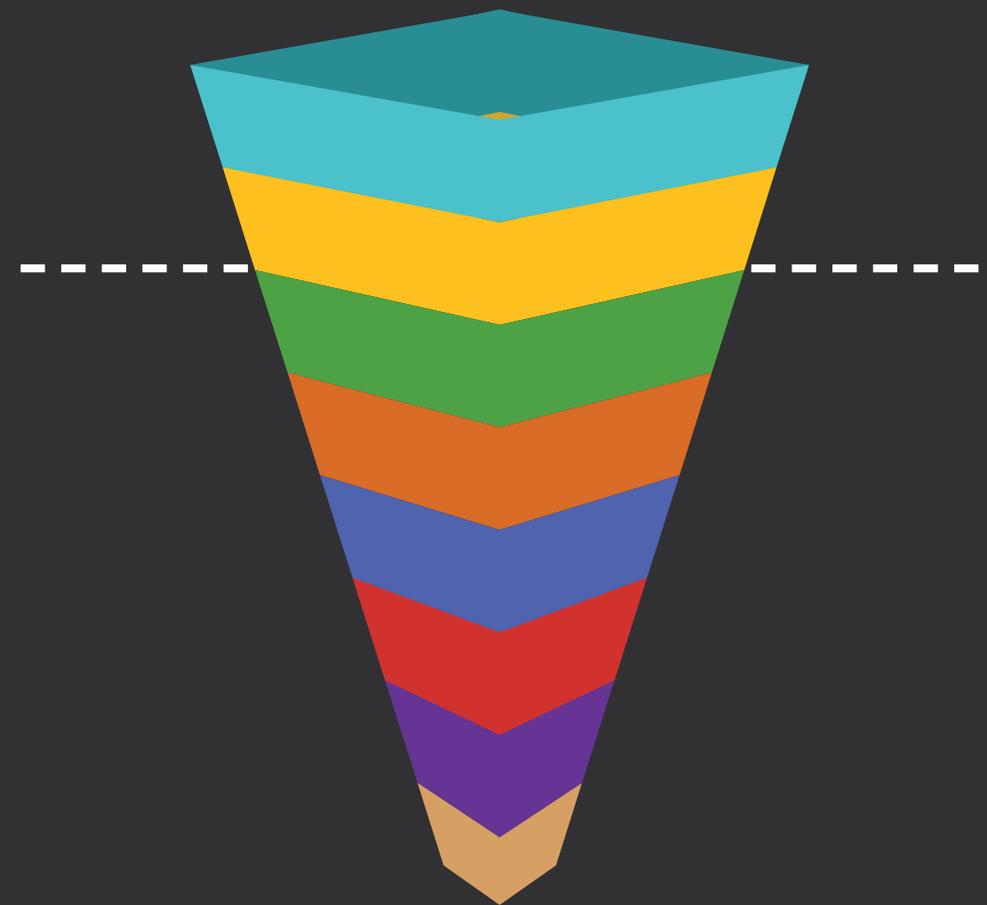
Mas se você está lendo este livro, é bem possível que você já saiba: *você não é o que você tem*.

E quando isso fica claro, podemos adquirir um novo estado de consciência. O Eu-sensível, que busca por igualdade, paz interior, senso de comunidade e interdependência.

Enquanto o Eu-vencedor enxerga o mundo como um grande jogo – em que uns ganham e outros perdem –, o Eu-sensível o vê como uma dança. Fluida, orgânica, leve, divertida, horizontal. Em que ninguém precisa perder para todo mundo ganhar.

Há ainda dois outros níveis – o Eu-integral e o Eu-holístico –, mas que só gerariam confusão neste contexto específico.

ESPIRAL DA CONSCIÊNCIA



CAPACIDADE REFLEXIVA.

Muitos podem questionar a natureza evolutiva da matriz de Wilber. E esse questionamento até faz sentido.

Não seria mais lógico simplesmente aceitar que as pessoas são diferentes, vivem de formas diferentes, buscam coisas diferentes?

Esse é um ponto de vista válido, do qual não discordo totalmente. Acredito que não viemos ao mundo para julgarmos os outros.

Não é mais tempo de perceber diferenças, nem de aceitar as diferenças, mas de celebrá-las.

Entretanto, nós, como sociedade, não podemos negar que níveis de consciência do passado são inaceitáveis hoje em dia.

Você teria coragem de defender as religiões que jogavam à fogueira aqueles que se apresentavam como pagãos? Você seria conivente com os estupros socialmente aceitos da Idade Média? Com o Holocausto do início do século passado? Com a retaliação através da bomba atômica? Ou com uma África do Sul repartida pelo Apartheid?

Não há como aceitar isso. E isso se deve a um novo estado de consciência em que os indivíduos, e a raça humana como um todo, adquiriram.

E é aí que vejo verdade no que Wilber diz.

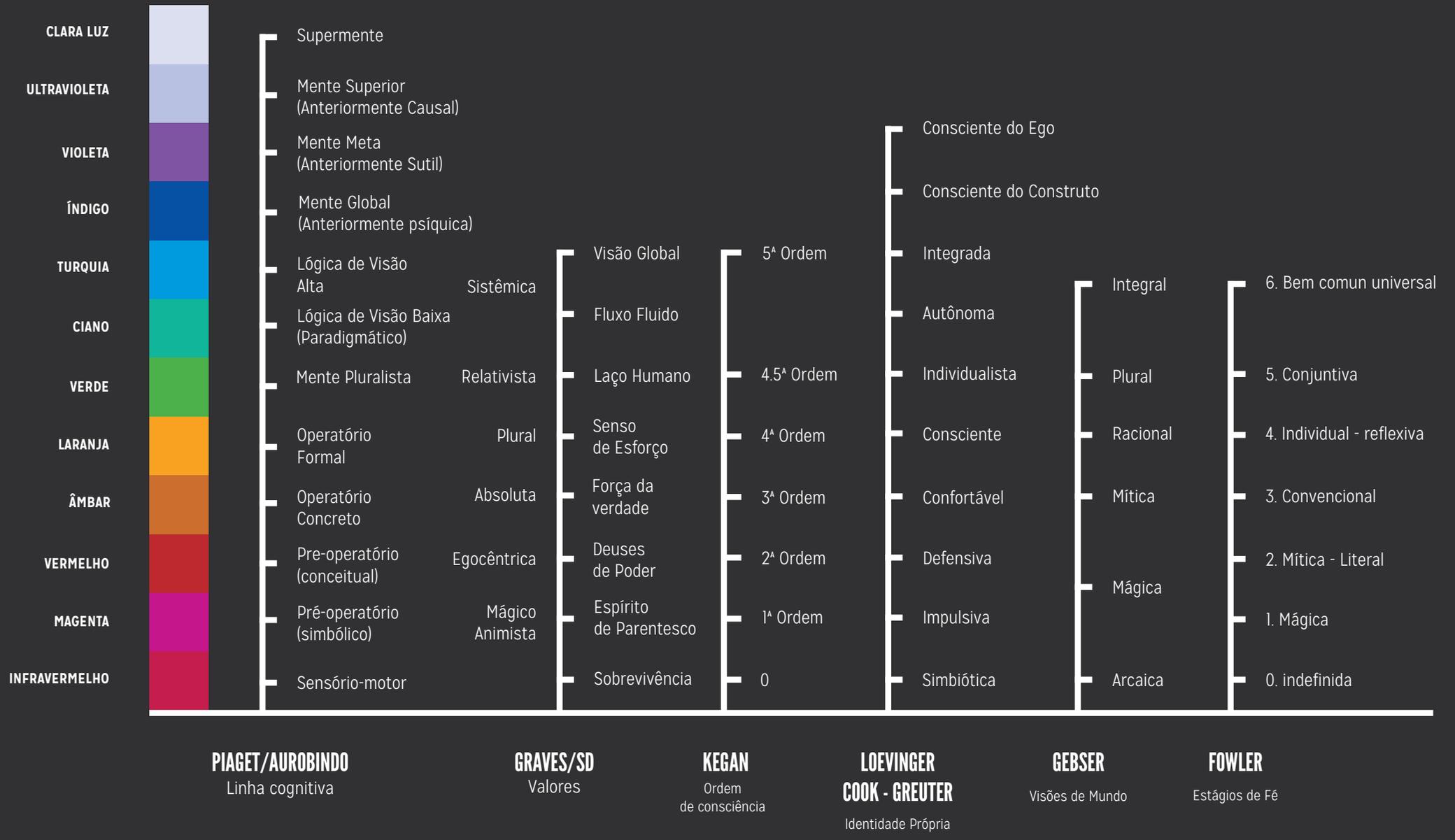
Além disso, Wilber é apenas um entre tantos que se aventuraram a criar uma matriz dos estados de consciência – como fizeram (apenas para citar alguns) Aurobindo, Piaget, Graves, Keagan, Loevinger, Cook-Greuter, Gebser, Fowler e Malthus.

Todos com perspectivas evolutivas.

Portanto, faça o seu julgamento com isso em mente.

Acredito que somos dotados de bom senso e capacidade reflexiva justamente para não consumirmos o conhecimento de maneira automática. Ao fazer isso, sempre conseguimos tirar o melhor do que nos é apresentado.

NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA



NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E GERAÇÕES.

Dentre os achados interessantes de Wilber, há uma descoberta que não pode passar incólume pela nossa análise.

Um breve comparativo entre o Eu-regrativo, o Eu-vencedor e o Eu-sensível e as gerações de *Baby Boomers*, X e Y.

Se você não está familiarizado com o termo, eu ajudo. *Baby Boomers* são os bebês do pós-guerra, nascidos entre o meio da década de 40 até a metade da década de 60. A Geração X é que a vem logo a seguir, datados entre 1965 e o final dos anos 70. Já a Geração Y – também conhecida como *millenials* – são os que vieram ao mundo até a metade da década de 90.

Há uma surpreendente afinidade entre os níveis de

consciência do Eu-regrativo e dos *Baby Boomers*, do Eu-vencedor com os *yuppies* da Geração X, e do Eu-sensível com o *zeitgeist* da Geração Y.

Também é fácil encontrar correspondência entre os perfis profissionais de cada época. Os *Baby Boomers* buscavam estabilidade – a liderança era a pessoa que tinha mais tempo de casa.

A Geração X buscava competição – a liderança era quem vencia a escalada profissional.

Já a Geração Y busca derreter as hierarquias – a liderança é o propósito.

Sempre ouvi: uma vez é acaso, duas é coincidência, três é estatística. Parece ser o caso

aqui.

Não há como negar que é este o nível de consciência dos novos líderes, dos *millenials*. Não por acaso, assuntos como ecologia, horizontalidade, colaboratividade e pensamento de rede estão cada vez mais em voga.

Também não há como imaginar que esse cenário sofra um retrocesso – ainda mais com a farta democratização dos meios digitais e com a espantosa habilidade em formar comunidades que a Geração Y tem.

E, por mais esperançoso que o cenário se mostre, também não podemos ignorar os desafios que um novo nível de consciência nos traz.

Os próprios autores relatam que uma das maiores preocupações com a chegada do Eu-sensível é um possível narcisismo, tão questionado na geração *Me, me, me*.

O fato é que o mundo parece estar melhor hoje do que ontem. E como bom otimista, nunca vou pensar diferente.

NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E PERFIS EMPREENDEDORES.

Falando em coincidências: parece haver uma importante relação entre o desenvolvimento da trajetória empreendedora – indicado pelas flechas – e as transições de nível de consciência de Wilber.

Em outras palavras: há também um nível de consciência do empreendedor, que sai de figuras mais impulsivas, regrativas e competitivas para personalidades mais sensíveis, abundantes e holísticas.

Se essa premissa é verdade, há limitações no caminho do não-empREENDEDOR.

Porque há níveis de consciência que exigem de nós uma autonomia para *pensar*. E que

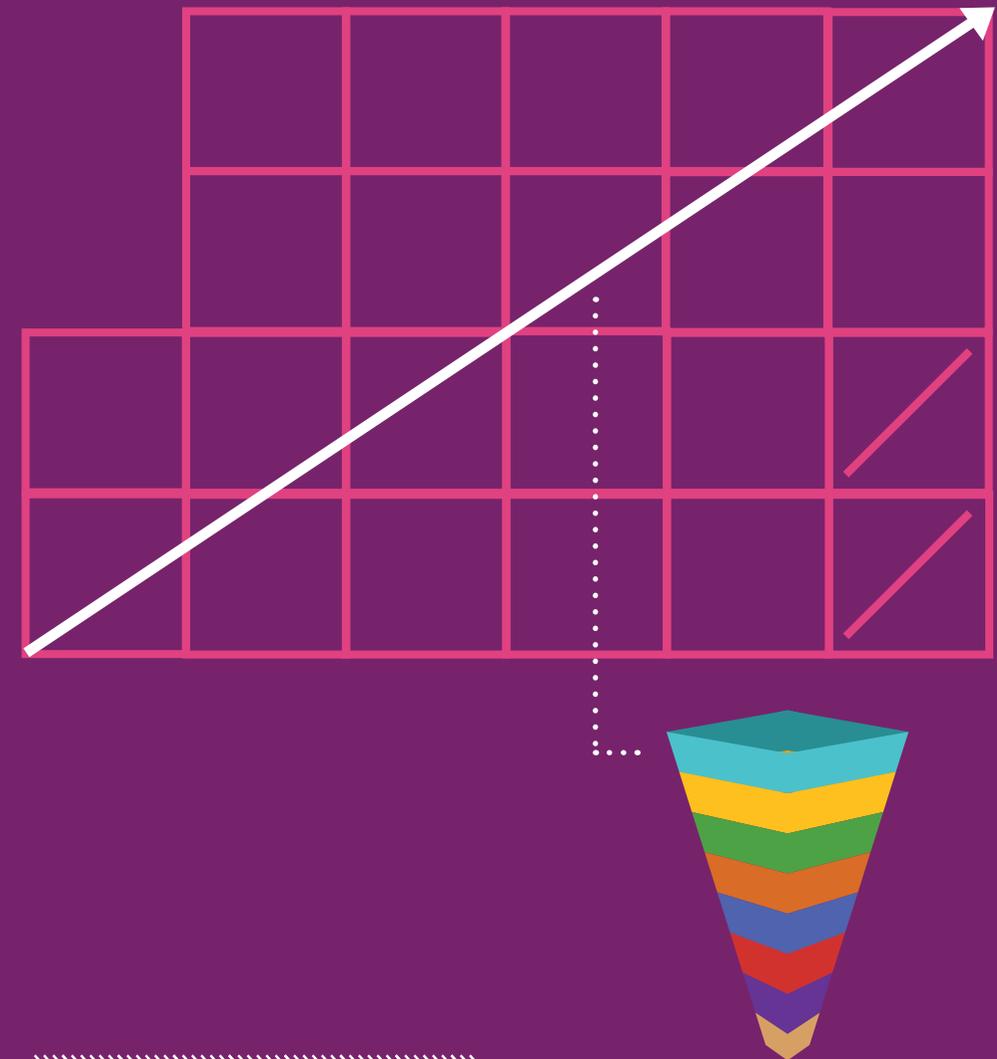
não são factíveis em estruturas concretas e hierarquizadas.

Por mais livre que você se sinta, sempre haverá uma possibilidade de veto, um *veja bem*, um asterisco.

Porque há níveis de consciência que exigem de nós autonomia para *agir*. Porque depois que você abre os olhos para certas coisas, você não pode mais se omitir. Ou você age, ou vira cúmplice.

Mas, principalmente, porque há níveis de consciência que exigem de nós um sentido genuíno no que fazemos e no *porquê* fazemos.

E isso se chama empreender com propósito.



**DESCOBERTA #7:
O JEITO MAIS FÁCIL DE ENCONTRAR
O SEU PROPÓSITO É EMPREENDENDO.
MESMO QUE SEJA SEM UM PROPÓSITO CLARO.**

O estudo aponta aquilo que as pessoas que já abriram um negócio sabem – e bem: empreender é uma jornada de auto-conhecimento.

Você se coloca em situações novas o tempo inteiro. O aprendizado é constante. E, como no início você não tem muito a quem pedir socorro – a não ser seus sócios –, muita bronca cai no seu colo.

Por simples questão de sobrevivência, você começa a entender melhor quem você é. No que é bom, no que é ruim, quando rende mais, quando rende menos.

Além disso, quem está na linha de frente de um negócio está

sujeito às infinitas oportunidades que surgem. É natural que você desperte novos interesses, diferentes dos originais.

Empreender é tipo uma terapia – mas sem aquela parte boa, de ficar deitadinho no divã.



**ANTES DE QUALQUER COISA:
O QUE É PROPÓSITO?
É A MESMA COISA QUE LEGADO?**

Legado é o que você quer deixar para o mundo.

Propósito é *por que* você quer atingir esse legado.

Hoje em dia, muita gente fala de propósito e pouca gente fala de legado. Inclusive, muita gente usa essas duas palavras como sinônimos.

Não são.

Propósito é a sua missão como ser humano. É o seu norte.

Legado é o que fica dessa história.

O propósito está mais associado ao mundo interior: é uma conversa com você mesmo.



Já o legado está mais conectado com o mundo exterior, e às heranças (não necessariamente financeiras) que você deixa para quem fica.

É possível ter um belo propósito e não deixar nenhum legado.

É possível deixar um belo legado sem ter um propósito totalmente claro.

O propósito é o sentido por trás do plano. O legado é o resultado desse plano. O empreendedorismo é a ação.

Por isso que os três precisam estar muito bem alinhados.

COMO EU DESCUBRO O MEU PROPÓSITO?

Tenho uma boa e uma má notícia para você.

A primeira: encontrar seu propósito não é fácil.

E essa, por incrível que pareça, é a boa notícia.

A segunda é que essa é uma resposta que só você tem.

Mas antes de se desesperar, pense comigo. A grande maioria das pessoas, talvez mais de 99% da população mundial, nem pensa sobre o próprio propósito.

Ou seja: só de estar aqui, nesta página, já faz de você um privilegiado.



PROPÓSITO E AUTOCONHECIMENTO.

A verdade é que o propósito – como quase tudo que é complexo na vida – vem do auto-conhecimento.

Você pode escolher vários caminhos para saber mais sobre você mesmo. Cursos, palestras, terapia, imersões, retiros de auto-descoberta, mentoria com pessoas mais experientes, autoanálise, leituras, meditação, sessões de feedback, histórias inspiradoras.

O importante é saber que: por mais que você aposte num – ou em todos –, não existe garantia de que você vá se encontrar.

Tudo isso ajuda, claro. Mas não existe receita de bolo.



POR ISSO, UMA SUGESTÃO: QUE TAL EMPREENDER?

Das opções citadas na página anterior, já experimentei todas. E, pelo menos na minha opinião, nada foi tão intenso, nada ensinou tanto sobre mim mesmo, do que empreender.

Digo mais: eu não sabia qual era o meu propósito antes de montar a Perestroika. Demorou alguns anos até a ficha cair.

Sendo brutalmente honesto: eu empreendi mais com uma intuição a respeito do meu propósito do que com clareza total.

Ele só veio mais tarde. Mas quando veio, veio com tudo.

E é assim mesmo. Quando o propósito vem, não há como ficar incólume.

Descobrir o propósito é como descobrir um enigma. Você pode passar dias, anos até ter a resposta certa. Mas depois de descobri-la, você não tem como esquecê-la, ignorá-la, muito menos negá-la.

É – felizmente – um caminho sem volta.

Acredito que só existe sentido na vida profissional quando você dedica oito horas por dia, cinco dias por semana, onze meses por ano, durante décadas, se essa atividade responder ao seu propósito.

Qualquer outra coisa é egoísmo, alienação ou pura perda de tempo.

ALGUMAS PERGUNTAS QUE COSTUMAM AJUDAR.

Sugiro que você não tenha pressa. O propósito costuma ser resultado de um nível profundo de reflexão.

Aqui vão algumas perguntas que podem ajudar você a encontrar o seu propósito.

Qual é o legado que você quer deixar para o mundo?

Quando você morrer, o que você quer que esteja escrito na sua lápide?

Qual é a contribuição que você quer dar para o planeta?

Qual é a briga que você quer comprar ao longo da sua vida?

UM BOM PROPÓSITO DEVE SER QUASE UTÓPICO.

Muita gente acha que o propósito deve ser como uma meta: possível de se medir e de se metrificar.

Discordo.

Se você consegue medir, você não tem um propósito. Tem um desejo.

Imagine, depois de alcançá-lo: sua vida fica sem sentido?

Isso é que não faz nenhum sentido para mim.

Por isso é que o seu propósito deve ser uma estrada sem fim.

Nós não estamos preocupados com o destino. Estamos focados na jornada.

Morar na Espanha não é um propósito.

Ficar rico não é um propósito.

Ajudar a erradicar a fome no Brasil é.

Sempre que puder, deixe de lado as limitações do seu propósito. Tente desenhá-lo o mais amplo possível.

Em vez de *dar aos seus filhos uma infância melhor que a sua*, experimente *dar à sua família a melhor vida que você puder oferecer*.

Assim, quando eles crescerem, você continuará tendo a quem acolher.

FALANDO EM FILHOS.

Muita gente, na falta de um propósito claro, fala que o sentido das suas vidas é (ou foi) *criar bem os filhos*.

Acho que isso tem um lado bom e um lado ruim.

O lado bom é que poucas coisas podem ser tão nobres quanto educar uma criança para que ela seja um cidadão ético, responsável, autônomo, sensível e capaz de mudar o mundo.

Se esse é o seu propósito, você tem o meu respeito e admiração.

Agora, este não precisa ser necessariamente o único sentido da sua vida.

Educar bem os filhos e ter um propósito generoso que vá além dos limites familiares é algo que

pode ser feito.

Uma coisa não exclui a outra.

Conheço várias pessoas que conseguiram ir atrás dos seus porquês sem nunca deixar de oferecer o melhor da paternidade e da maternidade.

Não sou pai, mas acredito que um filho muda tudo. Por isso, talvez seja ainda mais prudente descobrir esse propósito antes da gravidez. E sofisticá-lo a partir do nascimento do bebê.

Então, minha sugestão é: eduque bem os seus filhos, independentemente do seu propósito. E se a sua vida foi dedicada aos filhos, reflita: será que não existe um segundo propósito ao qual você pode se dedicar?

FALANDO EM SOFISTICAR O PROPÓSITO.

Por algum tempo, achei que a descoberta do propósito era definitiva.

Você o encontrava e nunca mais precisaria pensar a respeito.

Hoje, acredito que o propósito, como tudo na vida, é orgânico e está em evolução.

É claro que a essência não se perde.

Mas seria radical demais achar que não há polimento.

A idade sofisticava o homem e o homem sofisticava o próprio propósito.



ACIMA DE TUDO, LEMBRE DE DALAI LAMA.

Se você se preocupar demais com o seu legado, seu trabalho não será sincero. Você só estará pensando no bem do seu próprio nome. É egoísta.

Dalai Lama é o cara.

A nobreza está na generosidade honesta, respeitando aos outros e a si mesmo.

As tentações são muitas. Sempre que der, espante para longe o diabinho, que sussurra ao pé do ouvido, querendo nos tirar da trilha genuína e querendo nos colocar na direção do caminho da vaidade vazia.



O DIAGRAMA DO PROPÓSITO.

Inspirado pelo *Golden Circle* de Simon Sinek, do livro *Start With Why*, montei um outro diagrama, que, na minha opinião, deveria ser o ponto de partida de todo mundo que pensa em empreender.

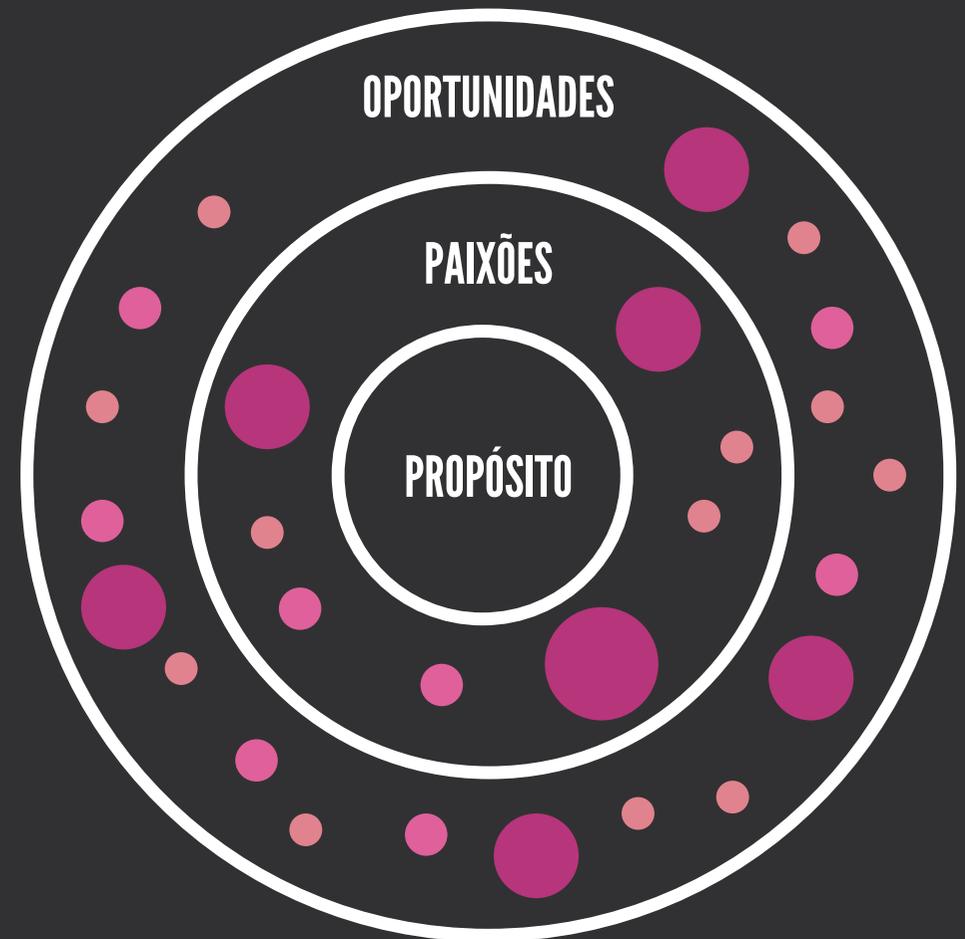


DIAGRAMA DO PROPÓSITO

HORA DE FALAR DO GOLDEN CIRCLE. MAS SOB UM VIÉS POUCO ABORDADO.

Se você se interessa por empreendedorismo, é muito possível que conheça Simon Sinek e o *Golden Circle*.

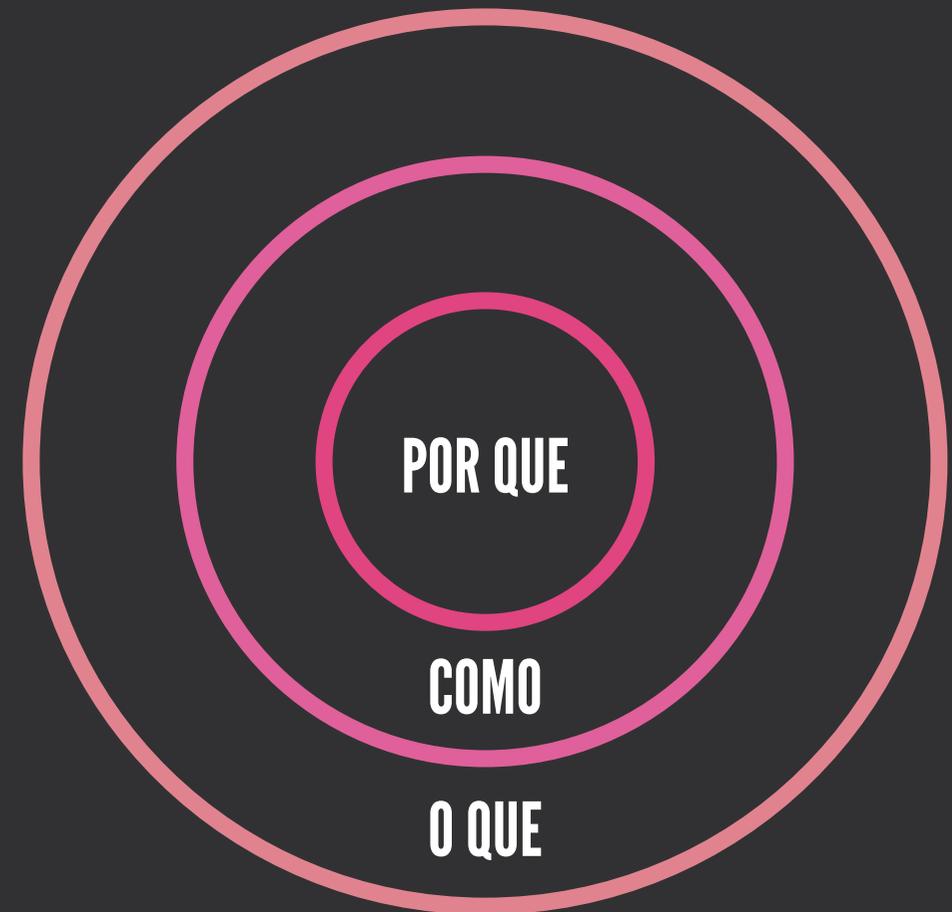
O autor é um fenômeno de popularidade. Numa busca simples no Youtube, seu nome aparece em milhares de vídeos. Apenas computando os dez primeiros, são cerca de sete milhões de views.

A fama de Sinek começou através da emblemática palestra no *TEDx Puget Sound*, realizada em setembro de 2009 na cidade de Newcastle, nos Estados Unidos.

O vídeo, postado na plataforma global do TED, repercutiu entre publicitários, designers e empreendedores. Rapidamente

se espalhou pela rede. Hoje, segundo o próprio TED, possui tradução para quarenta e duas línguas e mais de vinte e um milhões de visualizações.

Sinek apresenta o *Golden Circle* – que, como ele mesmo define, é a ideia mais simples do mundo.



GOLDEN CIRCLE BY SIMON SINEK

Na opinião de Sinek, marcas e líderes comuns costumam se apresentar de fora para dentro.

Primeiro, falam quem são ou o que fazem.

Depois, explicam como fazem e os seus diferenciais competitivos.

E, por fim, convocam a algum tipo de ação – compra, voto, engajamento.

Por outro lado, Sinek explica que marcas e líderes inspiradores usam o raciocínio inverso.

Falando primeiro do porquê, depois do como, e, só lá no final, dizem o quê.



GOLDEN CIRCLE: COMO SER POUCO INSPIRADOR

Mas a grande descoberta de Sinek, que fundamenta sua hipótese, é a correspondência perfeita entre as três camadas do cérebro humano e as três camadas do *Golden Circle*.

O sistema nervoso central é dotado de três campos. O cérebro mais sofisticado, o neocórtex, é o responsável pelas tarefas racionais, analíticas e pelo processamento da linguagem. Dessa forma, corresponde perfeitamente ao nível *What*.

As duas camadas intermediárias são os cérebros mais antigos e formam, juntos, o sistema límbico – responsável pelos instintos primitivos, pelas ações impulsivas, pela tomada de decisões e pela administração das emoções – como confiança, fidelidade e lealdade. Basta olhar para perceber: há uma perfeita correspondência entre o sistema

límbico e as camadas de *How* e *Why*.

Curiosamente, o sistema límbico não possui capacidade de interpretação da linguagem. O que nos faz concluir: quando você começa pelo *porquê*, você é altamente inspirador porque fala diretamente com o sistema límbico – a parte do cérebro que influencia as tomadas de decisão.

Justamente por não haver processamento de linguagem, é comum ouvir frases como *senti que era a decisão correta* ou *agi de acordo com o meu coração*.

Quando você começa pelo *o quê*, o discurso é pouco inspirador porque não existe nada além de motivos racionais. Eles são processados pelo neocórtex – que compreende e racionaliza tudo, mas não provoca mudança de comportamento.



GOLDEN CIRCLE: COMO SER MUITO INSPIRADOR

O VIÉS POUCO ABORDADO.

Muitas pessoas fizeram uma interpretação temerária do *Golden Circle*.

Em vez de encararem o *Why, How* e *What* como uma ferramenta para *construção da essência do projeto/negócio/empresa*, encararam-no como uma ferramenta para a *construção da essência da comunicação do projeto/negócio/empresa*.

E isso é um perigo.

Um perigo porque, quando pensamos assim, estamos mais preocupados em *parecer* do que *ser*.

Quando um empreendedor e suas respectivas iniciativas começam pelo porquê, e daí nascem *statements* calcados nos valores mais primordiais do indivíduo, o negócio tem grandes chances de nascer com impacto positivo.

E se ele possui impacto positivo, a comunicação não precisa de subterfúgios sedutores – basta dizer a verdade.

Agora, quando uma empresa nasce pelo viés comercial – e tenta encontrar um discurso publicitário para atender à sua demanda comercial – o *Golden Circle* pode até funcionar.

Mas é apenas uma maquiagem.

Minha sugestão altamente recomendada é: não use o *Golden Circle* para nortear a comunicação da sua marca. Use o *Golden Circle* para nortear a montagem do seu negócio.

Foi em razão dessa distorção que me debrucei sobre o *Golden Circle* e o desdobrei num novo círculo complementar: o *Diagrama do Propósito*.

VOLTANDO AO DIAGRAMA DO PROPÓSITO.

A vida inteira, ouvi que se *encontramos a nossa verdadeira paixão, a gente nunca mais precisa trabalhar*.

Acho esse raciocínio verdadeiro, mas incompleto.

Incompleto.

Porque ele parte do pressuposto que nós, seres humanos, temos apenas uma única paixão. Quando, na verdade, a maioria das pessoas que conheço tem muitas.

Por isso, no longo prazo, mais importante do que encontrar uma paixão é encontrar o seu propósito. Ele será o norte.

Assim, o ideal é você empreender de dentro para fora.

Descubra o seu propósito. O seu porquê. O seu ponto de partida.

Depois, escolha uma das suas paixões. Afinal de contas: fica muito mais divertido trabalhar com algo de que a gente gosta.

A sua paixão é o meio. O *como*.

E, ao final disso tudo, encontre uma oportunidade de negócios que contemple os outros dois pontos.



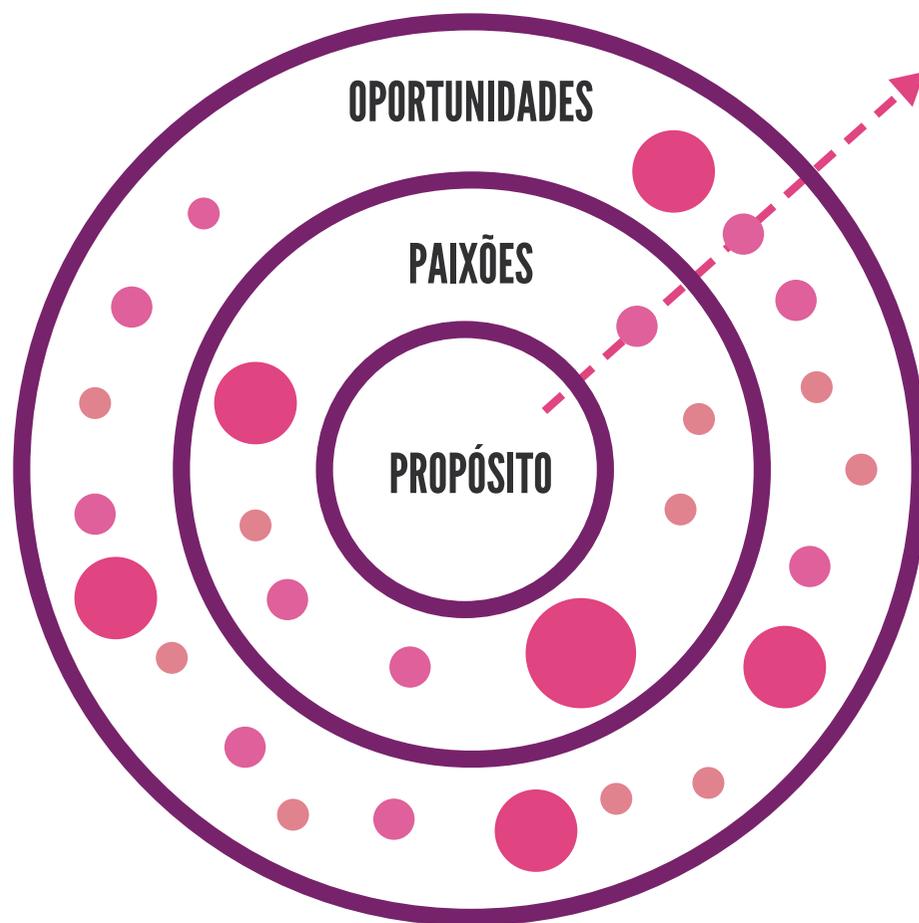


DIAGRAMA DO PROPÓSITO: COMEÇANDO PELO PROPÓSITO

MAS, TALVEZ, VOCÊ DEVA COMEÇAR JUSTAMENTE PELO CONTRÁRIO.

Se você enxerga o empreendedorismo como uma forma de descobrir mais a seu respeito, então o diagrama pode ser invertido.

Encontre uma oportunidade de negócios.

Tente cruzá-la com algo que lhe dê prazer. Alguma paixão.

E a partir daí, use esse período para encontrar o seu propósito.

Talvez não seja o ponto de partida ideal.

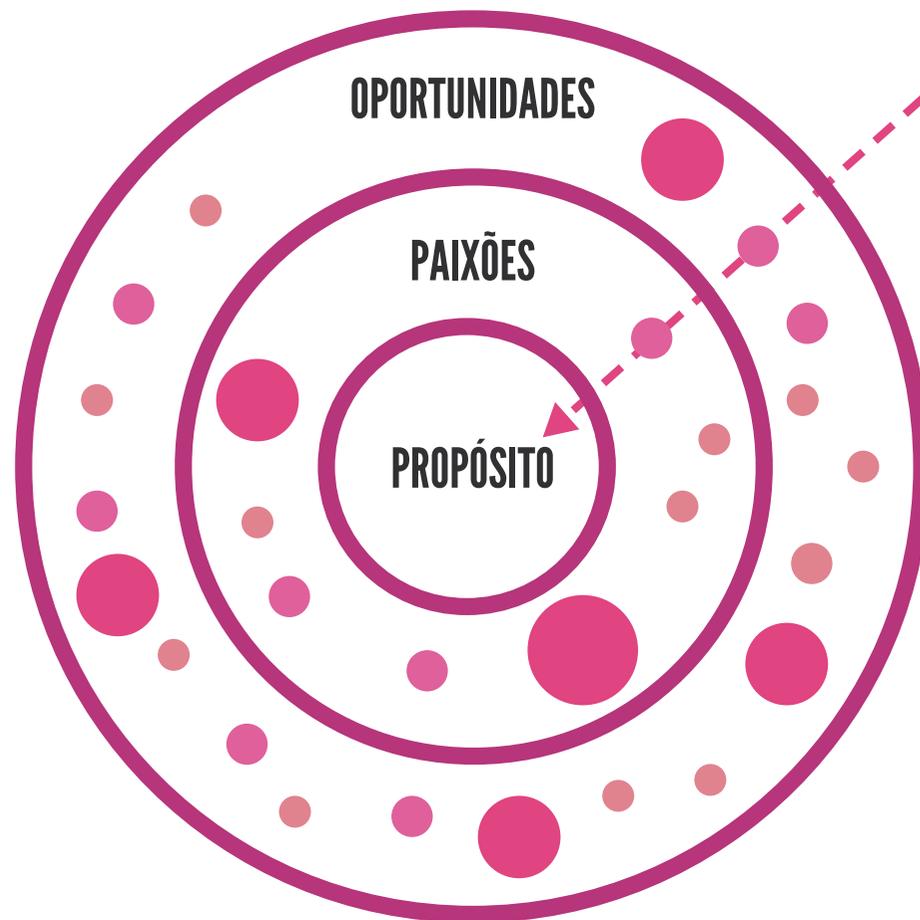
Mas foi como eu fiz. Foi como muitos empreendedores fizeram. E deu certo.

Essa jornada de auto-conhecimento nos abasteceu a respeito de nós mesmos.

E com essa overdose de espelho, foi possível deixar o *como* e o *que* de lado.

E mergulhar no *porquê*.





**DIAGRAMA DO PROPÓSITO: COMEÇANDO INTENCIONALMENTE SEM PROPÓSITO
(EMPREENDER É UMA FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO)**

O DIAGRAMA COMPLETO.

Acredito que esse é o caminho natural do empreendedorismo.

Na maioria dos casos, o empreendedor se aventura nessa jornada sem saber direito o porquê. Está mais focado no o quê e no como.

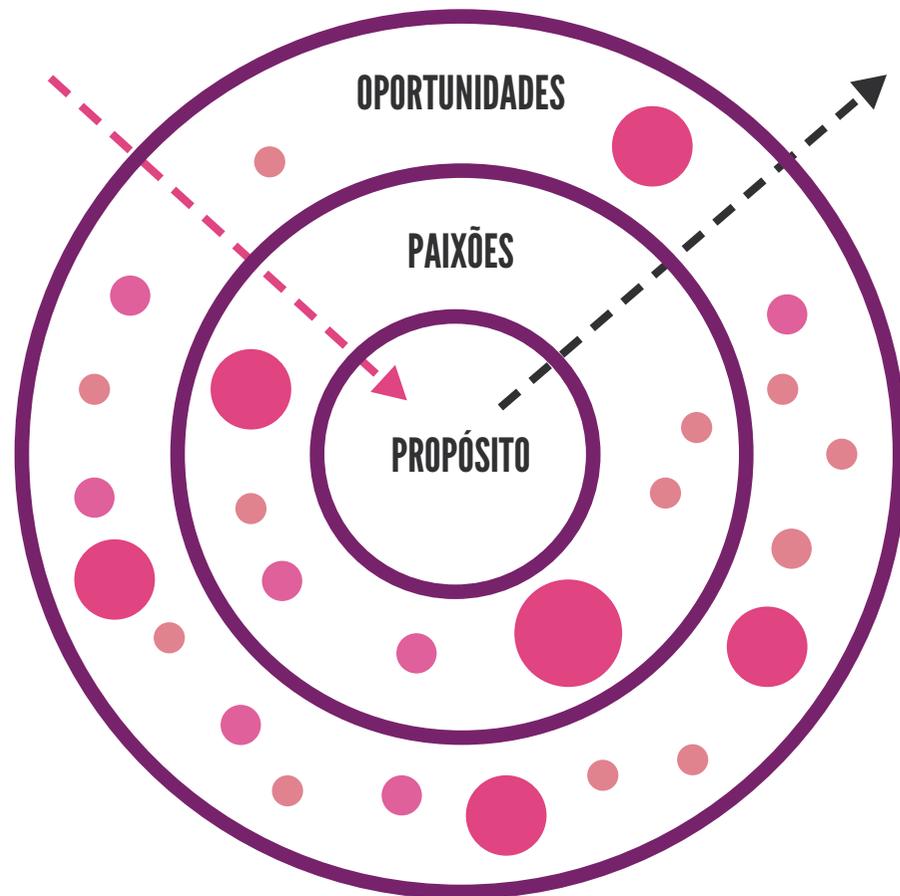
Mas com um pouco de atenção, esse período pode servir para encontrar também o seu porquê.

E, a partir daí, você não apenas vai revisar – e transformar o seu atual negócio, caso ele esteja desalinhado com o seu propósito –, como todos os seus próximos empreendimentos já partirão do centro para fora.

Evidente que existem exceções. Há pessoas privilegiadas que se encontram antes mesmo de empreender. Com isso, já abrem o primeiro negócio alinhadas ao seu propósito.

Mas acredito que a regra não costume ser essa.





**ENCONTRE SEU PROPÓSITO EMPREENDENDO (AUTOCONHECIMENTO).
COM A DESCOBERTA, REVISE O SEU EMPREENDIMENTO (ELE PRECISA FAZER SENTIDO).**

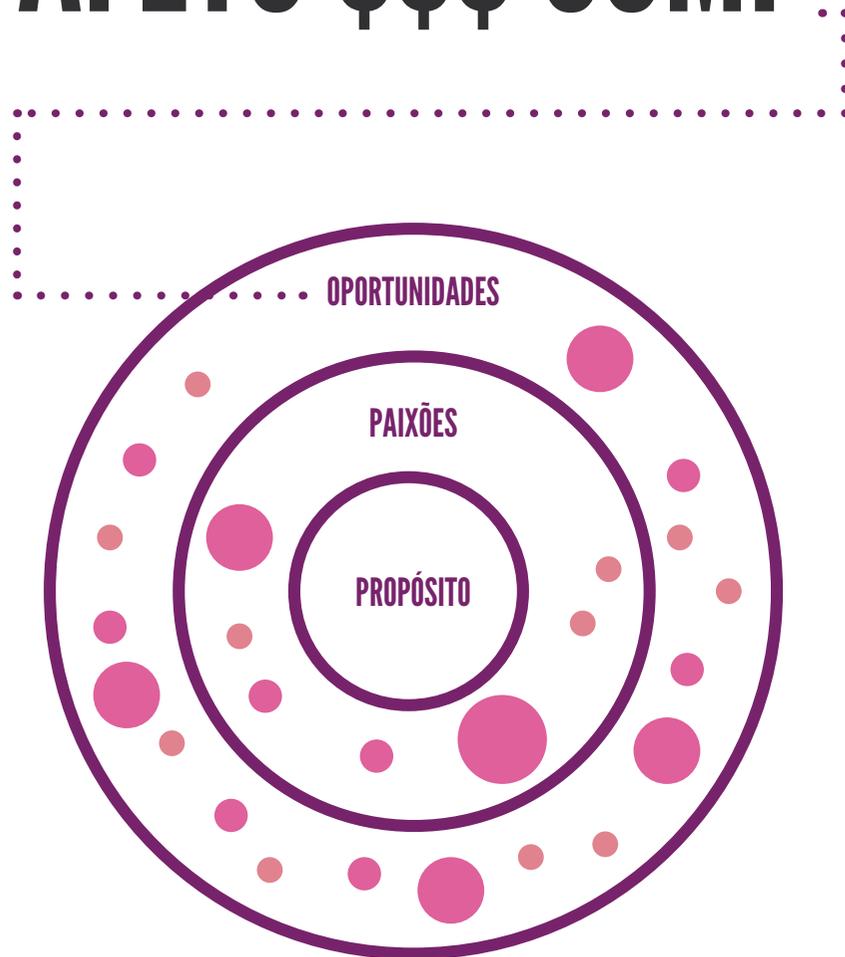
**LEMBRE-SE: VOCÊ SÓ ENXERGA
OPORTUNIDADES SE ESTÁ SEGURO
NOS QUESITOS AFETO, DINHEIRO E COMPETÊNCIA**

O elo maior do Diagrama do Propósito só costuma fazer sentido para aqueles que estão seguros nos três pontos discutidos no capítulo Capital Empreendedor.

Você pode encontrar o seu porquê. Listar inúmeras paixões. Mas continuar com dificuldades de ver uma oportunidade.



AFETO \$\$\$ COMP



NVC E PROPÓSITO.

Se você é um leitor atento, deve ter lembrado que a primeira vez que falamos de propósito foi quando citamos o Empreendedor em prol dos Negócios de Valor Compartilhado.

Pois então: é isso mesmo.

Se você é um Empreendedor Empático ou um Empreendedor Reponsável Sócio-ambientalmente, você só consegue avançar na tabela abaixo se encontrar o seu propósito.



PROPÓSITO

EMPREENDEDOR FORMADOR DE REDE DE VALOR COMPARTILHADO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO + ABUNDÂNCIA		
EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO: VALOR COMPARTILHADO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO	NÃO, EX E INTRA EMPREENDEDOR COM VALOR COMPARTILHADO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO



EMPREENDEDOR COM RESPONSABILIDADE SÓCIO AMBIENTAL	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE	NÃO, EX E INTRA EMPREENDEDOR FILANTRÓPICO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE
EMPREENDEDOR EMPÁTICO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE	NÃO, EX E INTRA EMPREENDEDOR EMPÁTICO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE
EMPREENDEDOR EGOÍCO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO	NÃO-EMPREENDEDOR EGOÍCO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO
		NÃO-EMPREENDEDOR ALIENADO	DIMENSÃO: EU

PROPÓSITO E RESPECTIVAS CRÍTICAS.

Em função do crescente movimento de negócios sociais e dos empreendedores com propósito, há uma contracultura que vê com resistência tudo isso.

Acham que há um certo modismo em cima da questão, e criticam a *proliferação de iniciativas do bem*.

Eu vejo por outro lado. Acho que, se forem atitudes genuínas, esses negócios devem ser louvados.

É muito mais interessante uma *onda de empreendedorismo em busca do bem* do que uma *onda de empreendedorismo em busca de carros do ano*.

Eu mesmo já fui criticado por ser uma espécie de *pastor do empreendedorismo do bem*. (Situação curiosa: a pessoa achou

que estava me constringendo quando, na verdade, fiquei envaidecido com o elogio.)

Por que tanta gente se incomoda com isso?

Sinceramente, não sei.

Acho que alguns podem estar assustados com a ideia de se reinventar. Na medida em que o capitalismo tradicional não engaja mais, eles falam em voz alta, quase para convencerem a si mesmos: *isso não vai pegar*.

Acho que outros criticam simplesmente pela incapacidade de entender o novo cenário. *O que não entendo, não quero por perto*.

E há os chatos de plantão.



TODO MUNDO QUER FAZER O BEM. A DIFERENÇA SÃO AS IDEOLOGIAS E OS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA.

Mas a grande questão é:
o que é o bem?

Hitler provavelmente achava que fazia um bem ao povo alemão quando determinou a eliminação de judeus e outras minorias.

O que é o bem afinal?

É, no mínimo, uma boa pergunta.

O que eu percebo, pelo menos, é que todos os empreendedores – *OK, OK, não sejamos ingênuos: vários empreendedores* – querem fazer o bem.

Mas como o bem é diferente para cada um, não há um consenso. E nessa disputa de filosofias – muitas vezes, virando disputa de egos –,

quem perde é a sociedade.

Por um lado, acho a discordância boa. O mundo seria muito chato se todo o mundo pensasse igual.

Mas, por outro, acho que a classe empreendedora deveria ser mais unida – inclusive a que já atingiu o *Eu-sensível* – para conversar sobre essa questão.

Porque, como certa vez meu irmão Daniel disse:

Quando todos trabalhamos para fazer um mundo melhor, não há concorrência.

É essa a minha esperança: de que você não apenas encontre o seu propósito, mas o coloque em prática

e transforme o mundo.

E se pudermos sentar, compartilhar ideias e acharmos pontos de colaboração, melhor.

O meu bem não poder ser o mal do outro.

Ninguém precisa perder para todo o mundo ganhar.

*Life is a win-win game. Let's play.**

*Homenagem a Dhaval Chadha



V VLEF



O INÍCIO DO VLEF.

Vai lá e faz se tornou bordão a partir de um post, escrito pelo meu sócio, Felipe Anghinoni, e publicado no então Blog da Perestroika.

[Desabafo: tinha dúvidas se deveria usar um termo criado pelo Felipe para o título de um livro escrito por mim. Mas ele próprio insistiu.]

O título (*Foi lá e fez*) era uma referência ao ditado: *Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.*

Agora, tínhamos um manifesto.

Éramos uma empresa ágil, fluida, com foco na auto-gestão. Não tínhamos muitas burocracias. Tentávamos queimar etapas fazendo as perguntas certas. Os projetos avançavam com

muita rapidez.

Esse jeito, que nasceu da química entre Felipe e eu, foi natural, espontâneo e verdadeiro para nós dois.

Era muito diferente de tudo o que eu já havia experimentado.

Aos poucos, começou a fazer parte não apenas do jeito que nós dois operávamos. Mas entrou na corrente sanguínea da empresa como um todo.

Só faltava virar discurso.

Com *Vai lá e faz*, nós tínhamos o primeiro mandamento engravado na tábua de pedra.

Nesse dia, começou a fazer sentido também da porta para fora.



FOI LÁ E FEZ.

Por Felipe Anghinoni.

Eu tenho a impressão que quanto mais tempo a gente leva pensando, menos tempo a gente se envolve fazendo. Claro, pensar e planejar é importante, nem vou entrar muito nesse mérito. O que diferencia o ser humano de todos os outros animais é justamente a capacidade de raciocinar. Mas, talvez, o que diferencie uma pessoa de todos os outros seres humanos seja a capacidade de *realizar*.

Já vi muito departamento de

planejamento de agência, e às vezes a agência como um todo, gostar de ficar intelectualizando, questionando, ruminando, pensando e repensando. Uma masturbação mental que às vezes até gera um trabalho bem esclarecido, bem defendido. Mas que nunca funciona muito quando colocado em prática.

Se até as regras da física que a gente aprende no colégio são para abstrair e não funcionam fora dos livros, imagina no

universo da imaginação e criatividade, onde as bases são bem mais subjetivas e abstratas.

Acho que se o Ronaldinho pensasse muito, não tentaria fazer os dribles maravilhosos que ele faz. Quem pensa muito, não pula na piscina porque a água tá fria. Quem fica pensando muito, sempre pede mais uma cerveja antes de chegar na mulher que já tá encarando há mais de 10 minutos. Só pra ver um outro chegar e levar a mina (*é só um exemplo, não que tenha acontecido comigo*).

Se você parar pra pensar em todas as consequências possíveis, provavelmente não vai entrar vestido de vaca em uma sala de aula. Se parar pra pensar, já tem tanta faculdade, ninguém vai querer fazer a Perestroika.

Se você parar pra pensar, vai ver que todos os seus projetos geniais ficam guardados na gaveta porque no fundo você tem medo do que pode dar errado. De tentar fintar e perder a bola. De tomar um fora. Mas a grande verdade, a grande verdade que eu acredito, pelo menos, é que a linha que separa a genialidade do fiasco é muito fina. Muito tênue. E que as poucas pessoas que se arriscam a andar em cima dessa linha, podem cair pros dois lados. Mas passar um pouco de vergonha ou de frio não é nada perto da recompensa de ser realmente genial.

Lembrem-se que até mesmo os grandes pensadores também tinham que ser grandes escritores. Pense nisso. Mas só um pouquinho, tá?

MEU PAI.

O ano era 2010.

A Perestroika crescia e, obviamente, não tínhamos todas as respostas para os novos desafios que surgiam.

Mas Felipe e eu nunca tivemos vergonha de pedir ajuda – para amigos, colegas, parceiros – e mentoria – para quem já tivesse passado pelo o que estávamos vivendo.

Uma das pessoas que sempre serviu como nosso conselheiro foi meu pai. Além da vasta experiência em consultoria para grandes empresas das mais diversas áreas, ele tinha a intimidade para dizer o que ninguém diria.

Essa combinação sempre trazia boas reflexões para as nossas angústias.

E foi numa tarde de céu encoberto, num desses papos cheios de contas de padeiro, que ouvimos dele uma frase que nunca mais sairia das nossas vidas.

*Vocês não têm uma empresa.
Vocês têm um negócio.*



NEGÓCIO VS. EMPRESA.

Nós éramos a empresa. Sem a gente, a Perestroika não existia.

Ouvir isso foi uma lição de humildade e um dos aprendizados mais importantes que tive na minha curta vida empreendedora.

Pense comigo: um negócio que depende do empreendedor não é sustentável no médio e longo prazos. Qualquer que seja o infortúnio – uma doença, um problema pessoal, ou simplesmente o desinteresse – o torna extremamente vulnerável.

Isso também nos prendia à operação, evitando que ficássemos nas atividades onde poderíamos contribuir mais: estratégia e formação de novas lideranças.

Por fim, nos exigia muita dedicação, que não teria fim se não revertêssemos esse cenário.



PERESTROPOLY.

Em 2010, meio que sem querer, lançamos o curso Empreendedorismo Criativo. Ele foi um sucesso imediato e se transformou no projeto com maior número de edições na história da Perestroika.

Passados alguns anos, é fácil entender o porquê. Na época, quase não se falava de empreendedorismo, colaboratividade e economia criativa. Nossa intuição indicou o caminho. Fomos lá e fizemos.

Não tenho bem certeza se fomos o projeto pioneiro de educação na área, mas tenho certeza que fomos uma das primeiras escolas livres a abordar empreendedorismo pelo viés contemporâneo no Brasil.

Digo isso porque vimos nascer

muitos outros projetos dentro do mesmo mercado – alguns inclusive assumindo a inspiração no EC. O que muito nos envaidece.

Hoje, se você digita *empreendedorismo criativo* no Google, você encontra mais de 26.000 menções. Na época que lançamos o curso, eram menos de cem.

O fato é que pegamos a onda se formando. Com pouca concorrência, pudemos experimentar bastante.

A maioria dos nossos testes com o EC funcionou. Tinha aula com alunos vendados, corre-corre na rua, momentos de auto-conhecimento.

Mas uma coisa nos incomodava:

faltava a aula que fosse uma espécie de *canvas*. Algo que pudesse ser aplicado universalmente, *um framework*, *um how-to*.

Batizamos o encontro de Passo-a-passo do Negócio.

O Felipe ficou responsável por montar o *storytelling*. Como não poderia ser diferente, a aula ficou divertidíssima.

O plano: conduzir a turma por um grande tabuleiro colocado no centro da sala, o *Perestropoly* – numa referência ao jogo *Monopoly*, o Banco Imobiliário americano.

E de pé, caminhando sobre cada um dos quadrados do tabuleiro, num literal passo-a-passo, o Felipe explicava quais eram

as etapas que julgava importantes na concepção de uma iniciativa empreendedora.

A aula automaticamente virou um clássico.

OS QUATRO LADOS.

Apesar da aula ser valiosa em vários aspectos, o mais interessante de tudo, na minha opinião, foi a forma como o Felipe dividiu cada um dos lados do tabuleiro.

Da vontade para a ideia.

Da ideia para o projeto.

Do projeto para o negócio.

Do negócio para a empresa.

Quando vi isso, percebi que estava diante de algo realmente poderoso.

O Felipe havia conseguido sintetizar com muita precisão a forma que nós trabalhávamos.



O DIAGRAMA DO VLEF.

De lá para cá, me dediquei a observar com atenção nossos processos internos. Identifiquei algumas etapas que não privilegiávamos no *Perestropoly*. E resgatei os pontos que, deliberadamente, deixamos de fora.

Concebi então um novo diagrama, que considero o coração desse livro, por se tratar de um *framework* que serve para qualquer iniciativa empreendedora – inclusive as intraempreendedoras.



PROPÓSITO

INSPIRAÇÃO

VONTADE

IDEIA

PROTÓTIPO / MVP

PROJETO

NEGÓCIO

EMPRESA

ORGANISMOS
DISTRIBUÍDOS
E AUTO
ORGANIZADOS

ZONA DE
CONFORTO

ETAPA ZERO: A INSPIRAÇÃO.

Antes que a roda comece a girar, existe uma sub-etapa, que é justamente a inspiração.

A inspiração é a faísca que ativa todo o sistema. Pode ser uma viagem, um filme, uma letra de música, uma conversa com o melhor amigo, uma entrevista de *talk show*.

Não importa.

Porque, sem inspiração, a inércia vence. E você não sai do lugar.

Conheço alguns intelectuais que, infelizmente, não veem valor na inspiração.

Eles a enxergam como algo menor, superficial, raso, desnecessário.

Eu, que – por força do meu trabalho – participo de muitas conferências e congressos, cansei de ouvir críticas veladas de palestrantes à falta de conteúdo de outros palestrantes.

A palestra foi apenas inspiradora.

A frase está perfeita. O problema está no *apenas*.

Inspirar não é tudo, claro. Mas não é pouco.

Você pode ter toda a gasolina do mundo. Se ninguém riscar o fósforo, não haverá fogo.



ETAPA UM: A VONTADE.

Com inspiração, floresce uma Vontade.

E a Vontade é fácil de entender: você se sente desafiado a fazer algo, mas não sabe o que é.

Você tem vontade de fazer um exercício físico, mas não decidiu se é corrida, pilates ou funcional.

Você tem vontade de viajar, mas não está na dúvida entre França, Croácia ou Vietnã.

Você tem vontade de mandar um presente, mas ainda não tem certeza se é uma caixa de chocolates, um buquê de flores ou uma serenata na janela.

Você tem vontade de empreender. Mas não sabe se é um aplicativo de música, uma *pet shop* ou um bar temático



A Vontade é a gênese. É o *Big Bang*. E como bom *Big Bang*, se expande num universo infinito de possibilidades.

E é justamente isso que assusta: as incontáveis possibilidades que você tem.

Como fomos educados a reagir no comando-controle, sabemos exatamente o que fazer quando somos mandados.

Mas o que fazer quando estamos absolutamente livres?

As provas dissertativas costumam ser bem mais difíceis que as com perguntas de múltipla escolha.

Aqui, começa a entrar em ação a metodologia VLEF.

IDEIA TODO MUNDO TEM. DIFÍCIL É FAZER.

O que eu tenho para dizer para você talvez soe estranho, mas acredite em mim.

Se essa é sua primeira iniciativa empreendedora, é bem provável que as suas ideias de *business* sejam bem menos interessantes do que você imagina.

É bem provável que elas valham muito menos do que você pensa.

E antes que você ache que estou dizendo isso *porque ainda não ouvi o seu pitch*, peço que você acompanhe o meu raciocínio.

Toda ideia é um bebê, que acabou de vir ao mundo.

Não há pai que ache feio um filho recém nascido. Todas as crianças de colo são lindas e espertas.

E assim são as ideias. Quando vêm ao mundo, são lindas e espertas. E especiais. E inovadoras. E rentáveis. E inéditas. *E é melhor eu falar falar baixo, porque alguém da mesa ao lado pode ouvir e copiar.*

Esse é um pensamento recorrente, e equivocadamente recorrente.

Ideia todo mundo tem. Difícil é fazer.

Se para empreendedores experientes ideias valem pouco, para empreendedores iniciantes elas valem menos ainda.

AS OITO GRANDES ARMADILHAS NA HORA DE SE TER IDEIAS EMPREENDEDORAS.

Há oito comportamentos bem comuns em jovens empreendedores, que são as maiores armadilhas para pessoas que querem tirar ideias do papel.

O Vale das Ideias, A Teoria da Última Cerveja, o Pensamento de Cofre, o Fator Multiplicador, o *Brainstorm* Desestruturado, Ignorar a Emergência, o Gênio Incompreendido e a Confusão do Trio.

ARMADILHA NÚMERO UM: O VALE DAS IDEIAS.

Quando temos uma boa ideia, ficamos embriagados. Muito menos pelos elogios, sorrisos e expressões de admiração dos outros, e muito mais pela nossa satisfação pessoal.

Você pode até fingir humildade da boca para fora. Mas, lá no fundo, você está pensando secretamente: *eu sou o cara*.

Esse sentimento é como uma droga. Rápido, intenso e extremamente prazeroso.

Não por acaso vemos empreendedores apaixonados pelas próprias ideias. Falam alto, sorriem, arregalam os olhos, gesticulam com energia.

Eles estão no barato.

Mas como toda droga, há a abstinência. Depois daquele período em que nos sentimos geniais, chega a hora da execução.

E aí, os problemas aparecem.

Qualquer ideia se demonstra muito mais difícil na prática do que lá, no mundo da imaginação. Não demora muito para que ela comece a receber críticas – suas e dos outros. Aos poucos, você sai daquele estado borbulhante e começa a voltar para a realidade nua e crua.

Quando você se dá conta do trabalho que terá para colocá-la em prática, a euforia dá lugar à frustração.

Mas existe um jeito de você voltar ao êxtase. Basta tomar mais uma dose da droga.

Ou, em outras palavras: ter uma nova ideia.

A sensação de onipotência toma novamente conta de você.

E quando o efeito passar, basta ter uma nova ideia.

E mais uma. E mais uma.

IDEA ADDICTED.

Com o passar do tempo, você vai se acostumando com esse comportamento.

Como um viciado, seu cérebro vai estimulando você a ter mais e mais ideias. E a fugir daquela sensação estranha de ter que colocá-las em prática.

Você pula de ideia em ideia como um dependente pula de dose em dose.

Há dois riscos aí. A dependência em si. E a perigosa sensação de progresso.

Muitas pessoas repetem esse ciclo sistematicamente, e acreditam que estão empreendedendo.

Não estão.

E quanto maior o reforço positivo externo – *que pessoa criativa que você é* – e interno – *que pessoa criativa que eu sou* –, maior é o risco de ficar empacado.



PARA FECHAR.

Se você é do tipo visual, o gráfico abaixo retrata bem o comportamento de um viciado em ideias.

O Vale das Ideias foi descrito pela

primeira vez por Scott Branson – autor do livro *Making Ideas Happen*.

Quem passa a vida criando não vira empreendedor.



ARMADILHA NÚMERO DOIS: A TEORIA DA ÚLTIMA CERVEJA.

Você está num *pub*, encostado no balcão, conversando com seus amigos. Do outro lado do bar, há um grupo de meninas. Uma é exatamente o seu tipo.

Você fica naquela observação discreta até que rola uma troca de olhares. Você fica na dúvida – afinal, pode ter sido apenas uma coincidência.

Depois de um tempo, você espia novamente e *voilà*: a situação se repete.

Não há dúvidas. Rolou clima.

Como bom tímido, você vira para o *barman* e pede mais uma cerveja. É aquela coisa: atravessar o salão e puxar conversa, para uma pessoa introspectiva, em muitos casos, exige um mínimo de embriaguez.

O flerte continua e as cervejas também. A cada garrafa, você pensa: *Quando terminar essa, eu vou.*

Você sabe que, quanto mais relaxado estiver, maiores são as suas chances de se dar bem. Então, quando a cerveja acaba, você repete para si mesmo: *Só preciso de mais uma. Aí estou pronto.*

Olhar daqui, sorriso dali, e nada. Porque a sua insegurança sempre pede um gole a mais. *Aí estou pronto.*

Mas o que normalmente acontece nesses casos é que o grupo de amigas vai embora. E você fica lá, se martirizando por ter demorado mais que a conta.

Essa frustração, comum entre os tímidos, é também comum entre os jovens empreendedores.

Você tem uma ideia e fica mexendo, repensando, polindo. E a cada modificação, você repete para si mesmo: *Falta só mais isso, aí estou pronto.*

É o que chamo de Teoria da Última Cerveja.

Qualquer ideia pode ser melhorada. Fato.

O bom é inimigo do ótimo.

Essa é uma tentação.

Quanto mais você mexe numa ideia, melhor ela parece e mais perfeccionista você se sente.

Perceba: assim como no *Vale*

das Ideias, há uma recompensa emocional aqui, que alimenta o seu ego e só tende a aumentar a procrastinação.

Minha sugestão: concentre-se. Há um ponto em que você tem que parar de focar nos detalhes e fechar de vez a etapa de ideação.

Dizendo de outra forma: você nunca vai terminar uma ideia. Você sempre deve parir uma ideia.

Se não interromper o processo meio abruptamente, sempre haverá espaço para novas iterações.

E, assim, você ficará sempre pedindo mais uma cerveja.

ARMADILHA NÚMERO TRÊS: O PENSAMENTO DE COFRE.

Antigamente, havia a cultura de segredos industriais, que aumentavam a competitividade entre as empresas.

Quem nunca ouviu lendas sobre a fórmula da Coca-cola?

Pois hoje, mais do que nunca, com a competitividade dando lugar à colaboratividade, com iniciativas de inovação aberta, com as comunidades sendo co-construtoras de produtos e serviços, com a filosofia *open source* entrando em indústrias tradicionais – como a automobilística, através de Elon Musk – pensar assim é estar na contramão.

O mesmo vale para as ideias empreendedoras.

Se você quer que a sua ideia

saia do papel, escondê-la é um péssimo negócio. E a armadilha do Pensamento de Cofre é justamente essa: acreditar que, quanto maior o sigilo, maior o índice de sucesso.

Sim e não.

Sim: realmente, não há como negar que algumas iniciativas se valem do segredo e perdem muito se não tiverem um grande impacto de lançamento.

Mas, em geral, são minoria. E são ainda mais minoria na realidade dos jovens empreendedores.

Pelo contrário: como jovem empreendedor, você quer tornar pública a sua ideia para o maior número de pessoas possível.

Assim, você:

1) Ouve a opinião dos outros e valida a sua hipótese – ou não.

2) Começa a prospectar clientes.

3) Com a ideia circulando por aí, você se obriga a realizá-la rapidamente para não passar vergonha.

4) Ao contar a ideia para os outros, você provavelmente receberá ajuda – *tenho um colega que produz exatamente esse tipo de material que você precisa.*

Eu sou assim. Sempre que tenho a chance, conto uma ideia que estamos pensando em empreender. Por sinal: você sabia que queremos criar uma escola infantil totalmente focada em abordagens criativas?

E AÍ VEM A PERGUNTA: E SE ALGUÉM COPIAR?

Em geral, não copiam.

Uma coisa é a ideia.

Outra coisa é saber como colocar a ideia em prática.

E uma terceira coisa, mais difícil que as outras duas juntas, é estar disposto a trabalhar para que a ideia se concretize.

Se eu entregar um manual de montagem de um Iphone, com todas as peças, você me devolve um telefone novinho em folha?

Acredito que não.

Ideia todo mundo tem – difícil é fazer.



ARMADILHA NÚMERO QUATRO. O FATOR MULTIPLICADOR.

Reproduzo aqui o post de Derek Sivers, originalmente publicado no blog *O'Reilly* em 16 de agosto de 2005 – tempos depois, ele foi repostado no site *Sivers.org*.

Foi lá que encontrei essa preciosidade, que divido com vocês.

“ideias são apenas um multiplicador da execução

É engraçado quando ouço pessoas protegendo suas ideias. (Pessoas que querem que eu assinem um termo, apenas para que elas me contem uma ideia.)

Para mim, ideias não valem nada a não ser que sejam executadas. Elas são apenas multiplicador. A execução é que vale milhões.

Explicação:



Ideia ruim = -1

Ideia fraca = 1

Ideia média = 5

Boa ideia = 10

Grande ideia = 15

Ideia brilhante = 20

Nenhuma execução = US\$ 1,00

Execução mal feita = US\$ 1.000,00

Execução média = US\$ 10.000,00

Boa execução = US\$ 100.000,00

Grande execução = US\$ 1.000.000,00

Brilhante execução = US\$ 10.000.000,00

Para fazer um negócio, você tem que multiplicar os dois. A ideia mais brilhante, sem execução, vale 20 dólares. A ideia mais brilhante com grande execução vale 200 milhões de dólares.

É por isso que eu não gosto de ouvir as ideias dos outros. Não estou interessado até ver suas execuções.”

Derek Sivers.

ENTÃO, IMAGINE O SEGUINTE.

Se a sua ideia é realmente brilhante (como o *Twitter* ou o *Facebook*), e você não fizer nada com isso, parabéns. Você é detentor de R\$ 50,00.

Mas, como as nossas ideias não costumam estar nesse nível, vamos deixar por metade do preço: R\$ 25,00 e não se fala mais nisso.

Se esse é o valor, melhor desencanar.

Porque, se você marcar um papo com investidor, esse dinheiro não paga nem o táxi para ir e voltar da reunião.

Em outras palavras: o melhor é guardar a ideia para você e evitar o prejuízo.

Claro. Há uma chance (mínima, mas há) do investidor se apaixonar pela sua ideia e injetar milhões.

Eu, particularmente, não conheço nenhuma história de alguém que obteve sucesso com algo tão embrionário.

Acho que você tem mais chances se pegar esses R\$ 25,00 e jogar na Mega Sena.

O que vale não é a ideia. É a execução.

ARMADILHA NÚMERO CINCO: BRAINSTORM DESESTRUTURADO.

Existem muitos processos criativos. Curiosamente, o mais popular ainda é o *brainstorm*. Mas o que realmente chama a atenção é que o *brain* – mesmo em empresas da indústria criativa – costuma ser executado sem muita estrutura.

Há regras que podem torná-lo muito mais produtivo. Separo três, simples, que normalmente ajudam.

1. Período curto: o *brainstorm* não deve durar mais que noventa minutos. A energia se concentra no início e no fim (quando estamos próximos do *deadline*).

2. Verbalize tudo, anote tudo: ideias ficam perturbando o seu processo criativo, até você verbalizá-las. Não importa se é boa ou se é ruim: fale (e, depois,

anote). Ou ela ficará bloqueando as demais.

3. *Yes, and*: mais do que gerar ideias originalmente boas, o *brainstorm* é ótimo para construir em cima das sugestões dos outros. Uma técnica bastante conhecida dos *improvs* americanos é o *Yes, and*. Quando alguém surgir com um *insight*, se force a dizer *Sim* e – acrescentando, logo em seguida, algo que complementa o raciocínio. Isso cria um clima colaborativo e de co-construção.

Mas a grande dica que eu dou é: o *brainstorm* é apenas um, dos inúmeros processos criativos possíveis. O livro *Gamestorming*, de Dave Gray, Sunni Brown e James Macanufo com certeza pode ajudá-lo nisso.

ARMADILHA NÚMERO SEIS: IGNORAR A EMERGÊNCIA.

Qualquer que seja o método utilizado, sempre nos deparamos com três sub-etapas.

1. **Divergência:** quando emergem soluções das mais diferentes naturezas e o universo de possibilidade se abre. Energia alta.

2. **Emergência:** quando aumenta a angústia do criador pela pressão do prazo, pelo número escasso de soluções, pela frustração com os outros participantes. Surgem pequenos conflitos. Entender que essas faíscas são naturais – e que significam avanço – é um recurso precioso para quem cria.

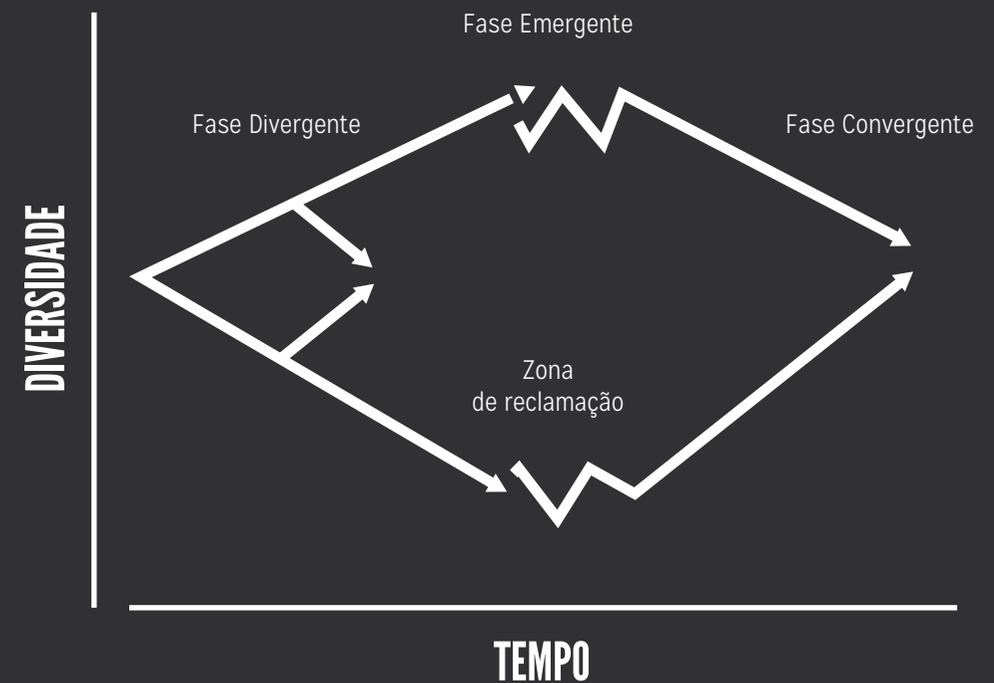
3. **Convergência:** quando as soluções começam a ser confrontadas com o problema original e o leque se fecha.

É a hora da seleção.

A divergência e a convergência são fáceis de lidar. O problema está na emergência.

Tenha sempre isso em mente. Quando você e os seus sócios sentarem para resolver problemas, e o clima esquentar, levante a bandeira branca.

FASES DE CO-CRIAÇÃO



ARMADILHA NÚMERO SETE: GÊNIO INCOMPREENDIDO.

Existem vários tipos de criatividade – e para cada um deles, um processo a ser seguido. Pelo menos três são possíveis de sistematizar. E quem diz isso não sou eu: é Arne Dietrich, PhD em Neurociência Cognitiva e Professor de Psicologia na AUB.

Curiosamente, na hora de criar, muitas pessoas optam justamente pela quarta abordagem – a mais difícil de todas.

Assumem a postura excêntrica, temperamental e defendem ideias estapafúrdias – como se a ousadia fosse sinônimo de qualidade (raramente é).

Muitos assumem esse jeito de gênios incompreendidos – *vocês são muito caretas, querem sempre fazer tudo do mesmo jeito.*

Isso torna o processo de ideação pesado, tenso e extremamente improdutivo.

Segundo Dietrich, os quatro tipos são:

OS QUATRO TIPOS DE CRIATIVIDADE

	COGNITIVA	EMOCIONAL
DELIBERADA	Thomas Edison	Epifania Terapêutica
ESPONTÂNEA	Newton e a Maçã	Artistas, Músicos

Deliberada e cognitiva: é quando temos um problema e nos concentramos para resolvê-lo. Nesse tipo, não há romantismo: o criador vira um operário. E não é exagero: como há limitadores de prazo e verba, é necessária uma espécie de força-bruta. Podemos usar de exemplo Thomas Edison, que perseguia soluções com disciplina nas suas invenções.

Requer: profundo conhecimento do assunto e tempo para testagem das inúmeras associações.

Deliberada e emocional: é quando – deliberadamente – fazemos uma imersão nos nossos sentimentos mais profundos (por exemplo, numa sessão

de autoanálise), e, a partir daí, começamos a fazer conexões – que não conseguimos fora desse estágio emotivo.

Requer: tempo de quietude e solidão.

Espontânea e cognitiva: é como a maçã de Isaac Newton – você trabalha, trabalha, trabalha no problema, mas a solução vem a partir de um evento precipitador externo (do qual você não tem controle). Esse catalisador inesperado é que possibilita a conexão.

Requer: fazer uma pausa e dar uma volta.



Espontânea e emocional: é o clichê da criatividade de pintores, escultores, músicos e designers. A inspiração que aparece como mágica. A epifania que surge como um relâmpago. A revelação que emerge sem bater à porta.

É a criatividade mais visceral, mais incompreensível – e, justamente, mais apaixonante.

Requer: algo misterioso. Por isso, não perca tempo tentando entendê-la.

Foque nas outras três. Deixe a espontânea e emocional de lado.

Você não é um gênio incompreendido.



ARMADILHA NÚMERO OITO: CONFUSÃO DO TRIO IMAGINAÇÃO, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.

Por ser uma ciência nova e extremamente subjetiva, não há um parecer universal com relação à definição de palavras como imaginação, criatividade e inovação. Poucos conseguiram, de maneira clara, criar fronteiras entre esses mundos.

Ao longo dos meus estudos – que começaram com Sir Ken Robinson e o seu *Out of Our Minds*, e terminaram na observação de criativos em momentos de ideação – concluí que existem diferenças nessas três dimensões.

A grande armadilha é confundir essas três esferas – e diminuir, assim, a chance delas saírem do plano abstrato e se transformarem em algo concreto.

1. Imaginação: é a capacidade de criar na mente.

Se você imagina um cavalo cor-de-rosa, mas isso não tem nenhuma utilidade (não resolve nenhum problema), você está tendo um momento de imaginação – não de criatividade.

A imaginação é ótima, porque ela é a base para os criativos.

Mas imaginação e criatividade são coisas diferentes.

A imaginação, por si só, é fugaz.

Cuidado: se você tem muitas ideias, mas essas ideias não estão a serviço de nada, você é uma pessoa imaginativa – não uma pessoa criativa.

2. Criatividade: usar a imaginação para resolver um problema de forma viável (tentando a solução mais original possível).

Quando você tem ideias e essas ideias resolvem um problema (possuem uma finalidade), aí você começa a ser criativo.

Quanto mais inusitada a solução, mais criativa a ideia. Sem nunca esquecer de outro ponto fundamental: a ideia precisa ser viável. Ideia que não pode colocada em prática é apenas imaginação.

3. Inovação: aplicar a criatividade.

Basicamente, é colocar a solução em ação. É resolver o problema

de fato. É fazer.

Portanto: cuidado para não se auto-enganar. A imaginação é fundamental para a criatividade, assim como a criatividade é fundamental para a inovação.

Agora, não são os criativos que mudam o mundo.

São os inovadores.

COMO EU TRANSFORMO UMA VONTADE NUMA IDEIA?

Todos nós estamos sujeitos a essas oito armadilhas. Posso dizer de experiência própria: apesar de ser reconhecido como uma pessoa produtiva, várias vezes me percebo ou numa, ou noutra. (Durante a confecção deste livro, enfrentei muitas vezes a Teoria da Última Cerveja.)

Por evitar essa arapuca, nós na Perestroika desenvolvemos um sistema bem simples, chamado *Matriz da Ideia*.

A origem dessa matriz foi o *Canvas do Felipe*, ferramenta que usamos por muitos anos nas nossas aulas de empreendedorismo.



MATRIZ DA IDEIA.

Diferente de outros *canvas*, que exigem estudo prévio, a Matriz da Ideia é auto-explicativa.

São oito perguntas diretas, sem rodeios. Se você conseguir respondê-las de forma concisa, parabéns. Você tem uma ideia.

Se você estiver meio enrolado, melhor dar alguns passos para trás e pensar mais um pouquinho. Você ainda está na vontade.

Muito importante: não se preocupe com as outras etapas do processo. Fique apenas focado em preencher as sete perguntas. Elas já exigirão bastante de você.

Um quadrado de cada vez.



1_ PROBLEMA

Qual é o problema você está resolvendo?

Um negócio não começa pela ideia. Começa resolvendo um problema. Se você não resolve nenhum problema, por que as pessoas irão até você?

2_ QUEM

Quem costuma ter esse tipo de problema? Em que situação?

Escolha um público-alvo. O maior erro é achar que todos vão consumir o que você está vendendo. Quando você fala com todo mundo, não fala com ninguém.

3_ IDEIA

Explique em 140 caracteres.

Não se preocupe em descrever todos os seus diferenciais. O importante aqui é definir em poucas palavras.

4_ GRANA

Como você vai ganhar dinheiro?

Evite respostas complexas. Se você tem uma floricultura, a resposta esperada é: *Vendendo flores*.

5_ NOTÍCIA

O que você vai fazer que ninguém nunca fez?

Certamente existem várias ideias parecidas com a sua no mundo. Algumas inclusive já estão rodando há algum tempo. O que você tem de especial que ninguém tem? O que será uma pequena – ou grande – notícia do seu *business*?



6_ VOCÊ

Por que você é a pessoa certa para botar em prática essa ideia?

Se só você reúne as qualidades para montar um negócio assim, você dificilmente será copiado. Por isso, ao juntarmos as cinco respostas anteriores com a sua personalidade, temos que encontrar alguma conexão.

7_ VLEF

O que precisa para começar?

Provavelmente, a pergunta mais importante. E ela é bem literal: o que você precisa para começar. Uma cozinha industrial? Um post no *Facebook*?

8_ IMPACTO POSITIVO

Ela faz o mundo um lugar melhor? Por quê?

1_ PROBLEMA

QUAL É O PROBLEMA VOCÊ ESTÁ RESOLVENDO?

Toda iniciativa empreendedora começa resolvendo um problema. Se não há problema a ser resolvido, existe uma grande chance da ideia não vingar.

Inclusive, no processo criativo, a gente costuma repetir: *o problema do problema é o problema*.

Normalmente, gastamos muito tempo com a solução, e quase não pensamos no problema.

Se você investir energia num problema que todos já identificaram, terá que ter uma ótima solução. Se você encontrar um problema inédito, a primeira ideia já basta.

Um negócio nunca começa pela ideia. Sempre pelo problema.

E a minha experiência diz que perceber problemas é algo que as pessoas fazem naturalmente. Olhamos para nós mesmos, para a nossa dor, para o nosso sofrimento, e pensamos: por que ninguém criou isso ainda?

Se você não encontra comidas orgânicas no seu bairro, é natural que pense numa loja perto da sua casa que atenda a essa necessidade.

Se você não tem tempo de fazer as unhas, é possível que pense numa alternativa que ofereça esse serviço no seu horário de trabalho.

Identificar problemas não é difícil. Olhe para o seu dia-a-dia e eles aparecerão.

2_ QUEM COSTUMA TER ESSE TIPO DE PROBLEMA? EM QUE SITUAÇÃO?

A pergunta dois é, basicamente, uma continuação da primeira. Como encontrar o problema é fundamental, precisamos fazer um *double check*.

Não queremos um problema hipotético. Não queremos um problema que só funcione na CNTP.

Precisamos do problema de quem está na parada de ônibus, na fila do caixa, na frente do fogão.

Precisamos enxergar uma demanda latente. Pessoas que estão loucas para comprar o que você tem para oferecer. E só não compram porque ainda não existe.



3_ IDEIA EXPLIQUE EM 140 CARACTERES.

Aqui, o importante é ser conciso.

Se você precisa de mais de 140 caracteres para explicar, atenção. É possível que você esteja cometendo o segundo erro mais comum dos empreendedores iniciantes: complicar demais a ideia antes mesmo dela existir.

Existe uma dica, repetida exaustivamente entre programadores experientes, que diz: *em vez de adicionar funcionalidades, tire*.

E é isso mesmo. Se você quiser solucionar todos os problemas do mundo com a sua ideia, você não estará resolvendo nenhum.

Concentre-se numa coisa que seja relevante e você já terá muito.

Outro ponto importante é que, ao sintetizá-la, você conseguirá explicar o seu negócio de maneira muito mais rápida e eficiente.

Acredite: dificilmente alguém vai comprar aquilo que não entender.



4_ GRANA COMO VOCÊ VAI GANHAR DINHEIRO?

Se você pretende ter uma iniciativa empreendedora que seja autossustentável, então pensar na monetização é algo fundamental.

Como explicado lá em cima, a resposta pode ser óbvia.

Se você imagina uma loja de *cupcakes*, não tenha vergonha de escrever: as pessoas pagarão pelos *cupcakes*.

Hoje em dia, com o surgimento de redes sociais de alta audiência, que ainda não se monetizam, mas já são sucesso, se popularizou um modelo de negócio que acho muito perigoso.

Depois eu vejo.

Não acredito que esse seja o melhor caminho. E digo isso por conta própria. Já criei negócios em que o modelo de monetização estava confuso.

Nunca decolaram.

Pessoas inteligentes aprendem com os próprios erros. Mas as mais inteligentes aprendem com os erros dos outros.

Fica a dica.



ASSIM COMO EXISTEM MONETIZAÇÕES ÓBVIAS, EXISTEM MONETIZAÇÕES CRIATIVAS.

Quanto mais convivo com jovens empreendedores, mais percebo que eles direcionam muito foco para ter um produto extremamente inovador. E pouca energia para como ele se monetizará.

Por isso, quero lembrar que a sua criatividade também pode ser usada para pensar em novas formas de rentabilizar o seu produto ou o seu serviço.

Digo isso porque tenho ouvido com muita frequência dois caminhos.

O primeiro é imaginar que você terá um aplicativo/site/blog com muitas visitas. E aí venderá propaganda.

Claro que isso pode acontecer. Mas não se iluda: é uma

possibilidade remota. Nesse mercado, já há muito peixe grande se bicando no oceano vermelho.

O segundo caminho é criar uma grande base de usuários para, num futuro, vender para investidores.

Isso não é monetização.

Monetização é um ciclo de trabalho recorrente que dá lucro. Quanto mais você repetir esse ciclo, mais saudável será o negócio.

O investidor não tem nada a ver com isso.



5_ NOTÍCIA

O QUE VOCÊ VAI FAZER QUE NINGUÉM NUNCA FEZ?

Eu acredito em empreendedorismo, mas acredito ainda mais em empreendedorismo criativo. Por isso acho essa pergunta tão importante.

No início do *business*, você terá poucos recursos. O boca-a-boca é fundamental.

Mas só existe boca-a-boca se existe notícia.

Qual é a notícia da sua ideia? O que as pessoas vão comentar?

Lembre-se: *Se um cachorro morde um homem, não é notícia. Se um homem morde um cachorro, é.*

Dizer que você terá um *restaurante com pratos deliciosos* não é notícia. Dizer que as

pessoas vão comer no escuro para estimular o paladar é.

Muitos negócios vão para frente sem notícia. Mas fica muito mais fácil se você tiver uma.



6_ VOCÊ

POR QUE VOCÊ É A PESSOA CERTA PARA BOTAR EM PRÁTICA ESSA IDEIA?

Pense comigo: se você não é a pessoa certa para botar em prática essa ideia, por que você quer botar em prática essa ideia?

A jornada empreendedora é dura, longa e demanda muita entrega. Vai exigir muito estômago, pulmão e todo o seu coração.

Além disso: se você não é a pessoa ideal para tirar essa ideia do papel, qualquer outro *player* (talvez, com muito mais recursos) pode fazer um produto parecido e dinamitar o seu sonho.

O que você tem, que ninguém mais tem, e que justifica a sua presença nesse negócio?



7_ VLEF O QUE PRECISA PARA COMEÇAR?

O nosso grande objetivo com essa pergunta é criarmos o menor caminho possível entre a Matriz da Ideia e o início do seu MVP.

Várias vezes, quando faço essa pergunta, as pessoas dizem: *Na verdade, nada.*

Aí fica aquele silêncio constrangedor.

Primeiro, vem um sorriso amarelo, de vergonha.

Depois de alguns segundos, a pessoa se dá conta que é só começar.

E aí vem o sorriso que eu gosto.



8_ IMPACTO POSITIVO ESSA IDEIA FAZ O MUNDO MELHOR?

Toda empresa, na sua declaração de Missão, Visão e Valores, está ajudando o mundo a ser um lugar melhor.

Mas, na prática, a coisa é um pouco mais complexa do que parece.

Aprendi, com o tempo, a perceber que a cadeia de impacto de uma empresa é muito maior do que a sua área de atuação.

Na minha opinião, organismos contemporâneos devem enxergar até onde vai esse espectro.

E olhar para esse impacto com atenção, cuidado – mas, principalmente, responsabilidade.

IMPACTO POSITIVO: ABRINDO UM GRANDE PARÊNTESES.

Para tentar me fazer entender, vou usar como exemplo um case hipotético de uma marca *fast fashion*.

E antes que você diga qualquer coisa, já me adianto: não estou generalizando.

Não estou questionando toda a cadeia *fast fashion*.

Não estou alfinetando todos os *players* da indústria da moda.

Não é por aí. Não é essa a minha intenção.

Até porque o que não faltam são iniciativas interessantes nesse mercado.

Estou, apenas, conjecturando em cima de um case

que poderia ser realidade – e talvez até seja.

A ideia é uma só: entendermos juntos até onde vai o impacto (muitas vezes, imperceptível) de uma iniciativa empreendedora.



AMPLIANDO O ESPECTRO DO IMPACTO DE UMA INICIATIVA.

Essa hipotética marca *fast fashion* tem como premissa levar, a preços acessíveis – e no menor tempo possível –, a moda das passarelas para o consumidor comum.

E, de fato: ela faz isso muito bem.

Seus clientes estão satisfeitos. Saem da loja felizes. Com a auto-estima renovada.

Em algum nível, é uma atitude democrática. Muitas dessas pessoas nunca teriam condições de comprar roupas com tanto design.

Tudo isso é uma verdade.

Por outro lado, podemos levantar a questão do consumismo.

Sim: porque o modelo de

negócio dessa marca está todo baseado em fazer o estoque girar.

E girar numa velocidade mais acelerada do que o normal.

Você pode fazer uma réplica, dizendo que a empresa não tem culpa.

São as pessoas que a procuram em busca de novos produtos. A única coisa que ela faz é oferecer os modelos e deixar que as pessoas exerçam o seu livre-arbítrio.

Será?



REFLETINDO UM POUCO MAIS.

Porque, se formos investigar um pouco mais a fundo, vamos ver que a gôndola é só a pontinha do iceberg. Para garantir preços atraentes, há uma série de atitudes questionáveis.

Elas ficam invisíveis ao consumidor. Mas será que não são responsabilidade da empresa?

Por exemplo: se, para garantir um preço final competitivo, a marca compra de fornecedores que se utilizam de trabalho escravo. Isso é impacto positivo?

Não é dever fiscalizar e só fazer negócios com quem oferece boas condições de trabalho?

Outro: e se, para fazer com que sua linha de cosméticos chegue

na prateleira antes dos concorrentes, a empresa decide testá-los em animais: isso é impacto positivo?

Por fim: e se a roupa é feita intencionalmente para durar pouco – e ter giro no estoque? Isso é impacto positivo?

Quando essa marca – conscientemente – estimula a compra da nova coleção (esse *look já passou*), pergunto: isso é impacto positivo?

Dizer para as pessoas que as suas roupas perfeitamente usáveis devem ser substituídas por novas é uma atitude legal?

A obsolescência programada por design – *this is so last year* – não cobra um preço dos nossos recursos naturais?



REFLETINDO UM POUCO MAIS E EM OUTRO LUGAR.

Vamos para outro exemplo hipotético: agora, uma empresa de *fast food*.

Como no exemplo anterior, encare como uma hipótese, não como uma metralhadora giratória.

Por um lado, a nossa cadeia de *fast food* oferece uma alimentação saborosa a preços justos. E isso, dependendo do ponto de vista, pode ser visto como inclusão.

Por outro: ela precisa acrescentar uma série de produtos químicos que fazem mal a saúde para aumentar a vida útil dos sanduíches – e garantir o preço lá embaixo.

Oferecer esse tipo de produto é impacto positivo?



Se por um lado a empresa tem uma série de ações de inclusão com crianças carentes, por outro, ela propõe uma dieta com baixo valor nutritivo e alto índice de açúcar – aumentando significativamente os índices de obesidade infantil.

Isso é impacto positivo?

Perceba: o que eu fiz foram apenas perguntas. Nunca afirmações.

No meu ponto de vista, o impacto de uma empresa vai muito além da perspectiva tradicional.

E começa justamente aí: pelas perguntas. Por uma reflexão honesta.

IMPACTO POSITIVO: ONDE ESTOURA O ROJÃO?

Portanto, atenção.

Você está recém
começando
o seu empreendimento.

O melhor jeito de medir a
dimensão do seu atual (e futuro)
impacto é agora, quando
as coisas ainda estão pequenas.

Quer meu conselho?
Não deixe essa reflexão
para amanhã.

Se for para começar,
comece por algo
que realmente valha a pena.

Conheço muita empresa *cool*,
sexy e *hype* que, no seu *core*
business, está impactando
negativamente o mundo.

Pior: são pessoas legais



e inteligentes.

Normalmente,
bem intencionadas.

Mas que nunca fizeram esse
exercício.

Nunca pensaram sobre
a verdadeira dimensão
das suas atividades.

Ainda não perceberam
onde está estourando o rojão.

UMA REFLEXÃO, NÃO UMA CAÇA ÀS BRUXAS.

Eu sei que, com esse discurso,
eu corro o risco do telhado de
vidro.

E, sendo bem sincero,
talvez até tenha.

No fundo, no fundo,
se fizermos uma investigação
profunda, é bem possível
que a gente encontre algum
nível de impacto negativo
em todas as empresas do mundo.

Até nas mais conscientes.

Óbvio, ninguém é perfeito.

Mas não é esse o ponto.

Não estamos fazendo
uma caça às bruxas.

O que estou tentando
fazer é ajudá-lo a refletir

sobre a atividade-mãe
da sua futura empresa.

A atividade que sustentará
o seu *business*.

Ela está alinhada
com a perspectiva
de um mundo melhor?

Mesmo nas cadeias
aparentemente invisíveis?



O QUE APRENDI NA SINGULARITY SOBRE IMPACTO POSITIVO.

A *Singularity* leva esse assunto muito a sério. Muito mais do que eu poderia imaginar antes das minhas dez semanas de imersão.

Eles não cansam de repetir: *queremos que vocês saiam daqui para impactar positivamente um bilhão de pessoas em até dez anos.*

Futurismo, para eles, só faz sentido se for consciente.

Apesar de sempre ter impacto positivo como uma intenção nas iniciativas que comecei, foi na *Singularity* que amadureci minhas ideias.

Durante uma semana (a *Global Challenge Week*), nós somos expostos aos oito grandes

problemas globais (pelo menos, os oito na visão da *Singularity*).

São eles: água, comida, pobreza, segurança, educação, saúde global, meio ambiente e energia.

Essa GCW é realmente um divisor de águas. Os participantes são bombardeados pelos maiores especialistas do mundo em cada uma das oito áreas.

Você sai de lá querendo mudar o mundo. Para ontem.

Depois de tantos *inputs*, fica realmente difícil não se envolver com impacto positivo.

Vi colegas dos mais diferentes mercados repensarem as suas vidas.

Foi transformador.



MAIS QUE IMPACTO POSITIVO: A SUSTENTAÇÃO.

Importante: impacto positivo não é um direito exclusivo dessas oito áreas.

Evidente que não.

Mas por que elas ficam em destaque? Por que elas têm esse caráter tão especial?

Simples: elas, além de gerarem impacto positivo por si só, também são a sustentação, são a base para que as outras áreas de impacto positivo floresçam.

E esse entendimento eu só tive depois da GCW.

O momento de iluminação veio numa aula sobre Água.

Foi um daqueles momentos em que a gente tira as crianças

da sala e fala sério.

E descobre que o furo é lá embaixo.

Reproduzo aqui um gráfico sensacional, que foi revelador para mim, e que pode nos ajudar a entender um pouco mais sobre essa perspectiva.



SOBREVIVÊNCIA: água, comida e pobreza

Um bilhão de pessoas vivem sem água. Sem água e comida, elas se veem presas à miséria e lutam para sobreviver.



BÁSICO: saúde

Só com água é possível começar a pensar em saneamento básico. E só com saneamento é que é possível pensar em saúde.



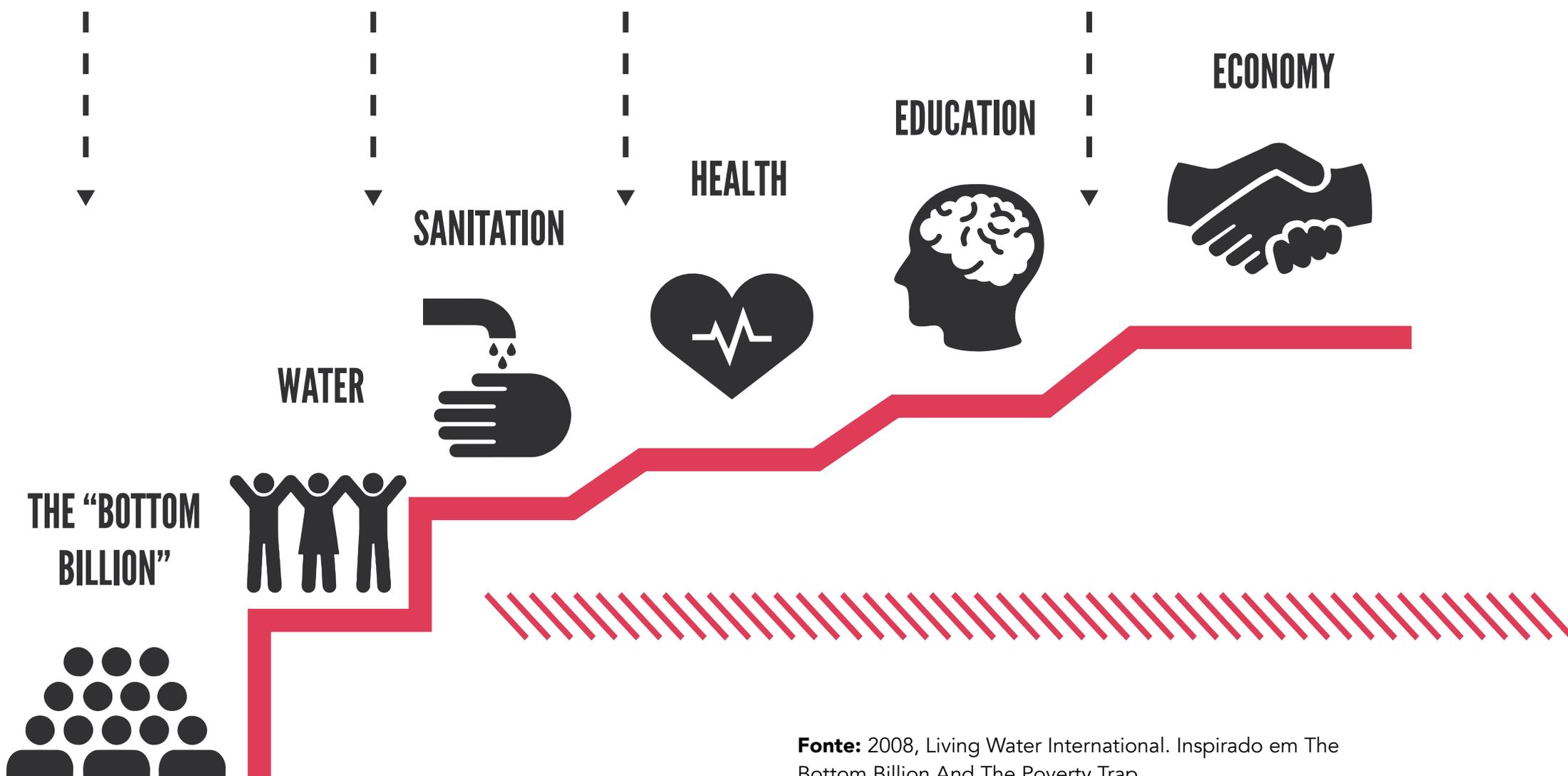
CIDADANIA: educação e segurança

Apenas com saúde é que a pessoa pode pensar em se educar e aumentar o seu grau de cidadania. Quando isso acontece, os índices de violência despencam.



CONSCIÊNCIA: energia e meio ambiente

E, só a partir daí, é que ela começa a pensar em entrar na economia, promovendo o uso de energias limpas e o cuidado ao meio ambiente.



Fonte: 2008, Living Water International. Inspirado em The Bottom Billion And The Poverty Trap.

IMPACTO POSITIVO E DESAFIOS GLOBAIS.

Na visão da escola, se você está diretamente ligado a uma dessas áreas, você (muito provavelmente) está gerando impacto positivo.

Não apenas diretamente. Mas como base para que outras iniciativas surjam.

Mas, evidente: a leitura não pode ser rasa.

Não adianta trabalhar com comida como no exemplo do *fast food*.

Se você alimenta as pessoas, mas causa obesidade infantil, você pode estar criando um problema de saúde maior do que a sua solução.



AS TRÊS PREMISSAS DO IMPACTO POSITIVO.

Em resumo, o que tirei da *Singularity*, e que carrego comigo como conceito de impacto positivo é:

1. *Trabalhar numa área de impacto positivo no core business da empresa.*

Ter um departamento de responsabilidade sócioambiental é ótimo. Mas pode ser mais.

2. *Evitar impacto negativo nas ondas secundárias.*

Se eu tenho uma escola com vários cursos legais, mas um que estimula a violência, talvez eu esteja errando a mão.

3. *Contribuir para uma economia circular e sustentável, e não para uma economia linear – focada no consumismo.*



O nosso planeta, apesar de abundante, tem recursos finitos. É importante sair de uma perspectiva do ego para uma perspectiva do eco.

Repito: essa é apenas uma visão.

Você pode não concordar. Pode até achar equivocada, segregária.

Estou aberto ao diálogo.

Mas antes, eu convido você a refletir, nem que seja por cinco minutos, sobre esse assunto.

Digo isso por experiência própria.

Gerar impacto negativo, mesmo sem má intenção, ainda assim é impacto negativo.

COMO ENCARAMOS ISSO NO NOSSO DIA A DIA?

Na Perestroika, sempre temos um cuidado enorme com esse assunto.

Já erramos, evidente.

Mas já evitamos muitos outros erros justamente por termos o alerta ligado.

Quando trabalhamos com empresas, por exemplo, nossa política é bem clara.

Se formos convidados para operar com uma marca que, na nossa opinião, não gera impacto positivo, só vamos aceitar o *job* se ela abrir espaço para que a gente contribua nessa mudança de visão.



ESSE PAPO DE IMPACTO POSITIVO NÃO DEIXA AS EMPRESAS MEIO MORNAS?

Como empreendedor, você pode ter uma visão empreendedora egocêntrica (e pensar apenas em você mesmo).

Pode ter uma visão empreendedora etnocêntrica (pensar em você e nos outros).

Ou pode ter uma visão empreendedora holística/mundicêntrica (pensar no todo).

A provocação é:
por que você quer empreender?

E não pense que, ao ter uma visão holística de impacto positivo, você tem que ser chato, rançoso e coxinha.

Pelo contrário.



Justamente por esse preconceito é que há muito espaço (há muito espaço *mesmo*) para fazer algo do bem – mas que seja divertido, interessante e sexy.

O gráfico da página seguinte, por exemplo: já norteou muitas das ações da Perestroika.

Será que não tem nada dele que possa servir para você?

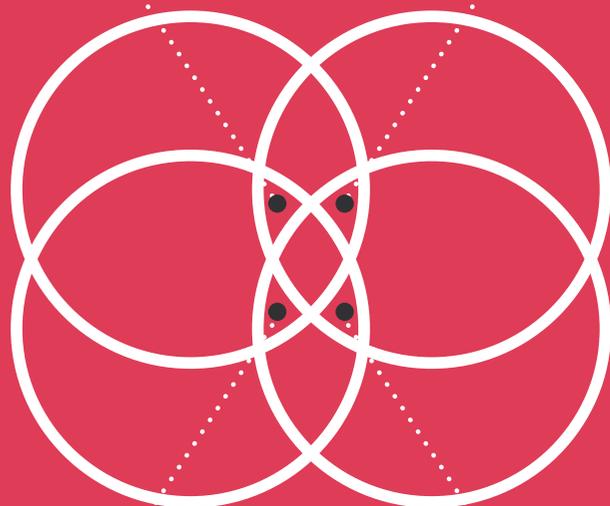
FRAMEWORK PERESTROIKA



PERESTROIKA :
 Ajudar o mundo a ser um lugar mais criativo, subversivo, sensível e do bem.

LEGAL, MAS INSUSTENTÁVEL

DIVERTIDO, MAS EGOÍSTA

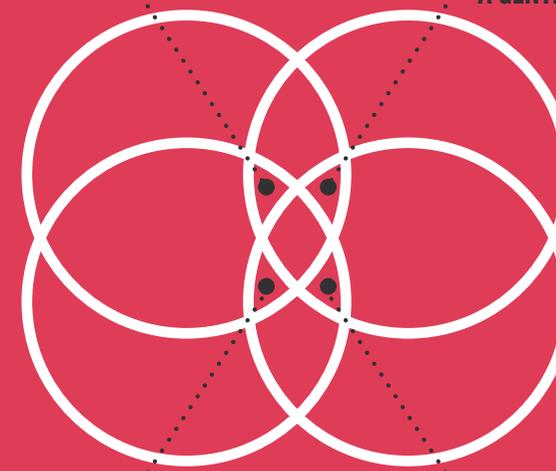


RELEVANTE, MAS BORING

COOL, MAS SUPERFICIAL

SEM LUCRO, A GENTE FECHA

SEM IMPACTO POSITIVO
A GENTE NÃO FAZ O BEM



SEM ROCK'N'ROLL,
A GENTE NÃO SUBVERTE

SEM CABECICE, A GENTE NÃO AJUDA AS
PESSOAS A SEREM MAIS CRIATIVAS

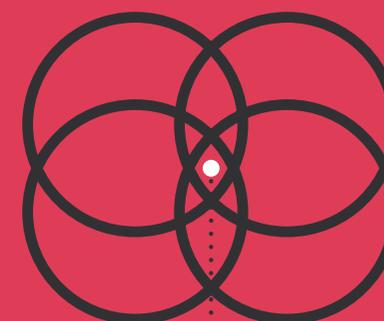
FRAMEWORK GENÉRICO

Cliente feliz através da entrega prometida:
QUALIDADE.

Equipe orgulhosa através da expressão da personalidade:
GENUÍNA.

Sociedade melhor através do impacto positivo:
GENEROSA.

Sustentabilidade financeira através do lucro:
RENTÁVEL.



sua empresa

QUAIS SÃO AS SUAS MÉTRICAS DE SUCESSO?

Alguém um dia inventou que sucesso empresarial é ter um organismo com muito lucro, alto faturamento, e grande número de funcionários.

Eu não sei quem foi essa pessoa. Só sei que discordo desse ponto de vista.

Não considero esses os melhores parâmetros de sucesso para se medir.

Claro: dinheiro é importante. Sem sustentabilidade financeira, a empresa morre – e todos os outros parâmetros morrem junto.

Mas o importante para mim são outras coisas, como: Alcance de Impacto Positivo, Índice de Felicidade, Taxa de Empoderamento/Autonomia e Grau de Horizontalização.

Se a nossa empresa for muito lucrativa, mas não fizer o mundo melhor, isso será um fracasso retumbante.

Se a nossa empresa tiver milhares de funcionários, mas as pessoas forem infelizes, será um fracasso retumbante.

Esses dias li que *sucesso empresarial é montar uma empresa para ser vendida a um fundo*.

Olha: discordamos. E muito.

Como comentei no início do livro: se você está com um mapa virado, quanto mais corre, mais distante você fica do que realmente interessa.

FECHANDO O PARÊNTESES SOBRE IMPACTO POSITIVO.

Como você percebeu, esse assunto é algo muito importante para mim.

Gostaria de, lá em 2002, quando coloquei em prática meu primeiro projeto empreender, ter a consciência que tenho hoje.

Aqui fica a minha dica: o mundo não precisa de mais uma empresa tradicional, que só se preocupa com interesses próprios.

EU TENHO UMA IDEIA FECHADA. E AGORA?

Lembre-se: você só tem uma ideia fechada se preenche a Matriz da Ideia. Até lá, você tem uma Vontade.

Não se preocupe com as etapas futuras. Preencher a Matriz da Ideia é um desafio que exige toda a sua atenção. Não queime a largada.

Seja objetivo. Essa ferramenta vai ajudá-lo a enxergar a situação com clareza. Textos longos, palavras difíceis, ideias rebuscadas: nada disso colabora.

Isso não é uma dissertação de mestrado.

Vença o Vale das Ideias. Sempre existe a chance da próxima ideia ser melhor que a última. Mas a chance maior é que você fique procrastinando *ad eternum*.



Cuidado com a Teoria da Última Cerveja. Pare de ficar polindo a sua ideia. Coragem, meu amigo.

Não se preocupe com segredos. Ao passar a sua ideia adiante, você tem mais a ganhar do que a perder.

As ideias valem menos do que parecem. O mais importante é a execução. Uma ideia brilhante que nunca saiu do papel pode até valer muito dinheiro – mas só se for de Banco Imobiliário.

Quando fizer seu *brainstorm*, faça-o de forma estruturada. E cuidado com a emergência. Não assuma a postura de Gênio Incompreendido.

Seja imaginativo e criativo. Mas, acima de tudo, seja inovador.

JÁ ENTENDI. E AGORA?

Agora você vai lá e faz.

E se você sabe como fazer, antes mesmo de terminar este livro, melhor.

Eu prefiro mil vezes que você comece a tirar ideia do papel hoje do que você espere até a última página para começar a se mexer.

SÉRIO, SEM SACANAGEM.
DIZ AÍ.

Sem sacanagem.
Agora você vai lá e faz.



É ISSO MESMO
QUE VOCÊ TEM PARA ME DIZER?

É exatamente isso.
Agora você vai lá e faz.

CARA, NÃO ESTOU ACREDITANDO.

Pois acredite, porque é a única coisa que eu posso dizer para você.

Vá lá e faça.

Claro que eu posso dar caminhos, sugestões e dicas. Mas no fim das contas, só a sua atitude vai importar.

Um obeso não fica magro por causa da dieta. Ele fica magro porque *faz* a dieta.

Agora é com você. Se precisar de ajuda, é só pedir.



PRECISO DE AJUDA.

Sem problemas. Estamos aqui para isso.

Mas antes de ajudar, sugiro que você faça uma pausa. Ao terminar de ler essa página, feche o livro e tire um tempo para refletir.

Você realmente quer entrar nessa?

Porque se você não quer, será uma grande perda de tempo ir até o final desse livro.

Respire fundo, pense sobre você, sobre a sua vida, sobre o seu futuro.

Se você voltar amanhã, partirei do princípio que você não está falando da boca para fora.



Se você voltar amanhã, é porque assumiu um compromisso real.

E aí, sim: talvez a minha ajuda possa fazer algum sentido.



BEM-VINDO DE VOLTA.

Se você não trapaceou, e está aqui, é porque está engajado na sua mudança.

Esse engajamento é fundamental.

Assim como não existe uma mulher meio grávida, não existe meio comprometimento.

A partir de agora, vou dividir com você ferramentas que uso para tirar minhas ideias do papel.

Talvez elas não funcionem para você. Mas eu, sinceramente, acredito que há uma grande chance de que sim.

Aperte os cintos.



PROTÓTIPO E MVP.

A primeira ferramenta não é exatamente nova. Mas é fundamental para quem quer empreender.

Ela é dividida em duas sub-etapas. Primeiro, o protótipo. Depois, o MVP – Mínimo Produto Viável.

O termo MVP foi popularizado por Eric Ries pelo bestseller *The Lean Startup*: livro que moldou a nova geração de empreendedores pelo mundo.

Você provavelmente já ouviu falar de protótipo: um esboço, um teste, um piloto do que você pretende colocar no mercado.

A transição do protótipo para o MVP vem quando você testa não apenas o produto/serviço, mas também a sua viabilidade comercial.

A combinação de protótipo/MVP deu origem a muitos bordões. Um deles, repetido por nove entre dez empreendedores do Vale do Silício, é: *fail faster, better and cheaper*.

Falhe mais rápido, de forma mais inteligente e gastando menos dinheiro.



PRIMEIRA COISA: CRIE UMA HIPÓTESE.

Toda ideia de negócio parte de uma premissa.

As pessoas da Zona Sul adorariam uma pet shop apenas com produtos sustentáveis.

Ótimo. Mas quem garante?

Sim, eu sei. Eu sei que você falou com suas amigas, e todas disseram que *Adorariam uma pet shop apenas com produtos sustentáveis.*

Inclusive uma até já falou para outras amigas, que também curtiram a ideia.

Na teoria, a grande maioria das premissas costuma fazer sentido. Porque na reunião, no molesquine, no canvas, toda hipótese dá certo.

Mas, se fosse assim, as empresas não quebrariam. E, como sabemos que a maioria morre nos primeiros meses de vida, algo está errado.

Existe um ponto de interrogação entre a hipótese perfeita e a realidade do mercado.

A forma de diminuir essa incerteza é criar um microcosmo e ver como a sua hipótese reage lá.

SEGUNDA COISA: CRIE UM PROTÓTIPO PARA VALIDAR SUA HIPÓTESE.

Protótipo é uma versão simplificada do que você vai oferecer para o consumidor.

A lógica de protótipo é sempre muito comum na indústria, quando se fazem vários produtos-teste, até se chegar à versão final – que será produzida em larga escala.

Seguindo a mesma lógica, você pode criar uma versão simplificada do seu produto ou serviço.

Se você quer ter um restaurante japonês, pode começar oferecendo um jantar para os amigos na sua casa.

A grande sabedoria é criar um protótipo que seja a menor representação do que você quer levar para o mercado.

Mas, ao mesmo tempo, ele não pode ser pequeno demais. Ou você corre o risco de colocar a teste algo muito diferente da sua verdadeira intenção.

É o bom e velho cobertor curto.

Se o protótipo for maior do que o necessário, você já está perdendo tempo. Inclusive, uma das frases mais repetidas no Vale do Silício é: *se você não se envergonha do seu protótipo, você demorou demais.*

Agora, se o protótipo não expressar minimamente a natureza do seu negócio, as pessoas não vão entendê-lo e o seu teste não terá validade.

Acerte a mão.

TERCEIRA COISA: TESTE SEU PROTÓTIPO NO MERCADO.

No momento em que você coloca seu protótipo a teste no mercado, ele vira um Produto Minimamente Viável. Ele passa a ser um MVP.

Essa diferença é muito importante.

Todo MVP é, necessariamente, um protótipo. Porque todo MVP é uma versão simplificada.

Mas nem todo protótipo é um MVP.

Ele só vira MVP quando o mercado (real) dá algum *feedback* (real) que tenha utilidade (real) para validar sua hipótese.

Em outras palavras: no protótipo, você não está cobrando. No MVP, sim.



Lembro dos exercícios de física, em que tínhamos cenários artificiais – *condições normais de temperatura e pressão, ou desconsidere a resistência do ar.*

No MVP, não tem CNTP. É o mundo real.

Na sala de reuniões, no ar-condicionado, todo plano é genial e funciona.

SÓ EXISTE FEEDBACK REAL QUANDO VOCÊ COBRA.

Se você mandar um *email* para as suas amigas, dizendo que pretende abrir uma *pet shop* apenas com produtos sustentáveis, posso apostar que elas vão adorar a ideia.

Se você criar uma *fanpage* com as fotos dos primeiros produtos, tenho certeza que elas vão dar *like*, compartilhar e encher os comentários de corações coloridos.

Agora, experimente vender.

Você verá outra realidade. E a realidade é: as pessoas somem.

Uma avisa: *mês que vem tiro férias, preciso segurar a grana.*

Outra fala: *minha mãe recém comprou um produto parecido*



de outra marca. Não posso ter dois desses em casa.

A terceira choraminga: *estou atolada de trabalho e vou ver o seu email assim que tiver um respiro.*

E aí, sua hipótese vai pelo ralo.

MVP: O REMÉDIO CONTRA SUMIÇO.

Esse sumiço repentino pode acontecer – e, para ser bem sincero, nem é tão raro assim.

Como você ficaria se investisse todas as suas fichas nesses potenciais clientes – que, na hora H, desapareceram?

Por isso que você tem que encontrar a melhor relação custo/benefício. E, geralmente, ela vem via MVP.

Primeiro cenário: você cria uma *fanpage* com três produtos da sua *pet shop*. Anuncia o preço e o tempo de entrega.

Assim que surgem interessados, você os procura e vê se o interesse é real.

Segundo cenário: você vai ao exterior e visita as melhores *pet shops* do mundo. Escolhe os produtos. Negocia a compra de uma boa quantidade, para conseguir um desconto – e já fazer estoque. Volta ao Brasil e aluga uma lojinha. Reforma, decora e deixa a sua cara.

E só assim, com tudo perfeito, você abre as portas.

No primeiro cenário, seu risco é mínimo. Além disso, você tem informações para validar ou invalidar a sua hipótese em muito menos tempo.

No segundo, você tem riscos enormes. E só começa a validar a sua hipótese no dia da inauguração.

No primeiro, se nem tudo sair como o esperado, você vai falhar mais rápido, de forma mais inteligente e gastando menos dinheiro.

No segundo, se as coisas não forem como você imagina, você tem um problema gigante para administrar.

EM OUTRAS PALAVRAS: VOCÊ ESTÁ EM BUSCA DE INFORMAÇÃO.

Os dois *mindsets* descritos acima têm crenças bem distintas. E digo isso pela longa convivência que tenho com jovens empreendedores.

O primeiro ouve os outros.

O segundo ouve a si mesmo.

O primeiro quer *feedback*, quer aprender, quer saber mais para poder mexer no que não está bom.

O segundo quer a glória. Quer os louros de ter acertado tudo pela própria intuição. Quer virar para os outros e dizer: *Eu não falei que ia dar certo?*

Esse gol de placa acontece, claro. E vira automaticamente uma história inspiradora.

Mas para cada um que diz *Eu não falei que ia dar certo?*, existem cem que dizem *Eu achei que ia dar certo*.

Muito cuidado. Não existe empreendedor que acerte sempre.

Inclusive, a característica que mais admiro em alguém que está se aventurando nesse mundo é, justamente, a capacidade de aprender.



FOCO NO APRENDIZADO.

Aprendi, ao longo da minha vida, que existem três grandes grupos de profissionais.

Os com foco no resultado, os com foco no desempenho e os com foco no aprendizado.

O primeiro grupo é o que está preocupado se as metas foram batidas ou não. Não importa se as pessoas ficaram doentes porque passaram noites em claro. Não importa se tivemos que colocar químicos que fazem mal à saúde para baixar o preço.

O que importa é atingir as metas.

O problema desse *mindset* é que, em geral, há muito foco nos números e pouco foco nas pessoas. Com o olhar para o destino, e não para o percurso, os índices de felicidade

e engajamento despencam.

Além disso, quando o olhar é muito frio, costuma existir um cuidado pequeno com o estoque de conhecimento. Se essa não é uma preocupação, no ano que vem, quando as pessoas correrem atrás da nova meta, o caminho será tão penoso quanto o anterior.

O segundo grupo tem foco no desempenho. Parte da premissa: *se eu der o meu melhor, posso ficar tranquilo – afinal, eu dei o meu melhor*.

Não deixa de ser uma verdade. Mas é um *mindset* igualmente perigoso do ponto de vista de felicidade e engajamento. Se as pessoas não podem ter cinco



minutos de descanso, o dia a dia vira uma escravidão.

Trabalhei em empresas em que era impensável sair às 19h (horário previsto) sem sentir olhares de reprovação.

Como assim? Você não vai ficar até tarde dando o seu melhor?

Para os que lembram das aulas de história: há muito do martírio e da culpa judaico-cristã aí (*primeiro sofre para, então, gozar da redenção divina*).

Além disso, muitas pessoas com foco no desempenho são esforçadas, mas improdutivas.

Ficar doze horas trancado num escritório, andando em círculos, não me parece algo muito sábio. É preciso mentoria para que

essas pessoas descubram os atalhos.

Já o terceiro grupo tem foco no aprendizado. Não importa o que aconteça – de bom ou de ruim. O importante é tirar uma lição do ocorrido.

Evidente que todos os três *mindsets* estão entrelaçados.

Não há aprendizado sem cuidar, também, do resultado e do desempenho.

Não há desempenho sem considerar aprendizados e resultados.

Não há resultado se não houver

um mínimo desempenho e consequentes aprendizados.

Agora, minha experiência diz que as pessoas costumam priorizar um dos três.

Para alguns, a luz deve ser colocada no resultado. Para outros, no desempenho. Para outros, no aprendizado.

Gosto do último.

E acho que jovens empreendedores com olhar contemporâneo deveriam atentar a isso.

Quando você aprende a aprender, você aprende qualquer coisa. Inclusive, a aprender mais rápido.

É natural que, assim, corrija

os erros e comece a ter bons números e desempenhos.

Para mim, é o jeito mais fácil de evoluir, garantindo sustentabilidade financeira – e sem se tornar um tirano.

Um bom exemplo de foco no aprendizado é o algoritmo da Amazon. A cada doze segundos, ele extrai um novo aprendizado a partir dos comportamentos dos usuários. E essa novidade é imediatamente incorporada à plataforma.

MVP: PARA EVITAR PROCRASTINAÇÃO, O CICLO 3-3-3-3.

O Ciclo 3-3-3-3 é uma ferramenta que ajuda a evitar aquele bom e velho discurso de *semana que vem eu começo, mês que vem eu começo*.

Porque, normalmente, a semana que vem e o mês que vem viram *ano que vem*.

O Ciclo 3-3-3-3 não foi escolhido à toa. Até poderia ser 2-2-2-2 ou 4-4-4-4. Mas se folga muito, não dá em nada. E se estica muito, a corda arrebenta.



CICLO 3-3-3-3: VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPs.

Três é um bom número para se ter em mente.

O primeiro teste serve mais para tirar você da inércia do que qualquer outra coisa.

A sensação de sair do papel e ir para a prática é prazerosa – mas também angustiante, porque você vai começar a perceber, *in loco* e em tempo real, tudo o que poderia ser diferente.

Por isso, você precisa de segundo um MVP, para corrigir as falhas e fazer as necessárias comparações. É natural você fazer testes e eles irem pior que na primeira versão.

Nada mais justo do que uma terceira oportunidade: para juntar o melhor dos dois mundos.



CICLO 3-3-3-3: VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPs EM TRÊS SEMANAS.

Se Deus fez o mundo em sete dias, uma semana por MVP é um prazo bastante razoável.

Dá tempo de planejar, correr atrás do que tiver que ser produzido, convocar os participantes, analisar os resultados. E ainda tirar um merecido dia de folga.

Acredite em mim: o prazo deve ser intencionalmente curto. Porque ao realizar os seus MVPs, você vai se deparar com o evento mais comum na vida de um empreendedor.

O imprevisto.

Pode ser que um fornecedor o deixe na mão e você tenha que cancelar o evento.

Pode ser que caia um temporal e as ruas fiquem intransitáveis.

Pode ser que, bem no dia, seu cachorro precise ir ao veterinário.

A melhor forma de prever o que não se prevê é já imaginar, antecipadamente, que o impensável o fará uma visita.

Por outro lado, se se der um prazo longo, você está entrando com o pé mole na dividida.

É só aparecer um imprevisto – e ele vai, mais cedo ou mais tarde – para você murchar.

Se você deixar para rodar os seus três MVPs ao longo de um ano, as coisas tendem a entrar naquele estado moroso,

e o projeto tem tudo para ficar pelo caminho.

Quando você sabe que o prazo é curto, você automaticamente aumenta o seu nível de atenção, foco e energia.

E aí, mesmo que dê algo errado (e você tenha que investir mais sete dias no MVP), as três semanas viram, no máximo, um mês. O que continua sendo um período bem aceitável.

Claro, há as exceções. Se você quer produzir uma marca própria de cerveja artesanal, as três semanas são completamente inviáveis. Dependendo do caso,

as três semanas realmente terão que virar três meses.

Não tem nenhum problema. O importante é usar o sistema a seu favor, não contra você.

O 3-3-3-3, no final das contas, tem que ser um framework para ajudá-lo a montar um bom MVP. As adaptações necessárias são parte da vida empreendedora.



CICLO 3-3-3-3:

VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPs,
EM TRÊS SEMANAS, E RECOLHER,
PELO MENOS, TRÊS FEEDBACKS POR MVP.

Estamos fazendo tudo isso com um único objetivo: informação.

Foco no aprendizado.

Mais do que acertar de primeira, queremos testar tudo em pequena escala. Para que, quando o nosso negócio atingir mais gente, tudo já esteja nos conformes.

Em vários casos, esses três *feedbacks* por MVP são desproporcionalmente baixos para a natureza do negócio. O investimento de tempo, energia e dinheiro justificam muito mais.

Se você está achando baixo, não tem problema. É só corrigir de 3 para 33 *feedbacks* (ninguém

mandou).

O importante aqui é:

1) Rodar dentro de condições minimamente viáveis. Ou seja: não adianta fazer algo que seja tão pequeno, e tão diferente da sua ideia original, que não traga nenhum *feedback* útil.

2) Faça o maior esforço possível para vender. O *feedback* de um brinde é muito diferente de algo que dói no bolso do consumidor. Além disso, você também precisa testar o seu valor de mercado.

3) Um MVP nunca dá errado. Se ele der errado, ele deu certo – porque agora você tem informação suficiente para corrigir e melhorar (Vamos lá,

foco no aprendizado.)

4) Use seu bom senso. Apesar de estarmos em busca de informação, pode ser que você acerte em cheio logo no primeiro MVP. Se for isso, talvez você possa queimar etapas e usar a segunda rodada como início do negócio.

5) Em contrapartida, tome muito cuidado para não queimar a largada. Não é porque o seu primeiro MVP deu certo que você tem um produto pronto. Analise tudo com muita parcimônia.

6) Encare a experiência como um laboratório, em que o seu negócio é o ratinho.



CICLO 3-3-3-3:

**VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPs,
EM TRÊS SEMANAS, RECOLHER
PELO MENOS TRÊS FEEDBACKS POR MVP.
E QUEIMAR PELO MENOS TRÊS FAVORES.**

O último três é o requinte de crueldade.

Quando convidamos você a queimar três favores, a coisa fica séria.

Quem vai queimar três favores, se não para investir num projeto de longo prazo?

Se você não tem onde guardar os equipamentos, é hora de pedir a garagem do seu primo emprestada.

Se você precisa atingir o público jovem, é hora de pedir para aquele amigo DJ tocar de graça na sua inauguração.

Se você não conseguiu mobilizar muita gente, é hora de pedir para aquele ex-colega cheio de *followers* divulgar o evento.

Quando você se obriga a queimar três favores, a coisa ganha outra dimensão.

E é por isso que gosto tanto dessa última parte. Porque você só pode envolver os outros se estiver envolvido também.

Uma pequena artimanha para garantir que você não vá roer a corda no meio do caminho.

**USE O FAVOR.
MAS PAGUE A DÍVIDA.**

Existe um princípio universal entre os seres humanos chamado *Princípio da Reciprocidade*.

Se você me faz um favor, eu automaticamente me sinto em débito. É natural esperar que, quando você me procurar para pedir ajuda, eu retribua. Quanto maior o pedido, maior a dívida, e maior a expectativa de que a gente retribua de volta.

É como se fosse uma *Conta Corrente Subjetiva*. Quanto mais favores você faz para os outros, mais crédito tem na praça. Quando mais pede aos outros, mais negativo está.

Tenha em mente que o favor que você está pedindo vai queimar parte do seu capital. Ou, pior: deixá-lo cheio de contas para pagar no futuro.

Mas é assim mesmo. Para evitar investimento inicial em dinheiro, você terá que queimar outro tipo de ativo.

E, só para não haver nenhum tipo de confusão: sou um grande defensor das relações profissionais. Não gosto de pedir para um amigo arquiteto que faça *um projetinho no amor* ou para um advogado que *entre com uma ação na parceria*.

Não gosto que façam isso comigo, por isso não ajo assim com os outros.

Dessa forma, sempre que peço um favor, sempre analiso se é realmente um favor ou se é um abuso.

Não se pede carona para taxista.

Além disso, sempre gosto de reforçar o *fico devendo uma*. Acho importante que os outros saibam que, quando precisarem, podem contar comigo.

Por fim: existe outro princípio universal do ser humano, que é a generosidade (lembre-se: eu sou um otimista).

Por isso, também acredito no bom e velho *dar sem esperar nada em troca*.

Já fui ajudado diversas vezes, sem que as pessoas esperassem retorno. E sempre que a situação convém, e a minha agenda permite, faço o mesmo: ajudo sem nenhum tipo de interesse secundário.

(Esse parágrafo me criará problemas no futuro.)



E SE AO FINAL DO 3-3-3-3 A COISA AINDA NÃO ESTIVER BOMBANDO?

Primeiro: convido você a se questionar a respeito disso *depois* de ter tentado, não antes.

Muita coisa vai acontecer ao longo dessas três semanas. E como cada caso é um caso, simplesmente não há como prever.

Agora, sempre que você termina um Ciclo 3-3-3-3, você tem apenas duas alternativas.

1) Ou entender isso como um *feedback* do mercado
– o *produto não é bom*
– e partir para uma nova ideia.

2) Ou continuar apostando que as coisas vão dar certo, analisar o que deu errado e rodar um novo ciclo de três semanas.

Eu sempre acho que vale tentar, pelo menos, dois ciclos 3-3-3-3. Não gosto de desistir fácil e acho que a vida empreendedora exige um mínimo de resiliência.

Mas é importante sempre termos em mente que tudo isso é um laboratório. Depois de alguns choques, o ratinho pode morrer.



IDEIA NÃO É FILHO.

Certa vez ouvi: *quem é muito apegado às ideias é porque tem poucas.*

Ficar apegado às ideias, talvez, seja a nona armadilha do empreendedor.

Quando mais tempo você fica apegado a uma ideia, menos espaço você dá para que novas surjam.

É como uma impressora com papel trancado. Você pode apertar ctrl+P quantas vezes quiser, mas as páginas não vão sair da fila de impressão.

Em vez de gastar energia defendendo uma ideia que não empolgou ninguém, prefiro investir em novas.

Então, se depois de ciclos 3-3-3-3, de *feedbacks* e mais *feedbacks*, de favores de amigos, a sua ideia não emplacou, fica a pergunta: será que ela é tão boa assim?

Claro: todo mundo sabe que a ideia é como um filho. E filho, por mais feio que seja, sempre sempre parece lindo e doce aos olhos dos pais.

Ideia não é filho. Por isso, você não precisa ter medo de abandoná-la.

O FIM DO MVP E O INÍCIO DO PROJETO.

Essa é uma das transições mais difíceis de explicar. Porque, na prática, só o empreendedor que estiver com o dedo no pulso do negócio vai saber dizer quando começa um e quando termina outro.

Talvez, a definição de Projeto ajude.

Recapitulando o conceito apresentado no início deste livro: a palavra *Projeto*, que pode ser usada de muitas maneiras na língua portuguesa, aqui, neste livro, vai ter uma definição bem particular.

Projeto é quando a sua ideia sai dos ciclos de laboratório e começa a operar em ciclos reais.

Então, a diferença é essa:

MVP é a última etapa do experimento. Projeto é a primeira fase do empreendimento.

Não confunda a relação protótipo-MVP com MVP-Projeto. São bem diferentes.

Importante lembrar: no Projeto, você ainda não tem lucro.

Claro: se você, já nas primeiras semanas de Projeto, conseguir fechar o caixa no azul, ótimo. Queimamos uma etapa (e viramos Negócio).

Mas o Projeto existe justamente para ser uma transição suave entre a criança que nunca subiu na bicicleta e a que já anda por conta própria.

O Projeto é a rodinha.

UM EXEMPLO DE MVP QUE VIRA PROJETO.

Você é fã de sucos orgânicos. Toda semana, você passa naquela lojinha, perto da sua casa, para se abastecer de produtos naturais. Sai com a sacola cheia de garrafinhas coloridas.

Como um *sommelier* em busca do vinho perfeito, você sempre experimenta as marcas que recém chegaram à loja. Essa atividade já passou da etapa da alimentação saudável. Virou *hobby*.

Quando chega em casa, antes mesmo de guardar as chaves, você coloca o seu novo lote para gelar. E fica contando os minutos para que ela esteja no ponto, e você possa degustar o sabor ainda secreto.

Até que um dia, entre um gole e outro, você pensa: e se eu

tivesse a minha própria linha de sucos orgânicos?

Convencida de que é uma boa ideia, você planeja o protótipo. Planeja cinco sabores, compra os ingredientes, e faz os testes em casa.

As misturas não ficam exatamente como você tinha pensado.

Você volta na feira e tenta novas receitas. Dessa vez, acerta em cheio e fica convencida: vai dar certo.

Empolgada, você decide mergulhar de cabeça no Ciclo 3-3-3-3. Mas antes do MVP, decide rodar um protótipo. Só para quebrar o gelo.

Você liga para as amigas mais

próximas e conta da novidade. Diz que, no sábado à tarde, fará uma sessão de degustação na sua casa. E, que nessa primeira oportunidade, será *free*. O que você quer é *feedback*.

Sábado à tarde, das quinze confirmadas, doze aparecem.

Elas dão os parabéns pela iniciativa e se encantam com o sabor dos sucos.

Por fim, você ainda ganha elogios pelas *bruschettas*, que você preparou de surpresa.

O *feedback* que você recebe é animador: os sucos estão *ma-ra-vi-lho-sos*.

Nessa hora, anjinho e diabinho repousam nos seus ombros. E se você ouvir o conselho

errado, perderá o foco.

Há um cuidado que todo empreendedor rodando um protótipo/MVP deve ter.

NÃO PROCURE ELOGIO. PROCURE CRÍTICA.

Paul Arden, em seu memorável *It's not how good you are, it's how good you want to be*, dá a dica.

Se você apresentar o seu trabalho – no caso, o seu empreendimento – para os outros, e fizer isso com a intenção clara de receber elogios, você provavelmente receberá elogios.

As pessoas em geral ficam constrangidas de dizer algo que possa desanimar você ou criar um constrangimento.

Na cultura brasileira, esse comportamento é ainda mais forte.

Em vez de perguntar *o que vocês acharam?*, para todas as amigas de uma só vez, converse individualmente com cada uma.

E mude o foco do questionamento:

Se você tivesse que mudar uma única coisa, o que trocaria?

Essa nova forma de perguntar faz toda a diferença.

A não ser que você seja uma pesquisadora experiente, *feedback* em grupo são muito complicados de administrar.

Há sempre as figuras dominantes, que influenciam as outras – e fazem com que você perca *insights* valiosos das amigas mais quietinhas.

Há, também, uma certa busca por diplomacia. Então, não se surpreenda se as suas amigas tentarem entrar num consenso. O que é perigoso, porque deixa

as opiniões mais sinceras de fora.

Quando você pede para que a pessoa mude pelo menos um ponto do seu produto, você cria um espaço confortável para a crítica construtiva. Ela não se sentirá mal – afinal de contas, é só uma.

Está tudo ma-ra-vi-lho-so, só achei estranho que tinha gengibre em todos os sabores.

E sempre que você disserem que *não tem nada para mudar*, insista. Uma, duas, três, quatro, cinco vezes.

Pode ser que ela até esteja dizendo a verdade.

Mas eu arriscaria dizer que, em geral, as pessoas sempre têm algo a contribuir.

RODANDO O PRIMEIRO CICLO.

Você ouve tudo, recolhe os melhores *feedbacks* e se dá conta que, apesar da reação positivas, há muito para ser corrigido.

Na pior das hipóteses, há muitas possibilidades para serem testadas.

Dos cinco sabores originais, você mantém dois, corrige outros dois, e cria mais dois inéditos. Faz dois tamanhos de garrafinhas. E cria um rótulo à mão.

Você decide, dessa vez, atacar um outro grupo: a turma da faculdade. E, dessa vez, não será protótipo. Será um MVP.

Está na hora de testar sua hipótese no mundo real. Está na hora de pular na piscina.

Nisso, surge uma ideia que parece razoável: montar, dentro da lancheria da faculdade, uma banquinha com os seus produtos.

É hora de pedir o favor.

Você combina com a dona do restaurante – que conhece você desde o primeiro semestre – e sugere ocupar um cantinho da loja, nas manhãs e tardes, por uma semana. Inclusive, se compromete a repassar 50% de tudo o que ganhar.

Mais pela amizade, e menos pela oportunidade de negócio, ela topa.

Você avisa os colegas, cola cartazes pelos corredores. Na cara-de-pau, fala com pessoas que você nem conhece e pede para que elas divulguem nas suas

turmas.

E, na segunda-feira de manhã, você, com frio na barriga, abre os trabalhos.

O produto não é um sucesso de vendas, mas ficou longe do fracasso. A dona da lancheria se empolga com os lucros e pede para você ficar mais uma semana.

Você fala com seus colegas de aula e pede mais *feedbacks*.

Juntando as coisas que ouviu agora, com as opiniões das suas amigas, mais os resultados de vendas, não há dúvidas. Não há porque investir na garrafa pequena. E os quatro sabores mais exóticos tiveram tão pouca saída que não justificam o investimento.

Já o preço, ao que tudo indica, não assustou. Talvez, num futuro próximo, até dê para aumentar um pouquinho.

RODANDO O SEGUNDO CICLO.

Agora, que você sabe os sabores mais populares, e a quantidade que sai durante uma semana, você economiza na matéria-prima. Faz uma compra mais certa. Também otimiza os processos e demora metade do tempo que levou nas duas primeiras vezes.

Além do restaurante na faculdade, você decide partir para o segundo favor. E conversa com a dona da loja de produtos orgânicos, para deixar suas garrafinhas à venda de forma consignada.

Ela experimenta o suco, aprova e topa a parceria. Mas com uma condição: a garrafinha precisa de um acabamento mais profissional.

E aí vem o grande estalo que ninguém tinha dado até então.

O suco, apesar de sempre receber elogios com relação ao sabor, tem uma apresentação muito amadora.

E isso pode estar fazendo toda a diferença.

No final de semana, você passa numa papelaria, compra vários materiais de bom gosto e cria novas etiquetas para o seu suco.

Também descobre um fornecedor de garrafas de vidro, cheias de design.

Na segunda-feira, você acorda empolgada e, antes de ir para a faculdade, passa na lojinha de orgânicos. Mostra as novas embalagens e ganha de presente um sorriso da dona. Consegue deixar uma pequena quantidade para venda consignada.

Na faculdade, as novas embalagens mudam a percepção do produto.

Agora, com foco apenas nos sabores mais populares, as vendas crescem.

Mas o melhor é saber que não sobrou nada do estoque da lojinha de orgânicos.

E ela quer mais.

BOTANDO NA PONTA DO LÁPIS.

Você não consegue conter a empolgação. Não poderia imaginar que, em tão pouco tempo, teria tantas boas notícias.

Mas no mundo dos negócios, nem tudo são flores.

Quando você abre o *Excel* e faz as contas de quanto gastou e quanto ganhou, vê que os materiais da papelaria encareceram muito os custos do produto.

Apesar da impressão inicial de lucro, você fechou a semana no zero a zero.

Mas você também sabe que esse é só o início. As perspectivas são muito positivas.

Foco no aprendizado.



VIRANDO PROJETO.

Você não consegue pensar em outra coisa a não ser no seu empreendimento.

Mal é capaz ir às aulas pela noite. Não tem tempo de ver o seu seriado favorito. E nem passa pela sua cabeça a balada do final de semana.

O que você quer é apostar no seu suco.

Então, você cria um sistema. Todo sábado de manhã, você faz as contas, para ver como as coisas estão indo.

No sábado de tarde, você compra os ingredientes, as garrafas e o material de papelaria.

Domingo, prepara os sucos e monta as embalagens.



Segunda cedinho, entrega o lote semanal na loja de orgânicos. E já vai direto para a faculdade, atender na sua banca.

Na quarta, é o dia de comprar ingredientes e preparar uma nova rodada de sucos – ou eles perdem o frescor.

Quinta e sexta você volta a operar na banca.

E assim fica, ciclo após ciclo, corrigindo o que está errado. Tentando achar soluções para sair do zero a zero financeiro.

Será que devo vender mais caro?

Aumentar o número de pontos de venda?

Gastar menos com matéria-prima?

Porque na semana que as vendas explodem, e parece que o lucro vai vir, más notícias. O liquidificador queima e você precisa um novo.

As contas voltam a apertar.

Duas semanas depois, você tem outro pico de lucro. Mas o preço da garrafa sobe, e – mais uma vez – você se depara com um zero a zero.

Pois aí está. Quando você entra num ciclo frequente e regular, você tem um Projeto.

Ele, definitivamente, não é mais um MVP.

Por mais que as coisas ainda não estejam dando muito lucro, você já pode se considerar um empreendedor.

Porque você já foi lá e fez.



NÃO POR ACASO, EXISTE O TERMO PROJETO PARALELO.

Você já ouviu falar de projeto paralelo?

Como o próprio nome diz, é um *Projeto*.

Muitos empreendedores fazem um projeto paralelo com a esperança de que vingue, e, assim, possam largar o atual emprego.

Esse é um plano muito comum – e que eu recomendo. Mas que requer alguns pequenos cuidados.

O primeiro é que, ao tocar os dois ao mesmo tempo, é natural que você fique mais desinteressado pelo seu emprego.

É possível que você encha o saco muito antes do planejado.



E decida acelerar o processo.

Já vi isso acontecer muitas vezes.

Por isso, uma saída interessante é já começar, desde agora, a montar o seu Fundo Fui.

FUNDO FUI.

Eu acredito que todo profissional, de todo e qualquer nível, deveria ter um fundo, onde estejam acumulados seis salários.

Isso é uma garantia dupla.

Primeiro, porque se você for demitido, você não precisa se sujeitar a qualquer proposta.

A segunda é que, assim, você pode ter a liberdade de trabalhar nas condições ideais. Pode dar opiniões sinceras, sem medos de retaliações. Pode operar sem um peso desnecessário nas costas.

Em suma: assim, você não precisa vira nem um puxa-saco, nem um burocrata.

No caso de um potencial empreendedor – você –, o Fundo Fui é a garantia de que tudo vai correr bem durante a transição.



PROJETO: O EU-PREENDEDOR.

Quando você tem um Projeto, você é o *business* e o *business* é você.

Essa é uma das fases mais bonitas da jornada VLEF, pela dedicação, entrega e paixão que transbordam do empreendedor.

Poucas coisas me comovem tanto quanto um jovem empreendedor transformando seu MVP em Projeto.

Qualquer que seja a história, é sempre inspiradora.

Mas o *eu-preendedor*, apesar de emocionante, é também muito vulnerável.

Porque você, como todo mundo, precisa de dinheiro para viver.



LIMBO.

O Projeto é um limbo, que você cria intencionalmente para não ter a pressão do dinheiro desde o dia um.

Isso não significa que não há pressão nenhuma. Há.

Enquanto o Projeto não provém recursos que sustentem o seu custo de vida, você estará queimando as suas reservas.

Como as reservas não são infinitas, uma hora você se vê num beco sem saída.

Se o Projeto não der lucro, você terá que correr atrás de emprego novamente.

Em suma: terá que assumir uma segunda atividade, além do seu Projeto, para botar leite na mesa das crianças.

E aí, é só fazer um raciocínio minimamente lógico.

Se antes, só com o Projeto, já estava difícil fazer a coisa andar, imagine agora.

Imagino que essa página possa gerar uma certa angústia num empreendedor em formação. Mas a verdade é: o Projeto tem tempo de validade.

Ele precisa dar lucro, ou a sua sobrevivência entra em xeque.

DO PROJETO AO NEGÓCIO. EM BUSCA DO LUCRO.

Lucro não é, e nunca será, a coisa mais importante de um empreendimento.

Mas, ainda assim, é fundamental.

Sem lucro não existe iniciativa. E, sem iniciativa, o propósito por trás da iniciativa se esvai.

O lucro nunca pode ser o norte. Mas sempre deve ser um pilar importante.

Por isso que uma etapa crucial da nossa jornada é a transformação do Projeto em Negócio.

O que diferencia um e outro? A sustentabilidade financeira.

Em outras palavras: o lucro.

Há muitas iniciativas louváveis no mundo, mas que não suportam a pressão do fluxo de caixa.

Fazem um trabalho maravilhoso, mas sucumbem pela falta de lucro.

Reconheço que muitas deixam um legado importante, mesmo numa curta jornada.

Isso é de se admirar.

Mas eu ficaria ainda mais feliz se visse essas iniciativas sobrevivendo ao tempo, impactando positivamente as pessoas por anos.

E deixando um legado ainda maior.

O NEGÓCIO

Assim como *Projeto*, que permite muitas variações dentro da língua portuguesa, mas que neste livro ganhou uma única conotação, a palavra *Negócio* também terá fronteiras definidas.

Negócio é a ação empreendedora que dá lucro.

Então, é muito fácil saber se você tem um Projeto ou um Negócio. Basta olhar no final do mês e ver se o saldo tem sinal positivo ou negativo.

Simples, não?

Pensando bem, não é tão simples assim.



VOCÊ REALMENTE TEM UM NEGÓCIO?

Abaixo, quatro formas diferentes de ver o mesmo cenário.

- 1) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por *email*. Compra as camisetas por R\$ 25,00 e vende por R\$ 50,00. Todo mês você vende vinte camisetas e tira um lucro de R\$ 500,00.
- 2) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por *email*. Compra as camisetas por R\$ 25,00 e vende por R\$ 50,00. Mas sua conta de celular dobrou por causa do contato com os clientes, além do tanque de gasolina extra que você gasta

por causa das entregas. Todo mês você vende vinte camisetas e não tira lucro nenhum.

- 3) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por *email*. Compra as camisetas por R\$ 25,00 e vende por R\$ 50,00. Além da conta de celular e da gasolina, você teve que comprar um computador novo para manipular digitalmente as imagens em alta resolução. Diluindo o custo do computador por doze meses, você tem prejuízo.

- 4) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a



imagem por *email*. Compra as camisetas por R\$ 25,00 e vende por R\$ 50,00. Além da conta de celular, da gasolina e do computador, você trabalha totalmente na informalidade. Não recolhe nenhum tipo de imposto, muito menos sonha em pagar *copyright* pelas imagens que baixa da internet para fazer suas estampas.

Como você já deve ter notado, sou um grande incentivador do empreendedorismo.

Mas isso não me permite ser irresponsável, e esconder de você o real cenário que se desenha.

Montar um negócio na informalidade é muito diferente de montar um negócio nos pormenores da lei.

Então, a pergunta é:

QUANDO VOCÊ REALMENTE TEM UM NEGÓCIO?

Não faltam opiniões divergentes, e respeito todas. Um conceito amplo como este permite muitas interpretações.

Na minha opinião particular, assim que uma iniciativa empreendedora começa a dar lucro – como no primeiro exemplo da página anterior –, ela já pode se autodenominar Negócio.

Sim, um Negócio. Ainda nos primeiros estágios de vida. Com desafios importantes para enfrentar. Com passivos para serem abatidos.

Mas um Negócio.

Ora: um bebê, por mais frágil e dependente da mãe que seja, não é um ser humano?

Se sim, então uma iniciativa empreendedora – por mais débil e dependente do seu fundador – também pode ser considerada um Negócio.

Mas assim como o bebê, que com dezesseis anos pode votar, com dezoito pode tirar carteira de motorista e com vinte e um está completamente emancipado, quando que um Negócio chega à maioridade?

Na minha opinião, um Negócio só atinge a sua maturidade quando está formalizado, com os investimentos iniciais quitados e com lucro nos últimos três meses.

INFORMALIDADE E LEIS TRABALHISTAS.

O Brasil é um país com uma política jurássica com relação ao empreendedorismo. Desde a burocracia até se conseguir um CNPJ, passando por algumas imposições paternalistas da CLT, terminando na exorbitância dos impostos.

Portanto, se você for em busca de mentoria, vai se surpreender com a quantidade de empresários de sucesso que estimularão você a *enfrentar o sistema em nome da sobrevivência do Negócio*.

Alguns mentores o aconselharão a começar na informalidade, para só depois – se as coisas derem certo – você realmente pensar na papelada.

O que, na lógica empreendedora, faz todo sentido.

Por outro lado: sei de muita gente que acha isso absurdo, pois coloca o jovem empreendedor numa injusta vantagem competitiva em relação aos *players* já estabelecidos.

O que também é bastante lógico.

Se você perguntar a minha opinião, já me adianto: esse é um tema delicado.

Tenho certeza que um livro estático, como este, nunca será o fórum mais adequado para esta – importante e fundamental – reflexão.

Espero que, um dia, nossos governantes criem espaços mais adequados para que esse tópico

seja tratado com a devida importância.

Como defensor do empreendedorismo, adoraria compartilhar meu ponto de vista.

Mas o que percebo é um grande desinteresse em mudar o atual sistema.

Vejo pouquíssimas iniciativas legítimas de construção de diálogo em cima do assunto.

Mas saiba desde já: se tudo der certo, e seu Negócio vingar, em algum momento você terá que enfrentar esses dilemas.

Pense bem sobre o assunto. (Mas sem pressa. Pense quando chegar lá, OK?)

DO NEGÓCIO PARA A EMPRESA. OU: PROPÓSITO DE ALTO IMPACTO.

*Vocês não têm uma empresa.
Vocês têm um negócio.*

Foi assim que tudo começou,
quando meu pai explicou,
em um tweet, que ainda
estávamos no jardim de infância.

Se a Perestroika éramos nós, e
sem nós ela não existia,
nós tínhamos um problema.

Porque a nossa intenção com
a Perestroika sempre foi gerar
impacto positivo para o mundo.
E se o negócio estava frágil,
essa intenção também estava.

Transformar um Negócio numa
Empresa é garantir que ele
sobreviva mesmo sem você.

É fazer com que o seu propósito
tenha um alcance maior.

É deixar o seu primeiro grande
legado.

Por quanto tempo essa
sobrevivência, esse alcance
e esse legado durarão?
Ninguém sabe.

Mas as grandes ideias sempre
são maiores que as pessoas
que as concebem.

Os ideais de igualdade racial
sempre serão maiores que Martin
Luther King. A busca pela paz
mundial sempre sempre será
maior que John Lennon. A luta
pela erradicação da pobreza
sempre será maior que Madre
Tereza.

Portanto, um propósito não
pode ficar enjaulado dentro do
empreendedor.

Se é uma ideia poderosa
e que tem potencial de mudar
o mundo, ela deve ganhar escala.

Ter alto impacto.

Transcender a existência
dos seus criadores.

Por isso, um Negócio bem-
intencionado deve virar
uma Empresa.

O QUE É UMA EMPRESA?

Empresas são organismos com quatro grandes objetivos.

- 1) Aumentar o alcance do propósito.
- 2) Deixar um legado de impacto positivo.
- 3) Garantir a felicidade de todos: clientes, equipe, sócios e sociedade.
- 4) Permanecer em estado de homeostase, com ciclos naturais de crescimento e retração, a fim de sustentar os itens 1, 2 e 3 pelo maior tempo possível – ou enquanto eles fizerem sentido.

Sei que, para alguns, essa descrição parece romantismo, eufemismo, budismo ou qualquer outro *ismo* que você encontrar por aí.

Mas, assim como eu, há muitas pessoas que também pensam assim.



COMO SE TRANSFORMA UM NEGÓCIO EM EMPRESA?

Meu amigo: a verdade é que eu não sei.

E, se soubesse, precisaria de um segundo livro apenas para este capítulo específico.

Cada negócio tem as suas idiosincrasias. Cada mercado tem as suas nuances.

Tudo o que posso dividir são as coisas que funcionaram para mim, com a esperança – mas sem a pretensão – de que isso funcione para os outros.

Observando a forma como montamos nossas equipes, organizei um formato que leva em conta doze passos.



- 1) Contrate o potencial
- 2) Engaje e cuide
- 3) Dê o exemplo e crie cultura
- 4) Crie um ambiente caórdico
- 5) Compartilhe o que você sabe
- 6) Delegue com mentoria
- 7) Crie uma hierarquia fluida
- 8) Faça as pessoas perceberem o seu empoderamento
- 9) Dê *feedback*
- 10) Suporte o risco
- 11) Abra espaço para o crescimento
- 12) Ajude a preparar um sucessor

I. CONTRATE O POTENCIAL.

Discordo da forma como a grande maioria das empresas contrata.

Elas olham para o passado, não para o futuro.

Elas se preocupam com o currículo, com o portfolio, com os diplomas. Elas olham para quem a pessoa foi, não para quem ela pretende ser.

Pense comigo: as coisas que você fez não dizem quem você é. Dizem quem você foi. É apenas uma questão de concordância verbal.

É claro que o passado dá pistas sobre o futuro. E ignorá-lo, é, no mínimo, ingenuidade. Mas não é essa a questão.

O que me incomoda

é o pouco (ou nenhum) interesse sobre as perspectivas futuras.

O que você quer ser? Quais sonhos pretende realizar? Como você se enxerga no futuro?

Em vez de olhar para a pessoa que foi, tento descobrir quem essa pessoa será.

Quando entrevisto alguém, minha atenção está mais direcionada ao seu potencial do que ao seu histórico.

Conheço gente genial que, a julgar pelo currículo dos últimos seis meses, não teria a menor chance numa entrevista.

Mas bastou uma conversa de dez minutos para eu descobrir coisas que o currículo não podia revelar.

Paixão, brilho no olho, humildade e vontade de fazer. Esse tipo de coisa não vem no PDF.

Quantas histórias conhecemos de talentos que eram subutilizados até terem uma oportunidade?

Prefiro mil vezes contratar uma pessoa brilhante com um currículo medíocre do que uma pessoa medíocre com um currículo brilhante.

A primeira coisa numa entrevista é tentar descobrir se essa pessoa é alguém com quem nós gostaríamos de conviver.

Se não, por que vamos contratá-la?

Se nós não temos nada em comum com essa pessoa, além do trabalho, por que queremos passar oito horas por dia com ela?

Um ambiente profissional, antes de ser profissional, é ambiente.

Felicidade não é trabalhar pouco. É trabalhar bem.

Minhas dicas.

1. Contrate o potencial antes do histórico.
2. Prefira pessoas brilhantes com currículos medíocres ao inverso.
3. Contrate gente competente, mas isso não é tudo. Você gostaria de sentar num bar e saber mais sobre a vida dessa pessoa?

2. ENGAJE.

Uma pessoa que faz parte dos nossos organismos tem que estar, acima de tudo, engajada pelo propósito comum.

Se nossas visões de mundo estiverem em sintonia, existe uma grande chance do namoro virar casamento. Mas se as filosofias são opostas, talvez nem valha a pena sair para jantar.

Pessoas se engajam por saberem que estão investindo tempo e energia para transformar o mundo. E elas têm que ver isso, também, no lugar onde elas dão o sangue.

Se elas não veem esse potencial, a relação é fria. Como um casamento arranjado.

Se você tem alguém motivado pelo salário, ou porque tem

boas contas, basta uma proposta concorrente, ou uma mudança no mercado, para que o amor acabe.

Por isso que, de forma intencional, temos uma política de salários controlados nos primeiros meses. Para ter certeza que essa pessoa está lá pela sinergia – não pelo *paycheck*.

Quando a química se demonstra verdadeira, aí há espaço para uma negociação.

Quem seduz pelo dinheiro, contamina o sistema na origem.

É como um golpista, que se aproxima de olho na fortuna. Pode até ser que nasça um sentimento e, com o tempo, floresça um amor verdadeiro. Mas a história nos mostra que é mais comum o contrário.



2. ENGAJE E CUIDE.

Se você perguntar para dez empreendedores, os dez dirão que suas equipes estão felizes. Mas se você mudar de lado e conversar com o pessoal, ouvirá respostas muito diferentes.

A grande maioria das pessoas é infeliz no trabalho. Não por acaso, como explica bem Roman Krznaric no seu livro *How to Find Fulfilling Work*, que a ideia de felicidade no trabalho é algo muito recente (o próprio termo *trabalho* vem do latim *tripalium* – um literal instrumento de tortura com três paus, usado na época romana).

Para muitos empregadores, trabalhar é cumprir uma obrigação – não um privilégio.

Pensando assim, como eles criarão um ambiente feliz e

agradável?

Portanto, a primeira pergunta é: o quanto você realmente se preocupa com a felicidade da sua equipe? Segundo: o que é felicidade para a sua equipe? Terceiro: como você mede a felicidade dessa equipe?

Sim, porque, em geral, as pessoas descontentes não vão falar diretamente com você.

Vão cochichar pelos corredores, em busca de um outro emprego – várias vezes, recebendo até menos.

O salário é importante – como bem explica Frederick Herzberg. Na sua publicação de 1968 chamada *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, ele identifica dois grandes grupos. De um lado, estão os fatores “de



higiene” (não motivam, mas podem desmotivar). De outro, estão os fatores de satisfação (os que, verdadeiramente engajam).

No primeiro bloco, ele cita a política da empresa, supervisão, relação com o chefe, relação com a equipe, condições de trabalho e salário.

No segundo, ele destaca realizações, reconhecimento, a atividade em si, domínio, responsabilidade e crescimento.

Muitos anos depois, Daniel Pink, em *Drive*, enxugou a segunda lista em três pontos: autonomia, domínio e propósito.

Se fizermos um comparativo, vamos ver que Herzberg e Pink não discordam totalmente. Na verdade, dependendo

da análise, eles talvez estejam dizendo a mesma coisa.

É fundamental cuidar. E posso dizer sem medo: nossa política interna é bastante atenta a isso. Um exemplo simples: criamos o *Feriado Particular*.

Todos os meses, cada pessoa tem um dia só de seu. Um feriado. Pode ser o *Dia de Ir Para a Praia* ou o *Dia de Curar a Ressaca*. Ninguém precisa explicar o motivo, é só avisar a data. (inclusive vamos até torcer para que você tire um dia legal, não um *Dia Para Pagar Contas*).

Como essa folga mensal não é descontada (assim como não são as férias coletivas), ao final de um ano a pessoa goza de, mais ou menos, sessenta dias de férias – o dobro de um trabalhador normal.



3. DÊ O EXEMPLO E CRIE CULTURA.

Quando você quer que se instale uma cultura na empresa, você, como liderança, precisa cultivá-la.

Mas, para cultivar cultura, é preciso entender o que é cultura.

Pois então: o que é cultura dentro de uma empresa?

Simples: cultura é o que as pessoas fazem sem que ninguém as peça.

Numa empresa que tem como cultura a pontualidade, você não precisa de cartão ponto. Todas chegarão no horário, mesmo sem fiscalização.

Numa empresa que tem como cultura o convívio entre os colegas, você não precisa de atividades de integração. Elas surgirão naturalmente.



Numa empresa que tem como cultura o perfeccionismo, você não precisa aprovar pessoalmente cada material. O cuidado será automático.

Então, se você quer criar uma empresa, você precisa dar o exemplo – porque o seu exemplo é que dá início à cultura.

Com a cultura instaurada, você será prescindível como disseminador. Você pode sair de cena.

É a cultura – de mãos dadas com o propósito – quem dá o ritmo e rege a orquestra.

Mesmo sem maestro.

4. CRIE UM AMBIENTE CAÓRDICO.

Em *Birth of the Chaordic Age*, de Dee Hock explica que a criatividade não emerge da opressão. Ecossistemas sufocantes matam a criatividade antes mesmo dela florescer.

Da mesma forma, a criatividade não nasce da anarquia total. O *chamos* é igualmente destrutivo.

A criatividade emerge quando há um pouco de caos (divergente) e um pouco de controle (convergente).

Os ambientes que conseguem um balanço desses dois pólos são chamados de caórdicos.

A lógica do comando-controle (você dá uma ordem, e fica controlando para ver se será cumprida), institucionalizada

pela Revolução Industrial, é uma das formas mais opressoras de gestão.

Por isso, se você quer que coisas novas surjam espontaneamente, você deve questionar esse modelo.

Refleta por dois minutos se você é alguém que estimula ambientes caórdicos de verdade.

Imagino que você tenha dito para si mesmo: *sim, eu sou uma pessoa que adora ambientes caórdicos.*

Agora, uma segunda sugestão. Tire uma hora e reflita profundamente sobre o assunto. Seja honesto consigo mesmo. O importante é o foco no aprendizado.

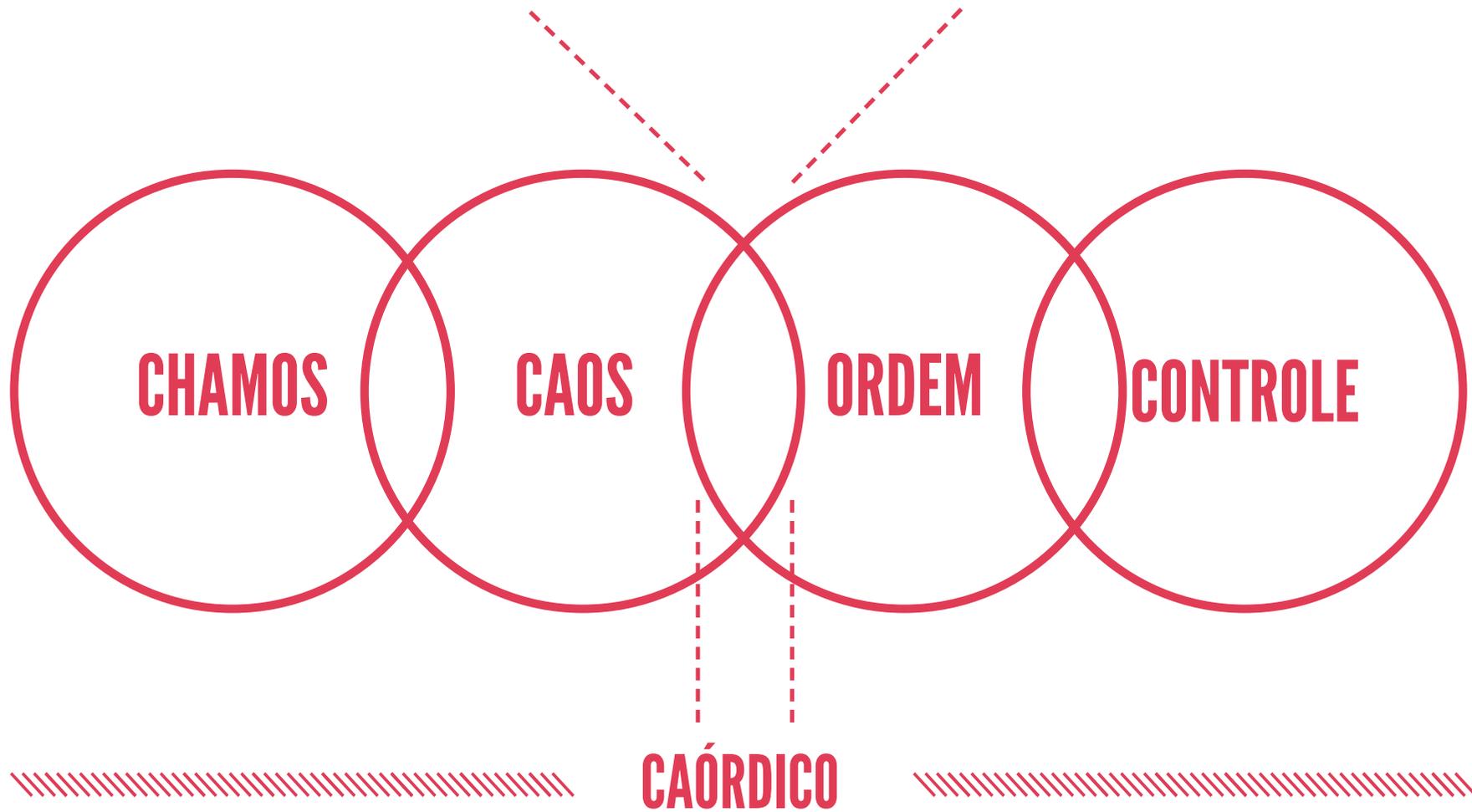
*Afinal, você quer realmente criar ambientes caórdicos?



DESTRUIÇÃO

EMERGE O NOVO

OPRESSÃO



5. COMPARTILHE O QUE VOCÊ SABE.

Compartilhar me parece a maneira mais sábia de lidar com o conhecimento.

Primeiro, por gratidão. Quase tudo o que você sabe veio de alguém – pais, amigos, professores, livros, filmes, artigos. Se essa pessoa não tivesse dividido a sua visão de mundo, você provavelmente saberia muito menos do que sabe hoje.

Imagine que triste se Platão, Da Vinci, Einstein ou Schopenhauer tivessem guardado para si suas descobertas?

Como forma de retribuição a tudo o que compartilharam com você, nada mais justo que você também compartilhe o que sabe com os outros.

Segundo motivo: como processo

de melhoria. Quando você torna públicos seus *segredos industriais* – não acredito em segredos industriais, por isso o sarcasmo –, você sabe que o seu diferencial está em domínio público. Naturalmente, se você quiser continuar em destaque, você terá que encontrar um novo paradigma.

Terceiro: porque promove reciprocidade. Se ação gera ação, conhecimento gera conhecimento. Quanto mais aberto você é com as pessoas, mais abertas elas são com você.

Quarto: porque você quer trabalhar com as melhores pessoas que você puder. E elas serão mais capazes se você, em vez de esconder o jogo, dividir tudo o que sabe.

Além do mais, quando você compartilha sem medo, você será ainda mais admirado pelos outros.

Liderança não se impõe. Se conquista.

Compartilhar conhecimento é uma grande forma de promover esse sentimento a seu favor.

Só as pessoas inseguras escondem o que têm de precioso.

6. DELEGUE COM MENTORIA.

Se você quer se desligar da operação, você não poderá fazer tudo.

Para navegar por outros mares, o empreendedor não pode ter medo de delegar.

Se navegar é preciso, delegar também é.

Mas, ao delegar, surge um dos principais receios do empreendedor, que é: repassar uma missão e saber que ninguém fará as coisas exatamente do jeito que ele faria.

E é verdade: ninguém fará assim.

Mas isso não significa que ficará pior. Quando você delega, muitas vezes se surpreende com o resultado.

Achar que a sua forma de pensar é o única correta lembra muito o Eu-regrativo.

Existem dois jeitos de fazer as coisas: o meu e o errado.

Se você contrata bem, não pode ter medo de confiar nas pessoas.

Inclusive, me parece pouco inteligente contratar alguém brilhante e obrigá-lo a seguir ordens.

Aprender a controlar menos e aceitar que cada um trabalha do seu jeito faz parte da maturidade dessa longa jornada empreendedora.

Mas é importante delegar com mentoria. Ou você está jogando os jovens aos leões.

Se é errado fazer tudo pela sua equipe, também é errado deixá-los sem orientação.

Você não pode mimar os filhos, mas também não pode ser um pai ausente.

Por isso, delegue com mentoria.

Como mentor, o seu papel deve ser estimular o cuidado na execução, garantir o critério de entrega, estar disponível para dúvidas e sempre oferecer suporte emocional.

Achar que você vai conseguir ir além disso é pura pretensão.

Delegar com mentoria não é dar o peixe.

Delegar com mentoria não é simplesmente ensinar a pescar.

É um pouco dos dois.

É, por vezes, pescar junto.

Delegar com mentoria é mais que oferecer autonomia. É estar emocionalmente presente/disponível para que todos se sintam seguros.

7. CRIE UMA HIERARQUIA FLUIDA.

Antigamente, a liderança era um cargo.

Se você tinha sido promovido a gerente, diretor ou presidente, você era uma liderança.

Hoje, sabemos que líder é todo aquele que promove mudança – no caso, mudanças positivas.

Líder não é um cargo.

É uma postura.

Líder é uma forma de enxergar a si mesmo.

Líder é uma forma de enxergar o outro.

Mas, principalmente: é uma forma de enxergar a si mesmo com relação ao outro.

Portanto:

A) Se líder é todo aquele que promove mudança positiva.

B) Se eu quero o maior número de mudanças positivas na empresa.

C) Eu quero o maior número de líderes.



OS PROBLEMAS DA HIERARQUIA RÍGIDA.

O Pensamento Industrial parte de uma premissa: *para ganhar escala, é preciso controle de qualidade.*

Nunca vou questionar qualidade. Mas tenho muitos motivos para questionar *controle*. Porque controle legítima a hierarquia rígida e (obviamente) o comando-controle.

Como o próprio nome diz, comando-controle é um sistema em que a maior patente dá ordens aos seus subordinados. Sua autoridade (muitas vezes, artificial) permite que ele decida o que, como e quando cada atividade deve ser realizada.

Mas o comando só funciona com o controle (aquela passada para ver se as pessoas estão realmente trabalhando).

Assim, se cria uma cobrança opressora (*estamos demorando, hein?*) em vez de uma mentoria amorosa (*você precisa de ajuda?*).

Para piorar, se cria um gargalo de aprovação – aumentando ainda mais a necessidade do comando-controle como combustível do processo.

Um mau gestor usa esse gargalo para intimidar os outros (*isso está horrível, faça de novo*). Um bom gestor usa esse mesmo gargalo para oferecer aprendizado (*deixa eu sugerir uma outra forma*).

Nesse modelo, duas coisas acontecem. A competição entre os subordinados (que talvez nem precise explicar). E a despersonalização das autoridades (em que, talvez, valha a pena ir mais a fundo).

DESPERSONALIZAÇÃO.

Há pelo menos dois casos famosos no mundo da psicologia que nos ajudam a entender esse fenômeno.

O primeiro é de Stanley Milgram, que, no início da década de 60, organizou um estudo que ficou conhecido como *Obedience Study*. Os resultados da experiência foram apresentados no artigo *Behavioral Study of Obedience* no *Journal of Abnormal and Social Psychology* e, posteriormente, no livro *Obedience to Authority: An Experimental View*, de 1974. Pelo seu trabalho, Milgram recebeu o Prêmio Anual Em Psicologia Social da *American Association for the Advancement of Science*.

Aconteceu da seguinte forma: quarenta voluntários foram

recrutados para participar de um estudo sobre aprendizagem. Mas isso era apenas uma fachada: o que Milgram realmente queria entender era a relação entre obediência/autoridade vs. o bom senso do indivíduo.

O experimentador (Milgram) se apresentava para os dois voluntários. Na verdade, só um deles era realmente voluntário – o outro era um ator, se passando por voluntário.

Milgram sorteava quem assumiria papel de aluno e quem assumiria o papel de professor. Não por coincidência, o ator sempre caía no papel de aluno. Consequentemente, o verdadeiro voluntário sempre caía no papel de professor (vale lembrar: este voluntário achava que estava

fazendo um estudo sobre processos de aprendizagem).

Milgram então explicava que o professor (o voluntário) faria perguntas de múltipla escolha. O aluno (ator) ficaria preso a uma cadeira, numa sala separada, e ouviria as perguntas pelo sistema de som. Se desse a resposta correta, nada aconteceria. Se desse a resposta errada, o professor deveria aplicar um choque como punição.

No painel de controle do professor, havia quinze voltagens. A primeira com 15 volts e a última com 450 volts. Inclusive, nesta, havia uma clara sinalização de perigo (numa clara indicação de risco de vida).

Milgram explicava que os

erros deveriam acompanhar as voltagens correspondentes. Sendo assim, ao ouvir a primeira resposta errada, o professor deveria dar o choque mais leve. Na segunda errada, deveria dar o segundo choque mais leve.

A cada erro, o professor deveria punir o aluno com um choque cada vez mais doloroso.

Para ter certeza que o professor entendia o contexto e a sua responsabilidade, Milgram apresentava o aluno amarrado na cadeira. Depois, aplicava no próprio professor o choque mais leve. E só então começava o experimento.

Caso o professor questionasse a natureza do estudo, alegando sofrimento do aluno, Milgram tinha quatro respostas

automáticas.

Primeira: *Por favor, continue.*

Segunda: *O experimento requer que você continue.*

Terceira: *É absolutamente essencial que você continue.*

Quarta: *Você não tem outra escolha, a não ser continuar.*

Milgram o fazia com tom de voz sereno e suave, mas sem demonstrar qualquer tipo de hesitação – deixando claro que ele era a autoridade.

O resultado chocante: 65% dos participantes foram até o choque fatal de 450 volts.

Outro índice que chamou a atenção: todos os participantes,

sem exceção, aplicaram o choque de 300 volts.

E se você acha que esse experimento foi um caso isolado, engana-se. Ele foi repetido inúmeras vezes, sempre com resultados semelhantes.

Numa versão recente, nove dos doze voluntários foram até o choque fatal.

(Se por acaso você está preocupado com os alunos, pode ficar tranquilo. Apesar dos professores acharem que eles estavam aplicando choques reais, os atores estavam a salvo.)

Mas a pergunta é: por que pessoas comuns, de bem, sem nenhum desvio psicológico grave, foram tão longe no experimento?



MAIS DESPERSONALIZAÇÃO.

O segundo estudo foi conduzido pelo Professor Philip Zimbardo – uma figura de destaque no meio da psicologia. Zimbardo já recebeu honrarias como o *Havel Foundation Prize*, já foi presidente da *American Psychological Association* e *Chair* do *Council of Scientific Society Presidents* (CSSP).

Mas sua carreira não seria tão exitosa sem o experimento realizado em 1971, e que ficou mundialmente conhecido como *Prisão de Stanford*.

A ideia era simular o funcionamento de uma penitenciária, durante quinze dias, no subsolo do departamento de psicologia da universidade.

Voluntários foram recrutados e,

a eles, eram indicados dois postos: ou de guardas ou de prisioneiros. A decisão acontecia no cara ou coroa (sem que os voluntários soubessem).

Aos guardas, era dada uma autoridade artificial – afinal, eles podiam mandar nos outros pelo simples fato de serem guardas (qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência).

E um pedido: sem usar da força física, *vocês devem cuidar do funcionamento da prisão – para tanto, podem recorrer ao que julgarem necessário* (qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência).

Ou seja: o pedido não dava limites claros do que era



permitido ou não. Mas estimulava que eles fizessem o necessário para fazer a penitenciária funcionar. Levantar o tom de voz, pressão psicológica, mudar as regras de convivência sem negociação entre ambas as partes. Tudo isso seria considerado normal (qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência).

Resultado: já no primeiro dia, floresceu um sadismo assustador nos guardas, que não hesitaram em humilhar os prisioneiros.

Estes, rapidamente acusaram distúrbios emocionais e começaram a ficar perturbados com o caminho que o experimento tomava.

No segundo dia, a pressão era tão forte que eclodiu uma

rebelião.

Mas, dotados de autoridade, os guardas não se intimidaram e aplicaram uma forte retaliação.

Foram presenciadas torturas brutais aos prisioneiros. Até mesmo a punição física – proibida – acabou sendo utilizada por alguns.

O cativo entrou em estado anárquico. O autoritarismo e os comportamentos hediondos dos guardas cresciam à medida que se sentiam mais poderosos (qualquer semelhança com o mundo corporativo, não é mera coincidência).

No sexto dia, o experimento ficou completamente fora de controle e teve que ser desativado.



Pelo menos dois depoimentos comprovam o grau de desumanidade a que se chegou.

A primeira declaração é de um prisioneiro chamado Clay:

Eu comecei a sentir que estava perdendo a minha identidade, a pessoa a quem chamava Clay, a pessoa que me colocou neste lugar, a pessoa que se ofereceu a entrar nessa prisão. Porque era uma prisão para mim, ainda é uma prisão para mim. Eu não olho para ela como uma experiência ou uma simulação. Era apenas uma prisão gerida por psicólogos em vez de pelo Estado.

Se você acha exagerado, veja esse outro depoimento, de



um dos guardas:

Eu realmente pensei que era incapaz desse tipo de comportamento. Eu fiquei surpreso e até consternado por descobrir que podia agir de maneiras que eram tão absolutamente, tão pouco habituais – que eu alguma vez na vida poderia sonhar em fazer. E, enquanto eu fazia, não senti qualquer arrependimento, não senti qualquer culpa. Foi somente depois, posteriormente, quando comecei a refletir sobre o que tinha feito, que este comportamento começou a se esclarecer para mim. E percebi que esta era uma parte de mim que eu não tinha reparado anteriormente.

ENCERRANDO O CAPÍTULO DESPERSONALIZAÇÃO.

Há muitas conclusões possíveis. Uma que faço, e que é bem particular, é sobre a institucionalização da autoridade artificial.

Quando assumimos a hierarquia rígida/artificial como modelo de gestão, as pessoas se despersonalizam.

Elas deixam de lado o indivíduo, o cidadão, o pai de família, o ser humano (no sentido mais nobre da palavra), e assumem um papel social: o de engrenagem do sistema.

Despersonalizado, e apenas despersonalizado, ele pode cumprir o que pedem sem culpa – pois ele sabe que a responsabilidade não é sua.

O sentimento é transferido para



a autoridade. E ele deixa de ser uma pessoa (com capacidade de reflexão, com livre arbítrio, com consciência) e passa a ser apenas *um personagem profissional que está apenas cumprindo ordens.*

Assim, quando um superior diz: *venda cigarros para adolescentes*, o subalterno despersonalizado não se questiona se isso é certo, errado, se isso vai fazer bem para o mundo ou não.

A ordem veio de cima. Ele apenas vai cumpri-la, por ser parte da engrenagem.

MAS EXISTE UMA FORMA DE OPERAR SEM HIERARQUIA?

São muitos os exemplos de que, sim: isso não é utopia.

Podemos falar da Valve, empresa bilionária de games, que aboliu completamente qualquer tipo de estrutura hierárquica. As pessoas se auto-organizam em todos os níveis, desde contratação de novos colaboradores, na demissão de quem não está contribuindo, até na formatação dos projetos e na priorização do trabalho.

Podemos falar da Disney, que criou um framework para todos os seus *cast members* (lá, não existem funcionários – todos são membros do elenco). Assim, qualquer pessoa sabe o que tem que fazer, sem precisar de uma autoridade dando ordens dentro do comando-controle. Pela ordem: segurança, cortesia, show e eficiência.

Podemos falar da Zappos, que instituiu – e popularizou – o termo holocracia: o sistema se preocupa menos com a rigidez dos cargos e mais com os papéis profissionais nas dinâmicas do dia a dia. E, automaticamente, revê a posição dos gerentes.

E podemos inclusive sair do ramo das empresas mais disruptivas e ver exemplos disso em mercados bem tradicionais. A Morning Star, maior processadora de tomates dos EUA, é outra que reinventou processos para abolir a hierarquia e horizontalizar o processo.

Sempre vai haver um motivo para você dizer *é, mas aqui, na minha empresa, não tem como.*

Eu discordo. E acho que o primeiro passo para conseguir é tentar.

8. FAÇA AS PESSOAS PERCEBEREM QUE ESTÃO EMPODERADAS.

Toda vez que usamos o termo *empoderar pessoas*, estamos partindo do pressuposto.

Alguém tem poder e, por isso, pode transmitir para um outro, que não o tem.

É uma forma bastante eclesiástica de ver o mundo.

Acredito que todos têm poder. O difícil é perceber isso.

Ou você acha que se os milhões de escravos se revoltassem contra os senhores de engenho, haveria maneira de impedi-los?

Quando há resignação com o jeito que o mundo é, com o *status quo*, com as castas e com as hierarquias, as pessoas não se sentem empoderadas.

Mas elas são.

O seu papel é fazer com que elas percebam isso e assumam as suas atividades com responsabilidade e autonomia.

Ninguém transfere poder a ninguém.

As pessoas já o tem.



9. DÊ FEEDBACK.

Poucas ferramentas são tão poderosas para a mudança quanto um *feedback* construtivo.

Toda vez que alguém me procura para dar *feedback*, ouço com atenção. Porque as pessoas que gostam de você dão *feedback* – as que não gostam de você falam mal pelas costas.

Todo *feedback* tem algum nível de verdade. Pode ser uma verdade que não esteja ao seu alcance. Pode ser uma verdade com que você nem concorde. Mas ainda assim, é uma verdade.

Por isso, a escuta ativa. Aprender a receber *feedback* é a melhor maneira de aprender a dar *feedback*.

Empatia é a palavra.



Quando há empatia, há *feedback* construtivo. Com *feedback* construtivo, há inexorável mudança.

Há quem prefira *feedforward* ao *feedback*. Focar mais no que deve ser mudado para o futuro do que o que foi feito de errado no passado.

Gosto dos dois.

Um bom jeito de dar *feedback* que aprendi se chama *I like, I wish* – Eu gostei, eu gostaria.

Eu gostei do seu comprometimento. Eu gostaria que, da próxima vez, nós conseguíssemos começar no horário combinado.

Pronto. Você puxou a orelha do atrasado com a diplomacia de um

lorde inglês.

Uma boa mentoria tem *feedbacks* informais a todo momento – não apenas de três em três meses, quando *há a clássica avaliação trimestral do seu desempenho*.

Feedback, se feito com destreza, se dá em tempo real. Porque só *feedback* em tempo real corrige o fluxo (veremos em breve).

Pessoas que não querem melhorar ignoram *feedbacks*.

Pessoas que sabem tudo ignoram *feedbacks*.

Com esse tipo de gente é muito difícil trabalhar.



10. SUPORTE O RISCO.

Ao delegar, você precisa se preparar para o erro.

Pessoas erram.

Você erra.

Se você, que conhece a empresa desde o princípio, que é mais experiente, erra, por que vamos achar que os outros não vão?

Quando do infortúnio, não levante a mão para dar o tapa. Estenda a mão para levantá-lo do tombo.

Gosto de repetir: *não me peça licença, me peça desculpas. Tente sem permissão. Se acertar, parabéns. Se errar, a gente está aqui para corrigir.*

A inovação surge do movimento impensado, não do movimento



mecânico.

Da pincelada ao acaso, não do pastiche do seu pintor predileto.

Do drible que ninguém deu, não do que ficou famoso no *Youtube*.

O erro é um efeito colateral necessário para a *disrupção*.

Evidente que, por uma simples questão de *sobrevivência*, é necessário ter algum mecanismo interno para evitar maiores *catástrofes*.

Mas é importante ter, acima de tudo, o coração aberto para as vezes em que não houver saída.

Shit happens.

II. ABRA ESPAÇO PARA O CRESCIMENTO.

Defendo a criação de uma cultura forte, que promova líderes.

Pessoas com autonomia, agindo por consciência própria e em prol de mudanças positivas.

Para mim, parece óbvio. Mas o óbvio nem sempre o é.

A gestão tradicional opera de outra forma: prefere ter gerentes. Muitos gerentes.

Não sou contra a figura do gerente, desde que ele trabalhe pela cultura, promovendo espaço para novas lideranças e estimulando a consciência de empoderamento.

O mau gerente fica por cima: intimidando, amedrontando, cobrando, punindo e sufocando os subalternos.

O bom gerente fica por baixo: suportando, mentorando, levantando e abrindo espaço para o crescimento dos outros.

Quando todos se sentem empoderados, o gerente é uma figura inútil.

É o fim da hierarquia.

Lembro que, nos meus tempos de criança, sempre que queria pular um muro, precisava da ajuda dos amigos.

Eles espalmavam as duas mãos, colocavam uma sobre a outra, e criavam um apoio, para que eu pudesse colocar o pé – nós chamávamos isso de *pezinho*.

Com o *pezinho*, eu ficava mais alto, podia dar impulso, vencer a parede e ver

o que meus olhos infantis não alcançavam.

Se você quer que as pessoas cresçam, faça o mesmo.

Seja um suporte (embaixo) superior (pela experiência).

Na página a seguir, você vê uma sugestão de como implementar um sistema horizontal no seu organismo.

A primeira coisa que deve acontecer é: a liderança (CEO, Presidente, Conselho) deve sair da posição mais alta e se colocar como suporte de todos os outros.

Isso, além de funcionar como rede (*em vez de oferecer a vara, ofereça a rede*), começa

a criar cultura de horizontalidade.

Quando você se coloca como suporte superior, você faz com que todos se sintam empoderados.

E aí, você pode estimular que a hierarquia acima de você fique achatada (ou acabe completamente).

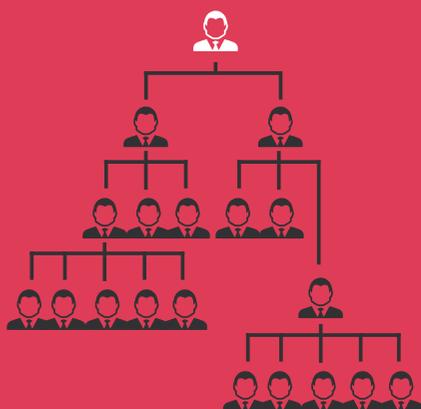
Com o tempo, alguns perceberão que também devem virar suporte. E ficarão ao seu lado.

Quando todos estiverem lado a lado, não há mais hierarquia.

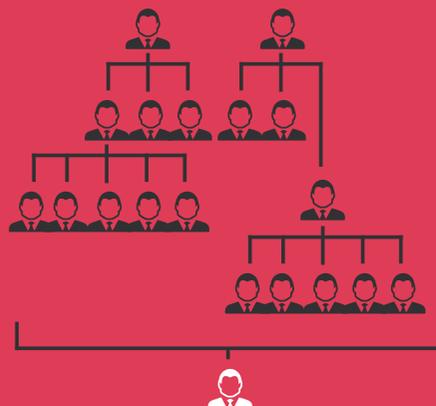
Eu não quero trabalhar para os outros. Mas também não quero que outros trabalhem para mim.

Quero que as pessoas trabalhem *comigo*.

1



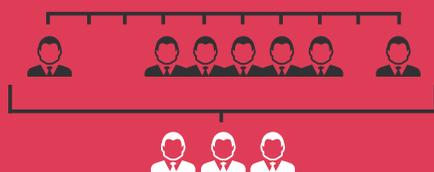
2



3



4



5



6



12. PREPARE UM SUCESSOR.

Uma boa forma de garantir o seu próprio crescimento, e o crescimento dos outros, é preparar alguém para roubar a sua cadeira – e a dos demais.

Não através do medo. Mas através de um estímulo positivo.

Dê um impulso.

Se você souber preparar alguém para ocupar o seu atual espaço, ela naturalmente o fará.

E quando ela fizer, você naturalmente será catapultado.

É o verdadeiro ganha-ganha.



A CURVA DE GREINER E OS DESAFIOS DE MONTAR UMA EMPRESA.

Para mim, está muito claro que os dilemas de um empreendedor que está na vontade ou na ideia são muito diferentes de um empreendedor que está em vias de transformar seu negócio numa empresa.

Talvez uma das melhores formas de explicar isso seja a curva de Larry Greider – originalmente publicada no artigo *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, de 1972 (revisado em 1998).

Nem precisa dizer muito: além do gráfico ser auto-explicativo, a essa altura você já tem recursos suficientes para entendê-lo.

Moral da história: ao avançar na trajetória, os desafios não acabam, nem diminuem – apenas mudam.



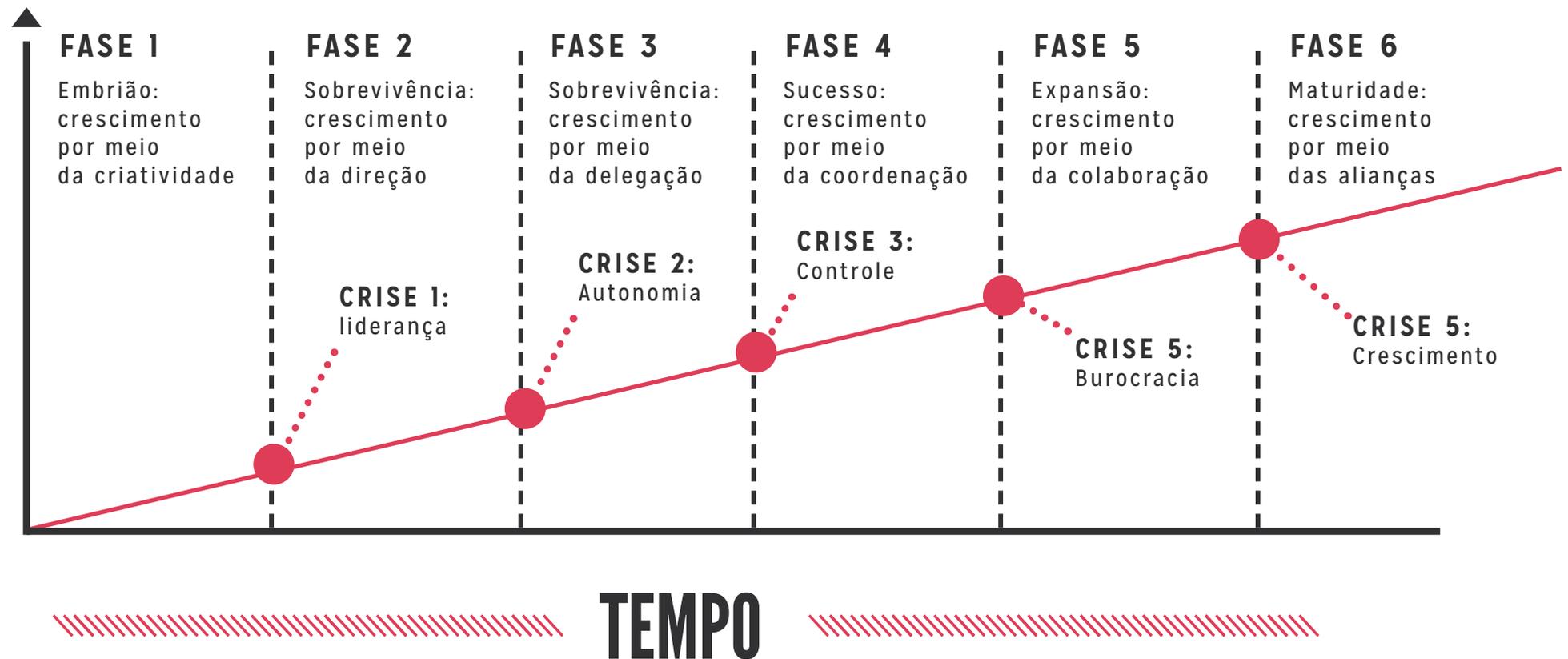
Empreendedorismo só existe com resiliência.

É um clichê, eu sei.

Mas os clichês são clichês por algum motivo.

CURVA DE GREINER

TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO



A INCONGRUÊNCIA DE UM EMPREENDEDOR QUE TEM EMPRESA.

Se o empreendedor empreende, e continua empreendendo por algum tempo, até formar uma empresa, me parece claro: ele prefere esse caminho do que trabalhar para outras pessoas.

Se ele acredita nisso, me parece curioso que ele guarde esse privilégio para si.

Sim, porque, se ele não quer trabalhar para os outros, por que ele quer que os outros trabalhem para ele? Não parece contraditório?

Usando uma metáfora polêmica – já aviso, é polêmica: é como um escravo que se liberta e cria um novo engenho, com novos escravos.

Como disse acima: quero que as pessoas trabalhem comigo

– e que as pessoas me queiram trabalhando com elas.

Me parece estranho quando alguém que acredita no empreendedorismo não quer o mesmo para aqueles que estão ao seu redor.

Por isso, veremos no próximo capítulo uma nova postura que empreendedores e empresas podem – e na minha opinião, devem – assumir.

Sem abrir mão de nada do que fazem, elas se tornam, também, incubadoras de empreendedores.

Essa filosofia, já percebida em alguns organismos, mas rara na maioria, pode ser uma das chaves para a inevitável transformação que nossa sociedade viverá em alguns anos.



A MINHA MAIOR DESCOBERTA SOBRE O VAI LÁ E FAZ: A REGRA DOS 5%.

Agora que já conhecemos as etapas do caminho empreendedor, vamos agrupá-las em conjuntos maiores.

Inspiração
+ *Vontade*
+ *Ideia*
= *Ideação*

Como o próprio nome diz: é a etapa em que estaremos focados na criação e na concepção.

Protótipo/MVP
+ *Projeto*
+ *Negócio*
= *Execução*

Aqui, o foco é colocar em prática, tirar do papel, dar vida.

(Empresa e Organismos Distribuídos nós vamos desconsiderar para fins didáticos.)



Conversando com muitos estudiosos de criatividade e inovação, e observando o meu processo particular de construção de um negócio, me dei conta que existe uma relação de proporcionalidade entre Ideação e Execução.

A Ideação, geralmente, corresponde a cerca de 5% do processo.

A execução é todo o resto.

Entender isso é entender o principal motivo pelo qual temos muitas ideias e poucas são colocadas em prática.

A REGRA DOS 5%: GESTANDO UM ELEFANTE BRANCO ANTES MESMO DE DAR À LUZ.

Acredito que esse é o principal motivo pelo qual as pessoas têm dificuldade de colocar suas ideias em prática.

É o que chamo de *Regra dos 5%*.

Se considerarmos o raciocínio anterior válido (ou seja: que a Ideação corresponde a cerca de 5% do processo), então temos que aceitar que a execução é, em geral, vinte vezes maior.

Portanto: quanto mais recursos eu usar na Ideação, mais recursos eu vou precisar lá na frente.

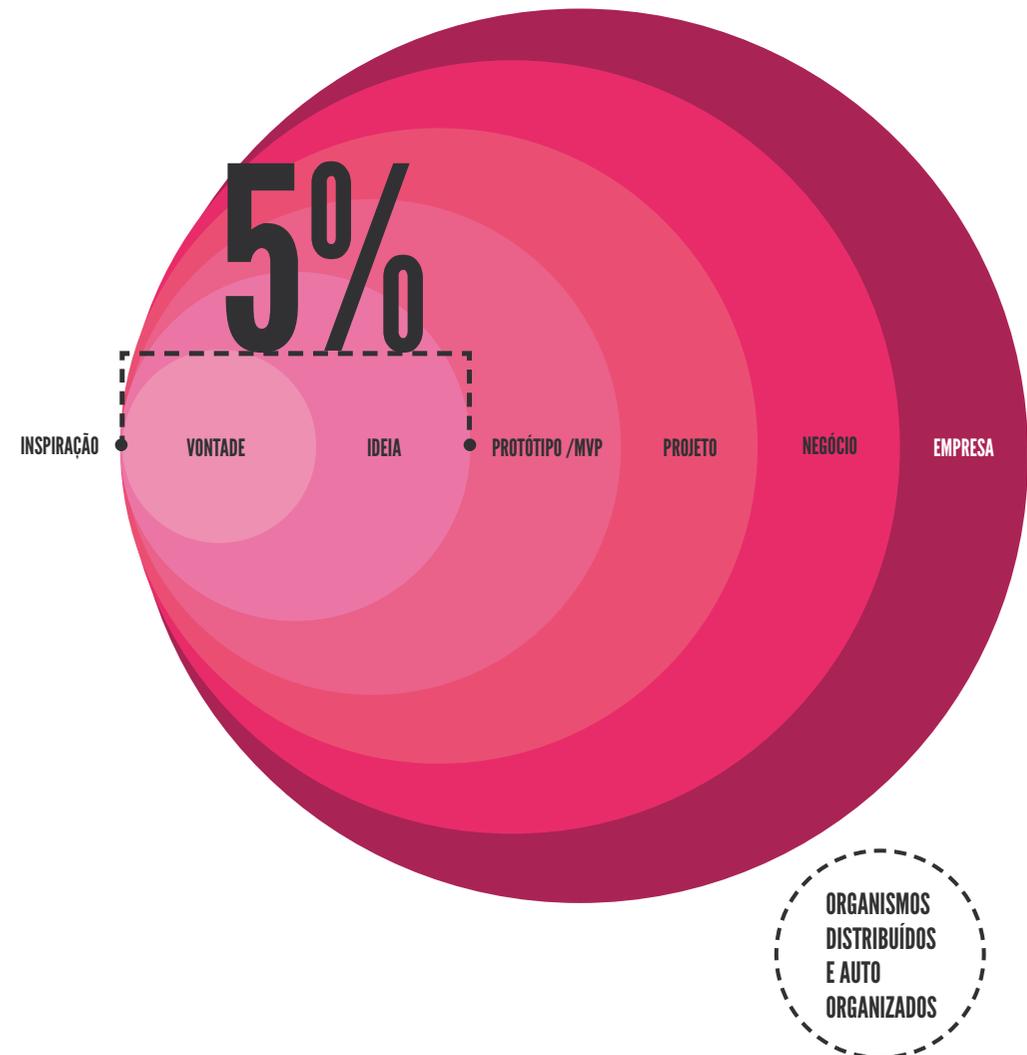
Quanto mais energia, tempo, dinheiro, pessoas e contatos eu mobilizar durante esses 5%, mais energia, tempo, dinheiro, pessoas e contatos eu vou precisar na Execução.

Para cada Real a mais, para cada ligação a mais, para cada pessoa a mais que você envolver durante a Ideação, serão vinte Reais a mais, vinte ligações a mais, vinte pessoas a mais que você terá que gerir adiante.

Ou seja: as pessoas, pelos mais diferentes motivos – normalmente, associados ao medo –, investem muita energia na criação e planejamento dos seus negócios.

Quando fazem isso, elas estão assassinando o sonho antes mesmo dele começar.

Criar e planejar é importante. Não há dúvidas. O problema é que: criar e planejar mais do que o necessário afeta toda a cadeia nas etapas seguintes.



PIOR QUE UM ELEFANTE BRANCO, SÓ UMA MANADA.

Se você criar um elefante branco no início do processo, você terá uma manada de vinte elefantes brancos para administrar logo ali na frente.

Na minha opinião, esse é um dos motivos principais, talvez o principal, que faz com que as ideias morram quando entram na etapa da Execução.

Porque a Ideação foi tão superdimensionada que não há fôlego para enfrentar os 95% restantes.

Criar é muito mais glamouroso que sujar as mãos de graxa, em meio às peças do seu protótipo. Planejar no ar-condicionado é muito mais confortável que rodar um MVP, na rua, no centro da cidade,

sob um sol de verão.

Criar permite o infinito, planejar é do tamanho do universo. Sem maldade, mas com ingenuidade, nós nos imergimos nessa drogadição e nem nos damos conta.

Quando vencemos o primeiro elefante branco, os primeiros 5%, a descarga de serotonina compensa o desafio.

Mas quando enxergamos a manada vindo em nossa direção, a sensação de sufocamento é tão grande que o mais fácil é abortar o plano.

Voltamos à Ideação. E, muitas vezes, repetimos os mesmos erros do passado.

POR ISSO: VAI LÁ E FAZ.

A coisa que mais diferencia os jovens empreendedores dos grandes empreendedores que conheço é isso: a capacidade de sair rapidamente da fase de Ideação.

Vai lá e faz, que para alguns pode parecer uma frase motivacional, é muito mais.

É a capacidade de desapegar da ideia e do planejamento e partir para a ação.

O grande conselho deste livro é este: aprenda a criar e planejar gastando poucos recursos. Só assim você tem chances de chegar ao final da sua execução.

Repito, pela milionésima vez, que criar e planejar são fundamentais. Nunca vou fazer um projeto sem respeitar essas duas etapas.



Mas elas são superestimadas. E podem ser, se mal dimensionadas, os piores inimigos de quem tira ideias do papel.

Ideia todo mundo tem.

Difícil é ir lá e fazer.

MAS, PERAÍ: ESSA COISA DE IDEAÇÃO ENXUTA NÃO É A MESMA COISA QUE LEAN STARTUP?

Apesar de ambos estarem sob um mesmo guarda-chuva, posso responder com segurança: não.

Conheci Eric Ries em *Mountain View*, enquanto estudava na *Singularity University*. Foi uma conversa rápida – mas que, apesar disso, foi importante para fazer algumas perguntas cirúrgicas sobre a sua forma de enxergar o empreendedorismo.

Evidentemente que concordo e, em algum nível, fui inspirado pelas suas ideias. Mas o VLEF, como sistema, possui um passo a passo bem diferente.

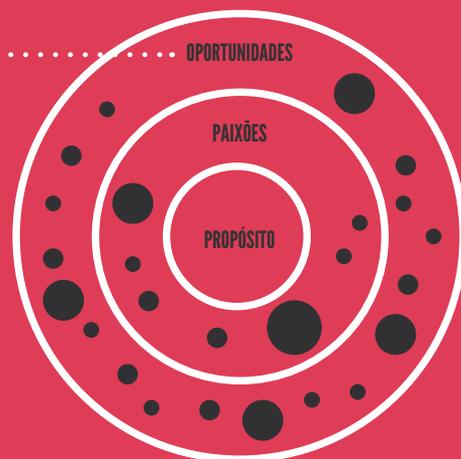
Caso você não tenha notado, a gente mostra na matriz a seguir.



MATRIZ VLEF - EMPREENDEDOR

Você está seguro com relação a esses três itens?

AFETO \$\$\$ COMP



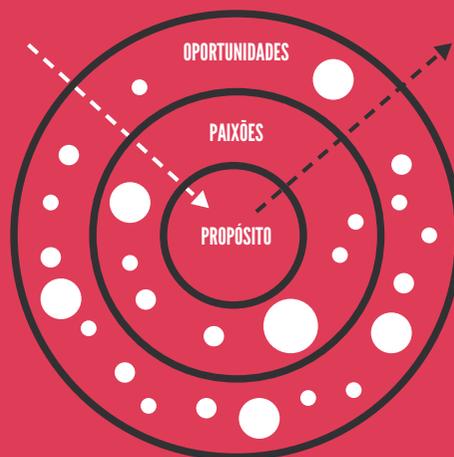
Qual é o seu propósito?

- Ele é quase utópico?
- Tem impacto positivo?

Liste paixões

DENTRO PRA FORA

FORA PRA DENTRO



ONDE EU ME ENXERGO HJ?

EMPREENDEDOR EGÓICO	EMPREENDEDOR ENRÁPTICO	EMPREENDEDOR COM RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL	EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO: VALOR COMPARTILHADO	EMPREENDEDOR FORMADOR DE REDE DE VALOR COMPARTILHADO
DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO + ABUNDÂNCIA
NÃO-EMPREENDEDOR ALIENADO	NÃO-EMPREENDEDOR EGÓICO	NÃO-EX E INTRA-EMPREENDEDOR ENRÁPTICO	NÃO-EX E INTRA-EMPREENDEDOR FILANTRÓPICO	NÃO-EX E INTRA-EMPREENDEDOR COM VALOR COMPARTILHADO
DIMENSÃO: EU	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE	DIMENSÃO: EU + EMPREENHIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO

NÃO

Se você não administrar bem esses três vetores, dificilmente enxergará oportunidades. Dificilmente conseguirá empreender. Reflita sobre isso.

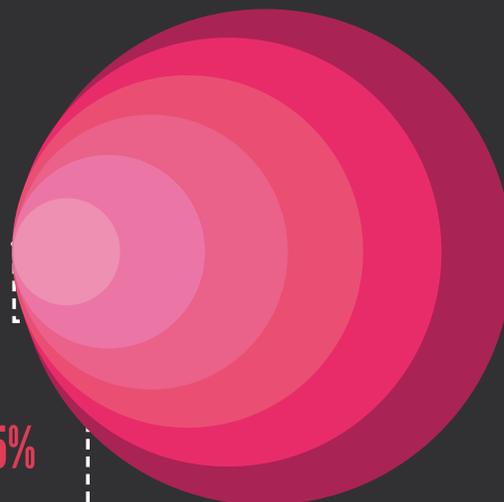
SIM

Você pretende empreender de dentro pra fora ou de fora para dentro?

MATRIZ VLEF - EMPREENHIMENTO



CUIDADO COM OS 5%



Meu próximo quadrado é:

MVP 1

Data de início/fim: _____

3 Favores: _____

3 Feedbacks: _____

MVP 2

Data de início/fim: _____

3 Favores: _____

3 Feedbacks: _____

MVP 3

Data de início/fim: _____

3 Favores: _____

3 Feedbacks: _____

Anote suas vontades

Escape das armadilhas

1. Vale das ideias
2. Teoria da última cerveja
3. Pensamento de cofre
4. Fator multiplicador
5. Brainstorm desestruturado
6. Ignorar a emergência
7. Gênio incompreendido
8. Confusão do Trio

Matriz da ideia

1. Problema
2. Quem
3. Ideia
4. Grana
5. Notícia
6. Você
7. VLEF
8. Impacto Positivo



CICLO 3-3-3-3

Ciclo 1

Ciclo 2

Ciclo 3

PROJETO

Entrou: _____

Saiu: _____

Lucro: _____

CONTA DE PADARIA
PARA VIRAR NEGÓCIO

- 1) Contrate o potencial
- 2) Engaje e cuide
- 3) Dê o exemplo e crie cultura
- 4) Crie um ambiente caórdico
- 5) Compartilhe o que você sabe
- 6) Delegue com mentoria
- 7) Crie uma hierarquia fluída
- 8) Ajude a revelar o empoderamento alheio
- 9) Dê feedback
- 10) Suporte o risco
- 11) Abra espaço para o crescimento
- 12) Ajude a preparar um sucessor

12 PASSOS
DA EMPRESA: ONDE ESTOU?



O QUE ESTOU FAZENDO PARA VIRAR UMA REDE DISTRIBUÍDA?

E O BUSINESS PLAN? E O CANVAS?

Já participei da co-fundação de várias iniciativas e nunca fiz um *business plan tradicional*.

Nem o não-tradicional: eu nunca preenchi um *canvas* (para ser sincero, até hoje não sei preenchê-lo muito bem).

Não estou dizendo que essas ferramentas não são úteis. Pelo contrário: sei que elas ajudaram muita gente e que vários negócios só existem graças a isso.

O que estou dizendo é que elas não foram úteis para mim.

A certeza que tenho: é possível empreender abrindo mão de algumas dessas formalidades.

Claro: isso não significa fazer tudo com conta de padeiro. Há

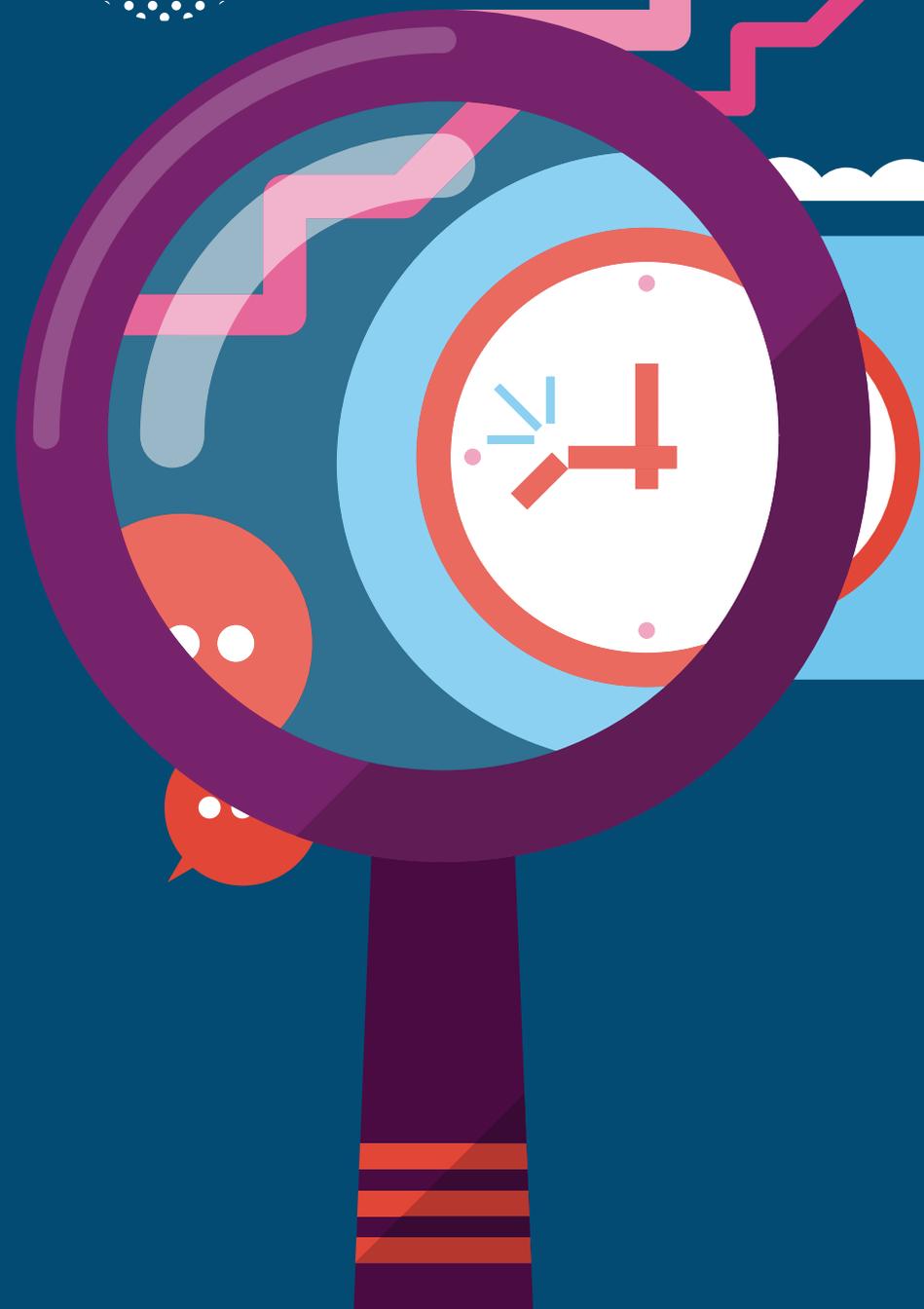
situações em que é necessário ir para o *Excel* e ter números bem mais próximos da realidade.

Mas quanto menor for seu investimento inicial, quando mais *beta* for o seu pensamento, quanto mais efetual for a sua postura, menor será a necessidade de botar tudo na ponta do lápis.





A
**ATITUDES
PRODUTIVAS**



ATITUDES DAS PESSOAS PRODUTIVAS.

Ao saber que escreveria esse livro, observei as pessoas com quem convivo. Tentei encontrar padrões para aquelas que considero mais produtivas e para aquelas que considero mais dispersivas.

Levantei muitas hipóteses, mas tenho a impressão de que há pelo menos quatro fatores que ajudam sensivelmente uma pessoa a vencer a sua *to do list* com menos sofrimento.

A primeira é o comportamento que essas pessoas têm enquanto produzem. Conclusão: elas são extremamente hábeis em administrar e corrigir o próprio *estado de fluxo*.

O segundo é a capacidade de priorização que essas pessoas têm.

O terceiro é que elas fazem isso observando apenas o *próximo quadrado*.

Por fim, elas fazem disso um hábito – e, depois de virar um hábito, é difícil perdê-lo.

E como um último insight, refletimos sobre o mal que a vitimização nos faz.



TEORIA DO FLUXO

Priscilla Várnagy foi minha colega na *Singularity* e uma das pessoas mais importantes durante as dez semanas na Califórnia. Juntos, montamos *The Blackest Sheep*: uma plataforma de medição de criatividade e contratação de talentos na indústria criativa.

O projeto foi um verdadeiro sucesso nos primeiros dias de vida – mas acabou não se transformando numa empresa. Tanto Priscilla quanto eu tínhamos nossos planos particulares. O tempo escasso se encarregou de esfriá-lo.

Nós conversávamos muito pelos parques da NASA. E um dos nossos assuntos prediletos era Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo húngaro, autor da mundialmente

famosa Teoria do Fluxo.

Priscilla, psicóloga com conhecimentos profundos sobre criatividade, empreendedora de uma plataforma de *brainstorm* colaborativo, húngara orgulhosa e (se eu não me engano) ex-aluna de Mihaly, tinha muito a me ensinar.

Apesar de já conhecer a teoria, foi através dela que entendi melhor como eu poderia trazer isso como ferramenta para o meu dia-a-dia.

Mihaly Csikszentmihalyi acredita que todas as atividades, cotidianas – passar manteiga no pão, trocar a lâmpada – ou extraordinárias – dar uma palestra, pular de paraquedas – são resultantes de dois parâmetros.

Num eixo, está o nosso grau de habilidade. No outro, está a dificuldade do desafio.

Quando cruzamos esses dois parâmetros, temos oito grandes grupos de sentimentos. E são essas sensações que nos indicam o quadrante que estamos ocupando dentro do diagrama.

Se temos capacidade baixa para uma determinada tarefa, e nos dão um desafio simples dentro dessa mesma área, nos sentimos apáticos.

Se temos pouca habilidade, e nos dão um desafio mediano, o estresse aumenta e ficamos preocupados.

Agora, se temos pouca



habilidade e ficamos frente a frente com um desafio complexo, a angústia sobe até o pescoço e ficamos ansiosos.

Em compensação: quando temos uma capacidade média e encaramos uma tarefa simples, é normal ficarmos entediados.

E se formos altamente capazes, a tendência é ficarmos relaxados.

Há dois estados que são bastante interessantes. A excitação e o controle. É quando o desafio está levemente acima – no caso da excitação – ou levemente abaixo – no caso do controle – da nossa capacidade.

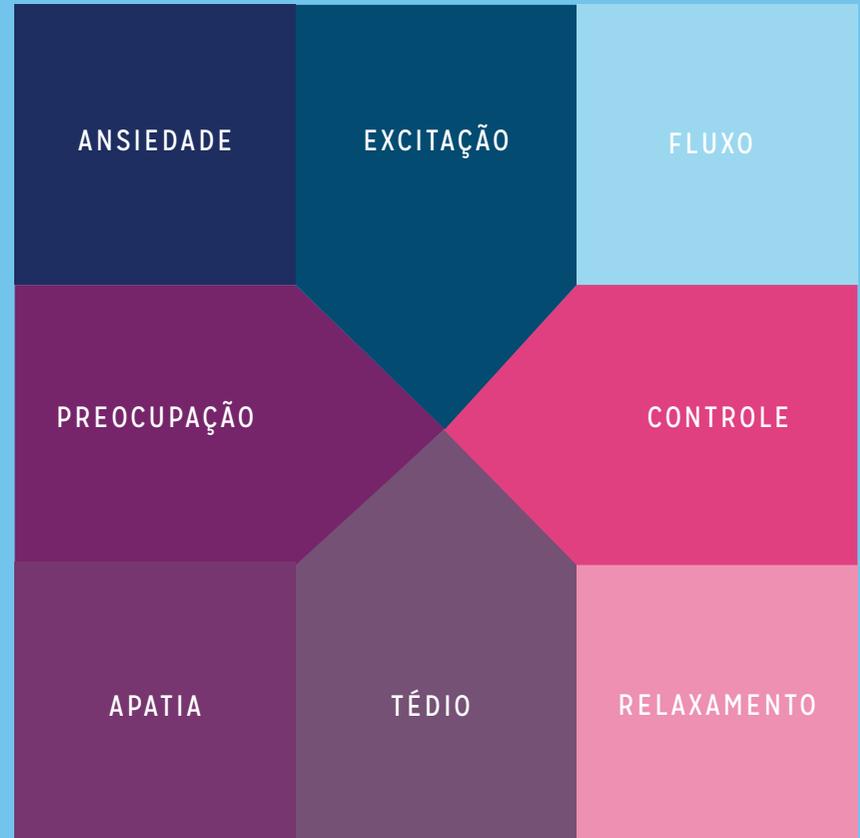
Mas a melhor parte está por vir.

+
ALTO

NÍVEL DO DESAFIO

BAIXO

—



— BAIXO

NÍVEL DE HABILIDADE

ALTO +



UM ZOOM NO FLUXO.

Há situações em que encaramos uma tarefa desafiadora, mas a nossa destreza está adequada ao tamanho do problema. Como que por vontade do universo, esses dois parâmetros entram numa sintonia quase perfeita. Na verdade, nossa habilidade ultrapassa o desafio na medida certa, permitindo progresso, mas sem facilidades.

Quando isso acontece, entramos num estado de prazer extremo. Mergulhamos na tarefa e perdemos completamente a noção do tempo. Há um hiperfoco – todo o resto fica em segundo plano. E o avanço é extremamente recompensador.

Esse é o Estado de Fluxo.

Isso pode acontecer em atividades profissionais, mas

também nas coisas bobas. Organizando os armários, preparando a ceia de Natal ou limpando a casa depois de uma festa.

Fluxo é um estado difícil de explicar, mas fácil de entender. Se alguém interrompê-lo, você ficará extremamente incomodado. Se alguém convidá-lo para fazer outra coisa, você pedirá mais um tempo.

Videogames são ambientes extremamente hábeis em colocar o participante no estado de fluxo. Não por acaso, você sempre pode ajustar a dificuldade do jogo. *Um game* muito fácil o deixará entediado. Um muito difícil o deixará incomodado. Mas se você encontrar o nível certo, são boas as chances de ficar lá por horas.



Hoje em dia, com o avanço da inteligência artificial, os jogos estão ainda mais espertos: percebem a sua destreza e ajustam a dificuldade automaticamente, sem que você saia do fluxo nunca.

E esse é um dos princípios mais importantes do fluxo: o *feedback* em tempo real. Você precisa saber se está progredindo (e em que velocidade está progredindo).

Só assim poderá ajustar o desafio ao tamanho da sua capacidade.

PESSOAS PRODUTIVAS E O FLUXO.

As pessoas produtivas são boas em capturar esses *feedbacks* externos e corrigir o próprio sistema (seja aumentando o desafio, seja pedindo ajuda), de maneira a entrar no fluxo.

Na verdade, observei que as pessoas produtivas são exímias em sair de qualquer um dos sete estados para o fluxo – fazendo isso em pouquíssimos segundos.

É o colega que vai ao banheiro, volta, senta para trabalhar, e em meio minuto já voltou ao fluxo.

É o camarada que pega um café, retorna à mesa, coloca os fones, e num piscar de olhos já está voando.



E AS PESSOAS MENOS PRODUTIVAS?

É curioso, mas acredito que as pessoas com menor índice de produtividade não são assim porque querem. Não é por falta de vontade. Muito menos, por incapacidade ou por falta de inteligência.

Não é o que percebo.

Elas são menos produtivas porque demoram muito até atingir o fluxo.

Elas demoram a engrenar.

Os motivos podem ser muitos. Mas minha intuição diz que elas têm mais dificuldade em, pelo menos, um desses dois aspectos.

Primeiro: dificuldade em perceber o atual estado emocional.

Se você não sabe o que está



sentindo *agora*, você não sabe onde está no diagrama (e, sem saber o ponto de origem, fica muito mais difícil criar uma estrada para chegar ao fluxo).

Sabe quando você pergunta *como você está?*, e a pessoa não consegue explicar muito bem.

É mais ou menos isso.

Segundo: dificuldade em lidar com as interrupções.

Pela minha observação, essas perdem a concentração muito facilmente.

E aí, não há Fluxo que sobreviva.

FUJA DAS INTERRUPTÕES.

O livro *The One Thing* traz o dado: pesquisadores indicam que, no ambiente de trabalho, somos interrompidos a cada onze minutos.

Não bastasse a interrupção por si só, que já nos toma tempo, ela ainda nos tira do estado produtivo – muitas vezes, o Estado de Fluxo. E, com isso, nos demanda um esforço extra para voltarmos ao nível anterior.

Quem se dispersa facilmente gasta muita energia acelerando e desacelerando em busca do Fluxo.

Esse movimento é muito cansativo na comparação direta com a velocidade de cruzeiro do Fluxo.



FLUXO DE TRABALHO INTERROMPIDO



FLUXO DE TRABALHO FOCADO



ENCONTRE O SEU CANTINHO.

Com tantas interrupções, um terço do nosso dia é investido apenas nessas reordenações e retomadas de fluxo.

Moral da história? Quanto menos você for abordado para problemas pequenos, menor é a energia gasta.

E maior é a produtividade.

Por isso, não tenha vergonha de se isolar. Vá para uma sala de reuniões, para um canto que ninguém ocupa, para o café do outro lado da rua.

Se der, desligue o celular e saia da rede *wi-fi*.

E-mails e redes sociais são grandes estímulos à interrupção.

Acredite: quem trabalha no

computador troca de janelas por volta de 37 vezes por hora.

Respire fundo e foque só na sua atividade.

De interrupções, já bastam as que o seu próprio cérebro cria por conta – administramos 4.000 pensamentos por dia, um a cada quatorze segundos.

A lembrança da conta de luz não pode pipocar bem no meio do seu período mais criativo.

PRIORIZAÇÃO.

Todas as pessoas do mundo têm 24 horas por dia.

Por que algumas conseguem realizar todas as tarefas e ainda chegar em casa cedo, enquanto outras sempre reclamam que não têm tempo para nada?

Por causa da capacidade de priorizar.

Quando você reage a absolutamente todos os estímulos externos – *preciso que você me ajude nisso / quero só cinco minutos do seu tempo / você pode ler agora o email que mandei de manhã?* – você fica imerso resolvendo o que é importante para os outros, não necessariamente para você.

Claro: não estou pregando aqui a indiferença aos demais.

É evidente que oferecer mentoria e colaborar com os pares é natural num processo de trabalho.

Mas há pessoas que se atrapalham nesse emaranhado de pedidos.

Quando se dão conta, mais um dia passou e as coisas não andaram.

Behavior expresses priorities – seu comportamento expressa suas prioridades.

Não adianta você dizer que está priorizando, mas, na prática, não saber distinguir diferentes níveis de importância.

O PRINCÍPIO DE PARETO.

No século XIX, Vilfredo Pareto – economista, engenheiro, acadêmico e político suíço –, escreveu um importante modelo matemático para a distribuição de renda na Itália.

Segundo Pareto, 80% da terra era propriedade de apenas 20% das pessoas.

Ao se debruçar no conceito, Pareto começou a perceber que essa proporção estava em muitos fenômenos do comportamento humano.

A ideia cresceu, ganhou repercussão e adeptos.

Muitos anos depois, Joseph M. Juran, ao escrever o seu memorável *Quality Control Handbook*, queria apresentar um conceito (*poucos vitais e muitos triviais*), e não sabia como batizá-lo.

Princípio de Pareto surgiu como uma luva.

Essa é a essência do conceito: *20% das causas, inputs e esforços levam a 80% dos resultados* – como bem explica Richard Koch, em *The 80/20 Principle*.

Essa lógica de *big hits* foi, por muito tempo, a tônica das grandes empresas.

Se eu tenho uma gravadora com 500 artistas, sei que os cem mais populares me renderão 80% dos lucros.

Apesar de saber que, com o advento da internet, se abriram novas possibilidades – como a Cauda Longa de Chris Anderson, focada nos *small hits* (com o qual concordo totalmente, mas é papo para outro livro) –, o Princípio de Pareto é muito útil para uma rotina saudável de prioridades.



O PRINCÍPIO DE PARETO VS. SUA TO-DO LIST.

Pessoas produtivas têm uma *to-do list* com todas as tarefas do dia.

Ao começar o expediente, você repassa item a item e planeja o que deve ser feito.

A primeira dica: não sobrecarregue o seu dia. Deixe sempre uma gordura – cerca de uma hora – para imprevistos. Reuniões que aparecem sem aviso prévio. Ou uma crise envolvendo a sua marca que surge do nada no Twitter.

Prever o imprevisto é o melhor jeito de minimizar o impacto na sua pauta.

Segunda dica: não tente fazer tudo. Muitas das coisas que estão na sua *to do list* podem – e devem – ser delegadas para outros.

Se 20% dos seus esforços são responsáveis por 80% dos seus resultados, é neles que vamos focar.

Então, minha sugestão é: pegue todas as suas tarefas, selecione as 20% mais importantes, e dedique 80% do seu dia – ou seja, pouco mais de seis horas – a elas.

Também reserve a hora mais nobre do seu dia (as pessoas costumam ter mais energia e atenção de manhã, pois estão mais descansadas) para o que for mais precioso.

As outras tarefas você resolve no tempo que sobrar (se sobrar). Ou se puder, delegue (com mentoria sempre).

Se delegar, faça logo na primeira hora. Assim, ela sai da sua *to do list* rapidinho.

UM QUADRADO DE CADA VEZ.

Ainda dentro do mesmo tópico: pessoas produtivas não abraçam uma grande tarefa de uma vez só. Porque uma grande tarefa gera ansiedade. E a ansiedade nos tira do fluxo.

Pessoas produtivas quebram as atividades em várias pequenas partes, e se preocupam com uma coisa só: *qual é o próximo quadrado?*

Se você lembra do pensamento Efetual, vai perceber que ele é uma ferramenta que ajuda muito a administrar os níveis de motivação e preocupação.

Se você só tem um quadrado para cuidar, você pode dedicar todas as suas energias a ele.



MULTIDISCIPLINAR VS. EQUILIBRISTA.

Já comentamos aqui, mas não custa lembrar: a coisa importante de se desenvolver no pensamento é a capacidade de administrar um grande repertório de *skills*, e a capacidade de migrar de uma *skill* para outra sem sofrimento.

É ser camaleão, não polvo.

Quem administra várias tarefas ao mesmo tempo, como um equilibrista de pratos, não é produtivo.

No mesmo *The One Thing*, o Dr. David Meyer – PhD, Diretor do Laboratório de Cérebro, Cognição e Ação da Universidade de Michigan – explica o alto preço pago pela troca de tarefas.

Se estivermos variando entre duas atividades simples,



o acréscimo de energia já é significativo: cerca de 25% de energia extra.

Mas o verdadeiro problema está quando estamos variando entre atividades complexas. Nesses casos, o acréscimo pode chegar a 100% por cento.

Isso significa que, quando está cercado de problemas complicados, e fica pulando de galho em galho – em vez de focar num por vez –, você diminui pela metade a sua produtividade.

O dia passou voando.

CRIE UM HÁBITO PRODUTIVO.

Pesquisadores da *University College London* encontraram o equilíbrio entre a criação de um hábito e a sua manutenção.

Para simplificar, a resposta é: sessenta e seis dias.

Apesar do estudo indicar uma grande variação de pessoa para pessoa – entre dezoito a 254 dias –, 66 dias foi identificado como ponto de desequilíbrio.

Em geral, quando cultivamos um hábito por pouco mais de dois meses, sem interrupções, a necessidade de disciplina para mantermos esse hábito cai drasticamente.

Pessoas produtivas não nascem produtivas. Elas levam o cérebro

para a academia diariamente.

Então, fica a pergunta: a sua massa cinzenta tem barriga de tanquinho? Ou anda fora de forma?

Como disse F.M. Alexander: *as pessoas não decidem os seus futuros, elas decidem os seus hábitos – e os seus hábitos decidem os seus futuros.*



O PAPEL DA DISCIPLINA NA PRODUTIVIDADE



**ENFRENTAR A REALIDADE: EMPODERAMENTO.
FUGIR DA REALIDADE: VITIMIZAÇÃO.**

Gary Keller e Jay Papasan trazem mais um *insight* interessantíssimo, que não poderia deixar de compartilhar com vocês.

Há pessoas que, além de se perceberem empoderadas e capazes, não ficam resignadas com o mundo que as cerca.

Assumem a responsabilidade e enfrentam a realidade.

Outras, fazem exatamente o contrário.

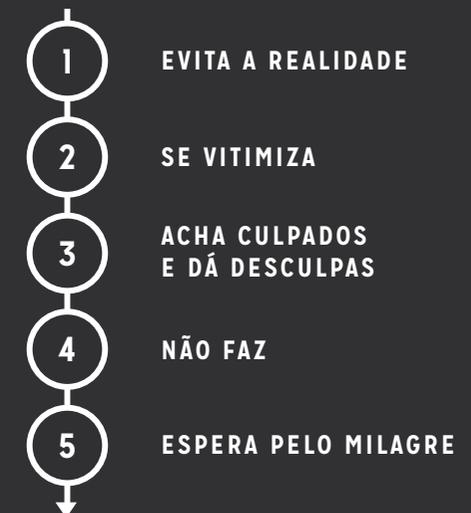
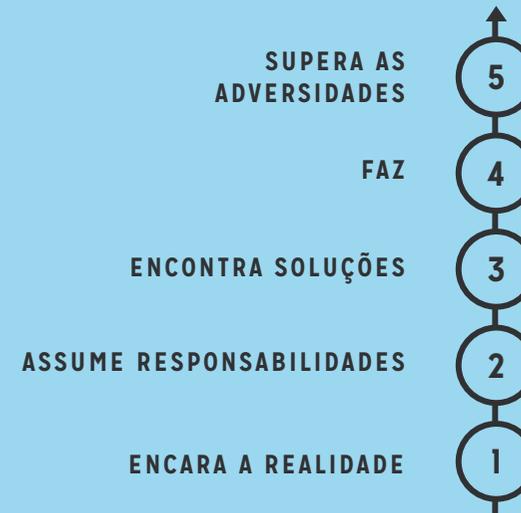
Negam os fatos, culpam a tudo e a todos e se colocam numa posição de vítima.

Esse é um jeito covarde e infantil de lidar com a vida.

Ao lado, mais um gráfico do livro *The One Thing*.



RESPONSÁVEL



VÍTIMA

AGENTE DE MUDANÇA.

Há outro nome que podemos a dar para esse comportamento: *locus de controle interno* e *locus de controle externo*.

O primeiro se pergunta: *o que eu poderia ter feito de diferente para que as coisas acontecessem de outra forma?*

Ele se coloca como agente de mudança. Porque ele sabe que, se tivesse agido de outra maneira, as coisas poderiam ter tomado outro rumo.

Já o segundo distribuiu a culpa para todos. É sempre um azarado. É sempre um mártir. É sempre um injustiçado.

A vítima reclama que começou a chover bem quando ele saiu de casa.



MAS SE FOR PARA FAZER, QUE TAL FAZER O NOVO?

Costumo dizer: não é o homem que serve à empresa. É a empresa que serve ao homem.

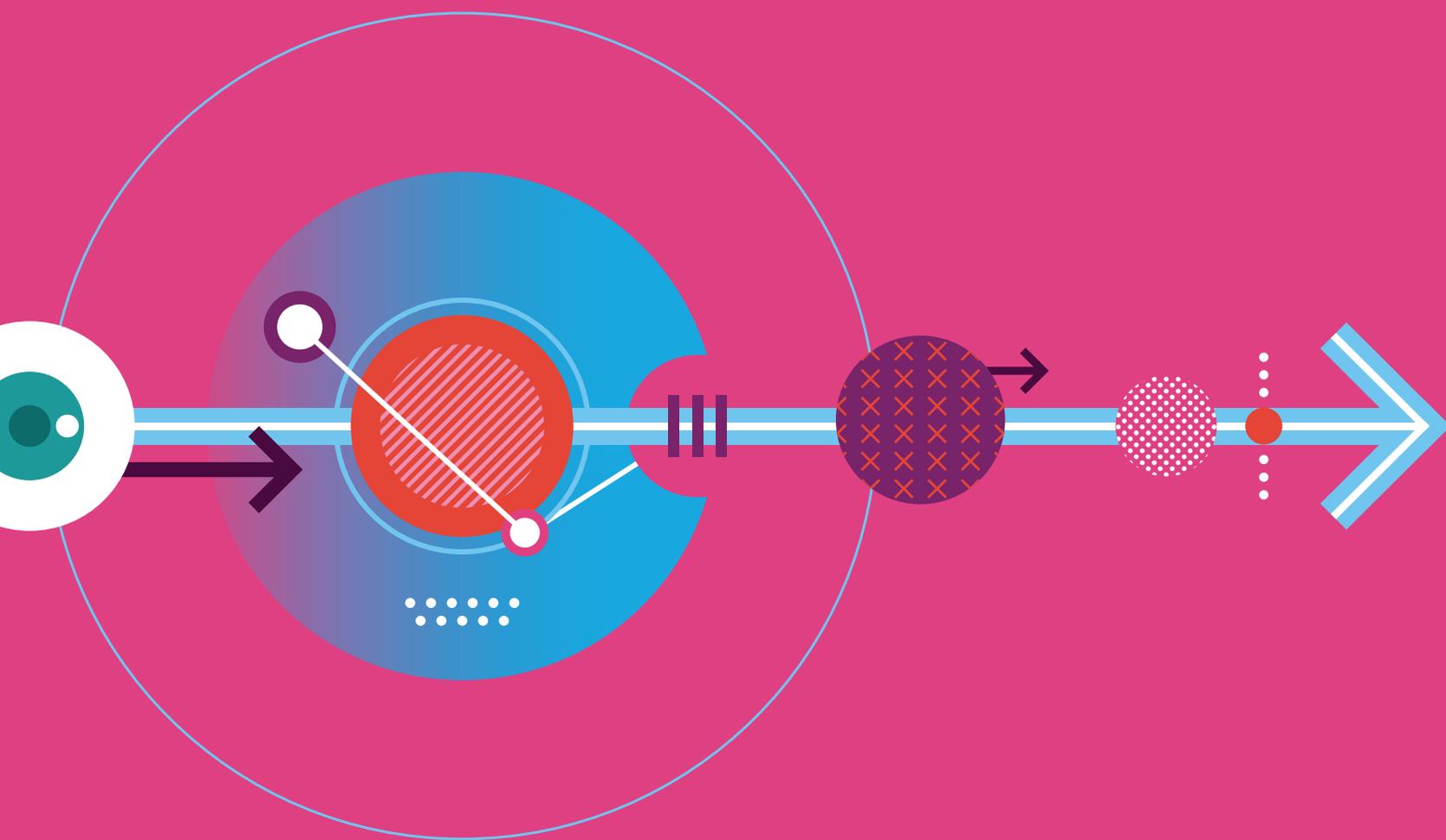
Por isso, convido você a enxergar a empresa não como um fim, mas como um meio.

Um meio para ajudar na horizontalização da nossa sociedade.

Se as empresas de hoje estão focadas no lucro, podemos facilmente redirecionar essa energia e canalizar para algo muito mais nobre.

Uma rede distribuída e auto-organizada.





R

REDE
HORIZONTAL



PRIMEIRAS REFLEXÕES.

Cada vez mais, vemos organismos nascendo dentro de estruturas verdadeiramente democráticas.

Estruturas distribuídas.

A hierarquia é inexistente.

As lideranças são circunstanciais e rotativas.

A interação permanente entre os pontos faz com que eles criem e desmontem *clusters* de acordo com o seu interesse.

Em outras palavras: nós estamos vendo o nascedouro de uma nova era.

Uma era em que todas as pessoas se sentirão empoderadas, com autonomia

e liberdade para agirem de acordo com seus propósitos pessoais.

Em breve, todos seremos *free lancers*.

Todos estaremos envolvidos em diversos projetos ao mesmo tempo.

A remuneração será feita através de acordos transparentes entre os participantes e os seus respectivos envolvimentos e habilidades.

Não haverá CNPJ. Os fluxos e as intenções serão muito mais rápidos que as burocracias.

Iniciativas nascerão e morrerão num piscar de olhos.

O universo do trabalho humano

será absolutamente caórdico.

E se considerarmos os avanços da inteligência artificial, que vão interferir profundamente nas profissões de hoje, é possível imaginar um cenário ainda mais disruptivo.

A única coisa que existirá será uma grande rede distribuída de trabalho, em que todos terão poderes iguais.

Por tudo o que li, vi, ouvi, aprendi, senti, aprendi com gente mais experiente que eu, aprendi com gente menos experiente que eu, tenho uma convicção: a ideia da empresa como conhecemos hoje é datada.

E muitos de nós estarão vivos para ver essa transformação acontecer.

Por isso, somos responsáveis diretos por essa mudança.

DISCORRENDO SOBRE O FUTURO.

Apesar do diploma de futurista, acho delicado ostentar esse título – pelo menos, no estágio em que me encontro hoje.

Entretanto, como bom e velho curioso, faço secretamente minhas previsões – e modelo minhas decisões pessoais a partir dessa intuição.

Sou um otimista e acredito que estamos próximos da maior revolução que o trabalho já viu.

Essa transformação, nos meus sentimentos mais íntimos, me parece inexorável.

O que veremos é a ascensão da humanidade como classe empreendedora.

O que veremos é o entendimento dos empreendedores como

agentes dessa mudança.

E é por isso que esse livro existe.

O VLEF pode ser uma pequena contribuição dentro desse grande caldo.

Uma tentativa de convocação.

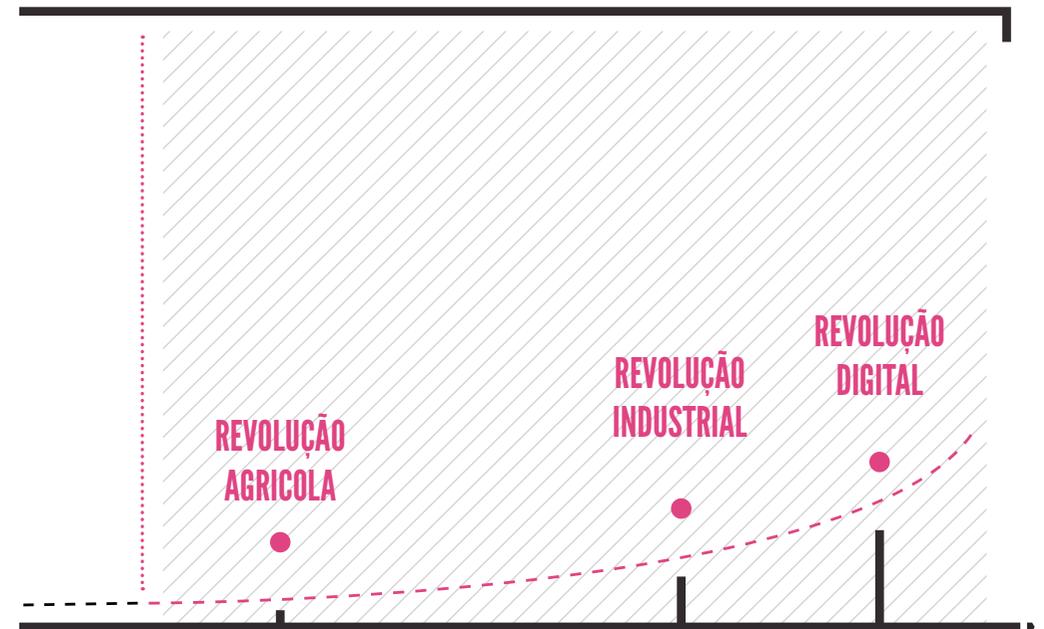
Uma microrrevolução dentro da grande revolução que nos espera.



QUEM ESTÁ DIZENDO ISSO NÃO SOU EU. É RAY KURZWEIL: TALVEZ O MAIOR FUTURISTA DO MUNDO.

Você lembra desse gráfico aqui?

PRÉ-HISTÓRIA / HISTÓRIA



Pois é. Ele está incompleto.

Segundo Ray Kurzweil, considerado por muitos o maior futurista do mundo – o próprio Bill Gates disse que ele *é a melhor pessoa do planeta em termos de previsões* –, viveremos três grandes revoluções nas próximas décadas.

E não pense que estamos falando de eras de mudanças.

Não: estamos falando de mudanças de era.

Três.

Ao mesmo tempo.

Você consegue imaginar três internets simultâneas?



LEI DE MOORE.

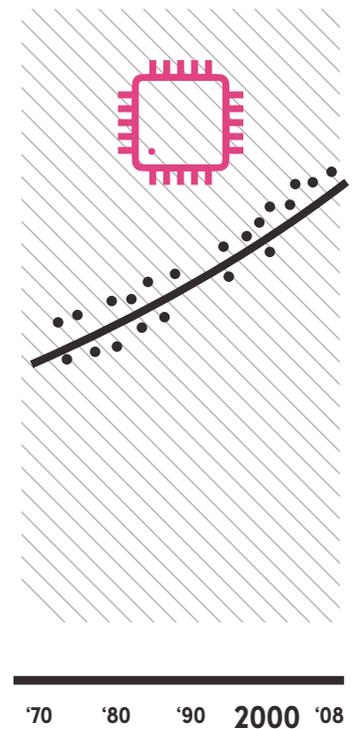
Todo esse papo começou com uma descoberta feita em 1965 por Gordon Moore.

Ele previu – e acertou – que a cada intervalo de dezoito meses ou menos, teríamos o dobro de capacidade computacional, metade do tamanho e/ou metade do preço de produção de microcips.

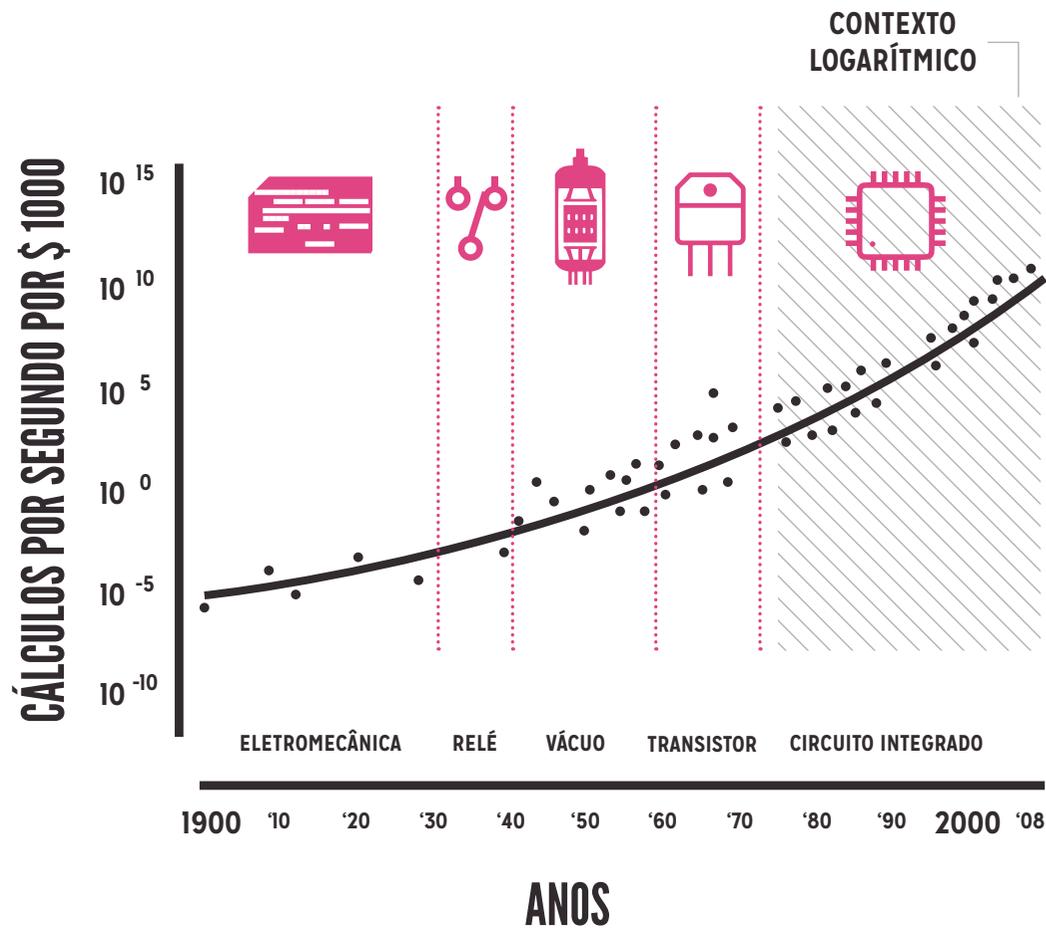
Ou seja: se o chip mais potente do mundo hoje é capaz de processar x, daqui um ano e meio haverá uma nova versão, capaz de processar 2x.



CIRCUITO INTEGRADO



CRESCIMENTO EXPONENCIAL DA COMPUTAÇÃO NOS ÚLTIMOS 110 ANOS



LEI DE KURZWEIL.

Mas a grande descoberta veio através de Ray Kurzweil, que nos fez entender que esse era um fenômeno ainda maior.

Kurzweil observou, através de modelos matemáticos, que esse crescimento exponencial computacional esteve presente muito antes dos microchips.

A evolução nos últimos cem anos foi, em termos de avanços tecnológicos, maior que todo avanço tecnológico da história.

Porque cada nova tecnologia serviu de suporte para a próxima.

E essa nova tecnologia ajudou no nascimento da seguinte. E com esta, se viabilizou o nascedouro da subsequente.

Cada tecnologia se apoia

nas anteriores – e suporta as seguintes. Criando uma curva de crescimento exponencial tecnológica.

Essa curva é irreversível e cada vez acelera mais.

ONDE ESTAMOS?

Os modelos matemáticos de Kurzweil são bastante apurados.

Ano a ano, os adventos de novas tecnologias apenas ajudam a confirmar boa parte das suas previsões. E mostram que a sua visão sobre as próximas revoluções, ao que tudo indica, está muito mais próxima da realidade do que da ficção.

Segundo os gráficos de Kurzweil, estamos no ponto de inflexão da curva.

Ou seja: se antes tínhamos mudanças importantes, agora elas começam a ficar realmente significativas.

Teremos cada vez mais transformações.

Cada vez mais disruptivas.



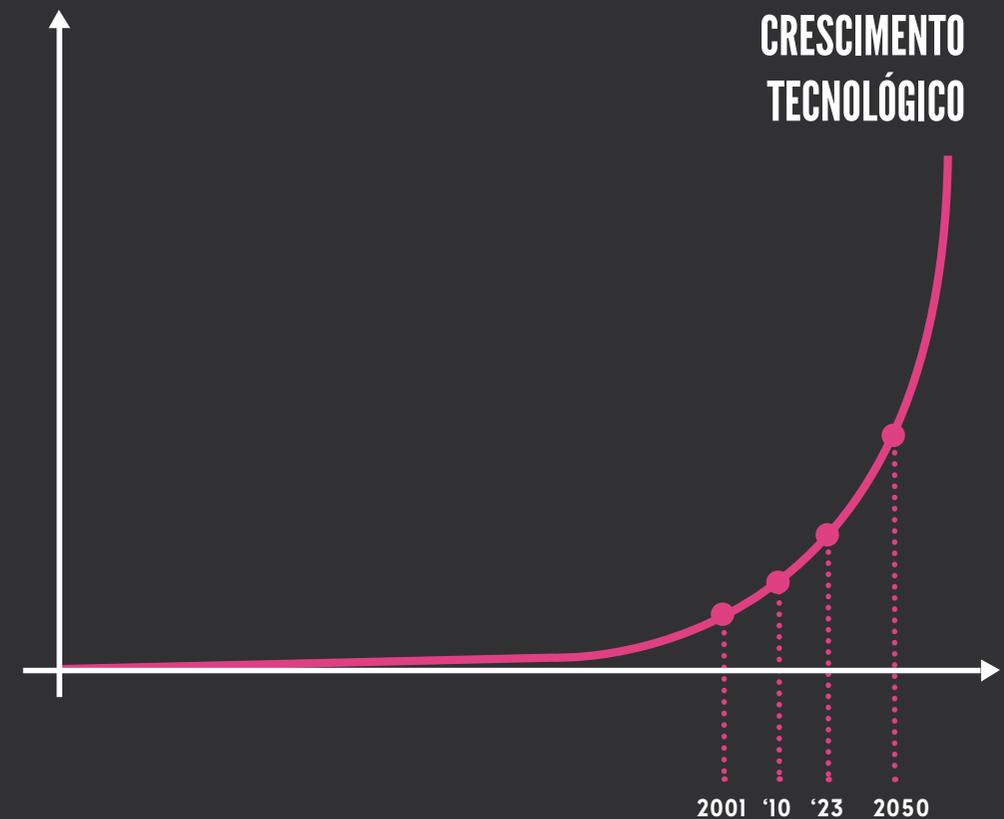
E o intervalo entre elas será cada vez menor.

Se hoje vivemos uma mudança de era, mais mudanças de era virão pela frente.

Até 2029, veremos o nascedouro de três grandes paradigmas.

Genética/Biotecnologia.
Nanotecnologia.
Robótica/Inteligência Artificial.

CURVA KURZWEIL



UM MASHUP DE TOFFLER E KURZWEIL.
OU: AS SEIS REVOLUÇÕES.

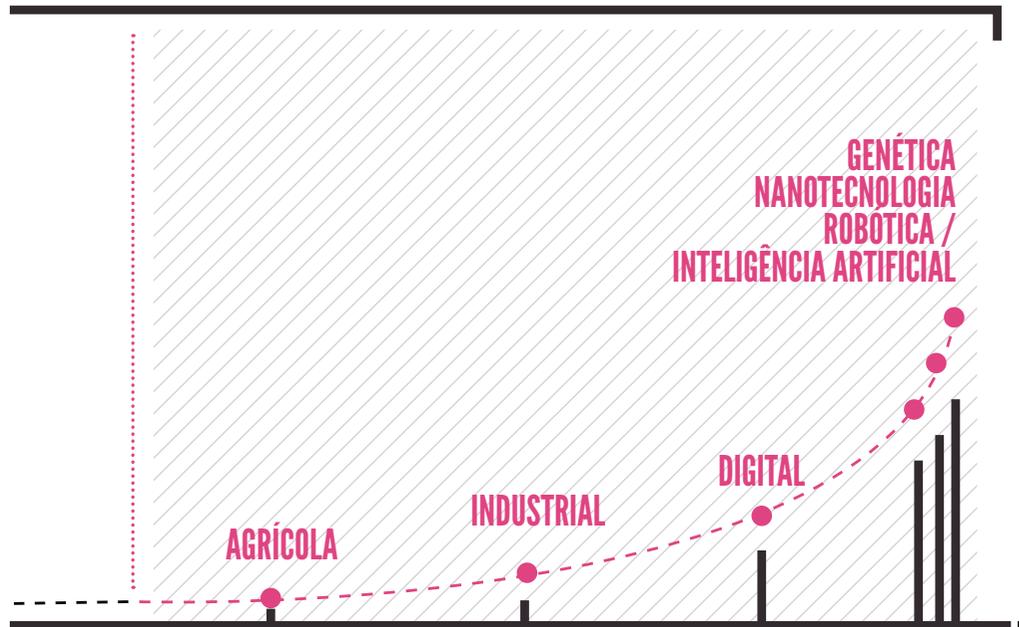
Numa leitura absolutamente autoral, uni dois mundos. Juntei duas curvas.

Agrícola, Industrial e Digital.

E depois delas: Genética, Nanotecnologia e Robótica/Inteligência Artificial.

A partir desse olhar, o gráfico que você viu no início deste livro poderia ser reproduzido, na verdade, assim:

PRÉ-HISTÓRIA / HISTÓRIA



Portanto: se você acha que exagero quando digo que o trabalho e as empresas vão mudar drasticamente nos próximos anos, acredite em Kurzweil.

Ele costuma acertar.

Acertou o ano de nascimento da Internet.

Acertou o ano do fim da União Soviética.

Acertou o ano em que um computador venceria um humano no xadrez.

Obviamente, Kurzweil não é à prova de erros. Mas sua taxa de acerto varia de 86% (índice assustador, defendido pelos seus seguidores) a 30% (número bastante significativo, vindo dos

críticos mais contumazes).

Esse novo período que está por vir afetará triplamente todos os níveis da sociedade – empresas, empregos, família, educação, tudo.

Kurzweil acredita que essas revoluções estarão estabelecidas até o ano de 2029, mas que já começaremos a sentir os seus efeitos bem antes disso.



OBSOLESCÊNCIA OU SOBREVIVÊNCIA.

Estamos passando por uma mudança de era.

O pensamento industrial dá lugar ao digital.

Fazer essa transição é questão de sobrevivência.

Se não a fizermos bem – e logo –, seremos soterrados pelas próximas ondas que vêm a seguir.

Porque, em breve, até mesmo o mindset Digital ficará obsoleto.

Triplamente obsoleto.

Se você não se adaptar como indivíduo e como profissional, a sua frustração será enorme.

Se a sua empresa não entender e absorver esse novo contexto,

ela também provavelmente não sobreviverá.

Não há mais espaço para o pensamento linear, segmentado, repetitivo e previsível.

O QUE FAZER, ENTÃO?

Primeiro passo: abandonar definitivamente os conceitos industriais.

Introjetar a lógica não linear, conectada, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível.

Quem não aproveitar este período para fazer a troca de chip – do Industrial para o Digital –, não conseguirá fazer a outra troca mais adiante.

O *gap* entre o industrial e o GNR será abissal.

A ASCENSÃO DA REDE DISTRIBUÍDA.

Com um novo *mindset*, veremos o fim das empresas e dos empregos como conhecemos.

É o início de um período onde vamos aprender a desaprender para reaprender.

É o novo nível de consciência que toma o seu espaço.

É a hierarquia sendo derretida.

É a interdependência promovendo lideranças circunstanciais e rotativas.

É o propósito como líder invisível.

É a autonomia permitindo horizontes maiores.

É o empoderamento sendo percebido pelos indivíduos.



ENTENDENDO AS REDES DISTRIBUÍDAS.

Na década de 60, o mundo vivia intensamente a Guerra Fria. Num mundo preto ou branco, sem *degradé*, você tinha que escolher o seu lado. Ou fechava com os capitalistas dos EUA, ou se aproximava dos socialistas da União Soviética.

Nessa época, ambas superpotências contavam com poderosos arsenais nucleares. Ninguém sabia ao certo onde poderiam estar posicionados mísseis intercontinentais com ogivas atômicas.

A falta de diplomacia entre os dois reforçava o medo. E o medo reforçava o armamentismo. Que reforçava novamente o medo.

Havia uma certeza: o ataque de um causaria a reação do outro. E uma incerteza: essa agressão

mútua seria capaz de provocar uma tragédia apocalíptica?

Pelo sim, pelo não, monitorar o outro lado da trincheira era, literalmente, questão de sobrevivência.

Numa dessas incursões, aviões americanos sobrevoaram secretamente Cuba. E fotografaram o que pareciam ser quarenta silos com mísseis nucleares (o que fazia sentido, já que os EUA tinham instalado no ano anterior armamentos similares na Grã-bretanha, Turquia e Itália, incomodando o Primeiro-ministro russo, Nikita Kruschev).

Cuba, como todos sabem, fica a menos de 150 Km da Flórida.

E aí, Kennedy? O que fazer?

DIAGRAMA DE PAUL BARAN.

Uma das primeiras medidas do Governo americano foi se preparar para um ataque iminente.

O que aconteceria com as informações da inteligência americana, se um míssil atingisse os principais quartéis gerais americanos?

Paul Baran tinha a solução.

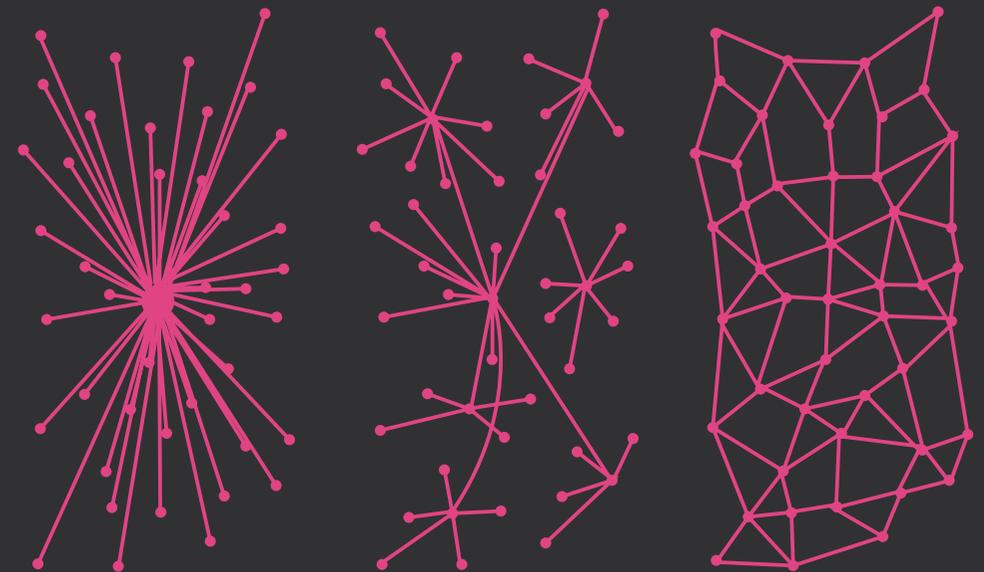
Polonês radicado nos EUA, Baran trabalhava para a *RAND Corporation* – centro de pesquisas que abastecia as Forças Armadas Americanas.

Baran tinha uma alta capacidade de abstração. E foi justamente dessa perícia que nasceu o Diagrama de Baran.



TIPOS DE REDE.

Veja o diagrama abaixo. Nele, você pode observar três tipos de redes completamente diferentes.



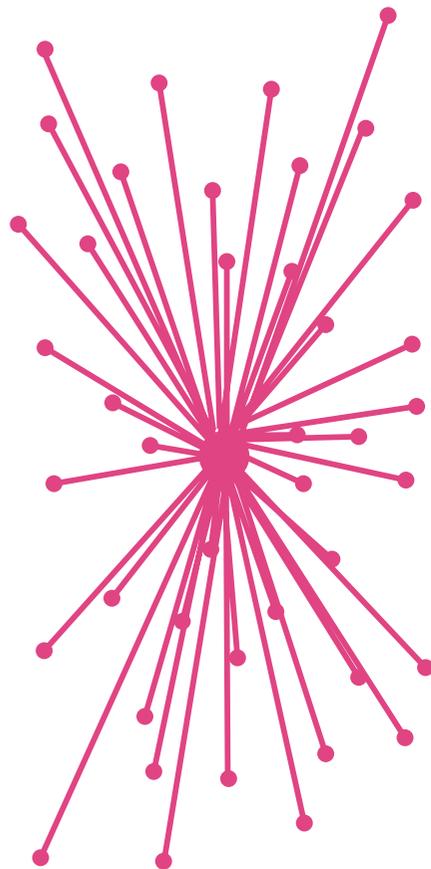
CENTRALIZADA

DESCENTRALIZADA

DISTRIBUIDA



A CENTRALIZADA.



A primeira é um modelo centralizado. Do coração sai um nó e a eles estão conectados todos os outros nós.

É uma bela representação do modelo um-para-muitos.

A informação que sai de um interlocutor e chega da mesma forma para todos os ouvintes.

Podemos citar como um exemplo as estruturas totalitárias, sejam elas reinos, governos ou empresas.

Um déspota que detém todo o poder – e os demais, que se reportam a ele.

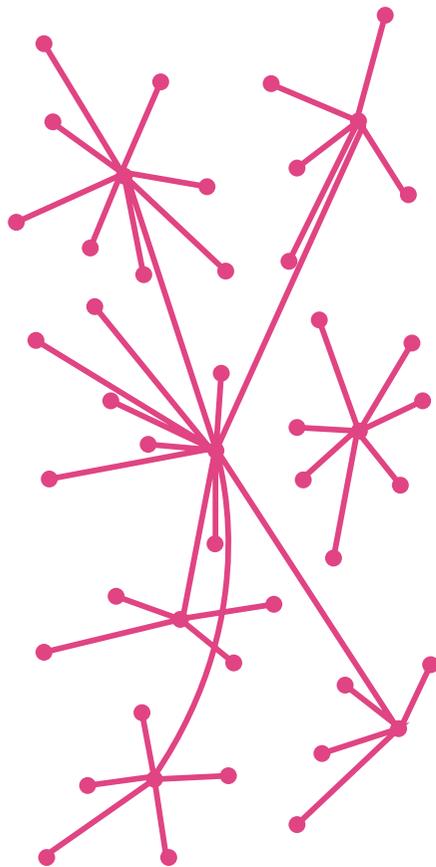
Nesse tipo de rede, o fluxo costuma ser unidirecional, do centro para os nós periféricos.



É o caso da mídia de massa tradicional, que emite a mensagem mas não tem condições de recebê-la de volta de maneira orgânica.

Mas, mesmo se o fluxo for contrário, há um fator curioso: dois nós periféricos só conseguem interagir se passarem, necessariamente, pelo ponto central.

A DESCENTRALIZADA.



A segunda é um modelo descentralizado. Há dois tipos de ligações. Ou os nós periféricos se conectam a sub-estações, e estas ao pólo central. Ou eles seguem a lógica anterior, e se unem diretamente ao centro.

Esta é a representação da grande maioria das estruturas da sociedade moderna. A analogia é imediata com uma empresa departamentalizada, com presidente, diretores, gerentes e subalternos.

Também é fácil entender como se dá o fluxo de informação. Teoricamente, ele ganha agilidade quando os nós da periferia querem interagir entre si ou diretamente com a sua sub-estação, já que as distâncias diminuem. Mas, na prática, o que acontece na maioria dos

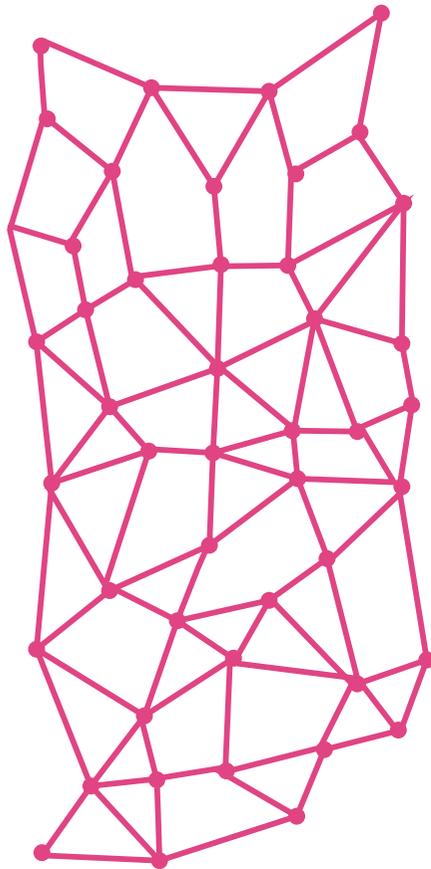
casos é que a gestão altamente hierarquizada (com a necessidade de aprovação dos altos escalões, que têm poder de veto) faz com que essas interações da periferia sejam pouco relevantes.

Você lembra do gargalo do comando-controle? Pois aí está ele novamente.

Se analisarmos o sistema como um todo, percebemos que ele fica burocratizado, já que é preciso vencer muitos nós na interação.

Augusto de Franco, em seu livro *Hierarquia*, nos lembra que não apenas empresas, mas escolas, famílias, governos e unidades militares também podem ser considerados organismos com uma estruturas hierárquicas semelhantes ao organograma.

A DISTRIBUÍDA.



A terceira é um modelo distribuído. Aqui, todos os nós estão conectados.

O próprio diagrama, por melhor que seja representado, não consegue ser fiel às conexões que acontecem entre todos os pontos.

Imagine: seriam tantas linhas que não conseguiríamos enxergar o desenho.

Mas o fato é que, no distribuído, o ponto central se dilui e passa a ser apenas mais um.

E a interação entre os nós é muito mais ágil, já que é feita diretamente entre quaisquer dois participantes da rede.

Este tipo de organismo aumenta sensivelmente o sentido de

horizontalização e pode ser percebido em vários movimentos pós-revolução digital.

REPARE.

O Diagrama de Baran, por si só, já é uma aula sobre conectividade.

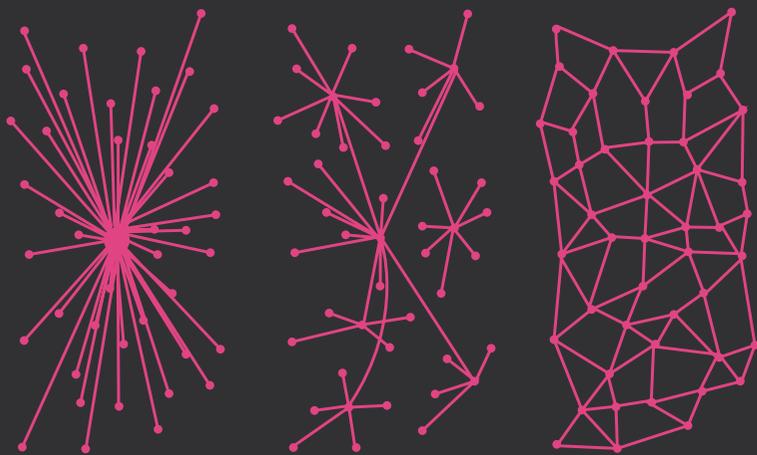
Mas quando analisamos com mais atenção e reparamos que os nós estão nos mesmos lugares nas três figuras, percebemos que a mensagem é mais profunda.

Talvez, em vez de focar na mudança dos nós da sociedade, tenhamos que atentar para novas

reconexões. Assim, criamos novas possibilidade de interações entre os pontos. E, automaticamente, criamos uma nova hierarquia em todos os níveis.

Sem mudar nada individualmente, podemos mudar completamente o todo.

Sem mudar nada, podemos mudar tudo.



DISTRIBUIÇÃO E SUSTENTABILIDADE.

Em vários níveis, a rede distribuída é também a mais sustentável, pois a perda de qualquer nó não compromete a rede.

Repare: na estrutura centralizada, ao eliminarmos o nó central, toda a rede se desfaz.

Na rede descentralizada, sub-estações podem se desplugar do nó central e sobreviver por conta, aumentando a sobrevivência de, pelo menos, parte da rede.

Mas na distribuída, e somente nela, você pode eliminar qualquer nó que ela continua com seus fluxos de interação intactos.

O mesmo acontece se você quiser adicionar um nó.

Dependendo de onde ele for posicionado, as redes centralizadas e descentralizadas precisam rebolar para que tudo funcione perfeitamente.

Já a distribuída é mais flexível, e absorve organicamente novas conexões.

É uma estrutura com a API aberta para novos nós.



PAUL BARAN SABIA DISSO.

E mostrou que as centrais de inteligência deveriam armazenar as suas informações em redes distribuídas.

Cada nó ficaria responsável por uma pequena parte do todo.

E ela poderia ser duplicada num outro nó, como backup.

Assim, se um míssel eliminasse um desses pontos, a rede não ficaria comprometida.



A RECONEXÃO TIRA FORÇA DAS GRANDES INSTITUIÇÕES.

Você já deve ter percebido, mas não custa enfatizar: a reconexão tirou força das grandes instituições.

Eu sei que, talvez, você me considere extremamente romântico por causa dessa afirmação.

Afinal de contas, nos conchavos de poder, nos jogos econômicos, quem move as peças ainda são as grandes corporações.

Sim e não.

Sim: elas ainda têm muita força, e isso não se discute.

Mas essa força está a ponto de ir toda pelo ralo.



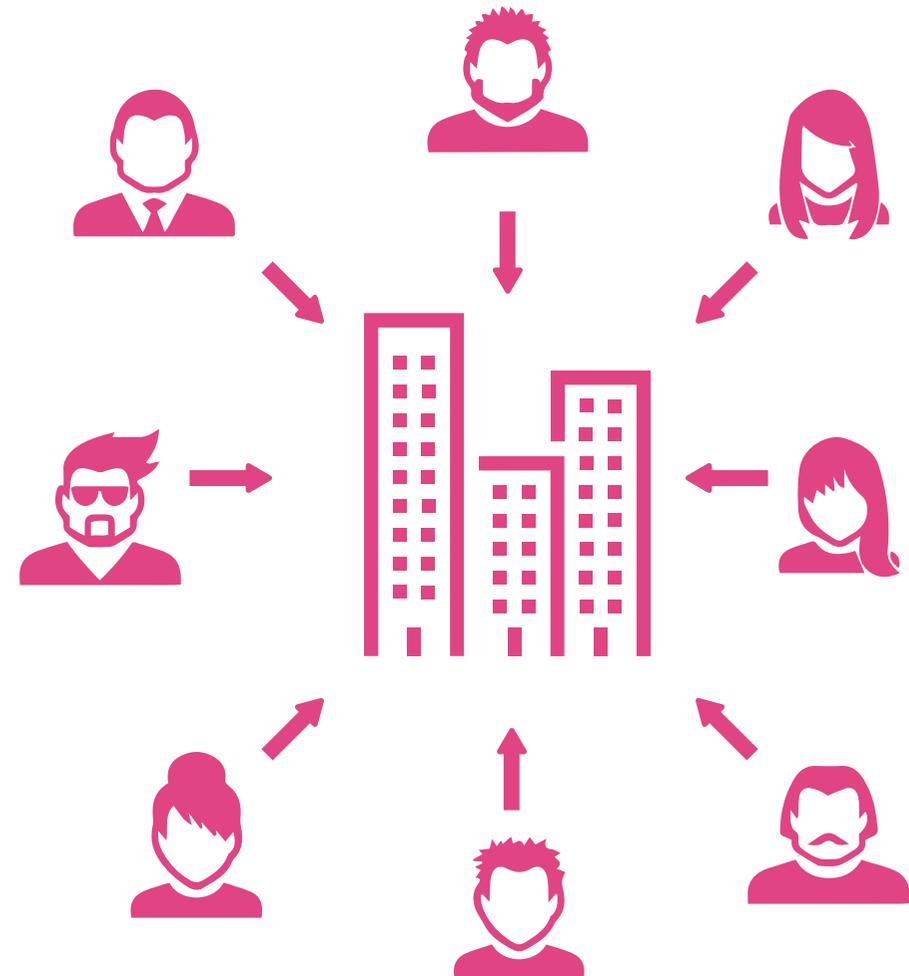
Pense comigo.

Antigamente, a grande empresa estava no meio, e os cidadãos a observavam, passivamente.

Com toda essa adoração, a empresa dizia, do alto da sua autoridade:

Você pode ter o carro na cor que quiser, desde que seja preto.

As pessoas (que, na visão das empresas, eram apenas consumidores), não contestavam.



Mas as pessoas começaram a ficar mais espertas.

E não demorou muito para elas perceberem os benefícios de que as empresas usufruíam para se manter como ponto central da rede.

Ao acordar, para esse contexto, as pessoas exigiram um maior nível de participação e interação.

As empresas não deram muita bola. Continuaram operando da mesma forma, *top down*, com hierarquia rígida, sem impacto positivo e cheias de acordos duvidosos.

Mas, em meio a esse cenário, alguns perceberam esse contexto de insatisfação e viram que, com um movimento simples,

poderiam soar muito mais humanas.

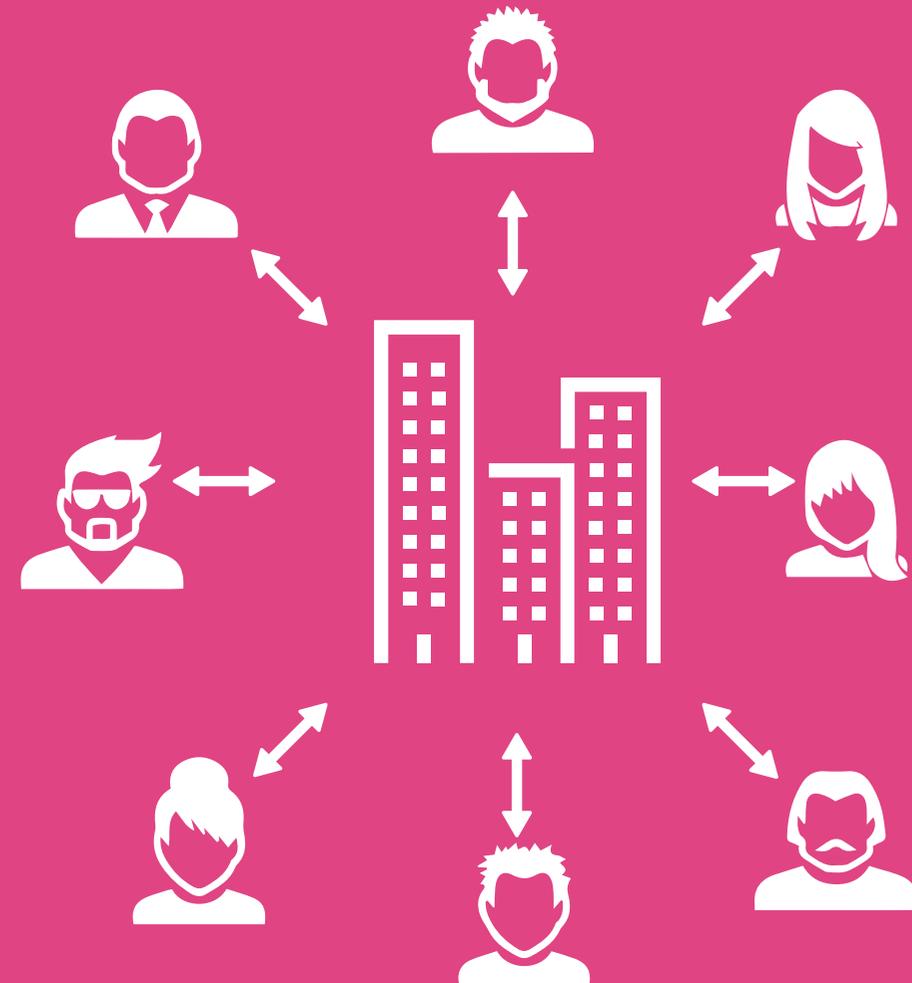
Esse movimento, obviamente, estava muito menos preocupado com as pessoas – e muito mais focado em aumentar as vendas. Mas quem se importa?

Foi aí que o fluxo, antes unidirecional, virou uma via de duas mãos.

Nasceu o bordão *o cliente sempre tem a razão*.

Na prática, o que foi feito? Empresas criaram SACs que respondiam de forma padronizada.

Obrigado pela sua sugestão. Estaremos encaminhando para o setor responsável.



Mas as pessoas não são bobas, e perceberam tudo.

Por isso, com o crescimento das redes sociais, em que todos se conectam com todos, a instituição não precisa mais ser o intermediário da conversa.

As redes sociais, como explica Clay Shirky, são a única mídia que permite conversações em grupo (antes, você tinha que optar ou pelo diálogo, ou por falar com muitos).

E assim, cada vez mais, as marcas ficam de fora das conversas realmente relevantes. Fora da conversa, fora do contexto. Fora do contexto, fora do mercado.

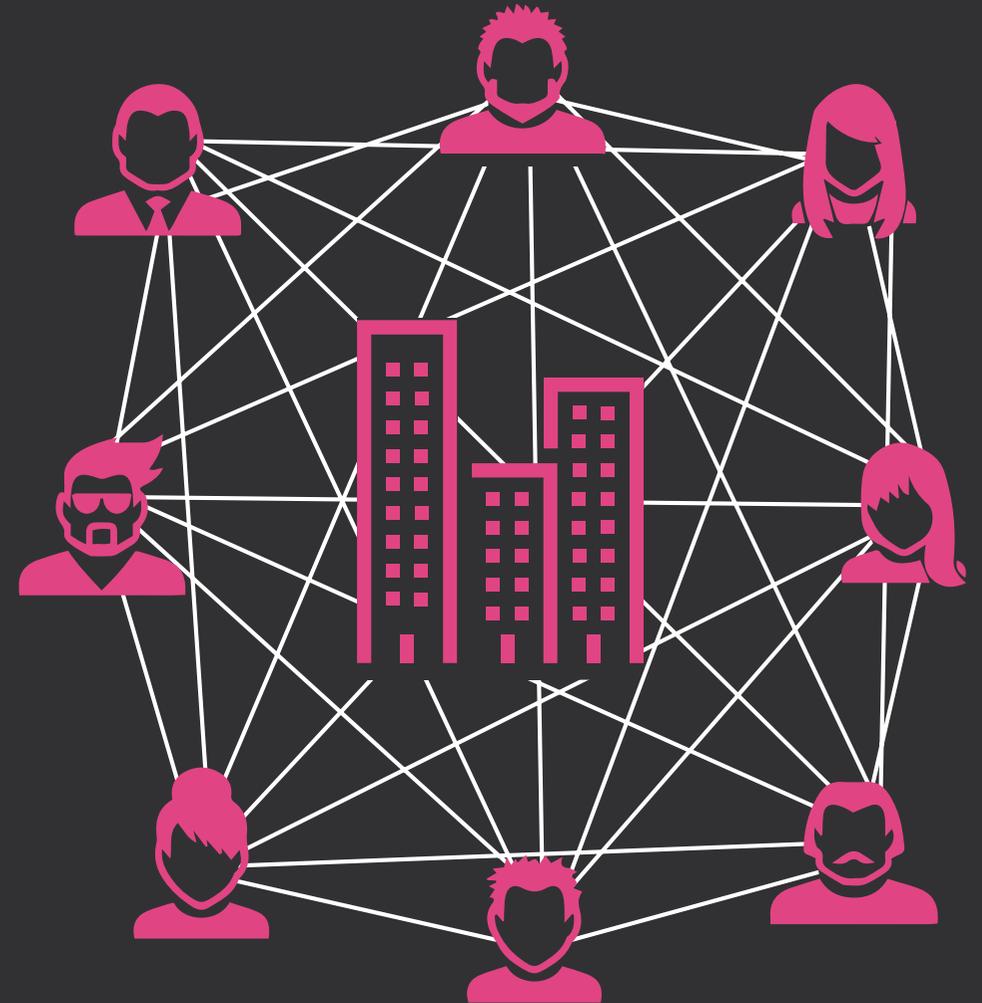
Claro, não vamos exagerar: é óbvio que existem empresas

que sabem entrar nessa conversa de forma genuína. São justamente as mais leves e fluidas, que crescem exponencialmente, e que competem de igual para igual com muitos barões industriais.

A dissolução da grande instituição acontecerá tanto com governos, quanto instituições financeiras, jurídicas e militares. Todos ruirão com a reconexão da sociedade.

Alguns organismos já se deram conta disso e estão procurando se reinventar. Outros, acham que isso é só uma moda passageira – e que elas não precisam mudar.

Se esquecem que não estamos vivendo uma era de mudanças, mas uma mudança de era.



O PAPEL DO EMPREENDEDOR E DAS EMPRESAS DENTRO DESTE CONTEXTO INEXORÁVEL.

A força da inteligência coletiva e da rede distribuída é avassaladora. Um *tsunami* que vai desmontar os sistemas hierárquicos e redesenhar o capitalismo que temos hoje.

Dentro desse contexto, o empreendedor e a sua empresa ganham um novo papel: o de ajudarem na transição.

O de horizontalizarem a rede.

A partir de agora, empresas devem assumir, além de todas as responsabilidades que elas já têm, a condição de incubadoras de empreendedores.

Da porta para fora, elas podem manter o seu *core*.

Mas da porta para dentro, elas necessariamente assumem

também o papel de escolas de empreendedorismo.

Tudo dentro do princípio máximo da revolução pós-Internet: o ganha-ganha.

Ninguém precisa perder para todo mundo ganhar.



INCUBADORAS DE EMPREENDEDORES.

Como empreendedor, quero que as pessoas que me cercam trabalhem *comigo*, não *para mim*.

Quero que elas se percebam empoderadas e assumam a responsabilidade absoluta sobre as suas atividades profissionais.

Quero que elas sejam empreendedoras, livres e que convivamos numa rede distribuída, sem patrões ou subalternos.

Mas a verdade é que a educação que recebemos não permite isso. Desde cedo, ouvimos que há os que mandam e os que obedecem. Há os que lideram e os liderados.

Uma falácia bastante conveniente para os que pretendem se

perpetuar no poder.

Contrariando isso, decidimos reunir todos os nossos sócios do nosso organismo para co-criarmos um sistema que desse mentoria empreendedora a todas as pessoas que fazem parte do nosso organismo.

Um plano que transformaria uma rede hierarquizada numa rede distribuída.

Na minha modesta opinião, esse sistema é uma das soluções mais interessantes que já vi em termos de gestão fluida.

Em algum nível, acho que ele é bastante revolucionário.

Mas que, infelizmente, ficará de fora desse livro.



COMO ASSIM?

Bom, antes de mais nada, preciso desabafar: esse é o grande motivo pelo qual eu demorei tanto a publicar o VLEF.

Veja bem: nosso plano de horizontalização é uma perspectiva corajosa. Da porta para dentro, há muitas conversas de como podemos abordar esse assunto da porta para fora.

Há quem acredite que a gente precise primeiro experimentá-la por algum tempo – para, só então, compartilhá-la.

Pertenço a uma rede horizontal, e preciso respeitar as decisões que tomamos em grupo.

Como você pode perceber: a minha vontade maior dividir isso com todos.

Mas é justamente esse o efeito colateral de desmontar uma hierarquia: decisões importantes nunca podem ser individualistas ou autoritárias.

Depois de muitas negociações – principalmente de negociações comigo mesmo –, eu decidi deixar esse assunto de fora. Ficaré para o próximo livro (e para conversas ao vivo com os amigos mais próximos).

E se você está sofrendo com curiosidade, pode ter certeza: eu estou sofrendo muito mais com o meu silêncio.

QUER MEDIR?
ÍNDICE DE DISTRIBUIÇÃO DE REDES.

Se você gosta de medições mais precisas, existe até uma fórmula para saber se a sua hierarquia está muito centralizada ou se está bem distribuída.

$$I = (C - D) \cdot C/E$$

Sendo:

I: Índice de distribuição

C: Número de conexões

D: Número de nós desconectados com a eliminação do nó mais conectado (sem contar este último)

E: Número de conexões eliminadas com a eliminação do nó mais conectado.

MAS POR QUE DIVIDIR COM OS OUTROS O QUE EU CONQUISTEI COM TANTO SUOR? LÓGICA DA ESCASSEZ VS. LÓGICA DA ABUNDÂNCIA.

Fomos educados dentro da Lógica da Escassez.

Ela está calcada no medo, porque parte de um pressuposto: *não há recursos para todos.*

Portanto, se não há recursos para todos, há uma grande chance de que faltem recursos em algum momento.

E se eles vão faltar, eu preciso ter medo.

Com medo em relação à escassez, eu costumo agir da seguinte forma.

A) Garantir a minha parcela desses recursos, que serão meus e apenas meus. Não vou compartilhar com ninguém.

B) Investir parte desses recursos para minha sobrevivência, no meu dia-a-dia.

C) Estocar a outra parte para momentos de crise.

Você já pensou assim alguma vez?

É normal.

O importante não é se punir.

É refletir: o quanto da Lógica da Escassez dita a minha vida?



POR QUE ACREDITAMOS NA LÓGICA DA ESCASSEZ?

Existem muitos motivos. Um dos principais, sem dúvida, é o contexto histórico do Século XX.

Quando lembro meus avós, me dou conta que eles viram com os próprios olhos as duas grandes guerras – coisas que só vi em livros, em documentários e em filmes de *Hollywood*.

Em épocas assim, como bem se sabe, os recursos realmente ficam escassos.

Consigo imaginar meus avós conversando com meus pais, ainda crianças.

Meu filho: poupe, junte, economize. Eu vivi na época da guerra e não estava preparado. Tenha sempre um pouco



guardado por segurança.

Foi uma lição amorosa e bem-intencionada. E que fazia sentido naquele contexto.

Porque meus pais cresceram num mundo dividido entre EUA e União Soviética, vivendo na iminência de uma Terceira Guerra Mundial.

É natural que eles tenham visto sabedoria nas palavras dos meus avós.

Eles não estavam errados.

Mas como estamos passando por uma mudança de era, esse contexto ficou para trás.

É hora do desaparego.

E AS EMPRESAS, COMO ENTRAM NESTA HISTÓRIA TODA?

Assim como meus pais, milhares de empresários e gestores administraram suas companhias achando que o correto era seguir a Lógica da Escassez.

Porque se os recursos são limitados, é importante:

- A) Garantir a minha parcela desses recursos, que serão meus e apenas meus. Não vou compartilhar com ninguém.
- B) Investir parte desses recursos para minha sobrevivência, no meu dia-a-dia.
- C) Estocar a outra parte, para um momento de crise.

Se você já liderou uma empresa, um departamento, um grupo de pessoas, seja honesto consigo mesmo.

Você não pensava desse jeito?

Me arrisco a dizer que sim.

Mas, como vimos anteriormente, isso não é culpa sua. Não é culpa nossa. É culpa da educação que recebemos por mais de uma década.

Portanto, você pode mudar.



CRIE UM AMBIENTE DE ABUNDÂNCIA.

A Lógica da Abundância parte do sentido contrário. A premissa é:

Há recursos para todos.

Portanto, não precisamos ter medo. Precisamos ter confiança, fé, esperança.

Precisamos, acima de tudo, *fazer*: assim, as coisas darão certo.

Quando você troca o medo pela confiança, coisas maravilhosas surgem espontaneamente do sistema.

Se há recursos suficientes para todos:

- A) Posso compartilhar os recursos e abdicar da posse.
- B) Quando não precisar de recursos, em vez de estocá-los,

serei generoso e oferecerei aos demais.

C) Quando precisar, os demais serão generosos e eu vou ter o que me é necessário.

D) Se os recursos circulam, as pessoas que não teriam acesso podem usufruir. Cria-se um clima de abundância.

E) Quanto maior a abundância, maior a confiança no sistema.

A essa altura, empreendedores



MEDO? EU? EU NÃO TENHO MEDO.

e gestores mais tradicionais costumam ficar confusos.

E da confusão, surge o medo.

O mesmo medo da Lógica da Escassez.

Do medo, vem a agressividade, a negação, a invalidação de argumentos diferentes.

Se você está tomado por algum desses sentimentos, peço que você volte à postura que decidiu ter quando começou a ler este livro.

Foco no aprendizado.

Pense: o que posso tirar disso tudo que me faça uma pessoa melhor?

Se a sua empresa é um



TODA EMPRESA PODE SER UM AMBIENTE DE ABUNDÂNCIA.

organismo que se sustenta na Lógica da Escassez, e você deseja mudar, saiba que é possível uma transição.

Ela, obviamente, não é simples. Porque as empresas, em geral, agem a partir do medo.

Do medo da concorrência.

Do medo do mercado.

Do medo da globalização.

Do medo do fracasso.

Se você quer ser mais abundante, enfrente o medo e dê espaço para a confiança.

Só assim você será capaz de mudar.



DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Você já deve ter ouvido falar desse jogo, que é uma boa metáfora para este momento de reflexão.

Duas pessoas são convidadas a participar de um desafio.

Cada uma está numa sala diferente, sem comunicação entre elas.

As duas pessoas recebem as mesmas instruções do organizador.

Você acaba de ganhar US\$ 1.000,00. Na sala ao lado, uma outra pessoa, que você não conhece, também recebeu o mesmo valor.

Vocês têm duas opções: devolver US\$ 500,00 para mim, ou ficar com todo o dinheiro.

Se os dois devolverem os US\$ 500,00 para mim, vocês podem ficar com os US\$ 500,00 restantes.

Agora, se você devolver e ele não, o desconhecido ficará com tudo: os US\$ 2.000,00.

O mesmo acontece no inverso: se ele devolver e você não, os US\$ 2.000,00 ficam todinhos para você.

E se nenhum dos dois devolver, os dois terão que, além de me entregar os US\$ 1.000,00 que vocês têm em mãos, ainda terão de pagar uma multa de mais US\$ 1.000,00.

Topa participar?

NOVAMENTE, A PERGUNTA: DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Para que a Lógica da Abundância dê certo, você precisa dar o primeiro passo.

Essa é a prova de que você está realmente comprometido em enfrentar o seu medo.

Dar um primeiro passo não é dar todos os passos de uma só vez.

Eu mesmo, admito: ainda tenho os meus medos. Mas não tive receio de começar o movimento.

Considero que, na comparação com a grande maioria das empresas, temos muitas coisas bastante avançadas nesse sentido.

A verdade é: se você não abrir mão de nada, significa que você quer uma relação ganha-perde. Quer que os outros compartilhem

recursos com você, mas não quer compartilhar nada com os outros.

Pensando assim, o sistema nunca será sustentável e vai ruir.

Lembra quando falamos de cultura? Quem inspira? Quem risca o fósforo?

É você.

Muita gente prega um discurso da Abundância e age com a Lógica da Escassez. Assim, o sistema falha e ele pode dizer, do alto da sua sabedoria:

Eu falei que isso não daria certo.

Como no jogo da página anterior, você não pode ficar com o dinheiro. A generosidade sempre começa de algum lugar.

VAMOS LÁ: DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Ação gera ação.

Alguém tem que começar.
E esse alguém é você.

Você pretende abrir mão de poder?

De dinheiro?

De controle?

De hierarquia?

De tudo isso junto?

Eu fui uma pessoa que decidi abrir mão de todas as coisas listadas acima. Joguei-as no sistema e estimulei que eles circulassem.

Tentei, com isso, ajudar a criar um organismo mais abundante.

Apesar de estarmos experimentando muita coisa empiricamente, é nítido que está dando bons resultados.

E, como falei: acho que existe muita coisa que ainda podemos melhorar.

Esse experimento que estamos fazendo não é perfeito. Todos nós, diariamente, enfrentando nossos pensamentos automáticos.

Mas se todo VLEF começa pela inspiração, quem sabe essa página não ajuda você nesse sentido?



ESCASSEZ VS. CONSCIÊNCIA.

Ultimamente, quando falo de Abundância, sempre há alguém para contrapor através dos desafios da crise hídrica no Brasil.

Não confunda a consciência e a sustentabilidade ambiental com a lógica da escassez.

Não confunda excessos do consumismo e do capitalismo com a lógica da abundância.

O planeta provém recursos suficientes para administrarmos uma vida confortável dentro da economia circular.

Se esses recursos rodarem dentro de um respeito à natureza, e dentro da lógica da abundância, o mundo será muito melhor do que é.



MAS EU OLHO AO REDOR E VEJO O MUNDO CADA VEZ PIOR.

Peter Diamandis, no *best-seller Abundance*, explica que vivemos a melhor época de todos os tempos em quase todos os parâmetros.

Nunca a expectativa de vida foi tão longa, nunca vivemos uma era com tão pouca violência, nunca a informação esteve tão democratizada.

Mas, então, por que temos esse sentimento de ladeira abaixo?

Por causa da amígdala.

A amígdala é uma espécie de radar que temos no sistema nervoso central. O objetivo da amígdala é filtrar os milhares de estímulos que recebemos por minuto, deixando em evidência aqueles que sejam fundamentais para a nossa sobrevivência.

Um recurso fundamental para a perpetuação da nossa espécie.

Então, se você abrir o seu *feed*, e vir duas notícias lado a lado – uma falando de um novo método de alfabetização revolucionário, e uma falando de um assassinato – você provavelmente ficará mais interessado pela segunda.

Culpa da amígdala.

E como a imprensa se remunera de audiência, é natural que o caso do goleiro Bruno fique por semanas no ar.

Em inglês, existe até uma expressão. *What bleeds, leads* – o que sangra, circula.

Portanto: se você olha ao redor e não vê futuro para a abundância, peça uma folga para a amígdala.

UMA MUDANÇA QUE SE FAZ EM CONTA GOTAS.

Não sou radical. Acredito que a mudança se faz aos poucos, de forma que todos se sintam seguros.

Nós estamos tornando nossos organismos mais abundantes numa transição constante, transparente e convicta.

Mas ela, definitivamente, não está 100% decretada.

Como uma ciência em construção, tudo ainda é muito novo.

A mudança, por enquanto, é tímida.

Mas, quanto mais essa ideia inspira outras pessoas, mais convicção tenho de que ela tem potencial de mudar o mundo.

Toda revolução começa por uma microrrevolução.

COMO SE CRIA UMA MICRORREVOLUÇÃO? ATRAVÉS DO EFEITO DOMINÓ.

Em 1983, Lorne Whitehead publicou no *American Journal of Physics* uma descoberta aparentemente inútil. Mas perfeita para o nosso contexto.

Segundo Whitehead, um dominó seria capaz de derrubar outro dominó cinquenta por cento maior.

Apesar de fazer sentido, o *insight* não ganhou a repercussão esperada.

Até que, em 2001, um físico do *San Francisco Exploratorium* reproduziu a teoria de Whitehead enfileirando oito dominós, cada um cinquenta por cento maior que o anterior.

O primeiro dominó tinha míseros cinco centímetros. O último, quase um metro.

E deu certo.

Se seguirmos essa mesma proporção exponencial – sim, a mesma de Kurzweil –, a vigésima terceira peça terá a altura da Torre Eiffel.

E a 57ª. teria quase a distância entre a Terra e a lua.

Em poucos passos, você pode fazer um estrago.

E você não precisa começar de forma grandiosa.

Seja beta.

Toda revolução começa com uma microrrevolução.

Não tente mudar tudo da noite para o dia.

Olhe apenas para o próximo quadrado.

Posicione o primeiro dominó.

E mire, com convicção, numa peça cinquenta por cento maior.

Se ela balançar, boas notícias.

Você está prestes a chegar na lua.

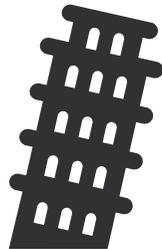
PROGRESSÃO GEOMÉTRICA DE DOMINÓS

ALTURA

O 1º dominó está a apenas dois centímetros de altura.



#1



#18



#23



#31

31º 300 pés acima do Monte Everest.

57º é quase a distância à lua.



#57

NÚMERO DE DOMINÓS

E SE NADA DISSO CONVENCE VOCÊ,
TUDO BEM.
ISSO CONTINUA FAZENDO
MUITO SENTIDO PARA A GENTE.

Não pretendo obrigar ninguém
a concordar comigo.

Mas espero que tenha
conseguido causar, em algum
nível, reflexões.

Não tenho certeza de nada.

Mas não estou acomodado.

Estou tentando, apesar das
limitações.

Estou tentando.

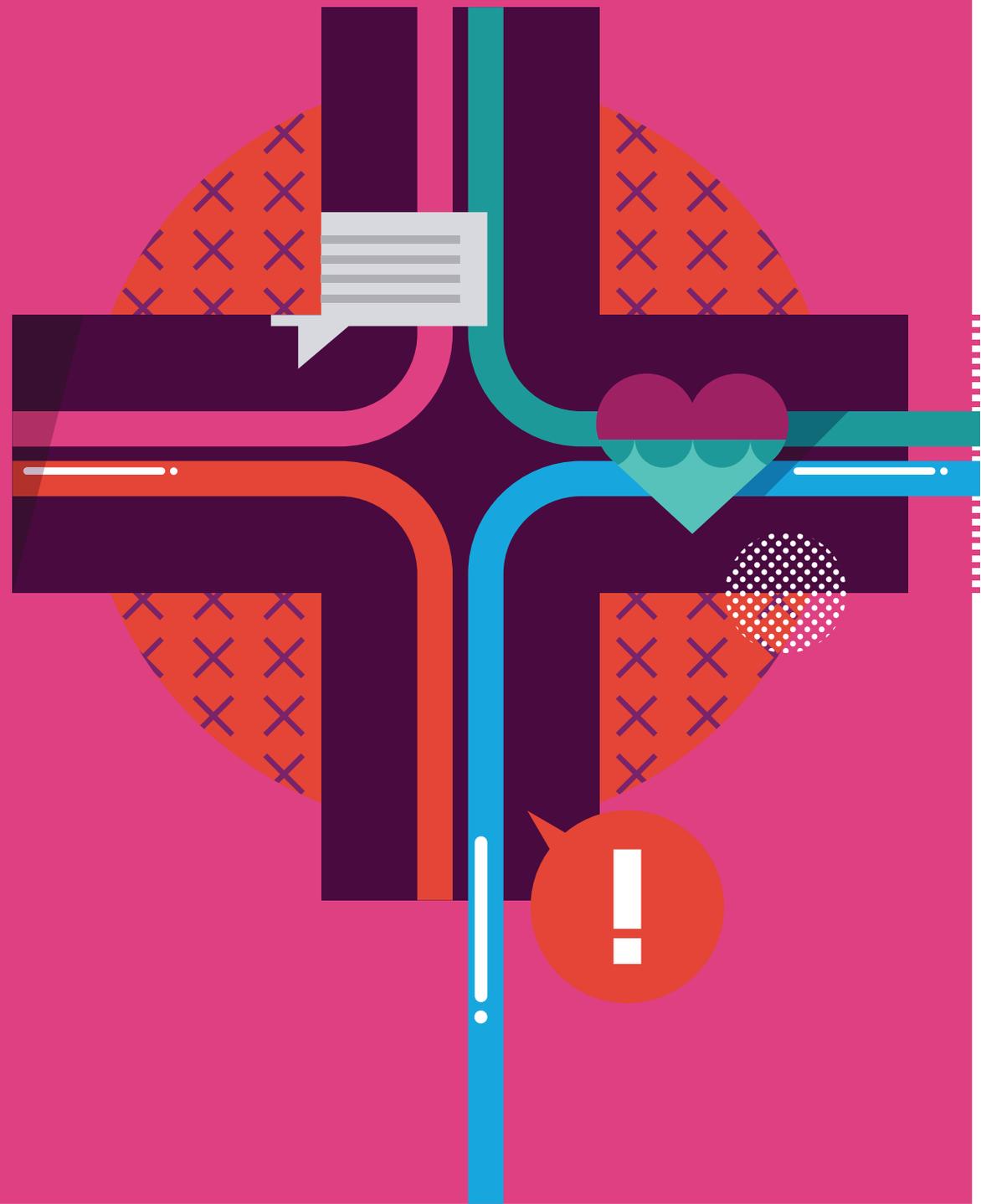
Estou tentando ajudar o mundo
a ser um lugar mais criativo,
subversivo, sensível e do bem.



PS:
**O DESIGNER DESTE LIVRO
PEDIU DEMISSÃO APÓS
A LEITURA DO TEXTO.**



ADENDO **A**



ETERNA MENTE GRATO.

Gostaria de fazer um agradecimento especial às duas maiores referências profissionais que tive na vida: meu pai e minha mãe.

Sim: por mais clichê que seja, eu não posso terminar esse livro sem esse adendo.

Sempre admirei ambos pela forma como construíram suas vidas, apesar de trajetórias

diferentes.

Meu pai é engenheiro, consultor e investiu pesado na carreira. Viajou muito, estudou pacas, morou longe dos filhos com frequência. Ganhou respeito de figurões e ajudou a trocar o nosso patamar sócioeconômico. Quando nasci, éramos uma família de classe média-baixa. Quando saí de casa, meus pais viviam com conforto e

podiam se dar alguns luxos.

Além da eterna gratidão como filho, tirei pelo menos duas lições importantes. A de amar o que se faz. E de respeitar quem dá duro para ter uma vida melhor.

Minha mãe tem outra história. Professora, ela dedicou a carreira para atender escolas públicas em bairros de baixa renda. Os relatos eram muitos: armas, drogas, violência familiar, gravidez precoce. Se vê-la trabalhar com educação já era algo admirável para mim, vê-la trabalhar dentro dessas condições era ainda mais encantador. O impacto positivo e a capacidade transformadora que ela conseguia com o seu trabalho foi inspirador – e determinante para dedicar a minha energia a uma profissão que fosse vetor de mudança.

Não sei como isso aconteceu exatamente, mas é muito fácil me enxergar como um subproduto desse ambiente familiar. Na minha casa, a paixão pelo que se

faz, as recompensas financeiras e o impacto positivo sempre conviveram em harmonia. E foi justamente isso que eu busquei como empreendedor.

Ao ver os meus pais como pessoas que encontraram sentido naquilo que faziam (fosse oferecer uma vida melhor aos filhos, fosse mudar a realidade de pessoas de baixa renda), o trabalho ganhou uma aura nobre.

Meus pais sempre foram grandes incentivadores das minhas loucuras. E, talvez não por coincidência, eu os veja como meus dois grandes exemplos profissionais.

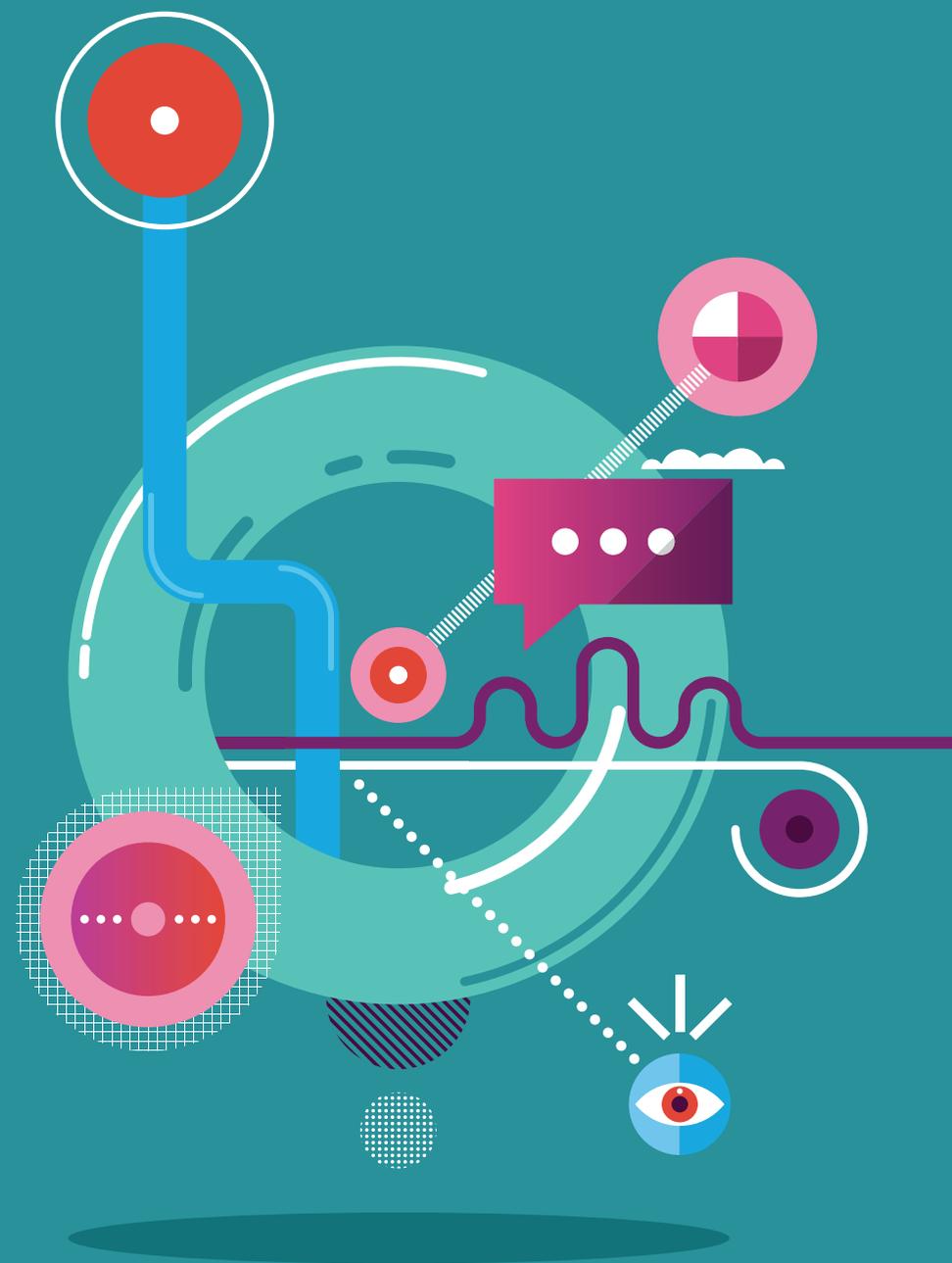
Sou muito orgulhoso do legado que estou deixando.

Mas o meu legado só existe pelo legado de vocês.

Tudo o que fiz é fruto do amor e da educação que recebi.

Vocês foram a minha rede.

CONTRIBUINTES **C**



CONTRIBUINTES DE A-Z

Adrienne Carvalho
 Adriano Gonçalves
 Agnes Françoise Straggiotti Silva
 Alana Trauczynski
 Aldo Bitencourt
 Alex Sevilla
 Alexandre Borges Moreno
 Alexandre Felix de Carvalho Victoria
 Alexandre Fontes
 Alexandre Trope
 Alice Castiel
 Alice Motta
 Aline Jaeger
 Amnah Asad
 Ana Carolina Bringhamti
 Ana Carolina Lass Violante
 Ana Maria F. D. Stock
 Ana Maria Farina
 Ana Rosa Bastos da Silveira
 Andre Dupczak Neto
 Andre Florez
 Andre Marinho Oki
 Andrea Pahim
 André Carvalhal
 André Franciosi
 Ane Streck Silveira
 Angela Ribas
 Ariel Dutra Birnkott
 Armando Affonso

Arthur Felizzola
 Augusto Argenti Rocha
 Beatriz Vivanco
 Bernardo Boechat
 Bernardo Nicolay
 Bianca Nobrega
 Bibiana Xausa Bosak
 Bruno Borges Sciammarella
 Bruno Carneiro
 Bruno Dreher
 Bruno Duantos
 Bruno Duarte
 Bruno Entratice de Pasquale
 Bruno Lorenz
 Bruno Ody Henkel
 Bruno Pastori Steffen
 Camila Fonseca
 Camila Joner
 Candice Dame
 Carla Knoploch Madureira
 Carla Mingolla
 Carlos Eduardo Nakashima
 Carlos Iop
 Carolina Albanese Neis
 Cassiano Eckert
 Catarina Papa
 Celina Spolaor
 Cezar André Gonçalves
 Christine Ferreira Azzi

Cicero Raupp Rolim
 Cintia Cavalli
 Cintia Valente
 Claucilene Batistela Buss
 Claudia Maria Mainardi
 Cosmo Harrigan
 Cristiane Kawasaki Minami
 Cristiano Creczyenski
 Cristiano Rocha
 Cristina Guindani Goncalves
 Cristopher Faoro Bertoni
 Cícero Hubner
 Daiane De Gasperi
 Dalila Fernandes
 Dalila Fernandes
 Daniel Augusto de Barros
 Daniel Barros Daniel
 Daniel Mattos
 Daniel Poletto
 Daniel Wildt
 Daniele Almeida
 Debora Moreno Ferreira Luz
 Debora Tessler
 Denis Nobuo Itoo
 Denise Molinaro
 Denise Tamer
 Desirée Cristina Rauber Flach
 Diana Penna
 Diego Mattos

Diego Dornelles
 Diego Morales
 Diná Mattos
 Diogo de Souza
 Diogo Siqueira de Andrade
 Dreyson Queiroz Martins
 Dudu Obregon
 Débora Fritzen Damé
 Débora Quirino Martins
 Edivaldo Alves de Freitas Filho
 Edson de Souza Moraes
 Eduardo Hommerding
 Eduardo Kremer Friedrich
 Eduardo Rafael Miranda Feitoza
 Eduardo Selbach Nasi
 Eduardo Telles Zortea
 Eduardo Tremarin
 Eli Yamaguchi
 Elis Forgerini
 Elizabete Martioli
 Eloisa Venzon Francisco
 Emerson Facunte
 Eric Moreira Silva
 Erica Klain
 Érica Alanna Baratter
 Ernesto Graeff Pletsch
 Estelle Rinaudo
 Fabiane Franciscone
 Fabiane Gori Curvo

COLABORADORES DE A-Z

Fabio Luiz Haag
Fabricio Alano Pamplona
Fabricio Andreotti
Fabricio Machado Prado Cordeiro
Fabrício Alencar Silva
Federico Pistono
Felipe Alimari
Felipe Almeida
Felipe De A. Teixeira
Felipe de Oliveira
Felipe Felisberto de Souza
Felipe Porto
Felipe Souza
Felipe Venetiglio Bastos Matheus
Felipe Zanettini
Fernanda Harumi
Fernanda Haverroth E Silva
Fernanda Meixedo
Fernanda Oliveira Baffa
Fernanda Santhos
Fernando Makita
Fernando Starosta De Waldemar
Filipe Albuquerque Russo
Filipe Gandine Tollotti
Filipe Silveira
Flávio Maurer Dutra
Fábio Fonçati
Fátima Oliveira de Oliveira
Gabriel Gadaleta

Gabriela Flôres de Souza Gomes
Gabriela Oliveira
Galileo C. Giglio
Genilton Quintino Pereira
Germana Uchoa
Giovani Marques Groff
Giovani Marquett Comin
GreenTee
Guadalupe Albuquerque
Guilherme Araujo
Guilherme Frisoni Machado
Guilherme Krauss
Guilherme Machado de Aguiar
Gustavo Campeol
Gustavo de Paiva Jácomo
Gustavo Ferro
Gustavo Higino Oliveira Azevedo
Gustavo Passaia
Gustavo Petry
Gustavo Reis
Gustavo Sanseverino
Helena Vasconcellos
Henrique Garrido
Hugo Bessa Silva de Oliveira
Ingrid Kokeny
Iris Schmitt
Isnard Gurgel
Israel Mendes
Jaana Pinheiro da Silveira

Janine Laux
Jazz Ica Rafaela
Jean Rosier
Jeferson Rodrigues Freiry
Josias Schneider
José Borbolla Neto
João Francisco Macedo da Silveira
João Henrique Harter
João Luiz
João Marcelo de Lima
João Michel Pellizzer
João Paulo Paiva
João Pedro Fagundes
João Rafael Malossi
Juarez Batista Neto
Juliana Gonçalves
Julio Madalena
Julio Mendez
Júlio César Lima e Silva
Katia Peçanha dos Santos Sanchez
Kim Barros
Larissa Langer Magrisso
Larissa Sayuri Kubo
Leandro Ribeiro
Leonardo Barbosa
Leonardo Capel
Leonardo da Cunha Paes Spinardi
Leonardo Sobral
Leticia Vedolin

Letícia Sanchez
Lidia Rodrigues
Ligia Repetto Yazbeck
Lilian Carvalho
Lisandro Ramos
Lissandro Gehlen Kronhardt
Lucas Aguiar
Lucas Bittencourt
Lucas De A. Costa
Lucas Husni
Lucas Melo
Lucas Peixoto Silveira Moraes
Luciana Felippe
Luciano Carmo
Luciano Harres Braga
Luciano Zordan Piva
Lucio Chiminazzo Wagner
Luis Eduardo G. Isoldi
Luis Felipe Nascimento
Luis Henrique Guedes
Luiz Augusto Ferreira Araújo
Luiz Paulo Giroto Junior
Luiza Baffa
Luiza Dediní
Luíza Schneider Protas
Marcela Casarin Mazone
Marcela Vitória
Marcello Lima
Marcelo Bohrer

COLABORADORES DE A-Z

Marcelo Gernhardt
 Marcelo Mosmann
 Marcelo Pereira Aimi
 Marcelo Pereira Klarmann
 Marcelo Russo
 Marcio Coelho Socorro
 Marcos Mendes
 Maria Cristina Zwetsch
 Mariana Achutti
 Mariana Russi
 Mariana Schmidt Carneiro
 Marina de Luca
 Marina Machado
 Marta Perin
 Matheus Cezar da Silva
 Matheus De Camargo Heldt
 Matheus Felipe Huppes
 Mau Salamon
 Mauricio Baggio
 Mauricio Henkes Villamil
 Mauricio Lizardi
 Mauricio Thomsen
 Mi Sander
 Michel Refatti
 Micheli F. De Nez
 Muriel Santos Goldoni Rossi
 Murilo Dantas
 Márcia Melz
 Mário Franzoi Neto

Múrmura
 Natasha Sueros
 Nathalia Maria Barros da Cunha
 Nathalia Petrovich
 Nathália Roberto
 Niikyy Rocha
 Núbia Caroline de Souza
 Oscar Gabriel Dutra Barboza
 Otavio Falcão
 Pablo Tupinambá
 Paola de Avila Veppo
 Paola Manica
 Patricia Martiny
 Patricia Rodrigues
 Paula Belfort
 Paulo Amorim
 Paulo Martini Bridi
 Paulo Redondo
 Pedro Abenante
 Pedro Augusto Balsemão
 Pedro Chrusciak Talhari
 Pedro Paulo Shimoishi Sung
 Pedro Sanhotene
 Pedro Vinicius de Almeida Gambera
 Peter Suma
 Plínio Kieling Neto
 Prí Loredó
 Rafa Ariza
 Rafael Fracalossisanches

Rafael Muniz Stein
 Rafael Torales Porto
 Rafaela Peruffo
 Raquel Flámia
 Raul de Santa Helena Pereira
 Reinaldo Parreiras
 Renato Carvalho
 Ricardo Guttler
 Ricardo Menna Barreto Dullius
 Ricardo Ruffo
 Roberta Ramos
 Rocir da Rosa Souto
 Rodolfo da Costa
 Rodrigo Fernandes Afonso
 Rodrigo Magno Sales Senra
 Rodrigo Nery e Silva
 Rogerio Cruz Oliveira
 Rogerio Oliveira
 Rosângela Catalan Barreto
 Renato Sertório
 Sabine Bolonhini
 Sabrina Lisboa Marques
 Samuel Grolli
 Santiago Andreuzza
 Sheila Bertolini
 Sheila Oliveira
 Simone Scussel
 Sâmia Torresini
 Thais Fagundes

Thalles Ponte Mourão
 Thaís Moraes
 Thelma Nicoli Wiegert
 Thiago Arlindo Honorio
 Thiago Freire
 Thiago Nascimento
 Thiago Turini Alves Pinto
 Thomás Sieczkowski
 Tiago Ferrari
 Tiago Russell
 Tiago Schmitz
 Tomás Gunther
 Tony Ademo
 Vera Lucia Correa de Mattos
 Victor Leal Pontes
 Victoria Lopes Lacerda
 Vinicius Carneiro de Paula Machado
 Vinicius M. Toscano Pereira
 Vitorio Fuke Canozzi
 Viviane Beatriz Costa
 Walter Romano
 WHA! DO YOU THINK?
 William Braga da Silva
 Yasmin Kobil Bellincanta



B BIBLIOGRAFIA

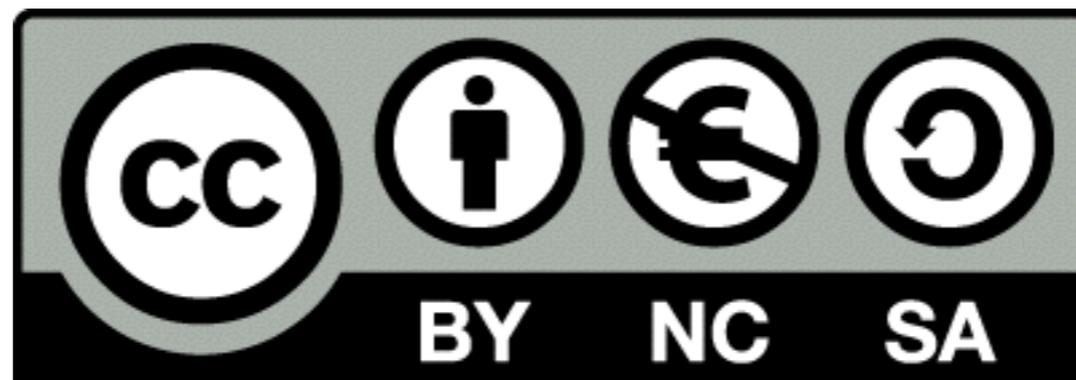


BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, Chris. *Makers: A Nova Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2013.
- ANDERSON, Chris. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion. 2006.
- ARDEN, Paul. *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be*. Londres. Phaidon Press. 2003.
- ARDEN, Paul. *Whatever You Think, Think The Opposite*. New York: Penguin Books. 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar. 2001
- BELSKY, Scott. *Making Ideas Happen: Overcoming Obstacles Between Vision And Reality*. Portfolio/ Penguin (The Penguin Group). New, York. 2010, 2012.
- BROWN, Brené. *The Power Of Vulnerability: Teachings On Authencity, Connection and Courage*. [Internet]. Audiobook provided by Sounds True. Presented by Audible.com. Disponível em: <https://itunes.apple.com/us/audiobook/power-vulnerability-teachings/id653836450>.
- COLLIN, Catherine; BENSON, Nigel; GINSBURG, Joannah; GRAND, Voula; LAZYAN, Merrian; & WEEKS, Marcus. *O Livro Da Psicologia*. São Paulo: Globo Livros, 2012.
- DIAMANDIS, Peter H., & KOTLER, Steven. *Abundance. The Future Is Better Than You Think*. New York, NY: Free Press. 2012.
- DUHIGG, Charles. *O Poder Do Hábito*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2012.
- DURANT, John. *The Paleo Manifesto*. New York. Penguin Random House. 2013.
- FRANCO, Augusto. *Hierarquia: A Matrix Realmente Existe*. São Paulo. Editora Carthago. 2013.
- GLADWELL, Malcolm. *Outliers: Fora De Série. Descubra Por Que Algumas Pessoas Têm Sucesso E Outras Não*. Rio de Janeiro: Editora Sextante. 2008.
- GRAVATÁ, André; PIZA, Camila; MAYUMI, Carla; SHIMAHARA, Eduardo. *A Volta Ao Mundo Em 13 Escolas. São Paulo. Fundação Telefônica. 2013.*
- GRAY, Dave; BROWN, Sunni; & MACANUFO, James. *Gamestorming*. O'Reilly Media Inc.: Sebastopol. 2010.
- GREINER, Larrt E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, USA. 1972.
- GUILLEBEAU, Chris. *A Startup de \$100. Abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida*. São Paulo: Editora Saraiva. 2013.
- HATCH, Mark. *The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers and Tinkerers*. San Francisco. McGraw-Hill. 2014.
- HERZBERG, Frederick. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. Janeiro/Fevereiro, 1968.
- HOCK, Dee. *Birth Of The Chaordic Age*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1999.
- JURAN, Joseph M. & DE FEO, Joseph A. New York. McGraw-Hill. 1988.
- HORTA, Maurício. *O Lado Bom Dos Seus Problemas. Defeitos Podem Ser Suas Maiores Virtudes. Entenda O Porquê*. São Paulo: Editora Abril. 2013.
- KELLER, Gary & PAPASAN, Jay. *The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results*. London. Bard Press. 2013.
- KELLY, Kevin. *Para Onde Nos Leva A Tecnologia*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora. 2012.

BIBLIOGRAFIA

- KOCH, Richard. *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*. New York. The Doubleday Publishing Group. 1998.
- KRZNARIC, Roman. *Como Encontrar O Trabalho Da Sua Vida*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva/ The School of Life. 2012.
- KURZWEIL, Ray. *A Era Das Máquinas Espirituais*. São Paulo: Aleph. 2007.
- KURZWEIL, Ray. *The Singularity Is Near*. New York: Penguin Books. 2005.
- LEVITT, Steven D.; & DUBNER, Stephen J. *Freakonomics. O Lado Oculto E Inesperado De Tudo Que Nos Afeta*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2007.
- LIST, John & GNEEZY, Uri. *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life*. London. Random House Business Books. 2013.
- MALONE, Thomas W. *The Future Of Work. How The New Order Of Business Will Shape Your Organisation Your Management Style, And Your Life*. Boston: Harvard Business School Publishing. 2004.
- MILGRAM, Stanley. Behavioral Study Of Obedience. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, Vol. 67. 1963. Páginas 371-378.
- MILGRAM, Stanley. *Obedience To Authority: An Experimental View*. New York. Harper and Row. 1974.
- OSTERWALDER, Alexander; & PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2011.
- PINK, Daniel. *Drive: The Surprising Truth About What Motivate Us*. New York. Riverhead Books. 2011.
- PISTONO, Federico. *Robots Will Steal Your Job, But That's OK. How to Survive The Economic Collapse And Be Happy*. Leipzig: Amazon Distribution. 2012.
- RIES, Eric. *The Lean Startup*. New York: Crown Publishing Group. 2011.
- REIMAN, Joey. *Propósito. Por Que Ele Engaja Colaboradores, Constoi Marcas Fortes E Empresas Poderosas*. São Paulo: HSM Editora. 2013.
- ROBINSON, Sir Ken. *Libertando O Poder Criativo*. São Paulo: HSM Editora. 2012.
- SARASVATHY, Saras. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham. Edgar Elgar Publishing. 2008
- SINEK, Simon. *Leaders Eat Last*. New York: Portfolio/Penguin. 2014.
- SINEK, Simon. *Por Quê? Como Grande Líderes Inspiram Ação*. São Paulo: Editora Saraiva. 2012.
- SIVERS, Derek. *My O'Reilly Blog* [Internet]. 16/08/2005. Disponível em: http://archive.oreilly.com/pub/post/ideas_are_just_a_multiplier_of.html.
- TOFFLER, Alvin. *The Third Wave*. New York. Bantam Books. 1980.
- TROMBLEY, Stephen. *50 Pensadores Que Formaram O Mundo Moderno. Perfis De 50 Filósofos, Cientistas, Teóricos Políticos E Sociais E Líderes Espirituais Marcantes Cujas Ideias Definiram A Época Em Que Vivemos*. Rio de Janeiro: Grupo Leya. 2014.
- VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; & TANAKA, Samara. *Gamefication, Inc.*. Rio de Janeiro: MJV Press. 2014.
- WATER.CC. *The Bottom Billion And The Poverty Trap*. Living Water International [Internet]. Disponível em: https://www.water.cc/sites/default/files/LWI_Water_Steps.pdf
- WILBER, Ken. *The Integral Vision*. Boston. Shambhala Publications. 2007.



VLEF - de Tiago Mattos está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-Não Comercial-Compartilha Igual 4.0 Internacional.
Baseado no trabalho disponível em <http://www.vlef.me>.
Podem estar disponíveis autorizações adicionais às concedidas no âmbito desta licença em <http://www.vlef.me>