

MAIS DE UM MILHÃO DE EXEMPLARES VENDIDOS!

Michael E. Gerber

# EMPREENDER

## FAZENDO A DIFERENÇA

The **E** Myth  
Revisited

EDITORA  
**FUNDAMENTO**

“Um livro para abrir os olhos de milhões de empreendedores brasileiros.  
Leitura essencial para os que querem ser bem-sucedidos em seus negócios.”

MAURO HALFELD  
CBN e O Globo



Michael E. Gerber

# EMPREENDEDOR

## FAZENDO A DIFERENÇA

The **E** Myth  
Revisited

EDITORA #  
**FUNDAMENTO**

Outubro 2004, Editora Fundamento Educacional Ltda.

Editor: Editora Fundamento  
Edição de texto: Editora Fundamento  
Versão brasileira: Gisley Rabello Ferreira  
Capa: Commcepta Design  
Editoração eletrônica: Commcepta Design

Fotolito: Sociedade Vicente Pallotti  
Impressão: Sociedade Vicente Pallotti

Copyright © 1995, 2001 by Michael E. Gerber

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

---

Gerber, Michael E.

Empreender / Michael E. Gerber; versão brasileira: Gisley Rabello Ferreira  
São Paulo - SP : Editora Fundamento Educacional, 2004.  
176 p.

Título original: The e-myth

1. Empreiteiros 2. Fluxo de caixa 3. Indústria de construção civil – Administração  
I. Título.

04-5801

CDD-692.80681

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Contratos de empreitada: Construção: Administração 692.80681

Fundação Biblioteca Nacional

Depósito legal na Biblioteca Nacional, conforme Decreto nº 1.825, de dezembro de 1907.  
Todos os direitos reservados no Brasil por Editora Fundamento Educacional Ltda.

Impresso no Brasil

Telefone: (41) 3015.9700

E-mail: [info@editorafundamento.com.br](mailto:info@editorafundamento.com.br)

Site: [www.editorafundamento.com.br](http://www.editorafundamento.com.br)



## Sumário

|  |     |
|--|-----|
| Introdução   | 4   |
| Parte 1 – O E-mito e as pequenas empresas dos EUA                                  | 7   |
| Capítulo 1 – O mito do empreendedor  | 8   |
| Capítulo 2 – O empreendedor, o administrador e o técnico                           | 13  |
| Capítulo 3 – Infância: a fase do técnico   | 23  |
| Capítulo 4 – Adolescência: obtendo alguma ajuda                                    | 30  |
| Capítulo 5 – Além da zona de conforto  | 35  |
| Capítulo 6 – Maturidade e a perspectiva do empreendedor                            | 46  |
| Parte 2 – A Revolução <i>Turn-key</i> (Gira-chave):<br>uma nova visão dos negócios | 52  |
| Capítulo 7 – A revolução <i>Turn-key</i> (Gira-chave)                              | 53  |
| Capítulo 8 – O protótipo de franquia   | 61  |
| Capítulo 9 – Trabalhando para seu negócio e não nele                               | 65  |
| Parte 3 – Construindo uma pequena empresa que funciona!                            | 76  |
| Capítulo 10 – O processo de desenvolvimento da empresa                             | 77  |
| Capítulo 11 – Seu programa de desenvolvimento da empresa                           | 87  |
| Capítulo 12 – Seu objetivo primário  | 89  |
| Capítulo 13 – Seu objetivo estratégico   | 98  |
| Capítulo 14 – Sua estratégia organizacional  | 109 |
| Capítulo 15 – Sua estratégia de administração                                      | 122 |
| Capítulo 16 – Sua estratégia de pessoal  | 129 |
| Capítulo 17 – Sua estratégia de <i>marketing</i>                                   | 143 |
| Capítulo 18 – Sua estratégia de sistemas   | 153 |
| Capítulo 19 – Uma carta para Sarah   | 165 |
| Epílogo  | 169 |
| Pós-fácio  | 174 |

## Introdução

*Penso que, talvez, dentro de qualquer negócio, existe alguém enlouquecendo aos poucos.*

Joseph Heller, **Algo aconteceu**

Se você é ou deseja ser dono de uma pequena empresa, este livro foi escrito para você. Ele representa as milhares de horas em que nos dedicamos ao trabalho na **E-Myth Worldwide** nesses vinte e quatro anos, e ilustra uma crença, criada e sustentada pelas experiências que tivemos com vários donos de pequenas empresas com as quais trabalhamos; é uma crença que afirma que as pequenas empresas nos Estados Unidos não funcionam por si só, mas, sim, graças a seus donos, que as fazem funcionar. E o que também descobrimos é que os donos de pequenos negócios nos Estados Unidos trabalham muito mais do que deveriam, visando o retorno desejado. Realmente, o problema não é o fato de os donos de pequenas empresas nos Estados Unidos não trabalharem, mas de eles se dedicarem ao trabalho errado; como resultado, a maioria dos negócios termina em um caos intratável, imprevisível e ingrato. Observe só esses números, obtidos do Departamento de Comércio dos EUA: as empresas são abertas e vão à falência nos Estados Unidos em uma velocidade incrivelmente progressiva; todos os anos, mais de um milhão de americanos abrem algum tipo de negócio e as estatísticas nos revelam que, até o final do primeiro ano, pelo menos quarenta por cento deles estarão falidos; em cinco anos, mais de oitenta por cento deles – 800.000 – também estarão falidos. E o resto das más notícias é que, se você é dono de uma pequena empresa e sobreviveu por cinco anos ou mais, não respire aliviado: isso porque mais de oitenta por cento das pequenas empresas que sobrevivem nos primeiros cinco anos vão à falência nos cinco anos seguintes. Por que isso acontece? Por que tantos entram no mundo dos negócios? Só para ir à falência? Qual é a lição que eles não estão aprendendo? Por que, mesmo com toda informação disponível atualmente sobre como obter sucesso com pequenas empresas, tão poucos conseguem?

Este livro responde a essas perguntas. Ele analisa quatro idéias profundas. Se você as entender e as assimilar, poderá criar uma pequena empresa incrivelmente estimulante e recompensadora; porém, se as ignorar, irá se juntar às centenas de milhares de pessoas que todos os anos desperdiçam sua energia, seu capital e suas vidas abrindo pequenos negócios para acabar em falência, ou a muitas outras que se esforçam durante anos tentando simplesmente sobreviver.

**1ª IDÉIA** – Há um mito nos Estados Unidos (eu o chamo de E-Mito ou Mito Empreendedor) que afirma que pequenas empresas são abertas com capital de risco de empreendedores para obtenção lucros. E não é só isso: as verdadeiras razões de as pessoas abrirem negócios têm muito pouco a ver com espírito empreendedor. Na verdade, essa crença no Mito Empreendedor é o fator mais importante no devastador índice atual de falência das pequenas empresas. Entender o E-Mito, e aplicá-lo na criação e no desenvolvimento das pequenas empresas pode ser o segredo para os sucessos nos negócios.

**2ª IDÉIA** – Há uma revolução acontecendo nos pequenos negócios americanos; chamo isso de Revolução *Turn-Key* (Revolução Gira-chave). Essa revolução não só está mudando a forma como negociamos nos Estados Unidos e em todo o mundo, mas também está mudando o perfil de quem se inicia nos negócios, como mantê-los e qual a probabilidade de sua sobrevivência.

**3ª IDÉIA** – No centro da Revolução *Turn-Key* está um processo dinâmico que nós, da **E-Myth Worldwide**, chamamos de Processo de Desenvolvimento de Negócios. Quando sistematizado e aplicado com esse propósito pelo dono de uma pequena empresa, o Processo de Desenvolvimento de Negócios tem o poder de transformar qualquer pequena empresa em uma organização incrivelmente eficaz. Nossa experiência nos mostrou que, quando uma pequena empresa incorpora esse processo a cada uma de suas atividades e o usa para controlar seu destino, a empresa permanece jovem e bem-sucedida; porém, quando uma pequena empresa ignora esse processo, como acontece infelizmente na maioria dos casos, ela cai na Administração pela Sorte, na estagnação e, por último, na falência. As conseqüências são inevitáveis.

**4ª IDÉIA** – O Processo de Desenvolvimento de Negócios pode ser aplicado sistematicamente pelos donos de pequenas empresas em um método passo a passo que incorpora as lições da Revolução *Turn-Key*. Então, esse processo se torna uma forma previsível para a produção de resultados e para a vitalidade em qualquer pequena empresa, cujo dono se dispõe a dedicar o tempo e a atenção necessários para que ela prospere.

Desde a fundação da **E-Myth Worldwide**, em 1977, ajudamos mais de 25 mil donos de pequenas empresas na implementação do Processo de Desenvolvimento de Negócios; eles se inscrevem em nosso exclusivo **E-Myth Mastery Program™** e, inúmeras vezes, dá certo. Arrisco dizer que nenhuma outra organização teve uma experiência direta maior que

a da **E-Myth Worldwide**, aplicando as lições da Revolução *Turn-Key* e do Processo de Desenvolvimento de Negócios no crescimento de uma pequena empresa. E, apesar de esse processo não ser nenhuma “pílula mágica” e requerer um trabalho bem árduo, ele é sempre gratificante, e é o único trabalho que conheço que lhe oferecerá o nível de controle necessário para que você consiga o que deseja de sua pequena empresa. Sem dúvida, isso irá mudar seus negócios e sua vida. Portanto, este livro não aborda apenas “como fazer”, mas também como produzir resultados; porque tanto eu quanto você sabemos que livros sobre “como fazer” não dão certo, todos sabem. E o que faz as pessoas trabalharem é uma idéia de trabalho recompensador aliada a um entendimento claro do que precisa ser feito; quando uma idéia como essa se torna firmemente integrada à maneira como você pensa e opera seus negócios, o “como fazer” faz sentido.

Este livro fala sobre esse tipo de idéia, que afirma que seu negócio nada mais é do que um reflexo distinto de quem você é: se você é negligente, seus negócios serão negligentes; se você é desorganizado, seus negócios serão desorganizados; se você é mesquinho, seus funcionários serão mesquinhos também, dedicando-se cada vez menos e sempre querendo mais; se a informação que você tem sobre o que é necessário fazer em relação aos negócios é limitada, a empresa irá refletir essa limitação.

Portanto, se sua empresa tem de mudar, já que ela deve estar continuamente em busca do sucesso, você deve mudar primeiro; se você se recusar a mudar, seus negócios nunca poderão oferecer-lhe o que você deseja. A primeira mudança que precisa acontecer tem a ver com sua idéia sobre o que são realmente os negócios e o que leva alguém a trabalhar. Uma vez compreendida por completo a relação que todos os proprietários de empresas devem ter com os seus negócios para dar certo, pode-se garantir que seus negócios e sua vida terão uma nova vitalidade e um novo significado: você saberá porque muitas pessoas não conseguem obter o que desejam de seu próprio negócio; verá todas as oportunidades, quase mágicas, disponíveis para as pessoas que abrem uma pequena empresa da maneira certa, de forma esclarecida, com as ferramentas necessárias. Tenho visto isso acontecer milhares de vezes, com todo tipo de empresa imaginável, com pessoas que não sabiam nada sobre negócios quando começaram seu empreendimento.

Meu desejo é que, durante a leitura deste livro, isso também comece a acontecer com você.





parte 1

O E-mito e as pequenas  
empresas dos EUA

# capítulo 1

## O mito do empreendedor

*Eles se intoxicam de tal forma com trabalho que não vêem como realmente são.*

Aldous Huxley

O E-Mito é o mito do empreendedor. Está arraigado nos Estados Unidos e envolve o heroísmo. Basta imaginar o típico empreendedor, para que imagens hercúleas surjam no pensamento: um homem ou uma mulher só, enfrentando os elementos da natureza, desafiando bravamente as adversidades insuperáveis, escalando uma montanha escarpada e traiçoeira – tudo isso para concretizar o sonho de montar o próprio negócio. Essa lenda tem um ranço de nobreza, arrogância e esforço sobre-humano de um compromisso prodigioso com ideais maiores que a vida. Bem, quanto à existência de tais pessoas, minha experiência me diz que são raras; dos milhares de empresários que tive a oportunidade de conhecer e com os quais trabalhei nos últimos vinte anos, poucos eram verdadeiros empreendedores quando os conheci. Essa imagem se dissipou na maioria deles e o entusiasmo pela escalada se tornou fobia de altura; a imagem da montanha se transformou em algo mais adequado para se apoiar, não para escalar; a exaustão era comum e a animação, rara. Mas todos eles não foram, um dia, empreendedores? Afinal, eles abriram seus próprios negócios; devia haver algum sonho que os levou a assumir tal risco. Porém, se isso é verdade, onde está o sonho agora? Por que acabou? Onde está o empreendedor que abriu o negócio?

A resposta é simples: o empreendedor só existiu por um momento, um instante fugaz; depois, ele se foi e, na maioria dos casos, para sempre. Entretanto, se um empreendedor tiver sobrevivido, terá sido como um mito que nasceu de um equívoco em relação a quem abre um negócio e por quê; um equívoco que tem nos custado caro – mais do que podemos imaginar – com perdas de recursos e oportunidades e com o desperdício

de nossas vidas. Esse mito, ou equívoco, eu chamo de E-Mito, o mito do empreendedor. Ele se encontra enraizado nos Estados Unidos, na forma de uma crença romântica de que as pequenas empresas são abertas por empreendedores, quando, na verdade, a maioria não é.

Então, quem abre as pequenas empresas nos Estados Unidos? E por quê?

### O Surto Empreendedor

Para entender profundamente o E-Mito e o equívoco, vamos analisar de perto quem entra no mundo dos negócios; não depois de a pessoa abrir a empresa, mas antes disso. Por falar nisso, onde você estava antes de abrir seu negócio? Caso esteja pensando em abrir um negócio, onde você está agora? Bem, se você é como a maioria das pessoas que conheci, estava trabalhando para alguém. O que estava fazendo? Provavelmente, um serviço técnico, como quase todos os que entram no mundo dos negócios: você era um carpinteiro, um mecânico, um eletricitista, um contador, um tosador de *pet shop*, um projetista, um cabeleireiro, um barbeiro, um programador, um médico, um escritor técnico, um artista gráfico, um contabilista, um *designer* de interiores, um encanador ou um vendedor. Porém, independente do que você era, seu serviço era técnico; e, provavelmente, você era excelente nisso. Mas estava trabalhando para alguém.

Então, um dia, sem nenhuma razão aparente, algo aconteceu: pode ter sido o clima, um aniversário ou a formatura de seus filhos no ensino médio; ou talvez o salário pago em uma sexta à tarde, ou uma olhada atravessada do chefe que não caiu bem; quem sabe pode ter sido a impressão de que seu chefe realmente não reconhece sua contribuição para o sucesso dos negócios dele. Pode ter sido qualquer coisa, não importa o quê. Porém, um dia, sem nenhuma razão aparente, subitamente você foi acometido com o Surto Empreendedor. E, a partir desse dia, a sua vida nunca mais foi a mesma. Em sua mente, isso soou como algo mais ou menos assim: “Para que estou fazendo isso? Por que estou trabalhando para esse cara? Puxa vida, eu sei mais sobre esse trabalho do que ele; se não fosse por mim, ele nem teria a empresa. Qualquer leigo pode dirigir uma empresa. E eu estou trabalhando para um!” Então, no momento em que você prestou atenção ao que estava dizendo e realmente internalizou essas palavras, seu destino foi selado. A vontade

de cortar o cordão umbilical se tornou uma companhia constante, o desejo de independência o seguiu por todos os lugares, a idéia de ser seu próprio patrão, fazer o que desejar e vestir a própria camisa se tornou obsessivamente irresistível.

Uma vez acometido com o Surto Empreendedor, não tem mais jeito: você não pode escapar. Você **tem** de abrir seu próprio negócio.

### O Pressuposto Fatal

Na agonia de seu Surto Empreendedor, você se sentiu vítima do mais desastroso pressuposto que alguém pode assumir sobre abrir uma empresa; é um pressuposto feito por todos os técnicos que abrem suas próprias empresas: alguém que traça o percurso dos negócios – desde a inauguração até a liquidação – no momento em que a empresa é aberta.

O Pressuposto Fatal é: **se você entende do serviço técnico de uma empresa, você entende dos negócios que envolvem esse serviço técnico.**

O motivo por que esse pressuposto é fatal é que isso simplesmente não é verdade. Na realidade, essa é a origem da falência da maioria das empresas!

Os trabalhos técnicos de um negócio específico e a empresa que faz trabalhos técnicos **são duas coisas completamente diferentes!** Entretanto, o técnico que abre um negócio não percebe essa diferença. Para ele, que está acometido com o Surto Empreendedor, uma empresa não é um negócio, mas, sim, um lugar onde se trabalha. Assim, o carpinteiro, o electricista ou o encanador se tornam o contratador; o barbeiro abre uma barbearia; o escritor técnico abre uma firma de escrita técnica; o cabeleireiro abre um salão de beleza; o engenheiro abre uma empresa de semicondutores; o músico abre uma loja de produtos musicais. Todos acreditam que, já que entendem do serviço técnico da empresa em que trabalham, estão imediata e logicamente qualificados para dirigir um negócio que realiza esse tipo de serviço; mas isso simplesmente não é verdade! Em vez de ser seu maior bem, o conhecimento técnico de seu próprio negócio se torna sua maior responsabilidade. Isso porque, se o técnico não soubesse como fazer o serviço técnico da empresa, ele teria de aprender.

O doce aroma de tortas frescas invadiu o ar. Eram sete da manhã e “Tudo sobre tortas” ia abrir as portas em meia hora. Mas a mente de Sarah estava em outro lugar.

– São sete horas – ela disse, secando os olhos com o avental, como se estivesse lendo meus pensamentos. – Já notou que estou aqui desde as três horas da manhã? E que acordei às duas horas para chegar na hora? E que, enquanto preparo as tortas, abro a loja, atendo aos clientes, limpo, fecho, faço as compras, fecho o caixa, vou ao banco, janto e preparo as tortas para assar amanhã? Já vão ser nove e meia, dez horas da noite, e, enquanto faço tudo isso, enquanto qualquer mortal comum (pelo amor de Deus!) diria que o dia acabou, eu também preciso sentar e começar a imaginar como irei pagar o aluguel do mês que vem! E tudo isso – continuou ela, novamente abrindo os braços com desânimo, como se quisesse acentuar tudo o que havia dito – porque meus melhores amigos me disseram que eu seria louca se não abrisse uma loja de tortas, já que era tão boa nisso! E, o que é pior: acreditei neles! Vi uma saída para o emprego horrível que eu tinha. Vi um caminho para a liberdade, fazendo algo que adorava, tudo isso para mim mesma.

Ela estava no meio de um desabafo e eu não quis interromper. Esperei pacientemente para ouvir o que ela iria dizer em seguida. Em vez de falar, ela chutou o enorme forno negro a sua frente com o pé direito.

– Droga! – explodiu. – Droga, droga, droga!

E, para enfatizar, ela chutou de novo o forno. Então, ela desabou, deu um suspiro profundo e apertou os braços em volta de si mesma, abraçando-se, quase que desesperadamente.

– O que vou fazer agora? – indagou ela, quase em um sussurro. Eu sei que ela perguntou isso não para mim, mas para si própria.

Sarah encostou-se na parede e permaneceu quieta, assim, por um bom tempo, olhando para os pés. O grande relógio na parede fazia um tique-taque alto na loja vazia. Ouviam-se os carros passando na rua movimentada na frente da loja, à medida que a cidade começava a despertar. O sol brilhou forte através das janelas impecavelmente limpas, inundando o chão de tábua corrida na frente do balcão. A poeira que aparecia nos raios de sol permanecia suspensa no ar, como se estivesse aguardando Sarah falar. Ela estava profundamente endividada; gastou tudo o que tinha e o que não tinha para abrir aquela adorável loja. O piso era de carvalho da melhor qualidade; os fornos eram da melhor marca; a vitrine era encantadora, a melhor que o dinheiro poderia comprar. Ela colocou a vida nesse lugar, e também nas tortas, pois era apaixonada pela culinária desde menina, graças aos ensinamentos de uma tia, que

viveu com sua família durante a infância dela. A tia, durante a infância de Sarah, encheu a cozinha da família com o delicioso aroma de tortas frescas assadas. Foi a tia que apresentou a ela os segredos do processo: a mistura da massa, a limpeza do forno, a forma de salpicar a farinha, a preparação dos tabuleiros, o cuidado com o corte das maçãs, das cerejas, do ruibarbo, dos pêssegos. Era um trabalho que envolvia amor. Sua tia a corrigia quando, na pressa, Sarah acelerava o processo.

– Sarah, querida, nós temos todo o tempo do mundo – ela a advertia várias e várias vezes. – O objetivo de assar tortas não é só prepará-las. É, simplesmente, assar tortas.

Sarah achou que havia entendido. Mas, agora, Sarah descobriu que o objetivo de assar tortas era mesmo “prepará-las”. Ter como objetivo assar as tortas a arruinou; pelo menos, era isso que ela achava. O relógio continuava com seu enfático tique-taque. Observei Sarah encolhendo-se ainda mais contra si mesma; notei o quanto opressivo deveria ser para ela ver-se com tantas dívidas, sentir-se tão desamparada frente ao problema. Onde estava sua tia agora? Quem iria ensinar a ela o que fazer em seguida?

– Sarah, – disse eu, o mais cuidadosamente possível, – está na hora de aprender tudo de novo sobre tortas.

O técnico acometido com Surto Empreendedor assume o trabalho que ama fazer e o transforma em um emprego. O trabalho, nascido do amor à função, torna-se uma obrigação, dentre um turbilhão de outras obrigações menos conhecidas e menos prazerosas. Em vez de manter sua especialidade, que representa a habilidade particular que o técnico possui e com a qual iniciou o negócio, o trabalho se torna trivial, algo para ser finalizado, visando acomodar tudo mais que precisa ser feito. Eu disse a Sarah que todo técnico acometido com o Surto Empreendedor vivencia exatamente a mesma experiência: primeiro a animação, depois o terror e, em seguida, a exaustão; por último, o desespero. Uma terrível sensação de fracasso; não só o fracasso no que estava muito próximo de ser conseguido, de sua relação especial com o trabalho, mas também o fracasso de objetivos de vida, de si mesmo. Sarah me olhou com uma sensação de alívio, sentindo-se percebida, mas não julgada.

– Você tem o meu telefone – disse ela. – Mas o que faço agora?

– Dê um primeiro passo de cada vez – respondi – A parte técnica não é o único problema que você tem aqui.

## capítulo 2

# O empreendedor, o administrador e o técnico

*Desse modo, ao longo de sua vida, um homem adquire muitas qualidades pessoais, muitas personalidades, muitos "eus" (porque cada um responde por si independentemente dos outros e diz "eu", "meu").*

Jean Vaysse, **Rumo ao despertar de si mesmo**

**N**ão, o Técnico não é o único problema: o problema é mais complicado do que isso. O problema é que cada indivíduo que abre um negócio é, na verdade, três pessoas em uma: o Empreendedor, o Administrador e o Técnico. E o problema é caracterizado pelo fato de que, enquanto cada uma dessas personalidades quer ser o chefe, nenhuma delas quer ter um chefe; então, elas abrem uma empresa juntas, visando livrarem-se do chefe. O conflito começa. Para mostrar como o problema se manifesta em todos nós, vamos examinar a forma como as várias personalidades interagem entre si; vamos dar uma olhada nas duas personalidades com que estamos mais familiarizados: o Gordo e o Magro.

Alguma vez você já decidiu fazer uma dieta? Você está sábado à tarde vendo televisão, assistindo a uma competição de atletismo, espantado pela força e destreza dos atletas. Está comendo um sanduíche, aliás, o segundo desde que se sentou para assistir ao evento duas horas atrás. Você está se sentindo ocioso frente a toda aquela ação na tela quando, de repente, algo dentro de você acorda e pergunta:

– O que você está fazendo? Olhe-se no espelho, você está gordo! Você está fora de forma! Faça alguma coisa!

Isso acontece com todos nós: alguém acorda dentro de nós mesmos com uma imagem totalmente diferente de quem deveríamos ser ou o que deveríamos estar fazendo. Neste caso, vamos chamar esse alguém de "o Magro". Quem é o Magro? É aquele que usa palavras como: **disciplina, exercícios e organização**. O Magro é intolerante, fanático e extre-

mamente detalhista, um tirano compulsivo; ele abomina os gordos, não agüenta ficar sentado muito tempo, precisa estar sempre em movimento, vive para a ação. O Magro acabou de assumir o controle. Cuidado! As coisas estão para mudar. Antes mesmo de perceber isso, você já estará cortando todas as calorias da geladeira; estará comprando um novo par de tênis de corrida, halteres e um conjunto de moletom. As coisas estão para mudar por aqui. Agora você está renovando seu contrato de vida. Assim, planeja seu novo regime de preparo físico: acordar às cinco, correr quatro quilômetros, tomar um banho frio às seis, em seguida tomar um café da manhã com torrada integral, café preto e meia fruta, para, então, ir de bicicleta até o serviço, voltar para casa às sete, correr mais três quilômetros e dormir às dez – o mundo já ficou um lugar diferente! E, de fato, você conseguiu! Na segunda à noite, você emagreceu um quilo. Você vai dormir imaginando ser o vencedor da Maratona de Boston. Por que não? Da maneira como tudo está caminhando, é só uma questão de tempo. Terça à noite você sobe na balança: outro quilo a menos! Você é inacreditável! Maravilhoso! Uma máquina de emagrecer! Na quarta, você realmente se superou; então, corre uma hora a mais de manhã e mais meia hora à noite. Mal pode esperar para subir na balança: você se despe, fica tremendo no banheiro e se enche de expectativa do que a balança vai lhe dizer. Sobee devagar nela e olha para baixo. E o que vê é... nada. Você não perdeu nem um grama! Está exatamente como na terça-feira. Então, você fica deprimido e começa a sentir uma leve ponta de ressentimento.

– Depois desse trabalho todo? Depois de tanto suor e esforço? Para nada? Não é justo!

Mas você pára de pensar nisso. Afinal, amanhã é outro dia. Vai dormir, jurando trabalhar duro na quinta; porém, de alguma forma, algo mudou. Mas você não saberá o que mudou até quinta-feira de manhã.

Está chovendo. O quarto está frio. Algo está diferente: o que é? Por um ou dois minutos você não consegue adivinhar. Mas, então, você se dá conta: **alguém mais está em** você. É o Gordo! Ele voltou! E não quer sair para correr. Na verdade, ele não quer nem sair da cama. Está frio lá fora.

– Correr? Você está brincando comigo?

O Gordo não quer fazer nada disso. O único exercício que ele pode querer fazer é comer! E, de repente, você está na frente da geladeira, aliás, **dentro** dela, e zanzando por toda a cozinha! Agora, seu maior interesse é a comida. Tudo se foi: a maratona, a máquina de emagrecer, o conjunto



de moletom, o par de halteres e o tênis de corrida. O Gordo voltou! Ele está no comando de novo! E isso acontece com todos nós, repetidas vezes, porque nós nos iludimos ao pensar que somos apenas **uma pessoa**. Então, quando o Magro aparece e decide mudar as coisas, nós normalmente acreditamos que se trata de **nosso Eu** a tomar essa decisão; e, quando o Gordo acorda e muda tudo novamente, também pensamos que mais essa decisão foi do **nosso Eu**. Entretanto, não era o **Eu** e, sim, **Nós**. O Magro e o Gordo são duas personalidades totalmente diversas, com necessidades, interesses e estilos de vida completamente diferentes. Por esse motivo, eles não se gostam; cada um quer uma coisa completamente diferente. O problema é que, quando você é o Magro, está totalmente absorvido pelas necessidades e interesses **dele** e também pelo estilo de vida **dele**. E aí algo acontece: a balança o desaponta, o tempo esfria, alguém lhe oferece um sanduíche de presunto. Nesse momento, o Gordo, que estava à espreita todo esse tempo, capta sua atenção. E assume o controle: você é dele de novo. Em outras palavras, quando você é o Magro, está sempre fazendo promessas para o Gordo cumprir; e, quando você é o Gordo, está sempre fazendo promessas para o Magro cumprir.

Por acaso é bom ser rígido consigo próprio para manter seus compromissos pessoais? Não se trata de ser indeciso ou não confiável, mas cada um de nós constitui um conjunto completo de personalidades diferentes, cada uma com seus próprios interesses e sua forma de fazer as coisas; pedir para qualquer uma delas ceder para alguma das outras é convidá-la para uma batalha ou mesmo para uma guerra em grande escala. Qualquer um que tenha experimentado o conflito entre o Gordo e o Magro (e todos nós já passamos por isso, não é?) sabe do que estou falando. Você não pode ser os dois ao mesmo tempo; um deles tem de perder. E ambos sabem disso.

Bem, esse é o tipo de guerra que ocorre no interior dos donos de todas as pequenas empresas; mas é uma guerra entre três forças: o Empreendedor, o Administrador e o Técnico. Infelizmente, é uma batalha que ninguém pode ganhar; se você entender as diferenças entre eles, logo saberá o porquê.

## O Empreendedor

A personalidade empreendedora transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional. O Empreendedor é o visionário em

nós: o sonhador, a energia por trás de toda atividade humana, a imaginação que alimenta o fogo do futuro, o catalisador da mudança. O Empreendedor vive no futuro, nunca no passado e, raramente, no presente. Ele está mais feliz quando está livre para construir imagens do tipo “e se” e “se quando”. Na ciência, a personalidade empreendedora funciona na mais abstrata e menos pragmática área das partículas físicas, da matemática pura e da astronomia teórica; na arte, é bem-sucedido no tênue círculo da vanguarda; nos negócios, o Empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para criar ou penetrar nos novos mercados, os gigantes reverenciados mundialmente como: Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson da IBM e o Ray Kroc do McDonald's.

O Empreendedor é nossa personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, estimulando o futuro, criando as probabilidades dentre as possibilidades, transformando o caos em harmonia. Toda forte personalidade empreendedora possui uma extraordinária necessidade de controle; como vive em um mundo visionário do futuro, ele precisa controlar as pessoas e os eventos no presente de forma que possa concentrar-se em seus sonhos. Devido a sua necessidade de mudança, o Empreendedor cria um enorme caos a seu redor, uma preocupação já antecipada para aqueles incluídos em seus projetos. Como resultado, com frequência ele deixa os outros para trás rapidamente; quanto mais adiante ele está, maior é o esforço necessário para levar o grupo com ele.

Esta se torna a visão de mundo do empreendedor: um mundo construído tanto com a abundância de oportunidades quanto de ações lentas. O problema é: como ele pode perseguir as oportunidades sem ficar com os pés atolados? Em geral, ele opta por intimidar, perturbar, criticar, bajular, persuadir, gritar e, finalmente, quando todas as opções falham, ele promete o que for possível para manter o projeto em andamento. Para o Empreendedor, a maioria das pessoas representa problemas que se metem no meio do caminho até o seu sonho.

### O Administrador

A personalidade administrativa é pragmática: sem o Administrador não haveria planejamento, ordem ou sequer previsões. O Administrador é aquela parte de nós que vai a uma loja de departamentos e compra potes plásticos de empilhar para neles organizar, sistematicamente, todas

as porcas, buchas e parafusos dos mais diversos tamanhos existentes na garagem, identificando-os com todo o cuidado por gaveta; então, ele pendura todas as ferramentas na parede em uma ordem impecável: jardinagem em uma parede, carpintaria em outra e, para ter certeza absoluta de que nada sairá da ordem, pinta uma figura de cada ferramenta na parede onde as pendurou!

Se o Empreendedor vive no futuro, o Administrador vive no passado. Onde o Empreendedor almeja controle, o Administrador almeja ordem. Onde o Empreendedor obtém sucesso, o Administrador se agarra compulsivamente ao *status quo*. Onde o Empreendedor invariavelmente vê uma oportunidade nos acontecimentos, o Administrador invariavelmente vê problemas.

O Administrador constrói uma casa e, então, vive nela para sempre. O Empreendedor constrói uma casa e, no momento em que ela fica pronta, começa a planejar a próxima. O Administrador cria esquemas extremamente organizados para tudo. O Empreendedor cria coisas e o Administrador impõe regras a elas. O Administrador é quem corre atrás do Empreendedor para arrumar a bagunça; sem o Empreendedor não haveria bagunça para arrumar. Sem o Administrador não haveria nem negócios, nem sociedade; sem o Empreendedor não haveria inovação.

É a tensão entre a visão do Empreendedor e o pragmatismo do Administrador que cria a síntese da qual todos os grandes trabalhos nascem.

## O Técnico

O Técnico é o executor. O lema do Técnico é: “Se você quer que o trabalho seja feito corretamente, faça você mesmo”. O Técnico adora consertar coisas: as coisas foram feitas para serem desmontadas e montadas de novo; a gente não deve sonhar com elas, mas, sim, executá-las.

Se o Empreendedor vive no futuro e o Administrador no passado, o Técnico vive no presente: ele adora a sensação das coisas e o fato de que pode aprontá-las. Enquanto o Técnico está trabalhando, ele está feliz; mas tem de ser em uma coisa de cada vez. Ele sabe que duas coisas não podem ficar prontas ao mesmo tempo, pois só um tolo tentaria fazer isso; logo, ele trabalha constantemente e fica mais satisfeito quando está no controle do fluxo de trabalho. Dessa forma, o Técnico desconfia daqueles para quem trabalha, porque eles estão sempre tentando assumir mais trabalho do que é possível ou necessário.

Para o Técnico, pensar é improdutivo; a menos que seja sobre o trabalho que precisa ser feito. Assim, ele suspeita de idéias grandiosas ou abstrações: pensar não é trabalhar; acaba atrapalhando o trabalho. O Técnico não está interessado nas idéias, mas, sim, em “como executá-las”; para o Técnico, todas as idéias precisam ser restritas a uma metodologia, se o desejo é que tenham algum valor. E com uma boa razão: o Técnico sabe que, se não fosse por ele, o mundo teria mais problemas do que já tem. Nada ficaria pronto, mas muitos estariam **pensando** sobre isso. Vendo por outro ângulo, enquanto o Empreendedor sonha, o Administrador se preocupa e o Técnico considera o caso. O Técnico é um individualista determinado, pé-no-chão: semeia hoje para colher amanhã. Ele é a espinha dorsal de toda tradição cultural, principalmente da nossa. Se o Técnico não tiver feito, a tarefa não fica pronta.

Todo mundo se mete no caminho do Técnico: o Empreendedor está sempre colocando um “abacaxi” em seu trabalho, com a criação de uma outra “nova idéia genial”; por outro lado, o Empreendedor está sempre criando um novo e interessante trabalho para o Técnico fazer, dessa forma estabelecendo uma relação simbiótica em potencial. Infelizmente, isso raramente funciona dessa forma. Uma vez que a maioria das idéias do empreendedor não funciona no mundo real, o Técnico geralmente fica frustrado e aborrecido por ser interrompido no meio da execução da tarefa que é **necessária** para tentar fazer algo novo, que provavelmente não tem a menor necessidade de ser feito.

O Administrador é também um problema para o Técnico, pois está determinado a impor ordens ao trabalho dele, para reduzi-lo a apenas uma parte do “sistema”; porém, por ser um individualista rude, o Técnico não suporta ser tratado dessa forma. Para o Técnico, “o sistema” é desumano, frio, sem vida e impessoal, transgride sua individualidade. O trabalho é o que uma **pessoa** faz. Para o Administrador, entretanto, o trabalho é um sistema de resultados do qual o Técnico não é mais do que uma parte integrante. Para o Administrador, então, o Técnico se torna um problema a ser administrado; para o Técnico, o Administrador se torna um intrometido a ser evitado. E, para ambos, o Empreendedor é alguém que, logo de cara, já os coloca em maus lençóis!

A raiz do problema é que todos nós temos um Empreendedor, um Administrador e um Técnico dentro de nós. E se eles estão igualmente equilibrados, sua união descreve um indivíduo incrivelmente compe-

tente. O Empreendedor estaria livre para se aventurar em novas áreas de interesse, o Administrador estaria solidificando a base das operações e o Técnico estaria fazendo o serviço técnico. Cada um produziria com satisfação o trabalho que faz melhor, contribuindo para a empresa da maneira mais produtiva possível. Infelizmente, nossa experiência indica que poucas pessoas que entram no mundo dos negócios são abençoadas com tal equilíbrio; em vez disso, o típico dono de uma pequena empresa é só dez por cento Empreendedor, vinte por cento Administrador e setenta por cento Técnico.

O Empreendedor acorda com uma visão. O Administrador grita:

– Ah, não!

E, enquanto, ambos estão discutindo, o Técnico aproveita a oportunidade para abrir o negócio por conta própria. Não para perseguir o sonho do empreendedor, mas para, finalmente, assumir as rédeas do trabalho dos outros dois. Para o Técnico, é um sonho que se torna realidade: o Patrão está morto. Mas, para os negócios, é um desastre, porque a pessoa errada está no comando: o Técnico está na chefia!

Sarah olhou um tanto boquiaberta.

– Não estou entendendo – ela disse. – De que outra forma eu poderia ter agido? O único motivo pelo qual abri um negócio foi porque eu adoro fazer tortas. E, se não fosse por isso, qual teria sido o objetivo? – Ela me olhou com um ar desconfiado, como se achasse que eu estava tentando transformar sua situação já impossível em algo mais impossível ainda.

– Bem, vamos pensar sobre isso juntos – respondi. – Se é verdade que dentro de cada empresário existem três personalidades em vez de apenas uma, você pode imaginar a bagunça que elas fazem, não é? Se uma delas quer algo, a outra quer outra coisa e, ainda, a terceira deseja algo completamente diferente, você consegue imaginar a confusão que isso causa em nossas vidas? E não são só as personalidades de cada um de nós que nos confundem, mas também todas as outras com que entramos em contato: as de clientes, empregados, filhos, sócios, pais, amigos, cônjuges, namorados. Se isso é verdade, e tudo o que você precisasse fazer para descobrir fosse olhar para si mesma dia após dia, como se estivesse se olhando de cima, de fora de sua pele, como se estivesse observando uma pessoa diferente (ou seja, observar a si próprio ao longo do dia), você veria as diferentes partes se revelarem. Você as

veria fazendo seus respectivos jogos. Você veria como eles disputam seu próprio espaço (e o espaço de todos os outros) e se sabotam da melhor forma que podem. Em seus negócios, você veria como uma parte de você deseja uma sensação de ordem, enquanto outra sonha com o futuro; veria como outra parte de você não consegue ficar ociosa e começa a assar tortas, a limpar a loja e a esperar os clientes; é a parte que se sente culpada se você não está ocupada o tempo todo. Em resumo, veria como, dentro de você mesma, o Empreendedor sonha e faz planos, o Administrador tenta constantemente manter as coisas como elas estão e o Técnico acaba enlouquecendo os outros dois. Você veria que o que importa não é apenas o fato de as suas personalidades não estarem equilibradas entre si, mas que a sua vida depende da obtenção desse equilíbrio. E até você conseguir isso, há uma guerra! E é uma guerra que ninguém pode ganhar. Você veria também que uma das personalidades é a mais forte das três (ou quatro, ou cinco, ou seis) e que ela sempre tenta controlar as outras. Na verdade, se você enxergar longe o bastante, começará a entender o quão destrutiva é a tirania de sua personalidade mais forte para sua vida. E verá que, sem equilíbrio, sem oportunidades para todas essas três personalidades, sem liberdade, sem o alimento que cada uma delas precisa para crescer, sua empresa não conseguirá evitar o reflexo de sua própria falta de estabilidade. Tanto é que uma empresa empreendedora sem um administrador para organizá-la e sem um Técnico para colocá-la para funcionar está fadada a ter uma morte precoce e, provavelmente, muito sofrida. E o Administrador que dirige uma empresa sem ter um Empreendedor ou um Técnico para representar seus papéis importantíssimos irá organizar as mesmas coisas várias e várias vezes em caixinhas cinzas, para só bem mais tarde perceber que não há nenhuma finalidade para aquelas coisas ou para as caixinhas! Esse tipo de empresa morrerá muito organizada. E o Técnico, que dirige uma empresa sem ter o Empreendedor para guiá-la e o Administrador para supervisioná-la, irá trabalhar até o limite só para acordar na manhã seguinte e trabalhar mais duro ainda, e assim sucessivamente. Só para descobrir, um longo tempo depois, que já é tarde demais, e que enquanto ele estava trabalhando, alguém construiu uma estrada bem na frente da loja.

Sarah me olhou com uma expressão de dúvida.

– Mas, eu não sou uma Empreendedora – ela disse. – Tudo o que eu faço é assar tortas. Tudo o que desejei fazer foi assar tortas, assim como

o Técnico que você me descreveu. Quando as personalidades empreendedoras morreram, eu acho que morri junto. O que eu vou fazer se não há o Empreendedor em mim?

Eu não consegui evitar o sorriso que me escapou. Isso seria muito divertido: porque eu sabia que quando Sarah enfim compreendesse tudo (e eu sabia que ela iria compreender) ela estaria descobrindo alguém dentro dela que nem ela sabia que estava lá.

– Antes de nós chegarmos a essa conclusão, Sarah, vamos examinar mais de perto o que um Empreendedor faz – respondi. O trabalho do Empreendedor é antever os negócios de forma separada de você, o dono. Ele também faz todos os questionamentos certos sobre o **porquê** desse negócio, em oposição aos outros. Por que um negócio de assar tortas e, não, uma loja de cosméticos? Se você faz tortas, é fácil para você decidir abrir um negócio de tortas; mas, esse é só o ponto central. Se você sabe fazer tortas e está determinado a fazer um trabalho empreendedor, deixaria sua experiência de assar tortas para trás e se dedicaria ao diálogo interior, no qual toda a verdadeira personalidade empreendedora é maravilhosamente familiar. Você começaria a dizer para si mesmo: “Está na hora de criar para mim uma nova vida. Está na hora de desafiar minha imaginação e iniciar o processo de dar forma a uma vida completamente nova. E a melhor forma de fazer isso em qualquer lugar nesse mundo imenso de oportunidades é criar um novo e excitante negócio; um negócio que possa me dar tudo o que eu quero, que não exija que eu esteja presente o tempo todo, que tenha o potencial de ser incrivelmente único, sobre o qual as pessoas vão falar por muito tempo após terem experimentado seus produtos e serviços pela primeira vez e, como resultado dessa agradável experiência, voltarão novamente porque reconhecem nele algo especial”.

– Fico pensando qual negócio poderia ter todas essas qualidades – disse Sarah.

Esta é a verdadeira questão do empreendedorismo: eu a chamo de a questão dos sonhos. É a questão que está no âmago do trabalho de um Empreendedor. Fico imaginando. Fico imaginando. Fico imaginando.

– Então, o trabalho de um Empreendedor é imaginar – eu continuei. – Imaginar e sonhar. Para ver o quanto dele mesmo pode exibir as possibilidades que flutuam no éter, em algum lugar acima de sua cabeça e no interior de seu coração; não no passado, mas no futuro. Esse é o

trabalho que a personalidade empreendedora faz desde o início do negócio e a cada um dos estágios ao longo de seu desenvolvimento. Fico imaginando. Fico imaginando. Fico imaginando. Como todos os inventores devem fazer; como todos os compositores devem fazer; como todo artista, todo artesão ou todo físico deve fazer; como todos os assadores de tortas devem fazer. Chamo isso de o Trabalho Futuro. “Fico imaginando” é o verdadeiro trabalho da personalidade empreendedora.

Ela tentou reprimir isso, mas eu vi um pequeno sorriso começar a se formar no rosto da Sarah.

– Como eu poderia fazer isso de uma forma diferente? – Ela finalmente me perguntou, se enchendo de confiança. – Se eu estivesse para revelar o verdadeiro empreendedor em minha própria vida, como poderia mudar totalmente minha experiência nesse negócio?

– Agora você entendeu! – eu disse. – Esta é justamente a pergunta certa. E, para obter a resposta, vamos avaliar que lugar seu negócio ocupa hoje no ciclo de vida das pequenas empresas.



## capítulo 3

# Infância: a fase do técnico

*...meu tio Sol tinha uma fazenda de gambás, mas os gambás ficaram doentes e morreram, então meu tio Sol os imitou de maneira sutil...*

*e. e. cummings, Collected poems*

É óbvio que os negócios, assim como as pessoas, devem crescer e, com o crescimento, vem a mudança. Infelizmente, a maioria das empresas não é dirigida de acordo com esse princípio; em vez disso, a maior parte delas é operada de acordo com o que o **proprietário** deseja e, não, com o que o **negócio** precisa. E o que o Técnico que dirige a empresa deseja não é o crescimento ou a mudança, mas exatamente o contrário: ele deseja um lugar para ir trabalhar, livre para fazer o que deseja, quando bem entender, livre das restrições de trabalhar para o Chefe. Infelizmente, o que o Técnico deseja condena seu negócio antes mesmo de ele começar. Para entender por que, vamos observar as três fases de crescimento de um negócio: Infância, Adolescência e Maturidade. Entender cada fase e o que acontece na mente do proprietário do negócio durante cada uma delas é primordial para que você descubra por que a maioria dos pequenos negócios não tem sucesso e assegure que o seu tenha.

O Chefe está morto e você, o Técnico, está livre, enfim; finalmente você pode trabalhar a seu modo em seu próprio negócio. A esperança está em alta; a atmosfera está cheia de possibilidades; é como a chegada das férias escolares. Sua liberdade recém-descoberta é intoxicante. No início, nada que seu negócio demande é exagerado; como Técnico, você está acostumado a “cumprir suas obrigações”. Assim, as horas dedicadas ao negócio durante a Infância não são gastas com raiva, mas de forma otimista. Há trabalho a ser feito e este é seu único objetivo. Afinal, seu nome é Trabalho. Você pensa: “Além disso, estou trabalhando para mim mesmo”. E então você trabalha: dez, doze, catorze horas por dia;

sete dias por semana. Mesmo que esteja em casa, você está no trabalho. Todos os seus pensamentos, todos os seus sentimentos giram em torno de seu novo negócio. Você não consegue tirá-lo da cabeça; você está consumido por ele, totalmente comprometido a fazer tudo o que for necessário para mantê-lo vivo.

Mas agora você está fazendo não somente o trabalho que sabe fazer, mas também o trabalho que não sabe. Você não está somente produzindo, mas também comprando, vendendo e enviando. Durante a Infância, você é um “malabarista-mestre”, mantendo todas as bolas no ar. É fácil reconhecer um negócio na Infância: **o proprietário e o negócio são uma coisa só**. Se você tirar o proprietário de um negócio na Infância, não haverá mais negócio: ele vai desaparecer! Na Infância, você é o negócio. Ele tem seu nome: “BARBEARIA DO JOÃO”, “GRÁFICA DO TOM”, “LANCHES DA MARIA”; assim, o cliente não se esquecerá de que você é o Chefe. E logo, se você tiver sorte, todo o suor, a preocupação e o trabalho começarão a compensar. Você é bom; você trabalha duro. Os clientes não esquecem. Eles voltam; eles o recomendam aos amigos. Os amigos deles têm amigos. E eles estão falando do João, do Tom e da Maria: eles estão falando de você.

Se acreditar em que seus clientes estão dizendo, nunca houve mesmo ninguém como João, Tom e Maria. João, Tom e Maria são como velhos amigos; eles trabalham duro pelo dinheiro e fazem um bom trabalho. João é o melhor barbeiro que já conheci; Tom é a melhor gráfica que já usei; Maria faz o melhor sanduíche de carne que eu já comi. Seus clientes são loucos por você e eles continuam vindo, em grupos. E você adora isso!

Mas então isso muda. Sutilmente, a princípio, mas pouco a pouco isso se torna claro. Você está ficando para trás; você já não dá conta do trabalho. Os clientes são cruéis: eles querem você, eles precisam de você. Você os acostumou mal; você está trabalhando em uma velocidade perigosa. E então, o inevitável acontece: você, o “malabarista-mestre”, começa a deixar algumas bolas caírem! É impossível evitar; não importa o quanto você tente, é simplesmente impossível pegar todas. Seu entusiasmo para trabalhar com os clientes diminui; as entregas, que estavam sempre adiantadas, agora estão atrasadas. O produto começa a mostrar o desgaste. Nada parece funcionar como antes.

Os cortes de cabelo de João nem parecem os mesmos.

– Eu disse curto atrás, não dos lados.

– Meu nome não é Fred; ele é meu irmão! E eu nunca cortei meu cabelo curto!

Pequenos defeitos começam a aparecer nas impressões de Tom: erros de digitação, manchas de tinta, cores erradas, papel errado.

– Eu não pedi cartões de visita; eu pedi capas para catálogos.

– Rosa? Eu disse marrom!

O sanduíche de carne mais gostoso do mundo da Maria de repente se parece com pastrami. É pastrami.

– Você não pediu pastrami?

Outra voz irritada se faz ouvir:

– Onde está meu sanduíche de pastrami? Isso é carne!

E outro:

– Por que tem grão-de-bico em meu bolo de carne?

O que você faz? Você se desdobra, esforça-se mais ainda, investe mais tempo e mais energia na empresa. Se antes você investia no negócio doze horas de seu dia, agora você investe catorze; se antes investia catorze horas, agora investe dezesseis; se antes investia dezesseis horas, agora investe vinte. Mas as bolas continuam caindo! De repente, João, Tom e Maria queriam que seus nomes não estivessem no letreiro da loja; de repente, eles querem se esconder.

De repente, você se vê no fim de uma semana inacreditavelmente agitada, tarde da noite no sábado, debruçado sobre os livros e tentando organizar a bagunça, pensando em todo o trabalho que você deixou de fazer esta semana e todo o trabalho que o espera na próxima. E, de repente, você percebe que **simplesmente ele não vai ser feito**. Não há jeito de você fazer todo o trabalho sozinho! Subitamente, você percebe que seu negócio se tornou o Chefe que você pensava ter deixado para trás: **não há jeito de se livrar do Chefe!**

A Infância termina quando o proprietário percebe que o negócio não pode continuar a ser tocado do jeito que está; para que ele sobreviva, terá de mudar. Quando isso acontece, quando a realidade bate à porta, ocorrem falhas na maioria dos negócios; quando isso acontece, a maioria dos técnicos fecha as portas e vai embora. O resto entra na Adolescência.

Sarah começava a parecer derrotada novamente. Eu tinha visto aquele olhar antes nos rostos de incontáveis clientes. Quando um Téc-

nico que se tornou dono de seu próprio negócio repentinamente encara a realidade de sua situação, um sentimento de desesperança pode se instalar. O desafio pode parecer grande demais. Mas, eu percebi que Sarah resistiria e lutaria consigo mesma até que chegasse lá.

– Eu acho que ainda não entendi – ela disse. – O que há de errado em ser um Técnico? Eu costumava adorar meu trabalho. E se não tivesse de fazer todas essas outras coisas, eu ainda adoraria!

– É claro que sim – respondi. – E é exatamente aí que quero chegar!

Não há nada de errado em ser um Técnico. O que está errado é ser um Técnico que também é proprietário de um negócio! Pois, como um Técnico que se tornou dono de seu próprio negócio, seu foco está na direção totalmente oposta. Você vê o mundo de baixo para cima e não de cima para baixo. Você tem uma visão tática e, não, estratégica. Você vê o trabalho que tem de ser feito e, devido a seu costume, você não hesita em fazê-lo! Você acredita que um negócio não passa de um aglomerado de vários tipos de trabalho feitos, quando, na verdade, é muito mais do que isso. Se você deseja trabalhar em uma empresa, procure um emprego na empresa de outra pessoa! Mas não trabalhe por conta própria. Porque, enquanto você trabalha, atende o telefone, assa tortas, limpa as janelas e o chão, enquanto você faz, faz, faz, há coisas muito mais importantes deixando de ser feitas. E é o trabalho que você não está fazendo, o trabalho estratégico, o trabalho empreendedor que levará seu negócio para a frente, que lhe dará a vida que você ainda não conhece.

– Não, – eu disse, verdadeiramente adorando isso – não há nada errado com o trabalho técnico; ele é e pode ser pura alegria.

Só há problema quando o Técnico fica à frente de todas as outras personalidades. Quando o Técnico preenche seu dia com trabalho; quando o Técnico evita o desafio de aprender como fazer um negócio prosperar; quando o Técnico evita o papel de empreendedor, tão vital para o sucesso, para a oportunidade de um pequeno negócio tão extraordinário, e evita também o papel de gerente, tão crítico para o equilíbrio operacional ou a fundamentação da pequena empresa a cada dia. Ser um ótimo Técnico é simplesmente insuficiente para a tarefa de criar uma grande pequena empresa. Consumir-se pelo trabalho tático da empresa, como todo Técnico que passa por um Surto Empreendedor, leva a um único resultado: um emprego complicado, frustrante e, conseqüentemente, humilhante!

– Eu sei como é isso, Sarah. Você percebe que, enquanto olhar para sua empresa pela perspectiva do Técnico, estará condenada a continuar com essa experiência? – eu perguntei, tão gentil quanto possível.

Eu vi que Sarah ainda lutava com a idéia de fazer o que ela faz de forma diferente. Esperei pela pergunta que eu sabia estar se formando e não demorou muito para que ela viesse.

– Mas eu não consigo sequer imaginar como seria minha empresa sem que eu fizesse o trabalho – ela disse. – Tudo sempre dependeu de mim. Se não fosse por mim, meus clientes iriam a outro lugar. Não sei se entendo realmente o que há de errado com isso.

– Bem, pense sobre isso – eu disse. – Em um negócio que depende de você, de seu estilo, de sua personalidade, de sua presença, de seu talento e vontade de fazer o trabalho, se você não estiver lá, é claro que seus clientes iriam a outro lugar! Você não iria?

Porque, em um negócio como esse, o que seus clientes estão comprando não é a capacidade de seu negócio dar a eles o que eles querem, mas sua capacidade de dar a eles o que eles querem. E é isso que está errado! E se você não quiser estar lá? E se você quiser estar em um lugar diferente? Tirar férias? Ou em casa? Lendo um livro? Trabalhando no jardim? Ou tirar folga num sábado, pelo amor de Deus! Não há um lugar que você gostaria de estar às vezes, em vez de estar em sua empresa, cuidando das necessidades de clientes que precisam tanto de você, pois você é a única que pode fazer isso? E se você estiver doente ou se quiser ficar doente? Ou se você simplesmente estiver com preguiça? Você não vê? Se sua empresa depende de você, você não tem uma empresa, você tem um emprego. E é o pior emprego do mundo porque você está trabalhando para um lunático! E, além disso, este não é o propósito de se abrir uma empresa: o propósito é se livrar de um emprego para que você possa criar empregos para outras pessoas; o propósito é ir além dos horizontes existentes. Assim, você pode inventar algo que satisfaça uma necessidade do mercado que nunca foi satisfeita. E, então, você pode viver uma nova vida melhor, estimulante.

– Eu não gosto de chutar cachorro morto. – Sarah disse. – Mas e se eu quiser fazer o trabalho técnico em minha empresa? E se eu não quiser fazer mais nada, além disso?

– Então, pelo amor de Deus, – eu disse, enfática e ousadamente – livre-se de sua empresa! E livre-se dela o mais rápido possível. Porque

you não pode ter as duas coisas: você não pode ter a torta e comê-la também. Você não pode ignorar as obrigações administrativas, financeiras, de *marketing* e de vendas. Você não pode ignorar a necessidade que seus novos funcionários terão de uma liderança, de objetivo, de gerenciamento responsável, de comunicação eficaz, de algo mais que apenas um trabalho, no qual o único objetivo é auxiliar você a fazer seu trabalho. Sem contar o que sua empresa precisa de você, se ela estiver mesmo destinada a ter êxito; que você possa entender o modo como uma empresa funciona, a dinâmica de uma empresa: fluxo de caixa, crescimento, tato com os clientes, senso de concorrência e assim por diante.

– O fato é – disse a ela, observando seu rosto se entristecer e, então, começar a se animar com uma pergunta não formulada – se tudo o que você deseja de sua empresa é a oportunidade de fazer o que fazia antes de abrir sua empresa e ter mais liberdade de ir e vir, sua ambição (e eu sei que isso soará duro, mas é a verdade) e sua auto-indulgência, no final das contas, consumirão você e sua empresa.

Fiz uma pausa e então prossegui, pois pude perceber que Sarah ainda não estava totalmente convencida.

– Você simplesmente não pode chegar lá partindo daqui! Você não pode apenas fazer o papel do Técnico e ignorar os papéis do Empreendedor e do Gerente, simplesmente porque não está preparada para eles. Porque, no momento em que você decidiu abrir uma pequena empresa, Sarah, você inconscientemente escolheu jogar um jogo maior do que qualquer outro que tenha jogado antes. E, para jogar este novo jogo, chamado **criar uma pequena empresa que realmente funcione**, o Empreendedor dentro de você precisa ser atraído para fora, ser educado e ter o espaço necessário para se expandir. E seu Gerente também precisa ser auxiliado para que possa desenvolver a habilidade de criar a ordem e converter a visão empreendedora em ações que possam ser manifestadas com eficiência no mundo real. Menos do que isso vai levá-la ao limite do desastre e, finalmente, para além do precipício. Porque uma pequena empresa simplesmente exige de nós esse tipo de ação, ou a empresa perecerá. Assim, gostando ou não, temos de aprender como fazer isso. O mais estimulante é que, uma vez que você começa a agir assim, depois que o Técnico começa a abrir a guarda, depois que você dá espaço para que o resto de si floresça, o jogo se torna mais compen-

sador do que você jamais conseguiria imaginar nessa altura de sua vida empresarial.

– Fale-me mais sobre isso – Sarah disse. – Realmente, quero saber.

– Eu falarei – respondi. – Apesar disso, acho que você já entende um pouco mais do que pensa que sabe. Mas, primeiro, vamos passar para a Adolescência, o segundo estágio do crescimento de uma pequena empresa.

## capítulo 4

# Adolescência: obtendo alguma ajuda

*Como os governos, caminhamos aos trancos e barrancos, de crises a programas de emergência, entrando pelo futuro adentro sem planos, sem esperança e sem visão.*

Alvin Toffler, **A terceira onda**

**A** Adolescência começa no momento da vida de sua empresa no qual você decide contratar ajuda. Não há como estipular quando isso irá acontecer; mas sempre acontece, precipitado por uma crise no estágio da Infância. Cada empresa que sobrevive precisa entrar na fase da Adolescência, porque cada dono de pequena empresa que sobrevive procura por ajuda.

Que tipo de ajuda você, o Técnico sobrecarregado, vai procurar? A resposta é tão fácil quanto inevitável: **ajuda técnica**. Alguém com experiência; alguém com experiência em seu tipo de negócio; alguém que saiba como fazer o trabalho técnico que não está sendo feito, normalmente o trabalho que você não gosta de fazer. O proprietário orientado para vendas sai à procura de uma pessoa de produção; o proprietário orientado para produção procura por uma pessoa de vendas; e quase todo mundo tenta encontrar alguém para cuidar da contabilidade! Porque, se há algo que a maioria dos proprietários de empresas detesta fazer e, então, ignora, é a contabilidade.

E é assim que você contrata seu primeiro funcionário, Harry, um contador de sessenta e oito anos que trabalha com isso desde os doze anos de idade. Harry conhece contabilidade: sabe como lidar com os livros-caixa em oito idiomas diferentes. Mas, o que é mais importante é o fato de Harry ter vinte e dois anos de experiência na contabilidade de uma empresa exatamente como a sua; não há nada que Harry não saiba sobre seu tipo de negócio. E agora ele é seu. O mundo subitamente parece claro de novo; um bolão está prestes a ser matado no peito: e por outra pessoa!



É segunda-feira de manhã. Harry chega: você o recebe de forma cordial e, sejamos sinceros, calorosamente. Você passou todo o final de semana se preparando para esse momento, você reservou um espaço generoso para ele, você arrumou toda a papelada e a pilha de cartas lacradas na mesa dele. Você comprou uma caneca de café para ele com o nome “Harry” gravado nela, você teve consideração suficiente para encontrar uma almofada para a cadeira dele (ele ficará sentado por um longo tempo). Há um momento crítico em todas as empresas, quando o proprietário contrata seu primeiro funcionário para fazer o trabalho que ele não sabe fazer sozinho ou não quer fazer: em sua empresa, Harry é essa pessoa. E essa manhã de segunda-feira é o tal momento crítico. Pense nisso: você deu um grande passo. Os livros agora estão na mesa de Harry em vez de na sua; e, ainda por cima, Harry está para se tornar a única pessoa além de você, no mundo inteiro, a saber a verdadeira história sobre você e sua empresa. Harry dará uma olhada nos livros e saberá a verdade; Harry, seu primeiro e mais importante funcionário, está prestes a descobrir um segredo que você vem escondendo de todo mundo: que você não sabe o que está fazendo!

A pergunta é: o que ele irá fazer? Rir? Chorar? Ir embora? Ou ele irá trabalhar? E se Harry não cuidar da contabilidade, quem cuidará? Mas, subitamente, você ouve o calmo e sistemático toque nas teclas da calculadora na mesa de Harry: ele está trabalhando! Harry vai ficar! Você mal pode acreditar em sua sorte: você não terá mais de cuidar da contabilidade. E, em um único momento, você subitamente entende o que significa ter uma empresa, de uma maneira que você nunca entendeu antes.

– Eu não tenho mais de fazer isso!

Finalmente você está livre: o Gerente em você desperta e o Técnico, temporariamente, vai dormir. Suas preocupações acabaram; outra pessoa fará isso agora. Mas, ao mesmo tempo, desacostumado com o papel de gerente, sua liberdade recém-descoberta toma uma forma bastante comum, chamada de **Gerência por abdicação**, em vez de **por delegação**.

Resumindo, como qualquer outro proprietário de pequena empresa fez antes, você entrega os livros para Harry... e corre. E, por um tempo, você está livre, pelo menos de modo relativo. Apesar de tudo, você ainda tem o outro trabalho para fazer. Mas agora você tem Harry, as coisas estão começando a mudar, porque, quando Harry não está completamente envolvido nos livros, ele pode atender o telefone; e quando ele não es-

tiver atendendo o telefone, ele pode fazer alguns envios e recebimentos; e enquanto ele não estiver fazendo envios e recebimentos, ele também pode lidar com alguns de seus clientes. E quando ele não estiver lidando com alguns de seus clientes, bem, quem sabe no que você poderia pensar agora? A vida se torna mais fácil: a vida se torna um sonho. Você começa a ter mais tempo para almoçar: trinta minutos e não quinze. Você sai um pouco mais cedo ao final do dia: oito horas e não nove.

Harry vem até você ocasionalmente para dizer de que ele precisa e você, ocupado como sempre, apenas diz a ele para cuidar do problema: como, não importa, desde que ele não o incomode com os detalhes. Você tem outras coisas para fazer. Harry precisa de mais gente: a empresa está começando a crescer. Ocupado como sempre, você diz a ele para contratá-los; ele contrata. Harry é uma maravilha! É ótimo trabalhar com um cara como Harry. Você não precisa pensar sobre o que ele está fazendo; você não tem de se preocupar sobre como ele está se saindo. Ele nunca reclama; ele apenas trabalha; e está fazendo todo o trabalho que você detesta fazer. É o melhor do mundo. Você é o Chefe, fazendo o trabalho que você adora, e Harry toma conta de todo o resto. Ah, a vida de um Empreendedor!

E então o inesperado acontece: uma cliente liga para reclamar do atendimento deficiente recebido de um de seus funcionários.

– Quem foi? – você pergunta, sentindo-se furioso por dentro. Ela não sabe, mas se você vai contratar funcionários como aquele, ela vai levar os negócios para outro lugar. Você promete averiguar.

O gerente de seu banco liga para dizer que você está no vermelho.

– Como isso foi acontecer? – você pergunta, desolado. Ele não sabe, mas se você não tomar mais cuidado ele terá de “tomar providências”. Você promete averiguar.

Seu fornecedor mais antigo liga para avisar que seu pedido feito na semana anterior foi feito de forma errada, assim, o envio atrasará dez semanas. E mais, você vai ter de pagar o excesso.

– Como isso aconteceu? – você pergunta a ele, esticando a mão para alcançar o caderno de telefones. Ele não sabe, mas se você não conseguir controlar melhor seu sistema de pedidos, ele terá de procurar outras opções. Você promete averiguar.

No armazém, você se aproxima de um rapaz contratado por Harry. Ele está embrulhando um pacote: você olha para o pacote e explode.

– Quem ensinou você a embrulhar o pacote assim? – você pergunta ao garoto, que se mostra surpreso. – Ninguém lhe ensinou a fazer isso da maneira certa? Dê para mim, eu faço.

E você faz. Naquela mesma tarde, você passa pela linha de produção: e quase perde o passo.

– Quem ensinou você a fazer isso desse modo? – você pergunta ao funcionário da produção, que parece chocado com a reação. – Ninguém lhe ensinou a fazer isso da maneira certa? Dê para mim, eu faço.

E você faz. Na manhã seguinte, você está conversando com a nova vendedora, também contratada por Harry.

– O que está acontecendo com o cliente A? – você pergunta a ela. A resposta dela o enraivece. – Quando eu cuidava desse cliente, nós nunca tivemos problemas como esse! – você lamenta. – Dê para mim, eu cuidarei disso.

E você cuida. E o rapaz do armazém olha para o funcionário da produção, e ambos olham para a nova vendedora, e todos eles olham para o “Chefe” Harry e perguntam:

– Quem era aquele?!

Harry apenas dá de ombros e responde (da maneira como somente um homem que trabalhou para outras pessoas por mais de cinquenta anos pode dizer):

– Era só o Chefe.

Mas, preste atenção: **o que Harry sabe é algo que você está prestes a aprender.** Que isso é só o início de um processo que acontece em cada empresa no estágio da Adolescência quando o Gerenciamento por abdicação do proprietário começa a cobrar seu preço; é somente o início de um processo de deterioração no qual o número de bolas no ar não somente excede sua habilidade de lidar com elas de forma eficaz, mas também sua habilidade com as pessoas. O que Harry sabe e que você está prestes a aprender é que esse é somente o início de um processo no qual as bolas começam a cair com mais rapidez e mais frequência do que quando você fazia tudo sozinho. E, à medida que o barulho das bolas caindo se torna ensurdecido, você começa a perceber que nunca deveria ter confiado em Harry: você nunca deveria ter confiado em ninguém. Você devia ter previsto isso: conforme as bolas continuam a cair em uma velocidade alucinante, você começa a perceber que ninguém se importa com sua empresa tanto quanto você. Ninguém está disposto a trabalhar tão duro quanto você;

ninguém possui seu discernimento, sua habilidade, seu desejo ou seu interesse. E que, se for para ser feito da maneira certa, você deverá fazê-lo.

Assim, você volta para os negócios para se tornar o “malabarista-mestre” novamente. É a mesma velha história: entre em qualquer empresa Adolescente em qualquer lugar do mundo, e você encontrará o proprietário da empresa fazendo, fazendo, fazendo, ocupado, ocupado, ocupado, fazendo tudo o que tem de ser feito em sua empresa, apesar de ele saber que agora tem funcionários que deveriam estar fazendo isso por ele. Funcionários sendo pagos para isso! E o que é pior, quanto mais ele faz, menos eles fazem; e, quanto menos eles fazem, mais ele sabe que, se é para ser feito, ele terá de fazer sozinho. Assim, ele interfere mais ainda naquilo que os funcionários devem fazer. Mas Harry sabia disso quando ele começou. Ele podia ter dito isso a você, o novo Chefe dele, que, no final das contas, sempre interfere. Harry poderia ter lhe dito que o Chefe nunca ficará satisfeito com o trabalho; e a razão é que o Chefe sempre muda de idéia quanto ao que deve ser feito e como.

O que Harry não sabe, no entanto, é o porquê: o porquê de você ser um louco. Que não é seu pessoal que o está levando à loucura, que não são as reclamações dos clientes que o estão levando à loucura, que não é o gerente do banco, o fornecedor ou o pacote embalado incorretamente que o estão levando à loucura. Não é o fato de “ninguém se importar” ou “nada ser feito na hora certa” que está levando você à loucura. Não, não é o mundo que é o problema: é que você, simplesmente, não sabe fazer de uma maneira diferente.

Você está sem esperança, sem saída, confuso. Para que se comporte de maneira diferente, você precisa despertar as personalidades que têm estado adormecidas dentro si próprio por um longo tempo, o Empreendedor e o Gerente, e, então, ajudá-los a desenvolver as habilidades que somente eles podem agregar a sua empresa. Mas o Técnico em você não parará por tempo suficiente para permitir que isso aconteça: o Técnico em você tem de trabalhar! O Técnico em você tem de pegar as bolas! O Técnico em você tem de manter-se ocupado; o Técnico em você já quase alcançou os limites de sua Zona de Conforto.

Eu olhei para Sarah e pude perceber que havia atingido um ponto central. Sarah tinha descoberto algo no curso de nossa conversa, algo sobre sua Zona de Conforto com bastante significado para ela. E, intuitivamente, eu sabia que tínhamos captado esse momento.

## capítulo 5

# Além da zona de conforto

*Uma mudança drástica cria uma alienação de si próprio e gera uma necessidade de um novo nascimento e de uma nova identidade. E isso possivelmente está sujeito à maneira como essa necessidade é satisfeita enquanto o processo de mudança funciona facilmente ou está carregado de convulsões e explosões.*

Eric Hoffer, **The temper of our time**

Todo negócio Adolescente chega a um ponto que o empurra para além da Zona de Conforto, o limite no qual ele se sente seguro em sua habilidade em controlar o ambiente e fora do qual começa a perder o controle. O limite do Técnico é determinado pelo quanto pode fazer sozinho; o Administrador é definido por quantos técnicos pode supervisionar efetivamente ou quantos gerentes subordinados a ele pode organizar em um esforço produtivo; o limite do Empreendedor é uma função de quantos gerentes pode comprometer em seguir a sua visão. Como um negócio cresce, ele invariavelmente excede a habilidade do dono em controlá-lo: tocar, sentir, ver o que precisa ser feito e inspecionar o andamento do trabalho pessoalmente, assim como todo técnico precisa fazer. Além do desespero, ele faz o que sabe fazer ao invés do que não sabe, abdicando de seu papel como administrador e transferindo sua responsabilidade para outro: um "Harry". Nesse ponto, seu desespero se transforma em esperança: ele espera que o Harry lide com o problema para que ele não tenha mais com que se preocupar. Mas o Harry tem suas próprias necessidades; o Harry é um técnico também. Ele precisa de mais orientação do que o Técnico pode lhe dar: ele precisa saber por que e o que está fazendo; precisa saber do resultado pelo qual está responsável e os padrões pelos quais seu trabalho está sendo avaliado; também precisa saber onde os negócios estão indo e onde suas responsabilidades se encaixam em toda a estratégia. Para produzir

efetivamente, o Harry precisa de algo que o Técnico, transformado-em-dono-de-negócio não é capaz de oferecer: um administrador! E essa falta causa uma queda no negócio. E como os negócios crescem além da Zona de Conforto, somente três direções podem ser tomadas: pode-se retornar à Infância, pode-se ser levado à falência, ou pode-se tentar agarrar o processo com todas as forças.

Vamos analisar cada uma.

Voltando a ser pequeno

Uma das reações mais coerentes e previsíveis do Técnico-transformado-em-dono-de-negócio para o caos Adolescente é a decisão de “voltar a ser pequeno”: se você não pode com o caos, livre-se dele, o que significa voltar para o caminho que estava acostumado quando fazia tudo por conta própria, quando não tinha funcionários com quem se preocupar, ou também muitos clientes, contas não pagas, recibos não recebidos. Em resumo, voltar para a época em que os negócios eram simples, para a infância. E milhares e milhares de técnicos fazem isso: eles se livram de seu pessoal, colocam suas contas em uma bolsa enorme, alugam uma instalação menor, colocam o computador no meio, o telefone ao lado e voltam a fazer tudo por conta própria. Eles voltaram a ser o dono, o único proprietário, o cozinheiro e o copeiro fazendo tudo o que é preciso ser feito, tudo sozinhos, mas confortável com o sentimento de recuperar o controle. “O que pode dar errado?”, eles pensam consigo mesmos, esquecendo que, pelo menos uma vez, já estiveram lá antes. Como era esperado, isso terá seu preço.

Então, uma manhã ( pode ser seis semanas ou seis anos depois do dia em que você “voltou a ser pequeno”) o inevitável acontece. Você acorda em sua cama e seu companheiro se vira para você e diz:

- Qual é o problema? Você parece não estar tão bem.
  - Eu não estou me sentindo tão bem – você responde.
  - Você quer conversar sobre isso? – ele ou ela pergunta.
  - É simples – você diz. – Eu não quero mais entrar lá!
- E seu companheiro lhe faz uma pergunta óbvia:
- Mas se você não for lá, quem irá?

De repente você se depara com a realidade de sua condição. Você percebe algo que evitou durante todos esses anos, você fica face a face com a verdade inevitável: **Você não dirige um negócio, você dirige**

**um emprego!** E mais: é o pior emprego do mundo! Você não pode fechar quando quer, porque se está fechado você não recebe; não pode sair quando quer, porque quando você sai não há ninguém lá para fazer o trabalho; não pode vendê-lo quando quer, porque quem quer comprar um emprego?

Nesse momento, você sente o desespero e o cinismo que quase todos os donos de uma pequena empresa sentem. Se, em algum momento, existiu um sonho, mesmo que pequeno, ele se foi e, com ele, qualquer desejo de se manter ocupado, ocupado e ocupado. Você não lava mais as janelas; não varre mais o chão. Os clientes se tornam um problema em vez de uma oportunidade, porque se alguém compra alguma coisa, você vai ter trabalho. Seu padrão de roupa começa a mudar; a placa na frente da porta desbota e descasca. E você nem liga, porque, quando o sonho se foi, a única coisa que restou foi o trabalho, a tirania da rotina, o trabalho maçante e as atividades sem sentido do dia-a-dia. Finalmente, você fecha as portas: não há mais nada para manter você lá.

De acordo com a Small Business Administration, mais de 400.000 negócios como esse fecham as portas todos os anos nos Estados Unidos. E isso é compreensível. Seu negócio, que uma vez foi a esperança brilhante de sua vida e que agora deixa você totalmente sem esperanças, tornou-se, gradualmente, um necrotério de sonhos mortos.

Indo à falência

O negócio Adolescente tem outra alternativa que, certamente, é menos dolorosa e decididamente mais dramática do que se “tornar menor”: pode manter-se crescendo rápido até a própria destruição. A lista de chamada é infinita: Intel, Osbourne Computer, Coleco e incontáveis mais. Todas as empresas como essas “indo a falência” começaram com um Surto Empresarial por um Técnico que se concentrou no fim errado do negócio, na mercadoria fabricada pela empresa, em vez de na própria empresa. Um negócio “indo a falência” é um sinal de nosso tempo, é um fenômeno *high-tech*. Com a explosão da nova tecnologia, uma nova geração de técnicos chega à arena de negócios; juntamente com esses sábios e sua aparente virtuosidade técnica ilimitada, uma avalanche de novos produtos invadiu as portas escancaradas de um mercado cativado e receptivo. Infelizmente, a maioria dessas empresas logo começa a tropeçar e, então, a cair.

Todos os excessos frustrantes e confusos da Adolescência (como devem ser em uma empresa normalmente em expansão) são desastrosos em uma empresa “indo à falência”. Quanto mais rápido ela crescer, mais rápido será o caos; por estarem presos às inovações tecnológicas, o Técnico e seu pessoal raramente conseguem tempo suficiente para ter alguma perspectiva sobre sua condição, e a demanda pela mercadoria da qual eles têm tanto orgulho rapidamente excede sua habilidade Adolescente crônica de produzi-la. O resultado é quase sempre catastrófico: a empresa explode, deixando para trás as pessoas que justificam a explosão como uma consequência inevitável de fazer negócios em uma “via rápida”, onde a sorte, a velocidade e uma porção brilhante de ousadia tecnológica são os componentes necessários para promover essa grandiosidade. Mas a realidade é outra: sorte, velocidade e tecnologia brilhante nunca foram suficientes, porque alguém sempre é mais sortudo, mais rápido e tecnologicamente mais esperto. Infelizmente, uma vez em uma via rápida, existe pouquíssimo tempo para ouvir; a corrida é ganha pelo reflexo, uma jogada de gênio ou uma jogada de sorte.

“Ir à falência” é o equivalente *high-tech* da Roleta Russa, frequentemente jogada por quem não sabe nem mesmo que a arma está carregada!

#### A sobrevivência do Adolescente

A mais trágica alternativa para um negócio Adolescente é que ele, de fato, sobrevive! Você é um indivíduo com uma incrível força de vontade, teimosia e obstinação, determinado a não se deixar abater; entra em sua empresa toda manhã com um ar de vingança, absolutamente convencido de que há uma selva lá fora, mas completamente comprometido a fazer o que for necessário para sobreviver. E você realmente sobrevive, chutando e arranhando, batendo em seu pessoal e em seus clientes, gritando com sua família e seus amigos, porque, afinal de contas, você tem de manter a empresa funcionando. E você sabe que só há uma forma de fazer isso: **você tem de estar lá, o tempo todo**. Na sobrevivência do Adolescente você está consumido pelos negócios e pela possibilidade de perdê-los; e você põe tudo o que tem nesse empreendimento. E, por qualquer razão, você consegue mantê-lo em funcionamento, dia após dia, exatamente da mesma forma como você fez um dia antes. Você não muda nunca: noite após noite, você vai para casa para



descarregar, só para carregar ainda mais na antecipação do amanhã.

Finalmente, seus negócios não explodem e, sim, você! Você é como um mecanismo de doze cilindros trabalhando em um cilindro, extraindo, tentando, com tudo o que você tem, produzir resultados equivalentes a doze cilindros. Mas, enfim, é inevitável: não há mais nada. Algo tem de ceder, e esse algo é você. Isso lhe soa familiar? Bem, se você está no mercado há algum tempo, deveria soar, sim. E, se não, algum dia isso lhe soará familiar, porque a desgraça é que a condição da Infância e da Adolescência domina as pequenas empresas dos EUA e da maioria dos países. Essa é a condição da maioria das pequenas empresas que nós, do **E-Myth Worldwide**, visitamos ao longo desses vinte e quatro anos: uma condição de confusão extrema e motivação desperdiçada. Mas isso não precisava acontecer: há um caminho melhor. A ferida de Sarah, que um pouco antes toquei, se reduziu o suficiente para que ela começasse a organizar os pensamentos.

– Como você sabia? – ela me perguntou, calmamente. – Você tem falado sobre mim com alguém? – perguntou, em parte esperando acreditar que eu sabia mais sobre a história dela do que eu tinha dito, mas em parte sabendo que ela era como todos os outros casos.

Ela sabia a resposta. Antes que eu pudesse confirmar, continuou:

– Eu encolhi novamente. E ainda não entendo o que aconteceu.

Ela olhou à volta na lojinha, como se pudesse ver alguém ou algo que eu não via.

– Meu Harry era a Elizabeth – ela suspirou. – Eu a contratei quando a empresa tinha apenas seis meses. A Elizabeth fez tudo para mim: era excelente. Não sei o que faria sem ela. Ela cuidou da contabilidade, me ajudou a assar tortas, limpava a loja de manhã e depois de fecharmos, contratou meus primeiros três empregados e ensinou a eles como fazer os diversos trabalhos que precisavam ser feitos. Ela estava sempre aqui quando eu precisava dela. E, como o negócio cresceu nos dois anos seguintes, Elizabeth tomou para si mais e mais responsabilidades na empresa; trabalhou tão duro quanto eu. E parecia amar isso aqui. E a mim. Ela parecia me adorar também: só Deus sabe como eu a adorava.

– Então, um dia (era quarta-feira, 10 de junho, creio eu, às sete da manhã), ela me ligou e disse que não viria mais, porque conseguiu um outro emprego e não agüentava mais trabalhar pelo salário que eu estava pagando a ela. Desse jeito! Eu não podia acreditar no que ouvia,

achei que era brincadeira. Eu ri e disse: “Qual é Elizabeth!”, ou algo parecido. E a Elizabeth pediu desculpas e desligou na minha cara! Bateu o telefone: desligou e só. Bem, eu fiquei lá em pé e chorei. Então, senti medo, um medo que nunca tinha sentido antes. Senti um frio na espinha. “Como isso pôde acontecer?”, pensei comigo mesma. Como podia alguém, que pensei conhecer tão bem, alguém em que confiei tanto, de repente se tornar um estranho? O que será que isso significa em relação a mim? Em relação a minha falta de julgamento? Sobre as conversas que eu poderia ter tido com a Elizabeth, mas não tive? Mas as tortas precisavam ser tiradas do forno, o chão precisava ser limpo e a loja tinha de ser aprontada para abrir, então, apesar da dor que estava sentindo e do embrulho no estômago, fui trabalhar. E não acabou por aí: o pessoal que ela contratou saiu logo em seguida. Para ser sincera, nunca tive uma ligação com eles, eram os funcionários da Elizabeth. Quando penso em como era antes, vejo o quanto era fácil para mim, quanto era fácil me entregar ao trabalho em vez de me concentrar nas pessoas. E acho que eles sabiam disso, porque depois que a Elizabeth saiu, todos pareciam me observar com certa desconfiança, como se eu tivesse deixado ela ir sem dizer nada a eles, ou algo do tipo. Se a Elizabeth saiu, uma mulher como aquela, o que os faria permanecer? Ao menos isso era o que eu acreditava que estavam pensando. Quem sabe? Eu estava muito arrasada para perguntar. Desde então, não tive coragem de contratar mais ninguém para substituí-los. Esse pensamento é terrível para mim: o de trazer estranhos para minha vida é um risco que não quero correr de novo. Então, faço tudo sozinha. E sei que não posso fazer por muito mais tempo. Além disso, qual é o objetivo disso tudo?

Sarah suspirou profundamente e olhou para mim.

– Então, existe a minha Zona de Conforto – ela disse. – O que eu faço agora?

– Comece tudo de novo, mas dessa vez faça diferente – eu respondi.  
– É o único caminho para sair do beco sem saída.

A maioria de nós já teve essa experiência de se decepcionar com alguém em quem tenhamos depositado nossa confiança como um resultado direto de nossa indiferença ou de nossa falta de entendimento, habilidade e atenção. E a maioria de nós aprende enfim (exclusivamente porque não podemos estar em todos os lugares ao mesmo tempo) a confiar de novo. Mas confiar somente pode nos levar muito longe, pode

nos levar a repetir as mesmas experiências frustrantes, porque a verdadeira confiança provém do conhecimento e, não, da fé cega. E, para conhecer, a pessoa tem de entender; e, para entender, é preciso ter a consciência íntima de quais condições estão realmente presentes, o que as pessoas sabem e o que não sabem, o que fazem e o que não fazem, o que elas querem e o que não querem, como fazem e como não fazem, quem são e quem não são.

Em resumo, Sarah confiou cegamente em Elizabeth. Sarah simplesmente queria acreditar em Elizabeth; era mais fácil dessa forma. Sarah confiou cegamente, porque não seria forçada a fazer o trabalho que ela não queria fazer, o trabalho de combinar sua relação com Elizabeth, que papel cada uma delas representaria, o que significava para Sarah ser a chefe e para Elizabeth, ser uma funcionária, o que significava para Sarah organizar todas as regras do jogo que ela esperava que Elizabeth jogasse. Por Sarah não se sentir confortável em seu novo papel, no papel de chefe, esse papel de Empreendedora, o papel de empresária, então ela abandonou tudo ao acaso, abdicou de sua responsabilidade como dona e aceitou o papel de apenas uma outra funcionária. Evitou a participação completa em sua relação com Elizabeth e, nesse processo, criou uma dinâmica entre ela mesma e sua funcionária, construída em uma estrutura fraca, uma omissão que profetizou a saída inevitável de Elizabeth e a dor inevitável de Sarah. Certamente não precisei dizer a Sarah que ela não teria ninguém para culpar além dela mesma. Eu só precisava achar a maneira certa de mostrar a ela como poderia fazer isso de outra forma da próxima vez.

– Da próxima vez – eu disse – você saberá que seu negócio é destinado a crescer e, que depois disso acontecer, sua empresa será bem diferente. Por hoje, isso é tudo que você precisa.

Pequeno, um pouco menor, o menor possível. Menor, quanto? Uma pessoa? Dez pessoas? Dezesseis pessoas? Cento e cinquenta pessoas? Para uma empresa de dez pessoas, uma de duas é pequena. A verdadeira questão não é quanto um negócio pode ser pequeno, mas quanto pode ser grande. Até que ponto sua empresa pode crescer naturalmente, com a palavra de ordem sendo **natural**? Porque não importa o tamanho, qualquer limitação que você coloca em seu crescimento é artificial, modelado não pelo mercado ou por sua falta de capital, porém por suas próprias limitações, sua falta de habilidade, conhecimento, experiência

e, principalmente, paixão por fazer crescer uma empresa saudável, extraordinária e dinâmica em seu funcionamento. Nesse aspecto, “voltar a ser pequeno” é, em vez de um ato intencional, uma reação de dor e medo induzida por um crescimento descontrolado e incontrolável, o que poderia ter sido previsto, caso o dono estivesse preparado para orientar o crescimento de uma forma equilibrada, saudável e proativa. Mas fazer isso requer propósito no início do negócio, um propósito empreendedor, assim como uma disposição, uma verdadeira paixão, necessários para a transformação pessoal que um processo como esse requer: adquirir novas habilidades, novo entendimento, novo conhecimento, nova profundidade emocional, novo bom senso. Portanto, nesse contexto, um negócio que volta a ser pequeno é um negócio reduzido ao nível da resistência pessoal do proprietário às mudanças, reduzido à Zona de Conforto, na qual ele espera e trabalha, trabalha e espera que algo de bom aconteça.

Essa condição me lembra um livro de Samuel Beckett, **Esperando Godot**, no qual Estragon, após ter aguardado dias esperançoso de que o lendário Godot chegasse e o salvasse de sua má sorte, vira-se para seu companheiro Vladimir e diz: “Eu não posso continuar assim”. E Vladimir responde: “Isso é o que você pensa”. Logo, se a disposição natural de toda empresa é crescer ou encolher (e é assim, não há como negar), então “voltar a ser pequeno” é a inclinação natural do Técnico que se transformou em proprietário, encolher-se ante o desconhecido, encolher o que criou, evitar que o negócio crie demandas que exijam de si ímpetus que definitivamente não existem em sua natureza, para que reaja de forma apropriada. Resumindo, negócios que “voltam a ser pequenos” morrem. Eles literalmente implodem, não necessariamente de imediato. Porém, logo morrem e não podem fazer mais nada além disso. E o resultado é uma enorme decepção, a perda de investimento, a destruição de vidas, não só do proprietário, mas dos funcionários, dos clientes, dos fornecedores, dos credores, de todas aquelas pessoas cujas vidas têm algo em comum com a vida desse pequeno negócio e, agora, com sua morte. A tragédia é que tudo isso poderia ter sido evitado, se o negócio tivesse começado de outra forma, se o Técnico, tomado pelo Surto Empreendedor, tivesse encaminhado o negócio de uma forma mais ampla, mais empreendedora.

– Claro que você não poderia ter previsto tudo o que aconteceu até agora em sua empresa – disse a Sarah – mas você poderia ter previs-

to grande parte disso. Você poderia ter previsto o que aconteceria com Elizabeth e as pessoas que ela contratou, que as pessoas iriam adorar suas tortas e que o negócio, então, cresceria. Que o crescimento traria novas responsabilidades, a necessidade de aquisição de outras habilidades, um capital extra necessário para reagir à demanda adicional que sempre aparece aos negócios e às pessoas como consequência desse crescimento. Em poucas palavras, mesmo que você não pudesse saber de tudo, certamente poderia saber mais do que fez. E esse é seu trabalho, Sarah! O trabalho do dono. E se você não sabe fazê-lo, ninguém saberá. Grosso modo, seu trabalho é se preparar e preparar sua empresa para crescer, reciclar-se suficientemente de modo que, à medida que a empresa cresça, sua base e estrutura possam suportar o peso extra. E, por mais assustadora que uma responsabilidade como essa pode lhe parecer, você não tem outra escolha: se for para seu negócio ter sucesso, a saída é essa. Está em suas mãos decidir o ritmo do crescimento de seu negócio da melhor forma que você puder, entendendo os processos principais que precisam ser executados, os principais objetivos que precisam ser alcançados, a posição-chave que você almeja para sua empresa no mercado. Fazendo as perguntas certas, como estas: Onde desejo estar? Quando desejo estar lá? Qual é o capital necessário para isso? Quantos funcionários precisarei, desempenhando quais funções e de que maneira? Qual tecnologia será necessária? Será que, às vezes, você vai se enganar? Você cometerá erros? Você mudará de idéia? Claro que sim! Com mais frequência do que pensa: porém, se fizer tudo da melhor maneira, deverá também ter planos de contingência a postos, melhor previsão, pior previsão. E, algumas vezes, você irá simplesmente viajar nessa onda, seguir o fluxo, seguir sua intuição; mas, todo o tempo, mesmo enquanto está adivinhando as coisas, a solução é planejar, prever e articular o que você vê no futuro, tanto para você quanto para seus funcionários. Porque se você não desenvolver isso, ou seja, pôr tudo no papel, claramente, para que as outras pessoas possam entender, você não estará exercendo seu papel de proprietário de forma real. Você sabe que durante todos os anos em que estive trabalhando com donos de pequenos negócios, fora os milhares e milhares que conheci, pouquíssimos tinham realmente um projeto! Nada escrito, nada registrado no papel, nada concreto. Lembre-se, Sarah, de que qualquer projeto é melhor do que nada, pois, no processo de definição do futuro,

o projeto começa a se modelar à realidade, tanto a realidade do mundo lá fora quanto a realidade que você é capaz de criar aqui dentro. E como as duas realidades se unem, elas formam uma nova realidade; chame-a de sua, chame-a de única invenção exclusivamente sua, a realidade de seu pensamento e de seus desejos fundida com todos os elementos de sua empresa, e sua empresa com o mundo, modelando, projetando e colaborando para formar algo que nunca existiu antes daquela forma. E esse é o sinal da empresa Madura. Uma empresa Madura começa diferente de todo o resto, é fundada com uma perspectiva mais ampla, uma perspectiva empreendedora, um ponto de vista mais inteligente, construir um negócio que funcione não por sua causa, mas sem você. E porque começa dessa forma, é mais provável que continue assim; e nisso reside a verdadeira diferença entre uma empresa Adolescente, onde tudo é largado à própria sorte, e a empresa Madura, onde existe uma visão que é a base com que o presente é modelado.

– Mas eu estou me adiantando – disse eu. – O importante é que sua experiência poderia ter sido completamente diferente. E que existe uma forma completamente diferente de começar um negócio do que a que você e muitos técnicos que se transformaram em donos de negócios utilizaram, e que qualquer um pode fazer isso!

Eu olhei para Sarah e captei o brilho em seus olhos.

– Estou inspirada com essa idéia – ela disse, suavemente. – De repente, tudo o que parecia estar tão escuro parece estar claro de novo.

Mas, mal começou a se animar com a idéia de montar um negócio que funcionasse, um outro pensamento, um pensamento negro, atraiu sua atenção.

– Mas o que faço em relação a Elizabeth? – ela perguntou.

O que eu faço com Elizabeth? É a pergunta que todo Técnico que se transforma em dono de negócio quer ver respondida, como se, respondendo a essa questão, tudo mais estaria respondido, como se a resposta para todas as frustrações da maioria dos donos de pequenas empresas estivesse de alguma forma presa a determinadas pessoas, como se nessa complexidade do relacionamento entre Sarah e Elizabeth, e em todos os relacionamentos desse tipo, existisse alguma chave que, uma vez girada, pudesse fazer tudo ficar certo de novo. Bem, não sou um gênio, mas sei que não existe uma chave como essa. Só existem nós dois, eu e você, tentando e errando, em geral da maneira mais inadequada, sendo

constantemente surpreendidos por nossa própria conduta e pelo comportamento das outras pessoas, pelo modo tão ruim como agimos, pela tamanha falta de tato com nós mesmos e com as outras pessoas.

Eu olhei Sarah nos olhos, fiquei muito quieto e disse:

– Sarah, a verdadeira pergunta não é o que fazer com Elizabeth, mas o que fazer com todas as Elizabeths no futuro. Você fez o melhor que pôde. E a Elizabeth também. Está na hora de tocar sua vida, construir seu negócio de uma forma mais animada. Você está pronta?

Sarah sorriu para mim, seus olhos resplandeceram positivamente.

– Eu estou pronta se você estiver – ela disse.

– Então vamos falar um pouco sobre Maturidade – respondi. – Porque é onde seu futuro está.

## capítulo 6

# Maturidade e a perspectiva do empreendedor

*Eles vêem o padrão, entendem a ordem, experimentam a visão.*

Peter Drucker, **The new society**

**A** Maturidade, terceira fase do crescimento de uma empresa, é exemplificada pelas melhores empresas do mundo. Empresas como, por exemplo, o McDonald's, a Federal Express e a Disney. Uma empresa Madura sabe o que teve de fazer para estar onde está e o que deve fazer para chegar onde quer; assim, a Maturidade não é um resultado inevitável das duas primeiras fases e não é o produto final de um processo seqüencial, começando com a Infância e passando pela Adolescência. Não, as empresas como o McDonald's, a Federal Express e a Disney não se tornaram empresas Maduras: elas já começaram desta maneira! As pessoas que as iniciaram tinham uma perspectiva totalmente diferente sobre o que é uma empresa e porque ela funciona. A pessoa que abre sua empresa como uma empresa Madura deve também passar pela Infância e pela Adolescência, só que ela passa por esses estágios de uma maneira completamente diferente. É a **perspectiva** da pessoa que faz a diferença, sua Perspectiva Empreendedora.

### A Perspectiva Empreendedora

Uma vez, eu ouvi uma história sobre Tom Watson, o fundador da IBM. Quando lhe perguntaram a que ele atribuía o sucesso fenomenal da IBM, dizem que esta foi sua resposta:

“A IBM é o que é hoje por três razões especiais: a primeira razão é que, bem no início, eu tinha uma visão bastante clara de como a empresa seria quando estivesse pronta. Podemos dizer que eu tinha um modelo em minha mente de como o sonho (a minha visão) seria quando estivesse pronto. A segunda razão é que, depois que formei aquela



imagem, perguntei a mim mesmo como uma empresa que se parecesse com aquela imagem teria de agir; então, criei uma imagem de como a IBM agiria quando estivesse finalmente pronta. A terceira razão pela qual a IBM tem obtido tanto sucesso é que, com a imagem de como a IBM seria quando o sonho estivesse realizado e de como a empresa deveria agir, eu, então, percebi que, a não ser que começássemos a agir daquele modo desde o início, nós nunca chegaríamos lá. Em outras palavras, percebi que, para a IBM se tornar uma grande empresa, ela teria de agir como tal muito antes de se tornar isso tudo. Desde o início, a IBM foi tomando a forma do modelo de minha visão; e, a cada dia, tentávamos moldar a empresa de acordo com aquele modelo. Ao final de cada dia, perguntávamos a nós mesmos se nos tínhamos saído bem, descobríamos a disparidade entre onde estávamos e onde tínhamos nos comprometido a estar e, no início do dia seguinte, nos preparávamos para compensar a diferença. Todo dia, na IBM, era um dia dedicado ao desenvolvimento do negócio e, não, a fazer negócios. Nós não fizemos negócios na IBM, nós criamos um negócio”.

Agora, já se passaram mais de trinta anos desde que Tom Watson falou sobre as razões do sucesso da IBM, e sei o que as pessoas podem dizer sobre essa empresa de US\$88,4 bilhões: que é uma empresa com problemas; que perdeu o rumo; que dificilmente pode servir de exemplo para algum proprietário de empresa. Mas se Watson estivesse vivo hoje, tenho certeza de que seria diferente; estou certo de que o espírito empreendedor que fez a IBM crescer, se estivesse presente hoje em dia (e eu não sei se não está, mas todos os sinais estão lá), estaria empenhado na reinvenção da empresa; tão certo quanto se ela tivesse sido recriada repetidas vezes, para recriar seu futuro conforme o próprio futuro exigisse. Em resumo, quem me contou a história pode não ter reproduzido literalmente as palavras de Watson, mas o que a história nos conta é muito importante, porque revela o entendimento de como se constrói uma grande empresa. Também nos diz o que faz todas as outras empresas sobreviverem da melhor forma, nos diz que as melhores empresas são criadas com base em um modelo de empresa que funciona, nos conta que é a Perspectiva Empreendedora que diz que não é a comodidade ou o trabalho por si só que são importantes. A empresa é o que importa: como ela é, como age, como faz o que tem como propósito fazer. Tom Watson tinha uma paixão pela empresa e, infelizmente, a maioria das

peças que abre uma empresa não tem, a maioria das peças que abre empresas não tem um modelo de empresa que funciona, mas um modelo de trabalho, uma Perspectiva de Técnico, que difere da Perspectiva Empreendedora. A Perspectiva Empreendedora faz a pergunta: "Como a empresa deve funcionar?" A Perspectiva do Técnico pergunta: "Que trabalho precisa ser feito?" A Perspectiva Empreendedora vê a empresa como um sistema para produção de resultados externos, para o cliente, resultando em lucros; a Perspectiva do Técnico vê a empresa como um local onde as peças trabalham na produção de resultados internos, para o Técnico, produzindo rendimento. A Perspectiva Empreendedora se inicia com uma imagem de um futuro bem definido e, então, volta para o presente, com a intenção de modificá-la para adaptar-se à visão; a Perspectiva do Técnico começa com o presente e, então, olha para a frente, para um futuro incerto, com a esperança de manter a empresa de modo semelhante ao presente. A Perspectiva Empreendedora antevê a empresa em sua totalidade, da qual derivam-se suas partes; a Perspectiva do Técnico antevê a empresa em partes, das quais se originam o todo. A Perspectiva Empreendedora é uma visão integrada do mundo; a Perspectiva do Técnico é uma visão fragmentada do mundo. Para o Empreendedor, o mundo atual é modelado para adaptar-se a essa visão; para o Técnico, o futuro é modelado conforme o mundo atual. Não há surpresa alguma no fato de a Perspectiva do Empreendedor ser totalmente necessária para a criação de uma grande empresa; em contrapartida, o Técnico produz exatamente o oposto, certo?

A Perspectiva do Empreendedor adota uma escala mais ampla, mais aberta; ela vê a empresa como uma rede de componentes perfeitamente integrados, cada um contribuindo para um padrão maior que se agrega de tal forma a produzir um resultado planejado especificamente, uma maneira sistemática de fazer negócios. Cada etapa do desenvolvimento de uma empresa pode ser medida, senão quantitativa, ao menos qualitativamente. Há um padrão para a empresa, a empresa opera de acordo com regras e princípios articulados, possui uma forma clara e reconhecível. Com a Perspectiva do Técnico, no entanto, a escala é mais estreita, mais inibida, confinada principalmente ao trabalho que está sendo feito; como resultado, a empresa do Técnico se torna incrivelmente opressiva, menos alegre, fechada para o mundo maior lá fora. A empresa é reduzida a etapas que falham em levá-lo a qualquer outro lugar que não seja a

próxima etapa, esta sendo nada mais do que uma réplica da anterior. A rotina se torna a ordem do dia; o trabalho é feito apenas pelo trabalho, abandonando-se qualquer propósito maior, qualquer significado para aquilo que tem de ser feito, a não ser o que é preciso fazer. O Técnico não vê conexão entre a direção para onde sua empresa está indo e o local onde ela está agora; a falta de escala maior e a direção visionária se manifesta no Modelo Empreendedor; o Técnico procura construir um modelo a cada passo do caminho. Mas o único modelo no qual devemos nos basear é o modelo de experiências passadas, o modelo de trabalho, exatamente o oposto do que ele precisa se o objetivo da empresa for livrá-lo do trabalho que ele se acostumou a fazer.

### O Modelo Empreendedor

O que o Empreendedor vê à distância que o Técnico acha tão difícil de ver? O que é exatamente o Modelo Empreendedor? É um modelo de empresa que preenche as necessidades visíveis de um segmento específico de clientes de um modo inovador. O Modelo Empreendedor observa uma empresa como se ela fosse um produto em uma prateleira, competindo pela atenção do cliente contra toda a prateleira de produtos (ou empresas) concorrentes; dito de outra maneira, o Modelo Empreendedor tem menos a ver com o que é feito em uma empresa e mais com a maneira como as coisas são feitas. A mercadoria não é o mais importante, mas sim o modo pelo qual ela é oferecida. Quando o Empreendedor cria o modelo, ele observa o mundo e pergunta: “Onde está a oportunidade?” Ao identificá-la, ele, então, volta à prancheta de desenho e constrói a solução para as frustrações que identificou em um certo grupo de clientes, uma solução na forma de empresa, que se parece e age de uma maneira bastante específica, a maneira como o cliente (não o Empreendedor) precisa, em aparência e resultado.

“Como minha empresa se parecerá para o cliente?” Esta é a pergunta do Empreendedor. “Como minha empresa se diferenciará de todo o resto?” Dessa forma, o Modelo Empreendedor não começa com uma figura de empresa a ser criada, mas do cliente para o qual a empresa deverá ser criada; fica claro que, sem uma figura clara desse cliente, nenhuma empresa pode ter sucesso. O Técnico, por outro lado, olha para dentro de si para definir suas habilidades e só observa o exterior depois, para perguntar em seguida: “Como posso vendê-las?” É quase

inevitável que a empresa resultante direcione seu foco para o que vende, em vez de para o modo como o negócio se comporta, ou para o cliente que comprará a mercadoria; uma empresa como essa é projetada para satisfazer o Técnico que a criou, não o cliente. Para o Empreendedor, a empresa é o produto; para o Técnico, o produto é aquilo que ele oferece para o cliente; para o Técnico, o cliente é sempre um problema, pois o cliente nunca parece querer o que o Técnico tem a oferecer pelo preço que ele oferece. Para o Empreendedor, no entanto, o cliente é sempre uma oportunidade, pois o Empreendedor sabe que, no cliente, há um desfile contínuo de necessidades em mutação implorando para serem satisfeitas; tudo o que o Empreendedor tem a fazer é descobrir quais são essas necessidades e como serão no futuro e, dessa forma, o mundo é uma surpresa contínua, um tesouro perseguido pelo Empreendedor. Para o Técnico, no entanto, o mundo é um lugar que parece nunca deixá-lo fazer o que ele quer; raramente reconhece seus esforços, ou aprecia seu trabalho, ou nunca aprecia o que ele é. Para o Técnico, o mundo sempre quer algo que ele não sabe como pode oferecer.

A pergunta, portanto, passa a ser: como podemos apresentar o modelo empreendedor ao Técnico, de maneira que ele possa entendê-lo e utilizá-lo? A resposta é: infelizmente, não podemos. O Técnico não está interessado nisso, ele tem outras coisas para fazer.

Se queremos ser bem-sucedidos, o que devemos fazer, em vez disso, é oferecer ao Empreendedor oculto em cada um de nós as informações necessárias para que ele cresça além dos limites da Zona de Conforto do Técnico, para que tenha a visão de uma empresa que funcione, um modelo de empresa que funcione, um modelo que seja tão estimulante que incite nossa personalidade empreendedora, nosso lado inovador, a se libertar dos laços estabelecidos com o Técnico, de uma vez por todas. O que devemos fazer, em vez disso, é descobrir um modelo que detone a imaginação empreendedora em cada um de nós de forma tão retumbante que, no momento em que o Técnico se der conta disso, será tarde demais: o Empreendedor já terá tomado a frente. Mas, ao mesmo tempo, se o objetivo é ver o modelo funcionar, é vê-lo acordar o Empreendedor que existe dentro de nós, para que ele comece a reconstruir nossas empresas pela Perspectiva Empreendedora que elas precisam tanto desenvolver, o Administrador e o Técnico precisam de seus próprios modelos. Porque, se o Empreendedor dirige a empresa, o Administrador

deve estar certo de que há o combustível necessário para sustentá-la, e que o mecanismo e o chassi estão em bom estado; por outro lado, se o Técnico deve ser satisfeito, deve haver um modelo que ofereça a ele um trabalho que satisfaça suas necessidades por interação direta com cada porca e parafuso. Em resumo, para esse modelo funcionar, ele deve ser equilibrado e inclusivo, para que o Empreendedor, o Administrador e o Técnico encontrem seu lugar dentro dele e, assim, todos eles encontrem o trabalho certo a fazer. Para encontrar tal modelo, examinemos uma manifestação revolucionária que tem transformado as pequenas empresas dos EUA de maneira surpreendente: chamo isso de *Revolução Turn-Key* (Gira-chave)

Era a hora de Sarah abrir a loja. E nós ainda tínhamos muito trabalho a fazer.

– Voltarei esta noite – eu disse. – Você tem alguma pergunta antes que eu vá?

– Tenho – sorriu Sarah. – Quando começamos?



parte 2

A Revolução *Turn-key* (Gira-chave):  
uma nova visão dos negócios

A revolução *Turn-key* (Gira-chave)

*A Teoria dos Sistemas observa o mundo em relações mútuas de todos os fenômenos e, nessa estrutura, uma completa unidade cujas características não podem ser reduzidas àquelas partes conhecidas como um sistema.*

Fritjof Capra, **O ponto de mutação**

A Revolução Industrial, a Revolução Tecnológica e a Explosão da Informática são, todas, fenômenos familiares nos dias atuais. Não há dúvida do impacto que cada uma delas causou em nossas vidas. No entanto, se tivesse de descrever a Revolução *Turn-Key*, a maioria das pessoas simplesmente vai responder com um olhar fixo e vazio. Ainda assim, o impacto da Revolução *Turn-Key* nas pequenas empresas americanas e as suposições que podemos fazer sobre sua influência no futuro são tão profundos quanto qualquer um dos fenômenos citados acima. O núcleo da Revolução *Turn-Key* é uma forma de fazer negócios que tem o poder de transformar drasticamente qualquer tipo de empresa pequena, na verdade, qualquer empresa, não importa o tamanho, mudando a condição de caos e enfermidade para uma condição de ordem, estímulo e crescimento contínuo. É a Revolução *Turn-Key* que nos fornece aquela chave ilusória para o desenvolvimento de um negócio extraordinário: o mais moderno modelo equilibrado de uma empresa que funciona.

O fenômeno da franquia

Tudo começou em 1952, quando um vendedor de cinquenta e dois anos entrou em uma lanchonete de hambúrgueres em São Bernardino, Califórnia, para vender aos dois irmãos que a dirigiam uma máquina de *milkshake*. O que ele viu na lanchonete era um milagre: ao menos é como Ray Kroc, o vendedor da máquina de *milkshake*, deve ter descrito a situação. Ele nunca tinha visto nada como aquela primeiríssima

lancheonete de hambúrgueres Mac Donald's (que, mais tarde, se tornaria McDonald's): funcionava como um relógio suíço! Os hambúrgueres eram feitos de uma forma que ele nunca tinha visto antes: rápida, eficiente e idêntica. E o melhor de tudo é que ninguém poderia fazer igual. Ele observou estudantes do ensino médio trabalhando com precisão sob a supervisão dos donos, atendendo felizes às longas filas de clientes enfileirados em frente ao balcão. Tornou-se óbvio para Ray Kroc que o que os irmãos MacDonald tinham criado não era apenas mais uma lanchonete de hambúrgueres, mas uma fábrica de dinheiro! Logo depois da sua primeira visita, e tomado por uma paixão que nunca tinha sentido antes, Ray Kroc convenceu Mac e Jim MacDonald a deixá-lo franquear seu método. Doze anos e alguns milhões de hambúrgueres depois, ele comprou a empresa deles e continuou o negócio, que virou o maior sistema de comida pronta a varejo no mundo.

“A pequena empresa de maior sucesso no mundo”

É que o McDonald's se transformou hoje, e por uma boa razão: porque o sucesso do McDonald's é realmente incrível. Pense nisso: em menos de quarenta anos, o McDonald's de Ray Kroc se tornou um negócio de 40 bilhões de dólares ao ano, com 28.707 restaurantes por todo mundo, com números crescendo a cada minuto, servindo comida diariamente para mais de 43 milhões de pessoas em 120 países, representando mais de 10% do faturamento bruto dos restaurantes nos Estados Unidos! Um restaurante médio do McDonald's produz mais de dois milhões de dólares em vendas anuais, e é mais lucrativo do que quase qualquer outra empresa de venda a varejo no mundo, com uma média de 17% de lucro líquido, sem as taxas primárias. Mas Ray Kroc criou muito mais do que apenas um negócio incrivelmente bem-sucedido, criou o modelo que serviu de base para uma geração inteira de empreendedores construir suas fortunas, um modelo que foi a gênese do fenômeno da franquia.

Começou com uma gota, quando alguns empreendedores começaram a experimentar a fórmula de Kroc com sucesso, mas não demorou muito até que a gota se transformasse nas Cataratas do Niágara! Em 2000, havia 320 mil empresas franqueadas em 75 indústrias. As franquias produziam um trilhão de dólares em vendas ao ano, quase 50% de cada dólar gasto no varejo nos Estados Unidos, e tinham mais de



oito milhões de funcionários em regime integral e de meio-expediente, o maior empregador de alunos do ensino médio da economia do país. Porém, a genialidade do McDonald's não era a franquia por si só: a franquia tem aproximadamente mais de cem anos. Muitas empresas, entre elas a Coca-Cola e a General Motors, têm utilizado a franquia como um método de distribuição eficaz para alcançar mercados em franca expansão com preços acessíveis. A verdadeira genialidade do McDonald's de Ray Kroc é o Negócio em Formato de Franquia, que revolucionou as empresas americanas. É o Negócio em Formato de Franquia, com uma nova franquia sendo aberta a cada oito minutos de cada único dia de negócio, que tem mantido grande parte do sucesso do fenômeno da franquia no decorrer dos últimos quarenta anos. E, de acordo com os estudos feitos pelo Departamento de Comércio dos EUA, de 1971 a 1987 menos de 5% das franquias fecharam a cada ano, ou 25% em cinco anos. Compare essa estatística com os mais de 80% do índice de fracasso dos negócios dirigidos de forma independente, e você compreenderá na hora o poder da Revolução *Turn-Key* em nossa economia, e a contribuição do Negócio em Formato de Franquia para ela e para o futuro sucesso de seu negócio.

Gira-chave (*Turn-Key*): o negócio em formato de franquia

Os primeiros negócios franqueados, muitos dos quais ainda existem, eram chamados de franquia de "marca comercial". Nesse sistema, o franqueador licencia a pequenas empresas o direito de comercializar seus produtos, nacionalmente conhecidos, localmente. Entretanto, o Negócio em Formato de Franquia move-se um passo além da franquia de marca comercial: não só empresta seu nome à empresa menor, mas também fornece ao **franqueado um sistema completo de fazer negócios**. E é nessa diferença que reside o verdadeiro significado da revolução *Turn-Key* e seu fenomenal sucesso.

A Revolução *Turn-Key* e o Negócio em Formato de Franquia nasceram de uma crença que segue na contramão do que a maioria dos fundadores de empresas dos Estados Unidos acredita: de que o sucesso de um negócio reside no sucesso do produto que ele vende. Para o franqueador da marca comercial, o valor da franquia reside no valor da marca que ele está licenciando: Cadillac, Mercedes, Coca-Cola. Houve uma época em que essa crença era verdadeira, mas atualmente não é. Em

um mundo onde as marcas se proliferam como flocos de neve em uma nevasca, torna-se cada vez mais difícil (e infinitamente mais caro) estabelecer uma posição segura com uma marca e esperar mantê-la. Dessa forma, as franquias de marcas comerciais vêm sofrendo uma queda no mesmo período em que as franquias em geral vêm explodindo em uma velocidade sem precedentes. É o Negócio em Formato de Franquia que tem sido responsável por esse crescimento, porque é baseado na crença de que o verdadeiro produto de um negócio não é o que ele vende, mas como é vendido: **o verdadeiro produto de um negócio é o próprio negócio**. O que Ray Kroc deduziu do McDonald's foi que o hambúrguer não era o produto, **mas, sim, o McDonald's**. E acreditou nisso pelo motivo mais importante.

Vender o negócio, não o produto

Ray Kroc foi o empreendedor perfeito. E como a maioria dos empreendedores, ele sofria com uma responsabilidade importante: tinha um sonho gigantesco, mas pouquíssimo dinheiro. Permitir franqueados: a franquia se tornou o meio de Ray Kroc concretizar seu sonho. Naquele ponto, Ray Kroc começava, então, a olhar para seu negócio como um produto e, para o franqueado, como o seu primeiro, último e mais importante cliente. O franqueado não estava interessado em hambúrgueres nem em batatas fritas, ou mesmo em *milkshakes*, mas, sim, no negócio. Guiado por seu desejo de comprar um negócio, o franqueado só queria saber de uma coisa: isso funciona?

Logo, o principal interesse de Ray Kroc se tornou garantir que seu negócio iria funcionar melhor do que qualquer outro. Se ele queria que o McDonald's realizasse o sonho que ele teve para a própria empresa, o franqueado teria de estar disposto a comprá-lo; e a única maneira de Ray Kroc se assegurar disso era garantir que o McDonald's funcionasse melhor do que qualquer outro concorrente local. No início, Ray Kroc não estava apenas competindo com outros donos de lanchonetes de hambúrgueres: ele estava competindo com todas as outras oportunidades de negócios vizinhas! Mas, houve um outro motivo para que Ray Kroc garantisse que o McDonald's iria dar certo. Devido ao índice de fracasso da maioria dos pequenos negócios, ele deve ter percebido um fato importantíssimo: para o McDonald's ser um sucesso previsível, o negócio teria de dar certo, pois se ele deixasse o franqueado administrar com

suas próprias ferramentas, a empresa certamente não iria adiante! Uma vez percebido isso, o problema de Ray Kroc se tornou sua oportunidade; forçado a criar um negócio que funcionasse em termos de vendas, ele acabou criando um negócio que iria funcionar depois de vendido, não importa quem o comprasse. Seguro com essa realização, ele se dedicou à tarefa de criação de um negócio previsível, à prova de defeitos, um negócio dependente de um sistema, e não um negócio dependente de pessoas, um negócio que poderia funcionar sem ele. Diferente da maioria dos proprietários de pequenas empresas anteriores (e posteriores) a ele, Ray Kroc foi trabalhar em seu negócio e não **dentro** dele; começou a pensar sobre seus negócios como um engenheiro que trabalha na pré-produção do protótipo de um produto para fabricação em massa, iniciou a **reengenharia** do McDonald's, décadas antes dessa palavra e desse processo virarem moda.

Ele começou a pensar sobre o McDonald's da mesma forma que Henry Ford deve ter pensado sobre o "Model T": como poderiam os componentes do protótipo ser construídos de modo que pudessem ser montados com custos bem baixos, tendo partes totalmente intercambiáveis? Como esses componentes poderiam ser construídos de forma que o sistema de negócios resultante pudesse ser duplicado muitas e muitas vezes, cada negócio funcionando, assim como o "Model T", de forma tão confiável quanto os milhares de itens que os precederam? O que Ray Kroc fez foi aplicar o pensamento que havia por detrás da Revolução Industrial no processo de Desenvolvimento dos Negócios, em um nível nunca antes experimentado em uma empresa de negócios. O negócio como um produto só iria vender se funcionasse, mas a única forma de se certificar de que ele iria dar certo nas mãos de um franqueado de qualquer lugar no mundo seria construí-lo com base em componentes perfeitamente previsíveis, que pudessem ser testados em um protótipo muito antes de o produto ser inserido em uma produção em massa.

Nisso reside o segredo por detrás do impressionante sucesso do Negócio em Formato de Franquia, a plataforma de lançamento para a Revolução *Turn-Key*: o segredo é o Protótipo de Franquia. É no Protótipo de Franquia que todo franqueador constrói seu futuro, que todo extraordinário franqueador planta as sementes para sua fortuna, é nele que você pode encontrar o modelo de que precisa para fazer seus negócios darem certo.

Sarah e eu não poderíamos ter reservado um tempo melhor para essa conversa; se ela estava mesmo sentindo o peso de ser um Técnico que se transformou em dono de empresa, encurralada em seu próprio negócio e nas conseqüências desmedidas desse empreendimento, a hora era aquela.

Eram dez horas da noite. Como de praxe, ela teve um dia tumultuado; seu rosto estava corado com toda a atividade de limpar o chão, empacotar e jogar fora o lixo, preparar os fornos para o dia seguinte, limpar os balcões até recuperar o seu brilho original, isso depois de um dia inteiro atendendo clientes, servindo tortas, café e chá; lavando, secando, empilhando pratos, xícaras, e lustrando a prataria. E, apesar de todo aquele dia de trabalho na loja, não se podia imaginar o que havia acontecido por lá, pois a loja continuava impecável. Mas, apesar do sacrifício de mantê-la dessa forma, não pude deixar de reparar na profunda satisfação com que Sarah avaliava seus domínios após a faxina; porém, ela estava obviamente cansada.

Nós puxamos duas cadeiras da mesa e calmamente bebemos o chá que ela havia preparado. O grande relógio fazia um tique-taque enfático na parede, pontuando nosso silêncio. Eu esperei por um sinal de Sarah, indicando que estava pronta. Finalmente, ela começou a falar, ponderada e calmamente.

– Você falou do McDonald’s como um exemplo a ser seguido. Eu acho que não concordo com você. Sei que se minha tia estivesse aqui hoje, ela iria pensar no McDonald’s como o exato oposto do que você sugeriu. Fale comigo sobre isso – ela disse. – Quero saber como você iria responder a minha tia, o que você diria a ela.

– Sabe, Sarah – eu comecei. – Posso sentir que algo mudou em você hoje: algo importante. Posso sentir, por seu tom de voz, em sua pergunta, que você está realmente interessada em prosseguir com essa questão sobre o McDonald’s, e estou inspirado em aprofundar ao máximo essa questão com você. Quero agradecer a você por isso. É verdade, muitos donos de pequenos negócios de início não entendem meu ponto de vista sobre o McDonald’s; eles associam o *fast-food* a baixa qualidade. Então, deduzem que, apresentando o McDonald’s como um exemplo, estou sugerindo que alguém pode obter um sucesso incrível nos negócios apesar da aparente baixa qualidade dos produtos oferecidos; na verdade, é exatamente o oposto. Mas, já volto a falar nisso. Quanto a sua tia, mesmo

sem tê-la conhecido, com base em sua descrição, sinto como se a conhecesse. E isso é o que eu diria a ela se estivesse aqui me fazendo essa pergunta: responderia que Ray Kroc era um homem com um objetivo: seu objetivo era claro, conciso e seguro. Ele viveu em um mundo normal, assim como todos nós, um mundo no qual a maioria das coisas não funciona da forma como deveriam; no McDonald's, ele viu algo que deu certo, exatamente como planejado, dia após dia. Para Ray Kroc, isso era uma inspiração; na verdade, ele estava encantado com tudo aquilo. Ele era um homem comum que se apaixonou pela grandiosidade da mudança daquilo que ele chamou de McDonald's. Assim como certamente você amou assar tortas, Ray Kroc amou fazer o McDonald's; assim como certamente você amou produzir uma torta excepcional, Ray Kroc amou produzir um resultado excepcional, da mesma forma, com o mesmo impacto, dia após dia; como certamente você amou o perfume, o aroma, o aspecto, o sabor da sua cozinha, Ray Kroc amou o perfume, o aroma, o aspecto, o sabor de seu McDonald's. Ele foi um homem apaixonado. Agora, de fora, eu posso entender por que você talvez deva ser crítica em relação ao McDonald's. Você pode dizer que as pessoas não devem comer carne, pode dizer que os hambúrgueres são gordurosos, ou isso ou aquilo. Porém, o que você não pode dizer, e o que nunca poderá dizer, é que o McDonald's não cumpre sua promessa, porque ele cumpre. Melhor do que qualquer outra empresa no mundo, o McDonald's, o amor da vida de Ray Kroc, ainda mantém sua promessa, muito tempo depois de Ray Kroc ter morrido: oferece exatamente o que esperamos, sempre. Então, esse é o motivo por que vejo o McDonald's como um modelo para toda pequena empresa: porque ele faz em suas mais de 28 mil lojas o que a maioria de nós não consegue fazer em uma! E, para mim, essa é a essência da integridade, é dizer que você fará algo e, se não conseguir, aprender com isso. Se essa é a medida de um negócio incrível (e eu acredito que é), logo, não há negócio mais incrível do que o McDonald's. Quem entre nós, donos de pequenos negócios, poderá fazer essas coisas também? Mas o McDonald's é ainda mais importante do que isso. O McDonald's não só criou uma empresa extraordinária, mas também criou para todos nós, donos de pequenos negócios, uma forma extraordinária de criar um negócio extraordinário: ele criou um modelo que podemos seguir. E o impacto profundo que causou em nossa economia ao longo de quatro décadas está além de nossa compreensão. Portanto,

tia da Sarah, acredito sinceramente que, se você tivesse conhecido Ray Kroc, teria se identificado com ele. Você o teria convidado para visitar sua cozinha, e ele a teria convidado para visitar a dele; você teria falado com ele sobre sua grande paixão, a arte de criar uma massa de torta fina e crocante, e ele teria falado (com a mesma paixão) sobre a arte de criar uma batata frita fininha e crocante: você teria dividido com ele seu segredo de preparar as frutas, assim como ele iria contar o segredo de preparar aquele hambúrguer redondo ao qual ele se dedicou tanto. Vocês são farinha do mesmo saco, com apenas uma grande diferença: você, tia da Sarah, tem uma cozinha onde ama trabalhar, sua cozinha, suas tortas, com ou sem Sarah para ajudar. Ray Kroc tem milhares de cozinhas, nas quais ama trabalhar, aperfeiçoando todo o tempo sua habilidade em sensibilizar milhões de pessoas com a mesma atenção dedicada a você durante alguns instantes. Você é uma Técnica, uma artesã que ama o que faz; ele era um Empreendedor, embora ainda fosse um artesão que amava o que fazia. A única diferença entre vocês dois é a proporção de magnitude; portanto, deixe-me explicar a você como ele criou artesanalmente algo daquele tamanho.

## O protótipo de franquia

*Os instrumentos de precisão são planejados para alcançar uma idéia, uma precisão dimensional, em que a perfeição é impossível. Não existe uma parte perfeitamente modelada em uma moto e nunca existirá, mas quando você chega tão perto disso quanto esses instrumentos lhe permitem, coisas fora do comum acontecem, e você segue voando pelo interior do país sob um poder que poderia ser chamado de mágica se não fosse tão completamente lógico em todos os seus aspectos.*

Robert M. Pirsig, **Zen e a arte da manutenção das motocicletas**

O sucesso do Negócio em Formato de Franquia é sem dúvida a novidade mais importante nos negócios. Ao longo de um ano, o Negócio em Formato de Franquia registrou uma taxa de sucesso de 95% comparada à taxa de fracasso de 50% a mais dos novos negócios dirigidos de forma independente. Enquanto 80% de todos os negócios vão à falência nos primeiros cinco anos, 75% de todos os Negócios em Formato de Franquia têm êxito!

O motivo desse sucesso é o Protótipo de Franquia. Para o franqueador, o Protótipo se torna modelo de trabalho do sonho, é o sonho no microcosmo; o Protótipo se torna a incubadora e o berçário de todas as idéias criativas, a base onde a criatividade é embalada pelo pragmatismo para crescer até o ponto de uma inovação que funcione; é também o lugar onde todas as hipóteses são postas à prova para ver o quanto funcionam bem, antes de se tornarem operacionais no negócio. Sem isso, a franquia seria um sonho impossível, tão caótico e indisciplinado como qualquer outro negócio. O Protótipo atua como um pára-choque entre a hipótese e a ação, coloca as idéias em teste no mundo real em vez de no mundo das idéias concorrentes. O único critério de valor se torna a resposta para a questão fundamental: isso funciona? Uma vez

tendo seu Protótipo concluído, o franqueador se vira para o franqueado e diz: "Deixe-me mostrar como isso funciona". E o trabalho se faz: o sistema executa o negócio, o pessoal executa o sistema. No Protótipo de Franquia, o sistema se torna a solução para os problemas que têm incomodado todos os negócios e todas as organizações humanas desde muito tempo atrás, porque o sistema integra todos os elementos necessários para fazer um negócio funcionar. Ele transforma o negócio em uma máquina ou, mais exatamente, por ser tão vivo, em um organismo guiado pela integração de suas partes, todas funcionando em sintonia com o propósito de realizar um objetivo; e, com o Protótipo atuando como progenitor, ele funcionará como nada já visto antes.

No McDonald's de Ray Kroc, cada detalhe possível do sistema de negócios foi testado primeiro em um Protótipo e, então, controlado de uma forma nunca realizada antes em uma empresa com tanto envolvimento de pessoas. As batatas fritas eram deixadas em uma frigideira por não mais do que sete minutos para evitar que ficassem encharcadas com óleo; uma batata frita encharcada não é uma batata frita do McDonald's; os hambúrgueres eram retirados da chapa em não mais do que dez minutos para manter sua característica suculenta; os bifés congelados, precisamente idênticos em tamanho e peso, eram virados exatamente ao mesmo tempo na frigideira; os picles eram colocados manualmente em um padrão que evitava escorregar e cair no cliente; a comida era servida para o cliente em sessenta segundos ou menos. Disciplina, padronização e ordem eram as palavras-chave e a limpeza era reforçada com uma atenção meticulosa aos detalhes aparentemente mais triviais.

Ray Kroc estava certo de que o cliente não iria fazer a ligação entre **barato e descuidado** ou de **má qualidade**. Nenhum lugar teve um negócio que tenha prestado tanta atenção às pequenas coisas, ao sistema que assegurava ao cliente que suas expectativas seriam realizadas exatamente do mesmo modo, a cada atendimento. Diferentemente da franquia de marca comercial anterior, o sistema de Ray Kroc deixava o franqueado com a menor responsabilidade operacional possível e isso era conseguido submetendo-o a um rigoroso programa de treinamento, antes de conceder a permissão para operar a franquia. No McDonald's, eles chamavam isso de Universidade da Hamburguerologia (*University of Hamburgerology*) ou U. Hambúrguer (*Hamburger U.*) Lá, o franqueado




não aprendia como fazer hambúrgueres, mas como fazer o sistema que fazia hambúrgueres funcionar, o sistema no qual o McDonald's satisfazia os clientes a cada minuto, o sistema que era a base do sucesso incomum do McDonald's.

Não é de surpreender que o McDonald's se denomine "a pequena empresa de maior sucesso no mundo!" E é! Cada detalhe extraordinário que Ray Kroc criou quatro décadas atrás é ainda mais extraordinário hoje em dia, seja a U. Hambúrguer, a colocação dos picles, a maneira exata como as tortas são aquecidas antes de serem servidas ou a densidade da massa, tudo isso, hoje, muito tempo depois de Ray Kroc ter morrido, ainda é conhecido pelo franqueado como o sistema central do McDonald's. E assim como era, ainda é. Uma vez que o franqueado aprende o sistema, a chave (*key*) para seu próprio negócio lhe é entregue. Por isso, o nome: Operação *Turn-Key*: o franqueado recebe a licença para usar o sistema, aprende como executá-lo e, então, gira a chave (*turn-key*). O negócio faz o resto. E os franqueados amam isso! Porque se o franqueador projetou bem o negócio, todos os problemas foram pensados com antecedência e tudo o que é deixado para o franqueado fazer é aprender como gerenciar o sistema.

O Protótipo de Franquia é isso: um lugar para conceber e aperfeiçoar o sistema, para descobrir o que funciona, porque você trabalhou nisso. O sistema não é algo que você traz para o negócio, é algo que você produz com base no processo de construção do negócio. O Protótipo de Franquia é a resposta para a eterna questão: "Como posso oferecer a meu cliente o que ele deseja e, ao mesmo tempo, manter o controle do negócio, que é o que ofereço ao cliente?"

Para o Empreendedor, o Protótipo de Franquia é um meio pelo qual sua visão toma forma no mundo real; para o Administrador, o Protótipo de Franquia fornece a ordem e a previsibilidade, o sistema tão importante para sua vida; para o Técnico, o Protótipo é um lugar no qual ele está livre para fazer o que ama fazer: o trabalho técnico. E para o dono de uma pequena empresa, o Protótipo de Franquia fornece os meios pelos quais ele pode finalmente alimentar suas três personalidades de uma forma equilibrada e, ao mesmo tempo, criar um negócio que funcione. Portanto, agora você já sabe: o Protótipo de Franquia é o modelo que você estava procurando. O Protótipo de Franquia é um modelo de negócio que funciona, o modelo equilibrado que irá satisfazer o Em-



preendedor, o Administrador e o Técnico de uma só vez. E ele estava lá todo o tempo! Estava lá no McDonald's, e no Federal Express, e na Disney World, e no Kentucky Fried Chicken, e na Pizza Hut. Estava lá no Taco Bell, na UPS e na Universal Studios. Estava lá, aguardando sua descoberta, todo esse tempo! Estava lá na forma de um Sistema Operacional Proprietário, no coração de todos os negócios extraordinários a sua volta, franqueados ou não, porque, apesar de tudo, isso é o que qualquer Negócio em Formato de Franquia realmente é: **uma forma própria de fazer negócios que se diferencia de forma bem-sucedida e preferencial de todo negócio extraordinário de cada um dos seus concorrentes.** Vistos por esse prisma, todos os incríveis negócios no mundo são franquias. A questão é: como construir o seu, como fazer essa poderosa idéia libertadora funcionar para você? Como criar um Protótipo de Franquia? Como você pode construir, assim como Ray Kroc, um negócio que funcione de forma previsível, fácil e lucrativa todo santo dia? Como construir um negócio que funcione sem você? Como você se liberta de seu negócio para viver a vida plenamente? Você compreendeu? Você vê porque isso é tão importante? Porque até você conseguir isso, seu negócio irá controlar sua vida, mas, depois que você colocar essa idéia para trabalhar para você, estará no caminho certo para se libertar! Eu podia ver que Sarah havia entendido, podia ver que a cor das maçãs de seu rosto agora não tinha nada a ver com o trabalho que fez durante todo o dia, podia ver seus olhos escuros, inteligentes e criativos, fixos nos meus, e as perguntas borbulhando dentro dela. Ela estava animadíssima ao contemplar a criação perturbadora de um negócio empreendedor e sabia que já tinha um: ela poderia fazer em sua empresa o que Ray Kroc fez na sua. Tudo o que ela precisava era aprender como fazer isso!

## capítulo 9

# Trabalhando para seu negócio e não nele

*(...) a forma é só um começo. É a combinação de sentimentos e uma função; formas e coisas que se tornam uma só, ligadas às descobertas feitas por aqueles que dão à forma da madeira talhada um significado.*

James Krenov, **A cabinetmaker's notebook**

É essencial que você entenda o ponto de vista que abordarei agora. Pois, se você entendê-lo, nem seu negócio nem sua vida serão iguais ao que eram antes. O fato é: **seu negócio não é sua vida**, são duas coisas totalmente separadas. Seu negócio é algo separado de você, com suas próprias regras e seus próprios objetivos, um organismo que pode-se dizer que vive ou morre dependendo do modo como se sai em sua única função: encontrar e manter os clientes. Depois que conseguir reconhecer que o objetivo de sua vida não é servir a seu negócio, mas que o objetivo primordial de seu negócio é servir a sua vida, você então poderá trabalhar para seu negócio em vez de trabalhar nele, tendo um completo entendimento do por quê de ele ser tão necessário para você. Dessa forma, você pode situar o modelo de Protótipo de Franquia para trabalhar para você. Faça de conta que a empresa que você tem, ou que quer ter, é ou será o protótipo de mais cinco mil iguais a essa, que seu negócio vai servir como modelo para mais de cinco mil exatamente iguais: não **quase** iguais, mas **exatamente** iguais, réplicas perfeitas, clones. Em outras palavras, faça de conta que você irá franquiar seu negócio (observação: eu disse faça de conta; não estou dizendo que você deve fazer isso: este não é meu objetivo, a menos, é claro, que você deseje isso realmente). Além disso, agora que você sabe qual é o jogo, o jogo da franquia, entenda que existem regras a serem seguidas, se você quer vencer:

1. O modelo irá fornecer vantagens reais a seus clientes, funcionários, fornecedores e credores, acima da expectativa deles.

2. O modelo será operado por pessoas com o mínimo possível de conhecimento profissional.
  3. O modelo se comportará como um lugar de ordem impecável.
  4. Todas as tarefas do modelo serão documentadas em Manuais de Operações.
  5. O modelo oferecerá o serviço de forma previsível e uniforme ao cliente.
  6. O modelo utilizará cor, uniforme e código, tudo padronizado.
- Vamos observar cada uma dessas regras em separado.

### **1. O modelo irá fornecer vantagens reais aos seus clientes, funcionários, fornecedores e credores, acima da expectativa deles.**

O que é vantagem? Como entendemos isso? Meu palpite é que vantagem é o que as pessoas acham que é, e nada mais; então, o que seu Protótipo poderia oferecer que não só fossem vantagens a seus clientes, funcionários e credores constantemente, mas também estivessem além de suas expectativas mais exageradas? Esta é a pergunta que todos os Empreendedores devem fazer, porque é a razão de ser de seu negócio! É entendendo as vantagens e o modo como elas agem nas pessoas que entram em contato com o negócio que cada negócio extraordinário mantém-se vivo. **Vantagem** pode ser uma palavra dita na porta da empresa quando um cliente sai, pode ser um presente inesperado da empresa, chegando pelo correio, pode ser uma palavra de reconhecimento para um novo funcionário por um trabalho bem feito ou, pelo mesmo motivo, para um antigo vendedor que vem tendo êxito há anos, pode ser o preço justo de seus produtos, ou a dedicação que você mostra ao demonstrar os produtos a um cliente que precisa de mais ajuda do que a usual, pode ser um simples "obrigado" dirigido a seu caixa, pela honestidade. A vantagem é essencial para seu negócio e para a satisfação que você tem em mantê-lo à medida que se expande.

### **2. O modelo será operado por pessoas com o mínimo possível de conhecimento profissional.**

Sim, eu disse o mínimo possível de conhecimento profissional: porque se o seu modelo depende de pessoal altamente qualificado, será impossível reproduzi-lo. Esse tipo de mão-de-obra é raríssimo no mercado, são profissionais caros, por isso acabam aumentando o preço que

você irá cobrar em seu produto ou serviço. Quando falo em menor nível possível de conhecimento profissional, quero dizer o menor nível necessário para preencher as funções para as quais cada um é designado; é óbvio que se sua empresa for um escritório de advocacia, você precisará contratar advogados; se for uma clínica, você deverá ter médicos. Mas você não precisará ter advogados ou médicos brilhantes; você precisa criar o melhor sistema do mercado para que bons advogados e bons médicos possam ser levados a produzir excelentes resultados. A pergunta que você precisa estar sempre se fazendo é: como posso oferecer a meu cliente os resultados que ele deseja, de forma sistemática e não pessoal? Em outras palavras: como posso criar um negócio cujos resultados sejam dependentes de **sistemas** e, não, de **pessoas** ou de **especialistas**? Como posso criar um sistema especializado e, não, um que me contrate? Isso não quer dizer que as pessoas não são importantes: pelo contrário, as pessoas dão vida ao sistema, as pessoas fazem com que as coisas que foram planejadas para funcionar produzam os resultados desejados. E, nesse processo, as pessoas que são orientadas por sistemas, como todas as pessoas devem ser, aprendem a fazer as coisas funcionarem de maneira mais eficiente para seus clientes e para sua empresa, aprendendo como podem melhorar os sistemas. Isso já foi dito, e creio que seja verdade: os negócios bem-sucedidos não são criados por pessoas extraordinárias, mas, sim, por pessoas comuns que fazem coisas extraordinárias. Porém, para pessoas comuns fazerem coisas extraordinárias, um sistema, uma forma de fazer as coisas, é totalmente essencial para compensar a disparidade entre as habilidades que seu pessoal tem e as habilidades que seu negócio precisa, se o objetivo for produzir resultados uniformes. Nesse contexto, o sistema se torna as ferramentas que seu pessoal usa para aumentar a produtividade, para conseguir realizar o trabalho da forma que ele precisa ser feito, tendo como objetivo o diferencial bem-sucedido de sua empresa em relação à concorrência. E é sua (mais especificamente, de sua empresa) a tarefa de desenvolver essas ferramentas e ensinar as pessoas a usá-las; e é uma tarefa de seu pessoal usar as ferramentas que você desenvolveu e sugerir melhorias, com base em sua experiência com tais ferramentas. Existe outro motivo para essa regra, que chamo de Regra das Pessoas Comuns, que diz que a bênção das pessoas comuns é que elas podem tornar seu trabalho **mais difícil**. O típico dono de uma pequena em-

presa prefere um funcionário altamente qualificado porque crê que ele tornará seu trabalho mais fácil: bastará deixar todo o trabalho a cargo dele, ou seja, o típico dono de uma pequena empresa prefere o Gerenciamento por Abdicação ao Gerenciamento por Delegação. Infelizmente, o resultado inevitável desse tipo de pensamento é que a empresa também crescerá dependendo dos caprichos e do humor desses funcionários: se eles estão “numa boa”, o trabalho fica pronto, se não estão, ele não fica pronto. Nesse tipo de negócio, uma empresa ponderada, a pergunta: “Como posso motivar meu pessoal?” se torna uma questão permanente, bem como: “Como posso mantê-los com bom humor?” É literalmente impossível produzir um resultado uniforme em um negócio que depende de pessoas extraordinárias: nenhum negócio pode fazer isso por muito tempo, e nenhum negócio extraordinário tenta! Porque todos os negócios extraordinários sabem que quando você baseia intencionalmente sua empresa nas habilidades de pessoas comuns, será forçado a fazer as perguntas difíceis sobre como produzir um resultado sem as pessoas extraordinárias. Você será forçado a encontrar o sistema que levará as pessoas comuns ao ponto em que poderão produzir resultados extraordinários várias e várias vezes repetidas, será forçado a criar um sistema inovador de soluções para os problemas de mão-de-obra que têm atormentado as pequenas empresas (e as grandes também!) desde o início dos tempos, será forçado a montar um negócio que funcione, será forçado a fazer o trabalho de Desenvolvimento dos Negócios não como uma substituição para o desenvolvimento do pessoal, mas como um processo correlato necessário.

### **3. O modelo se comportará como um lugar de ordem impecável.**

No centro da Terceira Regra reside o fato irrepreensível de que, em um mundo caótico, a maioria das pessoas implora por ordem. E não é preciso ser um gênio para ver que o mundo de hoje está em um completo estado de caos: guerras, fome, crime, violência, inflação, recessão, um desvio das formas tradicionais de interação social, o perigo da proliferação nuclear, HIV, holocausto em todas as suas mais terríveis formas, tudo isso é transmitido instantaneamente e de forma contínua ao consumidor estabelecido, a todos nós que assistimos à TV. Como Alvin Toffler escreveu em seu livro revolucionário **A terceira onda**, “(...) a maioria das pessoas que avalia o mundo a sua volta, atualmente, vê só

o caos; elas têm um sentimento de impotência e falta de objetivo pessoais”. Ele continua: “Os indivíduos precisam de uma vida estruturada: a vida desprovida de uma estrutura global é uma destruição sem sentido. A falta de estrutura gera o colapso; a estrutura oferece os pontos de referência relativamente fixos de que precisamos” (p. 389-390). São esses “pontos de referência relativamente fixos” que um negócio organizado oferece aos clientes e aos funcionários em um mundo que, ao contrário dessa empresa, é desordenado. Uma empresa que parece ser organizada diz para o cliente que seu pessoal sabe o que está fazendo, que você sabe o que está fazendo, que, apesar de o mundo não funcionar, algumas coisas funcionam, que ele pode confiar nos resultados produzidos e assegura a seu pessoal que eles podem confiar em um futuro com você: uma empresa que parece ser organizada diz que a estrutura está no lugar.

#### **4. Todas as tarefas do modelo serão documentadas em Manuais de Operações.**

A documentação diz: “Esta é a maneira como fazemos aqui”: sem a documentação, toda a rotina de trabalho se transforma em exceção. A documentação oferece a seu pessoal a estrutura de que precisam, com uma descrição por escrito de como “fazer o trabalho” de forma mais eficiente e eficaz. Ela comunica aos funcionários novos e antigos que existe uma lógica no mundo em que eles escolheram trabalhar; que há uma tecnologia por meio da qual os resultados são produzidos. A documentação é uma afirmação da ordem. De novo, Toffler: “(...) para muitas pessoas, um emprego é essencial para o campo psicológico, muito mais do que o salário. Demandando claramente seu tempo e energia, ele fornece um elemento de estrutura em torno do qual o resto de suas vidas pode ser organizado” (**A terceira onda**, p. 389). A palavra de ordem aqui é **clareza**: a documentação oferece a estrutura clara necessária para que tenha algum significado para seu pessoal. Com a documentação, a estrutura é reduzida a significados específicos, em vez de a significados gerais, a tarefas literais e simplificadas que o Técnico que existe em cada um de nós precisa entender para fazer o trabalho que tem em mãos. O Manual de Operações, ou o depósito da documentação, é, então, melhor descrito como o Guia de “Como fazer” da empresa; ele indica o objetivo do trabalho, especifica os passos necessários a serem seguidos durante a realização da tarefa e resume os padrões associados

tanto ao processo quanto aos resultados. Seu Protótipo não será um modelo sem um Manual de Operações.

## **5. O modelo oferecerá o serviço de forma previsível e uniforme ao cliente.**

Não basta o negócio parecer organizado, ele precisa também agir de forma organizada, deve fazer as coisas de forma previsível e uniforme. Uma experiência que tive não faz muito tempo ilustra este ponto: estive em um barbeiro que, em nosso primeiro encontro, fez um dos melhores cortes de cabelo que já tive. Ele demonstrou ser um mestre da tesoura e a usava de forma diferente, não recorreu à máquina, como muitos outros fazem. Antes de cortar meu cabelo, ele insistiu em lavá-lo, explicando que a lavagem tornaria o corte mais fácil; durante o corte, uma de suas assistentes me ofereceu um cafezinho passado na hora. Em tudo, a experiência foi prazerosa, então, eu retornei. Porém, quando voltei, tudo tinha mudado: em vez de usar apenas a tesoura, ele usou metade do tempo a máquina. Ele não só não lavou o meu cabelo, como também nem falou mais sobre isso; a assistente trouxe-me um cafezinho, mas só um: não voltou a oferecer. Apesar de tudo, o corte de cabelo estava de novo excelente. Algumas semanas depois, voltei pela terceira vez. Dessa vez, o barbeiro lavou meu cabelo, mas depois de cortá-lo, aparou as pontas. Ele novamente usou apenas a tesoura, porém, diferentemente das outras duas vezes anteriores, não foi servido café, apesar de ele ter perguntado se eu aceitaria uma taça de vinho; de início, achei que era a folga da assistente, entretanto, logo ela apareceu, ocupada com o estoque, próximo à porta da frente da loja. Quando saí, algo fez brotar em mim a decisão de não voltar. Certamente não foi o corte de cabelo: ele fez um excelente trabalho. Não foi o barbeiro: ele era agradável, afável e parecia conhecer o próprio negócio. Era algo mais essencial do que isso: **não havia constância no atendimento**. As expectativas geradas no primeiro encontro foram transgredidas em cada visita subsequente e eu não estava certo do que esperar. E algo em mim desejou ter certeza: eu desejava receber um atendimento que pudesse se repetir quando eu retornasse. A imprevisibilidade nada indicou sobre o barbeiro, já que constante e arbitrariamente, ele mudou o atendimento dedicado a mim; foi ele, e não eu, quem controlou a impressão que tive. E demonstrou pouca sensibilidade em relação à consequência de seu comportamento



comigo. Estava comandando o negócio para ele e não para mim: e, fazendo isso, estava me privando da experiência de tomar uma decisão para ajudar em seu negócio por minhas próprias razões, quaisquer que fossem elas. O que eu desejava não importava: não importava o fato de eu ter gostado do som da tesoura e, de alguma forma, ter ligado esse som a um corte de cabelo profissional, de ter gostado de ser servido pela assistente, de ter gostado da experiência do cabelo lavado antes do corte e o fato de eu ter realmente acreditado que isso iria melhorar a qualidade do corte. Eu iria ficar sem graça de pedir essas coisas, que dirá expor minhas razões para esperá-las, eram razões tão emocionais, ilógicas. Como poderia explicá-las ou justificá-las sem parecer um bobo? O que o barbeiro fez foi me oferecer uma experiência prazerosa e em seguida **tirá-la de mim**. Isso me fez recordar meu primeiro período de Psicologia na faculdade. Eu me lembrei do professor falando sobre a Síndrome do “gato escaldado”: é quando uma criança é alternadamente punida e recompensada pelo mesmo tipo de comportamento. Essa forma de comportamento dos pais pode ser desastrosa para o filho, pois ele nunca saberá o que esperar ou como agir; ela também pode ser desastrosa para o cliente. O “filho escaldado”, claro, não tem opção além de continuar com seus pais, mas o “cliente escaldado” pode ir para outro lugar. E ele irá. O que você faz em seu modelo não é nem de perto tão importante quanto o que você faz da mesma forma, todas as vezes.

## 6. O modelo utilizará cor, uniforme e código, tudo padronizado.

Estudos de *marketing* nos dizem que todos os clientes são movidos pelas cores e pelas formas que encontram no mercado, e diferentes grupos de consumidores simplesmente respondem de forma diferente a cores e formas específicas. Acredite se quiser: as cores e os formatos do modelo podem fazer o sucesso ou a falência de seu negócio! Louis Cheskin, fundador do Instituto de pesquisa da cor, escreveu sobre o poder das cores e das formas em seu livro **Por que se compra**: “As pequenas coisas que não têm sentido de um ponto de vista prático podem ter um grande significado emocional por meio de seu simbolismo. Imagens e cores são, com frequência, grandes forças motivadoras. Algum tempo atrás, conduzimos um estudo do comportamento de mulheres durante as compras em um *shopping*. Uma jovem mulher queria comprar uma blusa que estava disponível em várias cores diferentes; ela

segurou a blusa colada em seu corpo e se olhou no espelho. Ela era loira e sabia que ficava bem de azul. Ela mexeu na blusa vermelha demonstrando ter gostado; em seu íntimo ela amou a cor, mas disse que era muito forte e chamativa. A vendedora lembrou que amarelo era a cor da moda. Ela não conseguia decidir entre a cor que ficava melhor nela, a cor que havia gostado e a cor da moda, então, prestou atenção em uma cinza. Soube algumas semanas depois que ela não tinha gostado da blusa cinza, disse que era sem graça, e usou a blusa só duas vezes. Algumas outras consumidoras de blusas permitiram que um dos fatores motivadores internos as influenciassem; algumas compraram as blusas porque a cor as encantou, outras escolheram a cor que estava na moda e outras escolheram a cor que gostaram. Cada uma escolheu a cor que satisfazia sua necessidade mais forte ou que realizava seu maior desejo. Pense nisso! Toda essa profunda psicologia no simples processo de comprar uma blusa" (p. 119). Seu negócio representa o mesmo que a blusa da loja de Cheskin: há cores que dão certo e outras não. As cores que você mostra a seu cliente devem ser determinadas cientificamente e, então, usadas em todo o modelo: nas paredes, no chão, no teto, nos carros, nas notas, na roupa de seus funcionários, na vitrina e no letreiro. O modelo deve ser idealizado como uma embalagem para seu exclusivo e único produto: seu negócio. Como as cores, existem formas que dão certo em seu cartão de visitas, nos letreiros, no logotipo, no mostruário, mas outras não. Em um teste, Cheskin mostrou que um triângulo produziu muito menos vendás que um círculo, e que uma curva produziu um lucro muito maior dos que as duas outras formas juntas, com uma margem significativa! Imagine perder ou aumentar vendas pela escolha de uma forma aparentemente sem sentido! A forma de seu letreiro, de seu logotipo, o tipo de estilo usado em seu cartão de visitas, tudo isso afetará de forma significativa as vendas se você passar a se preocupar com isso! Seu Protótipo deve ter uma embalagem tão cuidadosa quanto qualquer caixa de cereal.

Antes de continuarmos, vamos resumir o que cobrimos até agora: trabalhe **para** seu negócio e não **nele**, como se fosse um protótipo de pré-produção de um produto para produção em massa; pense em seu negócio como algo separado de você, como um mundo próprio, como um produto de seu esforço, como uma máquina projetada para preencher uma necessidade muito específica, como um mecanismo para dar

mais vida a você, como um sistema de partes interconectadas, como uma embalagem de cereal, como um alimento enlatado, como algo criado para satisfazer as necessidades mais profundas de seus consumidores, como um lugar que age de forma diferente de todo o resto com o objetivo de solucionar o problema dos outros. Pense em seu negócio como qualquer coisa, menos como um emprego! Trabalhe **para** seu negócio, e não **nele**, e faça a si mesma as seguintes perguntas:

- Como posso fazer com que meu negócio funcione, mas sem mim?
- Como posso fazer com que meu negócio funcione, mas sem minha interferência constante?
- Como posso sistematizar meu negócio de uma forma que ele pudesse ser duplicado cinco mil vezes, de modo que a 5000a unidade funcionasse tão bem quanto a primeira?
- Como posso dirigir meu negócio e, ainda assim, me manter independente dele? Como posso gastar meu tempo fazendo o trabalho que amo em vez de trabalhar no que precisa ser feito?

Se você se fizer essas perguntas, irá finalmente ficar face a face com o real problema: **você não sabe as respostas!** E esse era o maior problema durante todo o tempo! Mas agora vai ser diferente, porque agora você sabe que não sabe. Agora você está preparada para encarar o problema de frente, sem barreiras. O problema não é seu negócio e nunca foi: o problema é você! Sempre foi e sempre será você, até que você mude, até que você mude a perspectiva sobre o que é um negócio e como ele funciona, até que comece a pensar sobre seu negócio de uma forma totalmente diferente, até que aceite o inegável fato de que o negócio, mesmo em uma empresa muito pequena como a sua, é uma arte e também uma ciência. E, como a arte e a ciência, para ser bem-sucedida no desenvolvimento de um negócio sério, você precisa de informações específicas; e, o mais importante, para desenvolver um negócio sério com sucesso, você precisa de um processo, uma prática para poder obter tais informações. Depois que as obtiver, precisará de um método para pôr em prática as informações em seu negócio, de forma produtiva. O que se segue é justamente um método assim, uma abordagem programada para a aprendizagem do que precisa ser absorvido em relação a seu negócio, visando subir os degraus tão almeçados do sucesso, uma

forma comprovada de chegar ao topo que tem sido implementada de maneira bem-sucedida por milhares de pequenos negócios, como o seu. Chamamos isso de “Programa de Mestrado E-Myth”. E esse processo pode mudar sua vida!

Sarah me olhou de forma pensativa por um momento e, então, disse:

– Deixe-me descrever com minhas próprias palavras o que eu ouvi você dizer.

Ela cruzou fortemente as mãos sobre a mesa, como para enfatizar o que ia dizer, e inclinou-se em minha direção.

– O que você está dizendo é que estou muito ligada a meu negócio, que preciso me separar dele. Primeiro, na forma como penso nele, segundo, na forma como eu o sinto, e, terceiro, na forma como trabalho nele. E o que ouço você dizendo é que essa minha identificação com o negócio, minha necessidade técnica de ver o negócio como nada mais ou menos do que eu mesma, é o que está me causando a dor que estou sentindo, agravando a frustração que experimento, trabalhando todos os dias. Minha crença de que se estou bem, o negócio estará, que se eu me dedicar bastante, trabalhando duro, o negócio obterá sucesso, que se estou em contato com tudo o que acontece no negócio, nada poderá dar errado. E o que ouço você dizer é que para eu me livrar da frustração, para eu exercitar o verdadeiro controle sobre meu negócio, preciso deixar de me identificar com ele. Preciso compreender meu negócio de uma maneira radicalmente diferente da que estou acostumada, preciso compreendê-lo como um produto. Assim como minhas tortas são um produto, preciso encarar meu negócio da mesma maneira. E se eu pensasse dessa forma, iria, de repente, ter de fazer a pergunta: “Como deve funcionar meu negócio-produto para que ele atraia com sucesso não só os clientes, mas também os funcionários que querem trabalhar lá?” E, no instante em que faço essa pergunta, já estou fazendo um negócio de forma totalmente nova!

Sarah fez uma pausa por um momento, como se deixasse o último pensamento se enraizar em sua mente.

– Sabe, – ela disse, calmamente – posso dizer com certeza que até este momento eu nunca tinha pensado em meu negócio como uma idéia, simplesmente pensava nele como um emprego, um lugar para ir trabalhar. Eu nunca tinha levado em conta que havia outra forma de pensar sobre isso. Mas agora...! Agora, está ficando empolgante, uma

oportunidade completamente nova. Faz com que me lembre de minha primeira aula de literatura no ensino médio: meu professor era o Sr. Roethke, e ele tinha uma capacidade incrível de dar vida à Literatura. Durante a leitura da primeira tarefa, **As Aventuras de Huckleberry Finn**, não consegui parar de ler o livro. Os personagens do livro eram pessoas reais, sobrevivendo em lugares reais, superando obstáculos, terror, amor e sentimentos. **As Aventuras de Huckleberry Finn** deram vida a minha primeira aula como nenhum outro livro havia dado antes. É assim que me sinto, como se estivesse abrindo um novo livro para ler, sem saber o que tem dentro, mas sabendo, com o rico sentimento de antecipação que acompanha cada nova aventura, que nada será igual novamente. É como isso tudo reflete em mim. Que meu negócio nunca mais será o mesmo a partir deste momento. E eu também!

Ela apertou as mãos e, então, se inclinou de volta contra a cadeira, como se quisesse recobrar o fôlego.

– E, se eu entendi direito, isso é o que você chama de Protótipo de Franquia. O Protótipo de Franquia é o nome para meu negócio como produto. É uma forma de pensar sobre ele como algo completo, um conjunto, como você diria, que observa, age e sente de uma maneira claramente definida, separada de mim, independente de mim. Que, se eu fizer tudo corretamente, a “Tudo sobre Tortas” poderia ser planejada, projetada e produzida como qualquer outro produto, para operar de forma tão previsível que provocasse em todos o desejo de comprar na loja por causa de sua previsibilidade positiva em relação às necessidades dos clientes; as pessoas, então, continuariam a voltar para continuar recebendo o mesmo tratamento e o mesmo produto. E sou eu que tenho de planejar, projetar e produzir a “Tudo sobre Tortas” até que funcione perfeitamente, sem precisar que eu esteja lá o tempo todo. E, ao mesmo tempo em que estou decidida a levar adiante essa idéia, vejo nela o maior desafio e o pensamento mais empolgante que tive em anos! E a melhor coisa é que já tenho um negócio. Tudo o que tenho de fazer é aprender a fazer tudo isso!

– Sarah, – falei – eu não teria dito isso de uma maneira mais clara. Portanto, vamos para o próximo passo, o Processo de Desenvolvimento do Negócio. Porque o que irá aprender é muito mais fácil do que você pensa.



parte 3

Construindo uma pequena  
empresa que funciona!

# capítulo 10

## O processo de desenvolvimento da empresa

*A tolerância a falhas é uma parte bastante específica da cultura da empresa excelente – e a lição vem direto do topo. Os campeões têm de fazer várias tentativas e, conseqüentemente, sofrer algumas falhas, ou a organização não aprenderá.*

Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., **In search of excellence**

A criação do Protótipo de sua empresa é um processo contínuo, um Processo de Desenvolvimento da Empresa. Sua fundação está nas três atividades distintas, ainda que totalmente integradas, pelas quais sua empresa pode buscar a evolução natural. Elas são Inovação, Quantificação e Orquestração.

### Inovação

A Inovação freqüentemente é confundida com criatividade. Mas, como o Professor da Universidade de Harvard, Theodore Levitt, aponta, a diferença entre criatividade e Inovação é a diferença entre **pensar em fazer** as coisas no mundo e fazer as coisas. O Professor Levitt diz: “A criatividade pensa em novas coisas; a Inovação faz coisas novas” (**Marketing for Business Growth**, p. 71). A Revolução das Franquias trouxe consigo uma aplicação de Inovação que foi quase que universalmente ignorada pelas empresas americanas. Ao reconhecer que não é a **mercadoria** que demanda a Inovação, mas o **processo** pelo qual é vendida, o franqueado direciona sua energias inovadoras para o modo pelo qual a empresa faz negócios. Para o franqueado, todo o processo pelo qual a empresa faz negócios é uma ferramenta de *marketing*, um mecanismo para encontrar e manter os clientes. Cada componente do sistema da empresa é um meio pelo qual o franqueado pode diferenciar sua empresa de todas as outras para seu cliente: onde a empresa é o produto, como ela interage com o cliente é mais importante do que aquilo que ela

vende. E esse “como” não precisa ser caro para ser efetivo. Na verdade, algumas das inovações mais poderosas precisaram de pouco mais que a mudança de poucas palavras, um gesto, a cor da roupa. Por exemplo, o que um vendedor em uma loja de varejo invariavelmente diz ao cliente que entra na loja? Ele diz: “Posso ajudá-lo?” Você já ouviu isso antes? E como o cliente invariavelmente responde? Ele diz: “Não, obrigado, estou só olhando”. Você já disse isso antes? É claro que sim! Na verdade, é um fenômeno universal. Agora, por que você acha que o vendedor faz a pergunta, mesmo sabendo qual vai ser a resposta do cliente? Porque o cliente responde do modo como responde, essa é a razão! Se o cliente estiver só olhando, o vendedor não precisa ir trabalhar! Você pode imaginar o quanto essas poucas palavras estão custando aos donos de lojas de varejo, neste país, em vendas perdidas? Aqui está a oportunidade perfeita para se tentar uma Inovação simples e barata.

**A INOVAÇÃO** – Em vez de perguntar “Olá, posso ajudá-lo?”, tente “Olá, você já esteve aqui antes?” O cliente responderá “sim” ou “não”. Em ambos os casos, você estará livre para iniciar uma conversa. Se a resposta for sim, você pode dizer: “Ótimo, nós criamos um programa especial para clientes que já compraram aqui. Dê-me só um minuto para que eu o explique a você”. Se a resposta for não, você pode dizer: “Ótimo, nós criamos um programa especial para pessoas que nunca compraram aqui. Dê-me só um minuto para que eu o explique a você”. É claro que você vai precisar ter criado um novo programa especial em ambos os casos. Mas esta é a parte fácil. Apenas pense: algumas poucas palavras, nada muito sofisticado. Mas o resultado garante dinheiro em seu bolso. Quanto? Isso depende de seu entusiasmo ao fazê-lo. A experiência de nossos clientes de varejo nos diz que, ao fazer somente essa inovação, as vendas aumentaram de 10% a 16% quase que imediatamente! Você pode acreditar, algumas poucas palavras e as vendas sobem instantaneamente; não é pouco, você pode pensar, mas um aumento considerável! O que você faria por um aumento de 10% a 16% nas vendas?

**A INOVAÇÃO** – Novamente para os vendedores, um teste de seis semanas. Nas primeiras três semanas, use um terno marrom para trabalhar, uma camisa escura engomada, uma gravata marrom (para homens) e sapatos marrons bem polidos; assegure-se de que todos os elementos de seu terno estejam limpos e bem passados. Nas três semanas posteriores, use um terno azul marinho, uma boa camisa branca engo-



mada, uma gravata com detalhes em vermelho (um broche ou lenço com detalhes em vermelho para as mulheres) e sapatos pretos bem polidos. O resultado será surpreendente: a vendas aumentarão durante o segundo período de três semanas! Por quê? Porque, como nossos clientes vêm descobrindo, ternos azuis vendem mais que ternos marrons! E não importa quem os está usando. Não é de espantar que o McDonald's, a Federal Express, a Disney, a Mrs. Field's Cookies e muitas outras empresas extraordinárias invistam tanto tempo e dinheiro determinando sua aparência: vale a pena! E continua valendo ao longo do tempo.

A INOVAÇÃO – Da próxima vez que quiser que alguém faça algo para você, toque-o levemente no braço, enquanto faz o pedido. Você ficará surpreso ao descobrir que mais pessoas responderão de forma positiva quando você os tocar do que quando você não os tocar. Novamente, para aplicar isso a sua empresa, você ou sua equipe de vendas deve se comprometer a dar um toque no cotovelo, no braço ou nas costas de cada cliente em algum ponto, durante o processo de vendas: você descobrirá, como outros clientes já descobriram, que haverá um aumento considerável nas vendas. A Inovação é o coração de cada empresa excepcional. A Inovação freqüentemente apresenta a questão: o que impede que meu cliente obtenha o que ele quer de minha empresa? Para que a Inovação seja significativa, ela sempre deve levar em consideração o ponto de vista do cliente. Ao mesmo tempo, a Inovação simplifica a empresa a sua essência crítica. Ela deve facilitar as coisas para você e para as pessoas que operam a empresa, caso contrário não é Inovação, é complicação. Inovação, então, é o mecanismo pelo qual a empresa se identifica na mente de seu cliente e estabelece sua individualidade. É o resultado de um perfil das necessidades percebidas e expectativas inconscientes do cliente, gerado cientificamente e verificado de forma quantificável; é a habilidade desenvolvida dentro de sua empresa e junto a seu pessoal, que está sempre perguntando: “Qual é a melhor maneira de fazer isso?”, sabendo, mesmo no momento em que a pergunta é feita, que nunca será descoberta a melhor maneira, mas, perguntando, certamente descobrirão um modo melhor do que aquele que conhecem. Quanto a isso, penso em Inovação como a habilidade da “Melhor maneira”. Ela produz um alto nível de energia em cada empresa dentro da qual é cuidada, alimentada e estimulada; energia que, no momento certo, alimenta a todos que a empresa toca: funcionários, clientes, fornecedores e credos-

res. Em uma empresa inovadora, todos crescem. Não há dúvida quanto a isso: a inovação é a assinatura de alguém atrevido e imaginativo.

## Quantificação

Mas, sozinha, a inovação não leva a lugar algum. Para ter efeito, todas as Inovações precisam ser quantificadas. Sem a Quantificação, como saber se a inovação funcionou? Por Quantificação, me refiro aos números relacionados ao impacto produzido pela Inovação; por exemplo, pergunte a qualquer grupo de proprietários de pequenas empresas quantas oportunidades de vendas eles tiveram no dia anterior (como fazemos no **E-Myth Worldwide**, dia após dia) e eu aposto com você que 99% deles não sabem a resposta. O aspecto triste é que a Quantificação não está sendo feita na maioria das empresas. E está custando a elas uma fortuna! Por exemplo, como você saberia que, apenas mudando as palavras usadas para cumprimentar um cliente que entra na loja, você produziu um aumento de 16% nas vendas, a não ser que você tivesse quantificado: (1) determinando quantas pessoas entraram na loja antes que a Inovação fosse adotada; (2) determinando quantas pessoas compraram produtos e qual o valor monetário desses produtos antes de você alterar as palavras e o que você disse para produzir essas vendas; (3) contando o número de pessoas que entraram na loja depois de mudar as palavras; (4) contando o número de pessoas que compraram algo; (5) determinando a média do valor unitário de uma venda e (6) determinando qual foi a melhorã que resultou da Inovação? Esses números permitem determinar o valor preciso de sua Inovação. Como você saberia que usar um terno azul teria um impacto monetário específico em sua empresa a não ser que você quantificasse esse impacto e possuísse um controle específico para medi-lo? A resposta é óbvia: você não saberia. E, como eu disse, poucos donos de pequenas empresas quantificam essas coisas, mesmo aqueles que acreditam na Quantificação, pois poucos donos de pequenas empresas acreditam que Inovações aparentemente tão insignificantes sejam realmente tão importantes! Mas, pergunte a si mesmo: se você fosse capaz de aumentar suas vendas em 10%, fazendo algo tão simples quanto usar um terno azul, você o faria? Você faria com que fosse importante? A resposta é tão óbvia quanto a pergunta é ridícula: é claro que sim! É ao óbvio que a Quantificação deve ser endereçada como o início do Processo de Desenvolvimento da Empresa.

Comece quantificando tudo relacionado a sua empresa: tudo mesmo. Quantos clientes você vê pessoalmente por dia? Quantos pela manhã? À tarde? Quantas pessoas por dia ligam para sua empresa? Quantas ligam para perguntar preços? Quantas desejam comprar algo? Quantos produtos X são vendidos por dia? Em que momento do dia eles são vendidos? Quantos são vendidos por semana? Quais são os dias mais movimentados? Qual é o nível do movimento? E assim por diante. Você não pode fazer muitas perguntas sobre os números, mas, um dia, você e seu pessoal pensarão na empresa em termos de números: você quantificará tudo. Você será capaz de observar a “saúde” de seu negócio pelo fluxo dos números, saberá quais números são críticos e quais não são, você se tornará tão familiarizado com os números de sua empresa quanto seu médico com a pressão arterial e seu pulso. Porque, sem os números, não há modo de saber onde você está e, muito menos, para onde você está indo, com os números sua empresa assumirá um significado completamente diferente, cheio de possibilidades.

### Orquestração

Uma vez inovado um processo e quantificado seu impacto na empresa, uma vez que você encontre algo que funcione melhor do que antes, uma vez que descubra como aumentar o “sim” de seus clientes, funcionários, fornecedores e credores, nesse ponto, é hora de começar a orquestrar tudo. A Orquestração é a eliminação do julgamento ou da escolha no nível operacional de sua empresa; sem Orquestração, nada pode ser planejado ou antecipado por você ou por seu cliente. Se estiver fazendo tudo de forma diferente cada vez, se todos em sua empresa estiverem fazendo tudo por sua própria conta, por sua própria escolha, em vez de criar a ordem, você estará criando o caos. Como Theodore Levitt diz em seu brilhante livro, já citado: “O julgamento é inimigo da ordem, da padronização e da qualidade” (p. 56).

“Se um terno azul funciona, use-o todas as vezes em que estiver na frente de um cliente”: esta é a regra dos discípulos da Orquestração. Se “Olá, você já esteve aqui antes?” funciona melhor do que tudo o que você já tentou, diga isso toda vez que cumprimentar um cliente: esta é a regra dos discípulos da Orquestração. Ao dizer cada discípulo da Orquestração, estou me referindo a qualquer pessoa que já decidiu seriamente produzir um resultado coerente e previsível no mundo dos

negócios, não importando em que setor trabalhe: pode ser Fred Smith na Federal Express, Tom Watson na IBM, Ray Kroc no McDonald's, Walt Disney na Disney, Debbie e Randy Fields da Mrs. Fields' Cookies ou quem quer que seja no curso do tempo. Porque todos os fundadores de todas as grandes Empresas em Formato de Franquia, sejam elas franqueadas ou não, conhecem uma verdade: se você não tiver orquestrado a empresa, você não a possui! E se você não a possui, você não pode contar com ela; e se você não pode contar com ela, você não tem uma franquia; e sem uma franquia não se pode esperar que a empresa tenha sucesso. Isso se, por franquia, você entender que estou falando de um jeito próprio de fazer negócios que diferencia sua empresa de todo o resto. Em resumo, a definição de franquia é simplesmente um modo exclusivo de fazer negócios; e, a não ser que seu modo de fazer negócios possa ser reproduzido sempre, você não o possui. Você o perdeu: e, uma vez tendo perdido, você está fora do negócio! A necessidade da Orquestração é baseada na certeza quantificada de que as pessoas farão somente uma coisa previsível: ser imprevisíveis. Mas, para que sua empresa seja previsível, seu pessoal deve ser também. E então? Então, o sistema deve oferecer o veículo para facilitar a previsibilidade. E fazer o quê? Dar sempre ao cliente o que ele quer. Por quê? Porque, a não ser que seu cliente obtenha sempre tudo o que quer, ele irá a outro lugar para conseguir o que quer!

A Orquestração é a cola que o prende rápido às percepções do cliente; a Orquestração é a certeza que está ausente de toda experiência humana, é a ordem e a lógica por trás do ser humano que busca a razão. A Orquestração é tão simples quanto fazer aquilo que você faz, dizer o que você diz, aparentar o que você aparenta, ser como e quem você é, contanto que funcione, enquanto produzir os resultados desejados. E quando não funcionar mais, mude! O Processo de Desenvolvimento da Empresa não é estático: não é algo que você faça e termine. É algo que você faz o tempo todo. Em outras palavras, uma vez que você tenha inovado, quantificado e orquestrado algo em sua empresa, deve continuar a inovar, quantificar e orquestrar. O Processo de Desenvolvimento da Empresa é dinâmico, apenas porque o mundo, movendo como se move, não tolerará um objeto estacionário; o mundo se chocará com o que quer que você tenha criado e, mais cedo ou mais tarde, o destruirá. O Processo de Desenvolvimento da Empresa é o que permite a você se

ajustar às mudanças do mundo e, com sorte, as precede, antecipa e, caso contrário, pelo menos é infinitamente flexível na relação com elas. Em resumo, Inovação, Quantificação e Orquestração são a espinha dorsal de qualquer empresa extraordinária, são a essência de seu Processo de Desenvolvimento da Empresa.

– Preciso que você me ajude com uma coisa – Sarah disse, com uma expressão preocupada. – Preciso de ajuda para entender todo esse assunto de Orquestração. Soa tão mecânico, tão sem vida! Quando eu penso nisso, vejo uma loja cheia de gente trabalhando sem a mínima paixão, todos eles fazendo coisas de maneira idêntica, como robôs. Certamente, você não está dizendo isso. Mas não sei mais o que pensar sobre isso.

Ela fez uma pausa incerta, mas, então, como se decidindo que havia dado seu recado, ficou quieta e esperou minha resposta.

– Sarah – eu comecei, de maneira suave – se o Processo de Desenvolvimento da Empresa fosse somente focado na Orquestração, eu concordaria com você: seria mortal. Sem um grande propósito, todos os hábitos são. Porque é isso o que a Orquestração realmente é, Sarah: um hábito, um modo de fazer algo habitualmente. O problema é que você não pode entender o valor de um processo inteiro separando-o de suas partes ou as partes do processo. Porque, uma vez separadas as partes de um processo, uma vez que você tenha separado o processo, não há processo, não há movimento, seja lá qual for. Há somente isso ou aquilo, não há início, meio ou fim, não há história, há somente um evento, congelado no tempo. Você pode dizer que, separada de seu processo, a parte de um processo está morta. Assim, quando você pensa na Orquestração sem a Inovação e a Quantificação, você está descrevendo uma ação sem seu propósito, seu significado ou sua vitalidade. Não, para entender completamente a função de qualquer ação (ou de qualquer tipo de trabalho) na empresa como um todo, você precisa vê-la como parte do todo e, não, como algo independente. Deixe-me mostrar o que quero dizer: pense na cozinha de sua tia, pense no processo de assar uma torta. Certamente, quando você se lembra de todo o processo pelo qual você e sua tia passaram, recorda muito mais do que alguma parte isolada, não é verdade?

Sarah sorriu calorosamente, revivendo a experiência na cozinha de sua tia.

– Sim, é claro que isso é verdade – ela respondeu. – Pode-se dizer que tudo se funde em uma sensação, em uma imagem, aromas e movimentos, e coisas juntamente com as observações de minha tia, sua risada e suas mãos fazendo as coisas na tábua de corte. Exatamente o oposto daquilo que a Orquestração me parece – ela disse com firmeza. – Na verdade, isso é o que era tão especial para mim na cozinha: a criatividade daquilo tudo, o fluxo contínuo de surpresas.

– Mas, pense nisso, Sarah. É realmente verdade? Não havia um modo específico que sua tia usava para ensiná-la a cortar a fruta? Um modo específico de segurá-la? Um modo específico de prepará-la? Não havia um modo específico para fazer tudo aquilo que sua tia a ensinou a fazer? E não era a criatividade, o fluxo contínuo de surpresas, um resultado não somente do trabalho específico que vocês estavam fazendo, mas da experiência contínua e estimulante de melhorar conforme você aprendia a executar aquelas simples tarefas de maneira cada vez melhor até que você podia fazê-las quase tão bem quanto sua tia? Não era de lá que vinha a alegria? Que se você estivesse conformada em fazer uma coisa de uma maneira para sempre, sem nunca melhorar, não haveria alegria, haveria somente a mesma rotina sem vida? E não foi isso o que sua tia ensinou a você enquanto ela a ensinava a fazer tortas? O mistério que a mudança pode trazer? Assim, é claro que a Orquestração é necessária, Sarah. Deve haver um modo para fazermos algo, deve haver uma rotina estabelecida, porque, sem ela, não haveria o que melhorar. E, sem a melhora, não haveria razão de ser. Seríamos máquinas: ou, como você os chamou, robôs, haveria a tirania da rotina, da monotonia e do tédio que você descreveu com tanta eloquência. Mas, com o processo, com a Inovação e a Quantificação contínuas que precedem a Orquestração e que a seguem, com essa investigação contínua do modo de trabalho, o trabalho por si só se torna a chave de nossa própria transformação pessoal. O trabalho por si só se torna algo além de um hábito, torna-se uma exploração daquilo que somos e como nos expressamos na relação com algo muito maior. Primeiro, a posição que ocupamos, em seguida, a função que ela tem; depois, a empresa na qual a função se completa e sem a qual ela não existiria; mais tarde, o mundo no qual a empresa cumpre seu objetivo, bem como o objetivo das pessoas com quem e para quem se entra em contato. E assim por diante. O que eu acabei de descrever é o estímulo da aprendizagem, o aprendizado e o crescimento que você experimentou

na cozinha sob a tutela de sua tia. Este é um nível de experiência. Mas há mais: um segundo tipo de experiência é quando você começa a desenvolver um certo nível de domínio sobre as habilidades orquestradas que sua tia apresentou a você, domínio que vem de sua prática; este é o domínio do artesão. O artesão desenvolve uma sabedoria quanto ao trabalho que o faz aprender que, dentro do trabalho que faz, há uma jóia escondida abaixo da superfície e que o estímulo da arte é descobrir a jóia. E há somente uma maneira de descobri-la: praticar a arte incessantemente, fundir-se com o trabalho, polir e polir com toda a paixão. Ele aprende que não há maneira de saber quando a jóia se mostrará, mas, se tiver fé, um dia, quando menos esperar, a jóia estará lá! Ela aparecerá. E, assim, o artesão será aquele que alcançou o estágio de desenvolvimento onde está contente com o trabalho e somente o trabalho, sabendo que é somente estando lá com seu trabalho que a jóia se revelará, e esse é o trabalho e somente o trabalho, levado ao nível de quase perfeição, que conecta o artesão consigo mesmo, com seu próprio coração. E, então, ele pratica, dia após dia, contente por fazê-lo, sem o estímulo do aprendiz para impulsioná-lo, mas sabendo que não há outro lugar para ir senão ali. Diferente do estágio do aprendiz, o estágio do artesão é longo e relativamente sereno até o dia em que a jóia aparece e, com uma explosão atordoante de luz, captura o artesão e traz consigo o domínio. Você já viu o domínio antes, Sarah, você o viu no rosto de sua tia, em seus olhos, na maneira como ela falava com você. Para o mestre, há somente uma maneira de ensinar ao outro, o mestre está conectado ao aprendiz por seu passado, assim como você a sua infância. O mestre sabe que o processo de crescimento, de mudança, de transformação, está sempre em movimento, nunca pára, e é no rosto do aprendiz que o mestre se vê renovado, é no rosto do artesão que o mestre renova sua peregrinação e encontra a beleza de se doar para seu trabalho. É na face do trabalho que o mestre descobre novamente porque está tão extasiado e, ao fazê-lo, leva seu entusiasmo para o aprendiz, a fim de começar tudo de novo. Mais ou menos do mesmo modo, a Orquestração cria sobre aquilo que a precedeu e estabelece a fundação para aquilo que está por vir e, no processo, respeita o passado, o presente e o futuro. Para mim, Sarah, isso é o Processo de Desenvolvimento da Empresa, é uma pesquisa, dentro da qual as coisas mais comuns que devemos fazer no dia-a-dia são o elo essencial da roda em torno da qual a pesquisa se move. Em um nível mais prático, o que experimentamos

em nosso trabalho com as pequenas empresas é isso: conforme o Processo de Desenvolvimento da Empresa se torna uma parte integral da empresa, ele também se torna parte integral da comunicação entre os participantes, torna-se não somente um modo de pensar e fazer, mas também um modo de ser. Podemos dizer que, ao trabalhar na empresa, as pessoas percebem que é uma metáfora poderosa a ser trabalhada em suas vidas. E isso, eu acredito, é o centro do processo: não a eficiência, não a eficácia, não mais dinheiro, mas, simplesmente e finalmente, criar mais vida para todos que têm contato com a empresa, e, acima de tudo, para você, a pessoa que a possui. Portanto, é óbvio que você é apaixonado quanto ao assunto; o nome que você dá realmente não importa, chame de Processo de Desenvolvimento da Empresa, Reengenharia, TQM, Excelência ou *Kaizen*: tudo se torna um processo superficial se não se dirige aos corações e às almas das pessoas. Qualidade é somente uma palavra, e uma palavra vazia que não inclui harmonia, equilíbrio, paixão, intenção, atenção: o melhoramento contínuo para seu próprio bem é uma perda de tempo. Vida é em que a empresa se resume, e vida é em que o trabalho se resume. Desse modo, o Processo de Desenvolvimento da Empresa pode ser encarado como uma metáfora para a transformação pessoal, para entender a vida real, para desenvolver habilidades reais dentro de uma estrutura projetada por você, para entender a dinâmica de mudança, de valor, de comunicação, de pensamento: é uma idéia que nós, no **E-Myth Worldwide**, aprendemos a manifestar no mundo prático. É uma filosofia, é uma cosmologia, é o que quer que você queira que seja. Mas, no final, é uma oportunidade de preencher tudo o que for necessário no lugar em que você se encontra agora e em qualquer lugar futuro que você possa ocupar com a imaginação suficiente de um desejo.

Repentinamente me dei conta de que tinha me estendido sem me preocupar com Sarah. Costumo fazer isso de vez em quando.

– Desculpe, Sarah. Eu me entusiasmei com a idéia e com o som de minha própria voz. Você tem alguma pergunta? Posso ser mais específico?

Sarah tocou minhas mãos na mesa e disse:

– Minha cabeça está cheia de perguntas, mas, de algum modo, eu acho que você vai respondê-las. Só quero agradecer por fazer o que você acabou de fazer. Se não se importa, podemos prosseguir e falar sobre como tudo isso funciona?

Tomei um gole de chá e continuei.



# capítulo 11

## Seu programa de desenvolvimento da empresa

*E eu digo a vocês todos, bons amigos, que, conforme crescemos no golfe, vemos que as coisas que aprendemos no jogo estão também em todos os outros lugares. A graça que acompanha tal disciplina, a sensação extra nas mãos, a força adicional, o saber, todos esses poderes especiais que sentimos de vez em quando, começam a entrar em nossas vidas.*

Michael Murphy, **Golf in the Kingdom**

Agora você compreende a tarefa que está diante de si: encarar sua empresa como se fosse um protótipo para outras 5.000 exatamente iguais a ela. Imagine que alguém vai entrar em sua empresa com a intenção de comprá-la, mas somente se ela funcionar; e somente se funcionar sem muito trabalho, e sem você. Imagine a si mesma nesse momento: imagine sua felicidade interior ao dizer: “Deixe-me mostrá-lo como funciona”, sabendo que não somente funcionará, mas que funcionará melhor do que qualquer empresa que ele jamais viu. Imagine você guiando o comprador em potencial pela empresa, explicando cada componente e seu funcionamento, como você inovou as soluções de sistemas para os problemas das pessoas, como quantificou os resultados dessas inovações e orquestrou as inovações, de modo que produzissem os mesmos resultados todas as vezes. Imagine você apresentando o possível comprador de sua empresa a seus funcionários, e observando, enquanto eles explicam suas responsabilidades com orgulho para o estranho, fascinado. Imagine quanto o possível comprador de sua empresa ficará impressionado, ao ver tanta ordem, tanta previsibilidade, tanto controle impecável. Imagine os resultados de seu Programa de Desenvolvimento da Empresa, que é o processo passo a passo pelo qual você converte sua empresa existente, ou aquela que você está prestes a criar, em um modelo perfeitamente organizado para milhares exatamente

igual a ela. Esse Programa de Desenvolvimento da Empresa é o veículo pelo qual você pode criar seu Protótipo de Franquia.

O programa é composto de sete etapas diferentes:

1. Seu objetivo primário.
2. Seu objetivo estratégico.
3. Sua estratégia organizacional.
4. Sua estratégia de administração.
5. Sua estratégia de pessoal.
6. Sua estratégia de *marketing*.
7. Sua estratégia de sistemas.

Vamos começar.

## capítulo 12

# Seu objetivo primário

*A característica principal do ato de vontade é a existência de um objetivo a ser alcançado, a visão clara de um alvo.*

Robert Assagioli, **The Act of Will**

**E**u duvido que agora você se surpreenda ao descobrir que não acredito que sua empresa esteja em primeiro lugar em nossa pauta. Você é que está. E também não se surpreenderá ao ouvir que não acredito que sua empresa é sua vida, ainda que tenha e possa ter uma função significativamente importante em sua vida. Mas antes que você possa saber que função será essa, deve fazer estas perguntas a si mesma: o que eu mais valorizo? Que tipo de vida eu quero? Como quero que minha vida seja? Quem eu quero ser? Seu Objetivo Primário é a resposta para todas estas perguntas.

Considere isso por outra perspectiva: gostaria que você imaginasse que está prestes a comparecer a um dos eventos mais importantes de sua vida. Esse evento acontecerá em um local suficientemente grande para acomodar todos os seus amigos, sua família, seus parceiros de negócios, toda e qualquer pessoa para quem você é importante e que é importante para você. Você consegue visualizar o local? As paredes estão cobertas com tapeçarias douradas, a iluminação é à meia-luz, suave, produzindo um brilho quente nas faces de seus convidados em expectativa, as cadeiras deles são belamente estofadas com um tecido dourado, que combina com as tapeçarias. Na frente da sala, há um palco e, nele, há uma mesa ricamente decorada, com velas queimando em cada uma das extremidades; sobre a mesa, ao centro, está o objeto da atenção de todos: uma caixa grande, brilhante e ornada. E na caixa está... Você! Dura como uma pedra. Você se vê deitada na caixa. Agora ouça: dos quatro cantos da sala ouve-se uma gravação de sua voz. Você consegue

ouvir? Você está se dirigindo a seus convidados e está contando a eles a história de sua vida. Como você gostaria que essa história fosse? Este é seu Objetivo Primário. O que gostaria de poder dizer sobre sua vida quando já for muito tarde para fazer algo para mudá-la? Este é seu Objetivo Primário. Se você tivesse que escrever um roteiro para a fita a ser tocada para aqueles que estão de luto em seu velório, como gostaria que fosse lido? Este é seu Objetivo Primário. E, uma vez criado o roteiro, tudo o que você precisa fazer é torná-lo real, é começar a viver sua vida como se ela fosse importante, é levar a vida a sério, criá-la intencionalmente. Enfim, tornar sua vida, efetivamente, naquilo que você deseja. Simples? Sim. Fácil? Não. Mas isso é essencial se você deseja que sua empresa tenha um significado além do trabalho. Pois se sua empresa se tornar parte integral dessa fita, se terá uma grande contribuição na realização de seu sonho, se sua empresa se tornará um componente significativo de seu Objetivo Primário, você tem de fazer com que ela própria saiba que Objetivo é esse!

E como você espera fazer isso se você não sabe qual é? Você vê por que seu Objetivo Primário é tão importante para o sucesso de sua empresa? Sem uma imagem clara de como deseja que sua vida seja, como é que você pode começar a vivê-la? Como saber qual é o primeiro passo a ser dado? Como medir seu progresso? Como saber onde você estava? Como saber até que ponto já chegou? Como saber até aonde ainda deve ir? Sem o Objetivo Primário, isso realmente não seria possível: seria quase impossível.

Como nas empresas Maduras, acredito que as grandes pessoas são aquelas que sabem como chegaram onde estão e o que precisam fazer para chegar aonde estão indo. As grandes pessoas têm uma visão de suas vidas que todo dia é simulada por elas, elas passam suas vidas vivendo a visão que têm de seu futuro, no presente, elas comparam o que têm feito com o que pretendem fazer. E há uma disparidade entre as duas coisas, mas elas não esperam muito tempo para que a diferença apareça. Acho que é verdade que a diferença entre as grandes pessoas e todas as outras é que as grandes pessoas criam suas vidas ativamente, enquanto todas as outras são criadas por suas vidas, esperando passivamente para onde a vida as levará a seguir. A diferença entre os dois tipos de pessoa é a diferença entre viver intensamente e apenas existir, é viver intencionalmente e viver por acidente.

Deixe-me repetir mais uma vez a frase de Don Juan em **A Separate Peace**, de Carlos Castañeda: “A diferença entre um homem comum e um guerreiro é que o guerreiro toma tudo como um desafio, e o homem comum toma tudo como uma bênção ou uma maldição”.

Assim, antes de iniciar sua empresa, ou antes de voltar a ela amanhã, faça as seguintes perguntas a si mesma: Como quero que minha vida seja? Como quero que minha vida seja no dia-a-dia? O que eu gostaria de poder dizer que realmente sei de minha vida e sobre minha vida? Como gostaria de ser com outras pessoas em minha vida, minha família, meus amigos, meus parceiros de negócios, meus clientes, meus funcionários, minha comunidade? O que eu gostaria que as pessoas pensassem sobre mim? O que eu gostaria de estar fazendo daqui a dois anos? Daqui a dez anos? Daqui a vinte anos? Quando minha vida chegar ao fim? O que especificamente eu gostaria de aprender durante minha vida, sob o aspecto espiritual, físico, financeiro, técnico e intelectual? E quanto a meus relacionamentos? Quanto em dinheiro será preciso para fazer as coisas que eu gostaria de fazer? Quando precisarei dessa quantia?

Essas são somente algumas perguntas que você poderá fazer a si mesma durante a criação de seu Objetivo Primário. As respostas se tornam os padrões com os quais você pode começar a medir o progresso de sua vida; na ausência de tais padrões, sua vida irá seguir sem rumo, sem objetivo, sem significado. Dessa forma, seu Objetivo Primário é a visão necessária para trazer sua empresa à vida e sua vida para a empresa. Isso oferece a você um objetivo, lhe dá energia, lhe oferece os grãos para o moinho do dia-a-dia.

– Isso é o que está faltando em minha empresa – gritou Sarah. – Eu mesma! Como pude ser tão cega diante de algo tão óbvio?

– Não seja tão dura consigo mesma – eu disse. – Somos todos cegos: bem-vinda ao clube. Deixe-me contar a você uma história. Era uma vez um homem que havia completado quarenta anos e cuja vida parecia não estar indo a lugar algum, ele não conseguia se firmar em nenhuma carreira. A vida dele não tinha objetivo. A faculdade, de certo modo, o havia iludido; em seu primeiro ano na UCLA (Universidade da Califórnia, Los Angeles), ele não conseguiu encontrar nada que chamasse sua atenção e largou os estudos. Ele havia estudado música quando garoto (e muitos diziam que era um músico brilhante), mas, em seus primeiros

anos de vida adulta, não encontrou a convicção necessária para prosseguir. Muitas coisas diferentes o atraíam: música, religião, misticismo, escrever poesia, drogas, escrever ficção barata, dinheiro; nenhuma delas de forma permanente. Ele aceitava qualquer trabalho que aparecesse e, devido a seus vários talentos naturais, se saía bem, mas, ainda assim, nenhum dos empregos se transformou em algo com algum futuro, ao menos não um futuro que agradasse a ele. Após deixar a faculdade no meio do semestre, ele foi até a cidade de Nova York para estudar arte, mas logo mudou de idéia, alistou-se no exército e foi enviado para a Coreia. O pai dele morreu de repente, o que o fez voltar para casa a fim de cuidar da mãe e dos dois irmãos menores. Algum tempo depois, ele encontrou uma mulher instigante, foi para a Europa, onde eles viajaram de um país para outro em uma lambreta; ele tocava saxofone e desenhava figuras religiosas nas ruas em frente às catedrais para ganhar dinheiro suficiente para comer. Finalmente, sem dinheiro e cansado de toda essa brincadeira, ele e sua amiga foram repatriados pelo governo dos EUA e voltaram para a cidade de Nova York. Quando ele tinha vinte e cinco anos, eles se casaram, tiveram dois filhos, mudaram para São Francisco, onde ele vendia enciclopédias para viver, tocava saxofone de vez em quando e foi se tornando menos jovem com o passar do tempo. A vida deles era uma batalha constante; no final das contas, após muitas brigas acerca do abuso de álcool e da infidelidade por parte de sua esposa, e também devido à falta de objetivos por parte dele, os dois acabaram se divorciando. Ele logo conheceu uma mulher muito mais jovem, cujos olhos brilhavam de uma forma como os de sua ex-esposa nunca conseguiram, e que lia a poesia dele e se sentia tocada, que escutava suas canções e ficava maravilhada com elas, que ficava satisfeita apenas em sentar-se ao lado dele sem fazer perguntas. E, ainda que ele continuasse a vender enciclopédias, ainda que seu desejo sincero de se ligar a algo que lhe trouxesse um objetivo continuasse a incomodá-lo internamente ao longo dos acontecimentos, a vida dele tomou um caminho mais positivo com essa jovem mulher que veio a se tornar sua segunda esposa. Ele voltou para a faculdade, deixou o negócio dos livros, estudou administração e construção para que pudesse trabalhar com as mãos em vez de com a boca, mudou-se com a nova esposa para o sul da Califórnia e arranjou vários empregos, dos quais era sempre demitido, até que aprendeu a entrar no esquema. Nessa época, ele era um homem de quase quarenta anos, começando a fazer o trabalho que

os rapazes de vinte anos faziam. Esses garotos o achavam completamente estranho: sua barba chegava ao peito, o cabelo era abaixo dos ombros, ele escrevia poesias à noite, tocava *jazz* nos finais de semana, comia burritos com os mexicanos no trabalho, fumava baseado no final da tarde e sonhava descontroladamente sobre o futuro, quando ele e sua jovem esposa comprariam vinte acres em Mendocino, construiriam sua própria casa e uma família, e suas duas meninas, filhas do primeiro casamento, viriam morar com eles quando tudo estivesse pronto. Eles tinham uma minúscula casa de um quarto em Santa Ana, Califórnia, dirigiam uma *Chevy 52* e, junto com seu cachorro alemão chamado Dan e seu pequeno *poodle* preto chamado Murray, viviam num mundo de sonhos que, naquela época, parecia próximo ao que a vida perfeita deveria ser. Mas, como tudo o que é bom, isso também chegou ao fim: nosso jovem rapaz, que ficava cada vez mais velho, foi perseguido pela tentação de um sonho indefinível e decidiu se mudar novamente para o norte; agora que eles estavam juntos, tinham economizado o suficiente vivendo a vida da maneira certa, com as mãos calejadas pelo trabalho “honesto”, o corpo bronzeado e bonito devido aos exercícios, o cérebro repleto da poesia que ele havia escrito, pela música que ele tinha renovado e pelos baseados que tinha fumado, sabendo que era hora de se tornar o empreiteiro que havia se preparado para ser três anos antes. Tudo o que precisavam era de um empurrão para colocá-los em movimento na direção do que ele sabia que seria a resolução perfeita para sua busca cheia de altos e baixos até o momento. Ele, sua esposa, o cachorro alemão chamado Dan e seu *poodle* chamado Murray, e mais o que quer que eles tivessem acumulado nos poucos anos trabalhando, no sul da Califórnia, com as mãos em vez de com a boca, acomodaram-se na *Chevy 52* e mudaram-se de volta para São Francisco, de onde haviam saído não fazia muito tempo. Foi então que a grande mudança ocorreu e o imprevisível aconteceu: nosso herói, agora com trinta e oito anos, sua jovem esposa e os cachorros foram convidados a passar uma temporada na casa da irmã e do cunhado dele, enquanto negociavam a compra de seus acres em Mendocino. O cunhado dele tivera a idéia de que ele se sairia bem dando consultoria na área em que ele era um especialista comprovado, ou seja, o setor de vendas, para os clientes de pequenas empresas de alta tecnologia de sua agência de publicidade, até nosso herói, é claro, se acomodar com sua jovem noiva na proprie-

dade de Mendocino para seguir seu destino verdadeiro. Entenda que todos sabiam que aquilo iria acontecer, ninguém duvidava. Cheio de um idealismo robusto que havia marcado sua passagem pela juventude, ele estava indo transformar sua miragem em realidade; e os vinte acres eram quase dele: era só decidir e, é claro, também havia a licença de empreiteiro e o dinheiro, mas nada disso seria intransponível. Apesar de tudo, ele era um homem que havia vivido uma vida que refletia o bom senso; o que quer que decidisse fazer, ele fazia, o que quer que fizesse, fazia bem. Não importava que, uma vez tendo feito, ele se cansasse da atividade: isso também era opção dele. Para seus amigos e sua família ele era, senão inexplicável, certamente alguém a ser notado, algumas vezes com espanto e algumas vezes com pena, mas nunca sem respeito, pois quem sabia o que esse homem faria a seguir? E, de algum modo, todos eles, de sua própria maneira secreta, o invejavam! Dá para acreditar? Eles o invejavam porque ele parecia tão livre! Apesar dos problemas eternos em que ele se encontrava, apesar de sua falta de direção, apesar de sua filosofia obcecada e algumas vezes perigosa, não havia como negar, esse homem, ainda que estivesse envelhecendo, às vezes rapidamente, estava vivendo uma aventura romântica sobre a qual se escrevem filmes ou, se não era isso, tratava-se de uma tragédia digna de pena. Pelos padrões de qualquer pessoa, ele estava vivendo bem próximo do limite. Lá estava um homem, no limiar da meia-idade, com uma longa barba, uma jovem esposa, dois cachorros, uma *Chevy*, sem casa própria, vivendo com uma família, desejando uma propriedade com a qual eles provavelmente não poderiam arcar, sem quase nenhum pensamento de que algo estava errado em relação a sua situação, prestes a pisar nas escadas rolantes que o levariam para um lugar para o qual ele estava completamente despreparado, e dar o passo que ele deu. E foi surpreendente! Ele foi, graças às boas intenções de seu cunhado, repentinamente enviado sem rumo para um mundo que poderia ser considerado de outro planeta, na concepção dele. Em Silicon Valley. Ligando para técnicos donos de empresas, cujos nomes ele não conseguia nem mesmo pronunciar na primeira tentativa, produzindo coisas que ele nem mesmo sabia existirem. Ele estava estupefato diante da grandeza de sua ignorância. E, ainda assim, algo o impeliu a ficar. Eles perguntaram a ele: "Como você pode me ajudar?" Ele respondeu: "Não sei". Eles perguntaram: "O que você sabe sobre minha empresa?" Ele respondeu:



“Nada”. Eles olharam para ele durante um longo tempo. Ele sentou-se, olhou de volta e ficou pensando. Eles disseram: “Por que você não volta após pensar no assunto por algum tempo?” Ele disse que o faria. E o fez. Porque sabia que havia algo lá. Entenda, esse cara passou um tempo vendendo enciclopédias para pessoas, à noite, na frente de seus televisores ou em suas mesas de jantar. Observando seus rostos, que o avaliavam com suspeita como alguém que veio do nada, até que ele espalhasse a enciclopédia e os painéis ricamente coloridos que mostravam todos os livros graficamente vivos: os mapas, as transparências do corpo humano, a lista infinita de tópicos, de maravilhas que o mundo retinha deles em suas vidas comuns, a promessa para seus filhos, mesmo os que não haviam nascido ainda, de educação, de conhecimento, de informações, muito antes da chegada da Era da Informação. Os olhos deles brilhavam diante de todas essas figuras coloridas, quase a seu alcance, dependendo de uma decisão. Ele tinha feito isso tarde da noite, e ele exibia tudo aquilo a Frank e Marge, até que Frank, finalmente, com um suspiro, diria de forma velada: “E então, Marge, o que você acha? Você acha que devemos comprar?” E ele, nosso herói de trinta e poucos anos, continuava sentado lá, esperando, sem mover um músculo, sem emitir um sussurro encorajador para Marge, muito menos para Frank, esperando pelo inevitável “sim” ou “não”, que o levaria de volta para a noite e, se tivesse sorte, ainda daria para tentar mais uma rodada na casa de Ben e Mary, com todas aquelas crianças pequenas brincando com as figuras e bagunçando as placas laminadas. Para esse cara, esse mundo, esse Silicon Valley era um milagre! E eu posso fazer isso durante o dia! E assim, ele ia visitá-los, sentindo-se um idiota o tempo todo, sem saber nada sobre o mundo deles, suas empresas ou aquelas coisas pequenas e estranhas que eles faziam lá, as pequenas caixas pretas com seu significado misterioso, tão longe de sua experiência com mesas de café, poesia e música, enquadramento, lançamento e fechamento, aquele intrincado pequeno mundo deles que vivia em algum cubículo dentro de seus pequenos, estreitos, estranhos cérebros. E ainda assim, de forma intuitiva, ele sabia que sabia algo de que eles precisavam; ele sabia que havia algo esperando por ele, algo para o que sua vida peculiar, de uma maneira estranha e inexplicável, o tinha preparado, algo que somente alguém que houvesse vivido de maneira tão inconsciente, terrível, totalmente desorganizada, ainda que sempre num estado passional, fazendo

isso e aquilo, poderia apreciar de modo completo. E foi então que a cortina subiu, a cortina entre o mundo que era deles e o mundo que era dele. Mas, mais que isso, a cortina que ficava entre ele e ele mesmo, a cortina que o separava de sua vida. Foi então que ele percebeu, de forma tão repentina que o deixou tonto, que, enquanto ele não entendesse o negócio deles, eles também não o entenderiam! E, naquele instante, de verdade, nosso herói renasceu: ele descobriu toda uma nova vida. E com a descoberta de sua nova vida, veio, pela primeira vez, o início de algum objetivo: o de nunca deixar a cortina cair novamente, nunca deixar a cortina cobrir o que estava escondido atrás dela. Que o mundo não era nada daquilo que ele pensara, que ninguém sabia o que ele acreditava que soubessem, que tudo era exatamente como ele pensava que fosse, um mistério, mas que ele não era o único que não sabia o que estava acontecendo. O que ele aprendera em Silicon Valley foi que ninguém sabe o que está acontecendo! Tudo estava completamente aberto a interpretações, e suas opiniões eram tão válidas quanto as de qualquer outro, meu Deus, e provavelmente ainda melhores. Além de tudo, ele já havia enfrentado Frank e Marge cara a cara, ele tinha sobrevivido à pior das piores batalhas, tinha sido atacado por um pastor alemão enquanto tentava terminar sua apresentação, lá em frente à mesa da cozinha! Quem em Silicon Valley poderia dizer isso? E viver para contar. E ele ainda tinha conseguido efetuar a venda! Saiu de lá com um contrato e um cheque. Quem disse que as pequenas caixas pretas eram perigosas? Quem disse que havia algo a temer, algo que ele não conseguiria entender?

Eu parei por tempo suficiente para sentir o quanto esta história tinha tocado Sarah e o quanto ela queria fazer a pergunta óbvia, mas eu tinha de terminar, então, prossegui:

– E, assim, aquele capítulo na vida de nosso herói terminou, e um novo capítulo começou. Ele chegou aos quarenta e ao final de seu segundo casamento, o qual também gerou uma criança, sua terceira filha, outro amor de sua vida que não pôde, assim como nenhuma criança pode, reparar um casamento desfeito. Durante os anos seguintes, ele se tornou o melhor que qualquer um poderia ser na profissão que escolhera: ele aprendeu os segredos que pensou estarem escondidos. Ele se casou com uma mulher bem maior do que as outras, teve mais dois filhos, lutou contra a própria ignorância, algumas vezes titânica, pas-

sou por um obstáculo após o outro, escreveu livros, falou pelo mundo inteiro, criou uma grande empresa somente para quase vê-la falir, persistiu ao reconstruí-la, lançou, golpeou, brigou, combateu, riu, cantou, amou e rugiu e, passando por tudo, se lembrou de um detalhe simples que significava para ele mais do que qualquer outra coisa que ele tivesse pensado: a cortina, a cortina. Mantenha a cortina levantada a todo custo. Pois foi a cortina que o manteve envolvido na escuridão. E é a escuridão que resiste à luz. E a luz, a franqueza, a superação de todos os obstáculos é que se tornaram seu objetivo verdadeiro: estar aberto, estar atento, estar disponível para o que realmente está acontecendo, desistir das crenças falsas. E por uma única razão: sua vida estava em jogo! E é exatamente aí que quero chegar, Sarah. Não é sua empresa que você deve temer perder. É algo muito maior que isso: é a si mesma. É esse todo o espírito da coisa: que verdades a cortina está escondendo de você? Que mal-entendido a mantém onde você está, no passado, no escuro, envolvida em suas crenças limitadas, evitando o mundo, a luz do outro lado da cortina? Até que você levante a cortina, Sarah, até que você ouse puxar a máscara da face do mundo, até que você saia de sua Zona de Conforto, você nunca saberá o que estava perdendo. É você, Sarah, é você que está esperando lá fora para ser descoberta do outro lado da cortina. Eu sei, Sarah, pois o homem cuja história lhe contei sou eu. Quando a cortina se levantou, eu aprendi algo: não há ninguém lá, a não ser você!

## capítulo 13

# Seu objetivo estratégico

*Suas flechas não funcionam, observou o Mestre, pois elas não chegam longe o suficiente, espiritualmente.*

Eugen Herrigel, **Zen and the Art of Archery**

Uma vez de posse da imagem de como você deseja que sua vida seja e ao perceber que é mais do que apenas coisas a adquirir e a fazer, uma vez percebido que o que você e eu queremos é ter o lugar e a abertura para expandir, para crescer, para sermos mais como nós mesmos, e descobrir o que isso significa, isso é o mais importante para nós; você pode, então, se voltar para a empresa que irá ajudá-la a chegar lá e, em seguida, voltar-se para o desenvolvimento de seu objetivo estratégico. Seu Objetivo Estratégico é uma declaração bastante clara do que sua empresa precisa fazer para alcançar o Objetivo Primário: é a visão do produto acabado que é e como será sua empresa. Nesse contexto, sua empresa é um meio e, não, um fim, é um veículo para melhorar sua vida em vez de sugar a vida que você tem. Seu Objetivo Estratégico não é um plano de negócios, é um produto de seu Plano de Vida, bem como sua Estratégia e Plano de Negócios. Seu Plano de Vida molda sua vida e a empresa que deve servi-la; seu Plano e sua Estratégia de Negócios oferecem a estrutura dentro da qual sua empresa deve operar todo o tempo para realizar seu Plano de Vida. Seu Plano e sua Estratégia de Negócios são um modo de comunicar a qualquer pessoa a direção que sua empresa está tomando, como pretende chegar lá e os marcos específicos a serem alcançados de modo que a Estratégia e o Plano funcionem.

Sua Estratégia e seu Plano de Negócios também são úteis para fazer *marketing* de sua empresa para aqueles que são importantes para você: seu banco, seus investidores e as alianças estratégicas na comunidade empresarial; mas, a não ser que sua Estratégia e seu Plano de Negócios possam ser

reduzidos a um conjunto de padrões simples e bem declarados, eles o confundirão mais do que ajudarão. Seu Objetivo Estratégico é nada mais que uma lista de padrões, é uma ferramenta para medir seu progresso na direção de um fim específico, é projetado para implementação, não para racionalização; é um modelo para sua empresa, para certificar-se de que o tempo que você investe nela produz exatamente aquilo que você quer dela.

Vamos olhar mais de perto para alguns dos padrões que precisam ser incluídos em seu Objetivo Estratégico.

O primeiro padrão: dinheiro

O primeiro padrão de seu Objetivo Estratégico é o dinheiro: renda bruta. Qual a dimensão de sua visão? Qual a dimensão de sua empresa quando ela finalmente estiver pronta? Será uma empresa de US\$300.000? Será uma empresa de 1 milhão de dólares? Uma empresa de US\$500 milhões? Se você não sabe a resposta, como você pode saber se sua empresa pode ajudá-lo na realização de seu objetivo primário?

Mas a renda bruta por si só não é suficiente: você também tem de saber quais serão seus lucros brutos, seus lucros antes dos impostos e depois deles. Nesse ponto, você se encontra cara a cara com o primeiro dilema encontrado por qualquer pessoa que inicia uma empresa: como posso saber o que a empresa produzirá em vendas numa projeção tão longe no futuro? A resposta é: você não pode! Mas não importa: no início de sua empresa, qualquer padrão é melhor do que nenhum. A criação de padrões financeiros não é apenas estrategicamente necessária para sua empresa, é estrategicamente necessária para sua vida, para a realização de seu Objetivo Primário. De fato, a primeira pergunta que sempre deve ser feita durante a criação de padrões para seu Objetivo Estratégico é: o que servirá a meu Objetivo Primário?

A primeira pergunta sobre dinheiro, então, se torna: quanto de dinheiro eu preciso para viver da maneira que desejo? Não em renda, mas em bens? Em outras palavras, quanto dinheiro é necessário para me tornar independente do trabalho, para me tornar livre? Na verdade, no final há somente uma razão para criar sua própria empresa: você a cria para vendê-la! A razão de fazê-la e terminá-la é, depois, ser pago por isso! Do mesmo modo que Ray Kroc fez: criar o Protótipo de Franquia, realizar *turn-key* na empresa, enfim, criar uma empresa que realmente funcione e, então, vendê-la. Quanto você quer por ela? Dez vezes os ga-

nhos? Vinte vezes os ganhos? Quando você quer daqui a três anos? Cinco anos? Por que alguém iria comprá-la? Porque funciona! E funciona porque você a fez para ser assim, você a fez de modo a funcionar melhor do que a empresa de qualquer outra pessoa; você inventou uma solução *turn-key* para os problemas específicos de sua empresa, criou uma pequena máquina de fazer dinheiro: uma pequena empresa totalmente previsível que toda vez faz o que promete fazer. Uma empresa que pode dar a você tudo o que você quer e, devido a isso, ela pode dar a seu comprador em potencial tudo aquilo que ele quer.

Neste ponto, outro conjunto de padrões imediatamente aparece porque, uma vez tendo criado um conjunto de padrões financeiros para sua vida, uma vez que você sabe do que sua empresa precisa para lhe oferecer um retorno de seu investimento, torna-se óbvio que a empresa precisa ter uma chance real de alcançar tais padrões, de produzir o retorno de seu investimento. Como você pode saber se isso vai acontecer ou não? Determinando se sua empresa é Uma Oportunidade que Vale a Pena Perseguir.

O segundo padrão: Uma Oportunidade que Vale a Pena Perseguir

Uma Oportunidade que Vale a Pena Perseguir é uma empresa que pode alcançar os padrões financeiros criados por você para seu Objetivo Primário e seu Objetivo Estratégico. Se for razoável assumir que sim, então a empresa vale a pena ser perseguida; se não for razoável assumir que pode, então não importa o quão excitante, interessante ou atraente a empresa seja, esqueça. Vire as costas para ela: ela vai consumir muito de seu tempo precioso e impedirá que você encontre Uma Oportunidade que Vale a Pena Perseguir verdadeira. E como você sabe se tem uma Oportunidade que Vale a Pena Perseguir? Olhe em volta, pergunte a si mesmo: a empresa que tenho em mente alivia uma frustração experimentada por um grupo suficientemente grande de consumidores que faça meu tempo valer a pena? Esse padrão atende aos dois requisitos primários de seu Objetivo Estratégico: diz que tipo de empresa você está criando, enquanto define quem será seu cliente, diz o que você precisa vender e para quem.

### **Em que tipo de negócio estou?**

Pergunte a qualquer pessoa em que tipo de negócio ela está e ela instintivamente responderá o nome do bem que vende. "Estou no ne-

gócio de computadores". Ou "Estou no negócio de pias". Sempre o bem, nunca o produto. Qual é a diferença? O bem é aquilo que seu cliente leva nas mãos quando sai da loja; o produto é aquilo que seu cliente sente quando entra em sua loja, o que ele sente sobre seu negócio, não o que ele sente acerca do bem. Entender a diferença entre os dois é no que se resume a criação de uma grande empresa.

Charles Revson, o fundador da Revlon e um empreendedor extraordinariamente bem-sucedido, uma vez disse sobre sua empresa: "Na fábrica, a Revlon fabrica cosméticos, mas, na loja, a Revlon vende esperança". Os bens são os cosméticos, o produto, a esperança. Em um comercial de televisão da Chanel nos anos 80, um homem incrivelmente bonito e uma mulher igualmente linda estão sozinhos, enquanto uma música toca hipnoticamente ao fundo. A cena muda rápida e frequentemente para outras tomadas como, por exemplo, a de um edifício alto. Até aqui, não se ouve som algum a não ser a música que serve de fundo para um sugestivo balé visual. A sombra negra de um avião se move verticalmente para cima do prédio. A mulher se aproxima do homem; a música continua. Ele diz: "Posso te fazer uma pergunta?", com uma voz cheia de intimidade, como num convite. Nós não ouvimos a resposta dela, apenas a vemos inclinar a cabeça para trás, fechar os olhos e abrir levemente a boca. De repente, a mensagem: "Compartilhe a fantasia. Chanel". Nenhuma palavra sobre perfume. Este é o bem. O comercial está vendendo a fantasia do produto, o comercial está dizendo: "Compre Chanel e essa fantasia pode ser sua".

Qual é seu produto? Com que sensação seu cliente deixará sua loja? Paz de espírito? Ordem? Poder? Amor? O que ele realmente está comprando, quando compra de você? A verdade é: ninguém está interessado no bem, as pessoas compram sensações. E conforme o mundo se torna mais e mais complexo e os bens mais variados, as sensações que queremos se tornam mais urgentes, menos racionais, mais inconscientes. Como sua empresa antecipa essas sensações? A demografia e a psicografia associadas a seu cliente determinarão previamente como você o fará.

## **Quem é meu cliente**

Cada empresa tem um Modelo Demográfico Central, isto é, um cliente mais provável. E esse cliente tem um conjunto inteiro de caracte-

terísticas pelas quais você pode defini-lo: idade, sexo, renda, *status* familiar, grau de instrução, profissão etc. Demografia é a ciência da realidade do mercado, ela diz a você quem é seu cliente. O cliente de Seu Modelo Demográfico Central compra por razões bastante específicas, nenhuma delas é racional e, muito menos, explicável! Ainda assim ele compra ou não. As motivações que o inclinam em uma das duas direções são o que constituem seu Modelo Psicográfico Central. A Psicografia é a ciência da realidade "percebida" do mercado, ela diz a você porque seu cliente compra.

Assim, você pergunta: essa empresa é Uma Oportunidade que Vale a Pena perseguir? A única maneira de responder é determinando quantas oportunidades de vendas você tem (a demografia de seu cliente) e o quanto você pode satisfazê-lo com sucesso (as necessidades emocionais ou percebidas escondidas na psicografia do cliente).

Padrões de três em diante?

Não há um número específico de padrões em seu Objetivo Estratégico. Há apenas perguntas específicas que precisam ser respondidas. Quando seu Protótipo estará completo? Em dois anos? Três? Dez? Em que mercado você estará? Local? Regional? Nacional? Internacional? Como você estará no mercado? Varejo? Atacado? Uma combinação dos dois? Em que padrões você insistirá quanto a relatório, limpeza, roupas, administração, contratação, dispensa, treinamento etc.? Você pode começar a observar que os padrões criados por você irão moldar tanto sua empresa quanto a experiência que você terá com ela. Na verdade, os padrões de seu Objetivo Estratégico criam a tensão que delinea o modelo futuro de sua empresa e o modo como realmente aparecem hoje próximos um do outro; conforme vimos anteriormente, os padrões criam a energia pela quais as melhores empresas e as pessoas mais eficientes produzem resultados.

Eram onze horas de uma manhã de segunda-feira, fazia uma semana que eu tinha visto Sarah pela última vez. Era o único dia na semana que a "Tudo Sobre Tortas" estava fechada. Havíamos decidido passar aquele dia juntos para falar sobre a empresa dela; conforme ela se aproximava da mesa no restaurante onde havíamos decidido nos encontrar, eu pude ver sua alegria. Era uma Sarah bastante diferente da de uma semana antes: seus olhos estavam limpos, seu corpo exuberante. Ela



parecia muito mais jovem e também parecia que tinha muito sobre o que falar. O restaurante era de um amigo meu; havíamos trabalhado bastante nos anos iniciais dele e, assim, esse era um lugar onde eu podia pegar uma mesa e passar quanto tempo fosse necessário sem ser incomodado. Na verdade, era um local maravilhoso para oferecer a um novo cliente alguma “luz” sobre como uma empresa poderia ser quando funcionava. Sarah sentou-se e imediatamente começou a conversar. Eu servi café.

– Parece que, pela primeira vez na minha vida, eu realmente comecei a entender o que quero. É importante dizer o quanto eu aprecio o que você tem me oferecido. Mas, tendo dito isso, percebi, quase que no mesmo momento em que você saiu na semana passada, que eu nunca mais permitiria ser consumida outra vez pelo trabalho em minha empresa. Tornou-se óbvio para mim, com uma clareza que é quase impossível descrever, como é alto o preço que venho pagando por ser tão obcecada por meu trabalho. E uma vez tendo percebido isso, eu juro, foi como se eu estivesse repentinamente e para sempre livre disso. Algo verdadeiramente libertador aconteceu comigo naquela noite. E foi como se eu não tivesse trabalhado nos últimos seis dias, mas eu trabalhei: a empresa tem de andar, afinal de contas. Mas essa última semana não foi igual às outras: enquanto uma parte de mim estava fazendo o trabalho (acho que seria a parte que você chamaria de Técnico), parte de mim ficou alheia a isso, não estava absorvida pelo trabalho que eu estava fazendo. E, lembre-se como disse a você que eu não achava que era empreendedora? Bem, repentinamente percebi que sou! Que sempre tive uma parte empreendedora: aquilo que você chama de Empreendedor, sempre vi como meu espírito. “Meu espírito” é como minha tia o chamava. Ela costumava dizer: “Sarah, alimente seu espírito; é seu espírito que lhe dá vida”. Eu me lembro que, quando era pequena, meu espírito sempre me trazia problemas, era de meu espírito que meus professores reclamavam tanto. Eles costumavam dizer para meus pais: “Se não fosse pelo espírito de Sarah, ela se daria muito melhor na escola do que consegue”. Era meu espírito que sonhava quando eu estava em sala de aula, em vez de prestar atenção no que acontecia a meu redor. Eu costumava fantasiar sobre as coisas o tempo todo: minha mente ia para os lugares mais estranhos, qualquer coisa podia provocar isso. E, enquanto aquela parte de mim parecia realmente perturbar meus professores e meus pais, mi-

nha tia parecia sempre cuidar dela. “Você precisa ser gentil com seu espírito, Sarah”, ela costumava dizer. “Ele precisa ser livre, mas também precisa que você direcione sua atenção: muito de um e não o suficiente de outra, e seu espírito irá partir como um cavalo selvagem. É assim que você tem de pensar em seu espírito, Sarah, como num cavalo selvagem: parte dele é para servir a você e, outra parte, para servir a si mesmo. O que você precisa aprender é a diferenciar as partes; se você o tolher, você o matará. Mas se você deixá-lo por sua própria vontade, você nunca vai entendê-lo”. E eu vejo que é o que tenho feito nestes últimos três anos – Sarah me disse – tenho tolhido meu espírito, minha natureza empreendedora, sem ao menos perceber isso. Mas o que realmente entendi nessa última semana foi que tenho feito isso, tenho tolhido meu espírito, há muito, muito tempo: meus pais e meus professores me ensinaram como fazê-lo. E, como uma boa menina, aprendi bem a lição. Mas agora o cavalo selvagem está livre! Agora estou de volta à cozinha com minha tia, agora realmente entendo o que minha tia estava fazendo comigo na cozinha, há tantos anos: ela não estava me ensinando a assar tortas, ela estava me “assando”! Ela estava me ensinando sobre o cavalo selvagem, sobre meu espírito, sobre criatividade. E quando você falou sobre o Empreendedor, tudo voltou para mim num passe de mágica: minha tia, a cozinha, as tortas, os sonhos na sala de aula, os lugares secretos onde eu me escondia quando era pequena. E como parei de me esconder nesses lugares há tanto tempo, e como sinto falta! O que percebo é que confundi fazer tortas com o que realmente minha tia estava me ensinando, achei que era fazer boas tortas quando, na verdade, não era. Nunca foi. E nunca será novamente. Então, de volta a empresa – ela prosseguiu. – Está claro para mim agora que o que desejo fazer é desenvolvê-la, fazê-la crescer e estar livre dela para fazer qualquer outra coisa que eu deseje fazer, ainda que, nesse exato momento, eu não poderia, de modo nenhum, dizer o quê.

– Tente – eu disse. – Tente me dizer da melhor maneira possível.

Ela sorriu.

– Você é como minha tia, ela também não me deixava escapar. Está certo, vou tentar. Por que não? O que mais temos a fazer?

Ela fechou os olhos por um momento e pareceu se concentrar. E, então, ela começou a falar de maneira suave, como que para si mesma.

– Sou uma garotinha novamente, quando eu ainda tinha meus es-

conderijos; antes de perder meu espírito. É verão, estou em minha cama olhando para o teto do quarto, sentindo a brisa fresca entrar pela janela aberta. Não há nada a fazer, não há lugar onde eu deva estar. É a sensação mais maravilhosa de minha vida, deitar lá daquele jeito, abrindo e fechando os olhos, sonhando, sentindo os aromas maravilhosos do verão, o aroma da grama cortada, da água irrigando o gramado, a plenitude de tudo. E começo a sonhar, primeiro com cores, nada específico, apenas cores flutuando sobre minha cabeça, como cristais e flores e botões de luz em cores brilhantes. E, então, as cores tomam forma, elas são eu e também são outra coisa. Estou andando ao lado do córrego que passa por nossa propriedade, cerca de 150 metros da casa, onde ficavam os carvalhos; temos quatro carvalhos, árvores enormes, que parecem uma floresta em miniatura, no canto de nossa propriedade. Minha tia e eu os chamávamos de “Quatro Carvalhos” como se eles fossem outro país. E eu costumava ir lá quando era pequena e imaginar que estava em outro país. Estou em “Quatro Carvalhos” agora, em minha mente, enquanto estava deitada em minha cama, como costumava sempre fazer. E era lá que meu cavalo selvagem esperava por mim: ele está de pé no centro de “Quatro Carvalhos”, seu corpo brilhando na sombra, uma cor preta profundíssima. Eu ando até ele e toco sua face, e ele estremece e se afasta. Por um momento, observamos um ao outro sem nos movermos e, então, ele se vai! Ele gira e sai em disparada, sua crina e rabo fluindo para fora das árvores, pelo rio, além da colina do outro lado do rio e para fora do campo de visão. Repentinamente me torno consciente da doce brisa do verão de novo, conforme ela toca suavemente a minha face e estou em minha cama, abraçando a mim mesma embaixo das cobertas, feliz por estar viva em uma manhã tão fantástica de verão, quando não há nada a fazer a não ser isso.

Lágrimas corriam pelo rosto de Sarah, lágrimas por algo precioso encontrado e, depois, perdido. Havia um sorriso radiante em seu rosto. As lágrimas também se formaram em meus olhos, observando-a entender o que isso significava para ela e entender ao mesmo tempo o que significava para mim. Nós almoçamos quase sem falar e, então, nos preparamos para uma conversa vespertina. O garçom nos trouxe uma jarra de chá. Sarah nos serviu, e eu comecei.

– Diga-me, eu disse. – Agora que você tem uma perspectiva melhor do que sua empresa pode fazer por você, porque não tenta descrevê-la

para mim. Por que não começa descrevendo seu Objetivo Estratégico?

– Tudo bem, ela começou. – Tenho pensado nisso, e ela sorriu de modo quase tímido.

Estava pensando comigo mesmo, enquanto ela organizava os pensamentos, que eu já havia visto aquele sorriso dezenas, senão centenas, de vezes antes, quando os donos de uma empresa começam a imaginar sua empresa como algo maior do que eles jamais ousaram imaginar e conforme eles contam isso a mim ou a outra pessoa; é como se eles se sentissem envergonhados por serem vistos imaginando algo maior do que eles, como se estivessem transcendendo os limites, sendo presunçosos. Acho que eles devem ter passado por algo parecido quando eram crianças, contando a seus pais e professores sobre uma idéia fantástica que tiveram, e sentindo o desapontamento e a vergonha quando eles dizem que você não está sendo realista, que você está sonhando, enfim, ouvi-los dizer: “Você não pode fazer isso!” E se descobrirem sozinhos quando crianças, com seus sonhos que não ousam compartilhar novamente; sem nem ao menos perceberem, nossos pais e professores levam nosso “espírito” embora. Mas, como eu sabia que ela agora o faria, Sarah continuou sem embaraço, totalmente absorvida pelas imagens que descrevia: era a empresa dela, a idéia dela, e ela podia vê-la tão claramente quanto qualquer outra coisa.

– Vejo minha empresa daqui a cerca de sete anos – ela disse. – Há quatro lojas: a que tenho agora e mais três, que vão ter o nome de três bairros próximos. O nome da empresa é o mesmo, não há necessidade de mudar. A empresa trabalha somente com tortas, é a experiência com tortas que minha tia passou para mim; é essa experiência que quero passar para outras pessoas, não somente meus clientes, mas para as pessoas que eu contratar. Quero que todos saibam de algum modo que “Tudo sobre Tortas” é uma metáfora para algo muito mais admirável. Vejo as lojas produzindo vendas anuais de US\$450.000 cada uma, num total de US\$1.800.000 por ano. Não estou totalmente certa quanto ao lucro líquido, mas decidi que deve ser cerca de 15% ou US\$67.500 para cada loja, perfazendo um total de US\$270.000 para as quatro. Acho que esse é um lucro razoável para se apostar nele. Isso significa que se eu vender a empresa em sete anos, considerando uma taxa realista de preços e ganhos; acho que serei capaz de vender a empresa por mais de US\$1 milhão. Um milhão de dólares em sete anos, este é meu sonho

– ela me disse sorrindo, como se já pudesse ver o dinheiro no banco. Porque, primeiro, eu não precisarei de mais dinheiro do que isso para fazer tudo o que sempre quis e, segundo, porque é um grande número redondo para se atingir: ele mais ou menos torna tudo o que eu quero concreto. Antes de abrir minha segunda loja, sei que preciso fazer com que ela funcione sem mim. E assim, uma das primeiras providências que vou tomar (e já comecei desde a semana passada) é documentar todas as coisas que, hoje, realmente sei fazer. Por exemplo, sei fazer uma excelente torta; e sei que posso documentar como fazer isso, assim esse é um dos primeiros pontos pelo qual começarei. Mas estou pondo o carro na frente dos bois: deixe-me dizer a você como minha empresa será quando estiver pronta. Minha tia costumava dizer que um dos problemas que temos em nossas vidas é que não expressamos nosso carinho de forma freqüente o suficiente; ela costumava dizer isso quando estávamos na cozinha, cortando as maçãs ou algo assim. Ela dizia: “Quando cortamos as maçãs, estamos fazendo algo importante; e Deus está nos dando algo importante, não somente a maçã, que é importante o suficiente, mas a cozinha, a faca e a companhia que estamos fazendo uma à outra. Assim, quando cortamos as maçãs, precisamos lembrar disso e segurá-las da maneira certa e fatiá-las com a força apropriada, nem muito, nem pouco”. Ela dizia: “Segure minha mão enquanto eu corto a maçã: sente o que eu quero dizer? Nem muito, nem pouco. Muito e você estará sendo levada pela tarefa; muito pouco e a maçã não será cortada”. De qualquer modo, em minha empresa, quero demonstrar o “não muito, nem pouco”. Quero que a empresa seja a expressão de nosso carinho profundo e numa freqüência suficiente; quero que a empresa “Tudo sobre Tortas” tenha a ver com carinho e, não, com tortas. E se a empresa tiver a ver com cuidado, então tudo que fazemos na empresa, como a empresa “é, age e se parece” – ela disse para mim com um sorriso, lembrando-se da história de Tom Watson que eu havia contado –, então, tudo na empresa será um reflexo disso, um reflexo do cuidado. O cuidado será o verdadeiro produto de minha empresa. Assim, vejo a “Tudo sobre Tortas” como um modelo para todos que entrarem em contato com ela. E, o que é maravilhoso, é que sei que posso fazer isso! Minha tia me ensinou como: sei o que significa se importar o suficiente com a cozinha para limpá-la até que brilhe; sei o que significa se importar tanto com as facas para amolá-las até que estejam bem afiadas;

sei o que significa selecionar as melhores frutas, passar algum tempo cheirando-as, segurando-as, olhando para elas, para saber exatamente quando estarão prontas. Para ter certeza absoluta disso, minha tia plantou seu próprio jardim, suas próprias árvores, e nós procurávamos que somente os melhores fertilizantes orgânicos fossem usados; e agora sei que a “Tudo sobre Tortas” precisa ter seu próprio pomar. E isso é algo que percebi apenas essa semana! Assim, tenho certeza de que, para que a “Tudo sobre Tortas” se torne aquilo que imaginei, não será suficiente que meus funcionários apenas trabalhem na loja, eles precisam aprender tudo assim como eu aprendi quando era uma menina, trabalhando com minha tia. A “Tudo sobre Tortas” será para eles o que minha tia foi para mim! E sei que posso fazer isso! – ela disse, novamente com paixão. – É tão real para mim, agora, quanto minha tia era antes. Assim, cada loja produzirá tortas com frutas de um jardim orgânico central, o que significa que terei de encontrar um para comprar, que terei de plantar num local central entre as lojas para que cada uma tenha o acesso de que precisa. Isso também significa que as lojas somente farão tortas de frutas da época quando elas estiverem na época. Isso era tudo que minha tia fazia: não vou usar frutas de outro lugar que não meu próprio pomar e isso será algo único na “Tudo sobre Tortas”, algo que a diferenciará de qualquer outra padaria ou pequena loja de tortas. Verdadeiramente plantado em casa, com cuidado e gentileza caseira. Mas o que também é estimulante para mim, – Sarah prosseguiu, – é que percebo que já fiz muito do que estou descrevendo em minha loja atual! O piso é de carvalho da melhor qualidade, os fornos são os melhores disponíveis, as prateleiras são absolutamente fabulosas: minha tia adoraria minha loja. E foi o que também percebi enquanto estava pensando sobre isso tudo: que se algum dia eu questionar se estou fazendo da maneira certa, tudo o que preciso perguntar é: “O que minha tia acharia”? E saberei a resposta. Você consegue ver? – Ela me perguntou com honestidade. – Estou lhe dando uma amostra de qual é meu Objetivo Estratégico? Estou sendo clara o suficiente?

– Sarah, – eu sorri, – você me deixa sem fala.

– Então, o que vem a seguir? – ela perguntou, enquanto servia outra xícara de chá.

## capítulo 14

# Sua estratégia organizacional

*Todas as organizações são hierárquicas. Em cada nível, as pessoas servem àquelas acima. Uma organização é, portanto, uma instituição estruturada. Se não for estruturada, é uma multidão. As multidões não fazem as coisas, elas as destroem.*

Theodore Levitt, **Management for Business Growth**

**T**odos querem “se organizar”, mas quando você sugere que eles iniciem criando um Gráfico de Organização, tudo o que você recebe são olhares de dúvida e, às vezes, de hostilidade.

– Não seja ridículo – um cliente disse, uma vez. – Nós somos apenas uma empresa pequena. Não precisamos de um Gráfico de Organização, precisamos de pessoas melhores!

Apesar dos protestos, persisti, porque eu sabia de algo que ele não sabia: sabia que o desenvolvimento organizacional refletido no Gráfico de Organização pode ter um impacto mais profundo em uma empresa pequena do que qualquer outra etapa de Desenvolvimento da Empresa.

### Organizando por personalidades

A maioria das empresas se organiza por personalidades em vez de por funções, isto é, por pessoas em vez de por responsabilidades, e o resultado é quase sempre o caos. Para mostrar melhor o que quero dizer, observemos a “Fazedores de Coisas”, uma nova empresa formada por Jack e Murray Esperança, irmãos e agora parceiros em uma empresa que eles tem certeza de que irá enriquecê-los. Jack e Murray começaram sua parceria do modo como a maioria faz, dividindo o trabalho: quando Jack não está fazendo alguma coisa, Murray está; quando Jack não está ajudando um cliente, Murray está; quando Jack não está cuidando da contabilidade, Murray está. No início, a empresa funciona como uma máquina bem lubrificada: a loja está limpíssima, as janelas brilham, o

piso está perfeito, os clientes sorriem. E Jack e Murray trabalham com rapidez, revezando, sempre revezando: na segunda, Murray abre a loja, na Terça, é a vez de Jack, na quarta, Murray novamente, na quinta, Jack. Afinal de contas, eles são parceiros, não são? Se eles não o fizerem, quem fará? É apenas justo que eles dividam o trabalho; e eles continuam daquele modo. E a empresa começa a crescer. E, repentinamente, há mais trabalho do que Murray ou Jack podem dar conta: eles têm de contratar ajuda. Então, eles contratam um ótimo rapaz, sobrinho de ambos; já que eles precisam pagar alguém, é melhor manter em família. Agora são Jack, Murray e Jerry, revezando, revezando: quando Jack não está cuidando da contabilidade, Murray está, e quando nem Murray nem Jack estão, Jerry está. Agora, quando Murray não está trabalhando com um cliente, Jack ou Jerry estão; ou quando Jack não abre a loja, Murray ou Jerry o fazem. As coisas estão andando, a empresa está indo de vento em popa. Jack, Murray e Jerry estão tão ocupados quanto três pessoas podem estar. Não demora muito para que Herb se junte a eles: é o irmão da esposa de Jack, um cara legal. Trabalha duro, com força de vontade. Agora são Jack, Murray, Jerry e Herb, revezando, revezando: quando Jack não está cuidando da contabilidade, Herb, Murray ou Jerry está, quando Murray não está trabalhando com um cliente, estará Jack ou Jerry ou Herb, quando Jerry não está fazendo coisas, é Murray ou Jack ou Herb que estão. Todos estão abrindo a loja, atendendo ao telefone, indo comprar sanduíches, fazendo depósitos, revezando, revezando. Mas, de repente, as coisas começam a dar para trás, parece que elas não estão funcionando como antes.

– Nunca tivemos este problema antes – Jack diz para Murray. Murray olha para Herb. Herb olha para Jerry. De repente, a contabilidade está estranha.

– Nunca tivemos este problema antes – Murray diz para Jack. Jack olha para Jerry. Jerry olha para Herb.

E isso não é tudo: a loja está começando a se desmantelar, estão faltando ferramentas, as coisas estão empoeiradas, papelão enrugado está espalhado pela mesa de trabalho, pregos estão nas caixas dos parafusos e vice-versa. Jack, Murray, Jerry e Herb estão começando a tropeçar uns nos outros quando entram e saem, estão se acotovelando por um lugar no espaço de trabalho, as janelas não estão sendo limpas, o chão não está sendo varrido. Os ânimos começam a esquentar. Mas, para quem dizer



algo? E o quê? E para quem? Se todos estão fazendo tudo, então quem é responsável por alguma coisa? Se Jack e Murray são parceiros, quem está no comando? Se ambos, então o que acontece quando Jack diz a Jerry para fazer algo que Murray não permite que ele faça? Quando Herb quer sair para almoçar, para quem ele diz, para Jack? Murray? Jerry? Quem é responsável por assegurar-se de que a loja seja abastecida? Quando as coisas não estão boas, quem é o responsável por corrigir a condição? Quando a contabilidade não está equilibrada, quem é o responsável por equilibrá-la? Quando o chão precisa ser limpo, quando as janelas precisam ser lavadas, quando a loja precisa ser aberta ou fechada, quando os clientes precisam ser atendidos, quem é responsável pela produção de resultados?

O que Jack e Murray não entendem é que, sem um Gráfico de Organização, tudo depende de sorte, e insistindo, das personalidades das pessoas e da boa vontade que elas compartilham. Infelizmente, personalidades, instintos, boa vontade e sorte não são os únicos ingredientes de uma organização bem-sucedida, sozinhos eles são a receita para o caos e o desastre. A organização precisa de algo mais.

### Organizando sua empresa

Vamos começar a “Fazedores de Coisas”, novamente: Jack e Murray Esperança estão sentados na cozinha. Eles tinham decidido formar a “Fazedores de Coisas”; estão entusiasmados com as possibilidades, mas sabem que, se querem ter sucesso, eles precisam abordá-la de uma maneira diferente da que a maioria das pessoas começa um novo negócio. A primeira providência é pensar na empresa como uma corporação e, não, como uma parceria; em vez de pensar em si mesmos como parceiros, eles agora se consideram acionistas. Tendo ambos trabalhado em parcerias com outras pessoas, e falhado, Jack e Murray sabem que não há nada mais desastroso do que uma parceria que falha, a não ser que seja um negócio de família. Mas Jack e Murray já sabem que os negócios de família são ainda piores, em se tratando de parcerias. Porém, e uma parceria que também é um negócio de família? Não, Jack e Murray decidem fazer de maneira diferente: sentados ali na mesa da cozinha, Jack e Murray pegam um pedaço de papel em branco cada um e escrevem seus nomes no topo da página; sob cada nome, eles escrevem: “Objetivo Primário”. Durante a próxima hora, Jack e Murray visualizam como gostariam que suas vidas fossem e escrevem suas conclusões na página a sua frente;

então, eles passam outra hora falando sobre o que escreveram, compartilhando seus sonhos pessoais um com o outro, talvez descobrindo, naquela hora, mais coisas um sobre o outro que tinham sabido durante todos aqueles anos como irmãos. O próximo passo de Jack e Murray é desenhar uma linha ao longo de uma folha em branco; acima da linha eles escrevem em letras grandes a palavra ACIONISTAS. Eles concordaram que esse será o papel deles fora da empresa; dentro da empresa, eles concordaram, daqui para frente pensarão em si mesmos como FUNCIONÁRIOS, e percebem que isso mais tarde os poupará de problemas.

A próxima etapa levará algum tempo: a criação do Objetivo Estratégico para a "Fazedores de Coisas", Inc. Jack e Murray se entregam à tarefa, entusiasmados. Murray concorda em fazer a pesquisa necessária acerca do Modelo Demográfico Central que eles escolheram temporariamente. Quantos compradores em potencial há no território onde eles decidiram abrir a empresa? A população está crescendo? Como é a concorrência? Qual o preço das coisas e como elas são vendidas? Há futuro para as coisas cotadas no território? Qual o crescimento antecipado do território? Alguma mudança de região é esperada? Murray também concorda em criar um questionário e enviá-lo para alguns clientes de seu Modelo Demográfico Central, a título de amostra para descobrir como eles que são tratados pelas outras empresas de coisas. Ele conduzirá uma Análise de Necessidades para obter um melhor entendimento de como eles pensam e se sentem quanto às coisas. O que as coisas significam para eles? Como as coisas mudaram a vida deles? Se eles pudessem ter qualquer tipo de coisa, como seria? Como é utilizá-la? O que eles precisam que uma boa coisa faça por eles? Murray concorda em fazer a pesquisa até certa data. Enquanto isso, Jack concorda em reunir os dados financeiros preliminares necessários para assegurar um empréstimo do banco, uma operação só para constar e uma projeção de fluxo de caixa para o primeiro ano de operação. Uma vez que todas as informações do consumidor, da concorrência e dos preços sejam coletadas, Jack e Murray se encontrarão novamente para concluir seu Objetivo Estratégico e juntar os números finais necessários para o empréstimo. A sorte está com eles: as informações coletadas por Murray sobre o Modelo Demográfico Central, a concorrência e os preços são mais do que encorajadores.

Eles completam seu Objetivo Estratégico e começam a tarefa de desenvolvimento organizacional: a criação de seu Gráfico de Organização.

Já que seu Objetivo Estratégico indicou como eles farão negócios (um local fabricando e vendendo coisas e acessórios relacionados a determinada coisa, para um consumidor específico, no território especificado como North Marine West), Jack e Murray concordam que seu Gráfico de Organização precisará das seguintes posições:

- Presidente e Chefe de Operações (PCO), responsável pelo cumprimento geral do Objetivo Estratégico, reporta-se aos ACIONISTAS que incluem, em base igual, Jack e Murray;
- Vice-presidente/*Marketing*, responsável por encontrar clientes e encontrar novas maneiras de oferecer aos clientes as satisfações que derivam das coisas a um baixo custo e com facilidade; reporta-se ao PCO;
- Vice-presidente/Operações, responsável por manter os clientes, oferecendo a eles o que é prometido pelo departamento de *Marketing* e por descobrir novos meios de montar coisas a um custo baixo e uma maior eficiência, para oferecer ao cliente um melhor serviço; reporta-se ao PCO;
- Vice-presidente/Finanças, responsável por apoiar os departamentos de *Marketing* e Operações no cumprimento de suas responsabilidades, atingindo os padrões de rentabilidade da empresa e economizando capital onde é necessário e com as melhores taxas; também se reporta ao PCO.
- Reportando-se ao Vice-presidente/*Marketing* há dois cargos: Gerente de Vendas e Gerente de Propaganda/Pesquisa.
- Reportando-se ao Vice-presidente/Operações há três cargos: Gerente de Produção, Gerente de Serviço e Gerente de Instalações.
- Reportando-se ao Vice-presidente/Finanças há dois cargos: Gerente de Contas a Receber e Gerente de Contas a Pagar.

Jack e Murray observam o Gráfico de Organização completo da “Fazedores de Coisas”, Inc. e sorriem: certamente, parece uma grande empresa. O único problema é que os nomes de Jack e Murray têm de preencher todas as lacunas! Eles são os dois únicos funcionários. Mas o que eles fizeram efetivamente foi descrever todo o trabalho que será feito na “Fazedores de Coisas”, Inc.; eles perceberam todo o potencial. Mais importante, eles descreveram o trabalho que tem de ser feito imediatamente! Jack e Murray percebem que não há diferença entre a

“Fazedores de Coisas” de hoje e a “Fazedores de Coisas” de amanhã, o trabalho é o mesmo, somente os rostos irão mudar.

O próximo trabalho de Jack e Murray é escrever um Contrato de Posição para cada cargo em seu Gráfico de Organização. Um Contrato de Posição (como o chamamos na **E-Myth Worldwide**) é um resumo dos resultados a serem alcançados por cada um na empresa, o trabalho pelo qual o ocupante daquela posição é responsável, uma lista de padrões pelos quais os resultados serão avaliados e uma linha para a assinatura da pessoa que concordar em cumprir essas responsabilidades. Jack e Murray sabem que um Contrato de Posição não é uma descrição do trabalho, é um contrato, em vez de apenas uma descrição, entre a empresa e o funcionário, um resumo do jogo da empresa. Oferece a cada um, na empresa, compromisso e responsabilidade; responsabilidade significa, literalmente, “levante-se e seja cobrado”. Assim, o Contrato de Posição é o documento que identifica quem se levantará e o que será cobrado dele em termos de produção.

### “Fazedores de Coisas”, Inc. Gráfico de Organização



Após redigirem os Contratos de Posição dos cargos dentro de sua nova empresa, Jack e Murray, como acionistas, seguem para a tarefa mais difícil de sua nova associação: nomear as pessoas que preencherão as lacunas. E, já que são apenas os dois, torna-se ainda mais importante que eles abordem essa tarefa de maneira sábia e cuidadosa, para evitar os erros do passado. Uma vez entrado em acordo, eles vão para baixo da linha horizontal e, no meio do pedaço de papel, desenharam uma caixa onde escrevem as letras PCO, de Chefe de Operações ou Presidente da nova empresa. O próximo passo difícil, é claro, é decidir qual deles irá ocupar cada posição, sabendo que não podem dividir funções: não pode haver dois Chefes de Operações em uma empresa. Alguém tem de ser responsável, alguém tem de estar no comando. Será Jack? Será Murray? Eles pensam seriamente na questão: o nome da pessoa que cumprirá a função que, no final das contas, será responsável pela realização do sonho de Jack e Murray. Após pensar com cuidado, Murray decide por si mesmo que o lugar é de Jack; ainda que Murray seja o irmão mais velho, ele sabe que Jack sempre foi aquele que leva as responsabilidades a sério, Jack sempre foi mais completo que Murray. Enquanto Murray sempre foi o mais criativo dos dois, criatividade não é exatamente o que estamos procurando, organização, sim. Afinal de contas, as economias deles estão em jogo. Se a empresa deve dar a ambos o que desejam, alguém tem de levá-la bastante a sério, com certeza. Murray conversa com Jack sobre sua decisão, e ambos entendem o que está em jogo: um compromisso de confiança, tanto de um com o outro quanto com o Objetivo Estratégico que eles moldaram com todo o cuidado. Ambos entendem que isso é mais do que um simples trabalho: é um compromisso sincero. Após uma longa conversa, eles concordam que Jack ocupe a posição de PCO e Jack, solenemente, aceita o cargo, bem como a autoridade que vem com ele, ao assinar o Contrato de Posição do PCO ou Presidente. Em seguida, vêm as três posições na vice-presidência: *Marketing*, Operações e Finanças. Jack pergunta a Murray se ele concorda em ser Vice-presidente/*Marketing*, já que ele fez um trabalho tão maravilhoso no início dessa aventura. Murray concorda com entusiasmo: é o trabalho pelo qual ele havia esperado todo o tempo, e assina com alegria o Contrato de Posição de Vice-presidente/*Marketing*. Jack, então, assina o Contrato-de-Posição de Murray como Presidente (o gerente do Vice-presidente/*Marketing*) em nome da empresa. Em seguida,

vem o cargo de Vice-presidente/Operações, e Jack aceita assumir a posição, pois eles concordam que seria difícil para Murray vender e fazer as coisas ao mesmo tempo. Desta vez, Jack assina o Contrato de Posição como Vice-presidente/Operações e como Presidente. Para finalizar, Jack aceita a responsabilidade de Vice-presidente/Finanças, e assina o Contrato de Posição para o cargo. Não há dúvidas entre Jack e Murray acerca de quem é melhor talhado para o trabalho. Murray agora assume as posições de Gerente de Vendas e Gerente de Propaganda/Pesquisa e assina ambos os Contratos de Posição. Jack assume as funções de Gerente de Produção, Gerente de Serviço e Gerente de Instalações, assim como as de Gerente de Contas a Pagar e Gerente de Contas a Receber, e assina os respectivos Contratos de Posição. Com todos os Contratos de Posição assinados, Jack e Murray observam o que fizeram. Quando eles vêm, ficam chocados! Jack tem oito trabalhos e Murray três! Algo tem de mudar; após algumas considerações, eles concordam que Murray assumira as funções de Gerente de Contas a Receber e Gerente de Contas a Pagar. Isso faz com que cada um tenha seis trabalhos; qualquer pessoa é capaz de fazer seis trabalhos em um dia normal, Jack e Murray pensaram com ambição. E, finalmente, a organização está completa!

Trabalho nenhum ainda foi feito nos cargos, mas, mesmo assim, os dois foram capazes de criar a empresa, o trabalho que precisa ser feito, os padrões pelos quais cada função será responsável e as responsabilidades específicas de cada cargo. E, ao completar esse ato preparatório, um senso de ordem tomou conta de Jack e Murray, um senso de sublimação, porque, apesar do tamanho óbvio do trabalho que eles tinham pela frente, de algum modo ele parecia possível de ser feito. De algum modo, Jack e Murray sabiam que conseguiriam fazer tudo; eles estavam organizados, havia algum resquício de planejamento. Na criação do Gráfico de Organização, Jack e Murray também tinham criado a matriz de seu Protótipo de Franquia.

Fazendo um Protótipo do Cargo:  
substituindo a si mesmo por um sistema

Tendo criado uma imagem de como a empresa será quando finalmente estiver pronta, Jack e Murray começam o processo de criação do Protótipo, mas por baixo, não por cima da organização. Eles começam a trabalhar pela empresa onde começaram a trabalhar na empresa: na

posição de Vendedor e Pessoa da Produção e Secretário de Contas a Pagar, não como os proprietários, parceiros ou acionistas, não como o PCO ou o VP/*Marketing*, mas como funcionários, bem no início da empresa, fazendo Trabalho Tático, não Trabalho Estratégico. Trabalho Tático é o trabalho que todos os técnicos fazem, Trabalho Estratégico é o trabalho que seus gerentes fazem. Se a empresa de Jack e Murray der certo, eles precisam encontrar outras pessoas para fazerem o Trabalho Tático, para livrar Jack e Murray para fazerem o Trabalho Estratégico, e o Gráfico de Organização é o meio pelo qual essa transição crítica pode ser feita.

Vamos observar como Jack e Murray passam pelo mesmo processo de crescimento experimentado no início deste capítulo, mas, desta vez, evitando o desastre anterior ao fazer o Protótipo de seus cargos no Gráfico de Organização. Jack e Murray vão trabalhar em sua empresa, mas com uma diferença: eles não estão mais interessados em trabalhar em sua empresa, agora estão concentrados em criar uma empresa que funcione, e, para fazê-lo, começam a trabalhar de uma maneira totalmente diferente. Conforme Murray trabalha na posição de Vendedor, ele também o faz na posição de vendedor como Vice-presidente/*Marketing*. Conforme Jack trabalha na posição de Pessoa da Produção, ele também o faz na posição de Pessoa da Produção como Vice-presidente/Operações. Em outras palavras, Murray e Jack começam a criar sua empresa olhando para cada cargo na empresa como se fosse um Protótipo de Franquia. Conforme Murray vai trabalhar na posição de Vendedor como um Vendedor, ele também vai trabalhar pela posição de Vendedor, implementando o Processo de Desenvolvimento da Empresa pela Inovação, Quantificação e Orquestração. Do mesmo modo, conforme Jack vai trabalhar na posição de Pessoa da Produção como uma Pessoa da Produção, ele também vai trabalhar pela posição de Pessoa da Produção, implementando o Processo de Desenvolvimento da Empresa pela Inovação, Quantificação e Orquestração.

Cada um deles pergunta: O que seria melhor para nosso cliente aqui? Como eu poderia oferecer ao cliente o que ele quer, com mais facilidade, enquanto maximizo os lucros da empresa? E, ao mesmo tempo, como posso oferecer à pessoa responsável por aquele trabalho a melhor experiência possível?

Murray começa a testar as roupas que usa como Vendedor para ver que cores e estilos produzem um maior impacto positivo nos clientes;

ele começa a testar palavras diferentes, começa a pensar sobre como a “Fazedores de Coisas”, Inc., interage com seus clientes e como cada componente dessa interação pode ser modificado para aumentar sua efetividade. E conforme ele quantifica o impacto de suas inovações em vendas, ele pega a mais produtiva de todas e a escreve no Manual de Operações de Vendas da “Fazedores de Coisas”. Não demora muito para que o Manual de Operações de Vendas contenha os roteiros necessários para lidar com ligações recebidas, ligações feitas, encontrar o cliente na porta, a resposta exata para as perguntas, reclamações e preocupações do cliente, o sistema pelo qual uma ordem é inserida, como lidar com devoluções, pedidos de novos produtos e como o estoque é assegurado. Somente quando o Manual de Operações de Vendas está completo é que Murray procura por um vendedor, mas não por alguém com experiência em vendas, não um Mestre Técnico, mas um novato, um iniciante, um Aprendiz. Alguém ansioso para aprender como fazer da maneira certa, alguém que quer aprender o que Murray gastou tanto tempo e energia descobrindo, alguém para quem perguntas não se tornaram respostas, que está aberto à possibilidade de aprender habilidades que ainda não desenvolveu, habilidades que ele quer aprender.

E o anúncio é colocado na seção Vendas, nos classificados do jornal de Domingo, e diz: VENHA E CONHEÇA NOSSA OPERAÇÃO GIRACHAVE. VENHA E CONHEÇA NOSSA MÁQUINA DE DINHEIRO. NÃO É PRECISO EXPERIÊNCIA. APENAS UMA MENTE ABERTA E VONTADE DE APRENDER. E conforme Murray entrevista os candidatos, ele mostra a eles o Manual de Operações de Vendas e o Objetivo Estratégico da “Fazedores de Coisas” e explica como eles foram criados e por quê. Ele conta a história da “Fazedores de Coisas”, o sonho que ele e Jack conceberam para permitir que fizessem uma diferença pessoal no Mercado, no qual eles decidiram se tornar líderes. Ele mostra o Gráfico de Organização a eles, onde a posição de Vendedor se encontra, a quem ela se reporta e quem na “Fazedores de Coisas” é o responsável atualmente pela função, fala sobre seu Objetivo Primário a fim de determinar entre eles quem tem uma visão que coincide com a visão de mundo da “Fazedores de Coisas”. E quando ele encontra a pessoa certa, Murray o contrata, entrega o Manual de Operações de Vendas a ele, faz com que memorize as palavras, vista-se de acordo com o código, aprenda os sistemas e, finalmente, vá trabalhar. Usando o Sistema de Vendas, Mur-



ray inovou, quantificou e orquestrou. Nesse momento, naquele exato instante, Murray é promovido à posição de Gerente de Vendas, e começa o processo de Desenvolvimento da Empresa todo de novo, porque, naquele momento, Murray deu o passo mais importante para livrar-se do Trabalho Tático em sua empresa: Murray substituiu a si mesmo por um sistema que funciona nas mãos de uma pessoa que deseja usá-lo. E agora o trabalho de Murray é gerenciar o sistema em vez de fazer o trabalho; Murray agora está comprometido com o Trabalho Estratégico. E, enquanto Murray fazia isso, Jack fazia exatamente a mesma coisa com todas as funções de Trabalho Tático sob sua responsabilidade! Ambos trabalhando pela empresa, enquanto trabalhando nela, e tudo de acordo com o plano.

Agora Jack e Murray aprenderam, com a experiência, uma lição importante no desenvolvimento de sua empresa, uma lição que todo Técnico passando por um Surto Empreendedor deve aprender se sua empresa e sua vida pretendem trabalhar em harmonia: que seu Gráfico de Organização deriva de seu Objetivo Estratégico que, por sua vez, deriva de seu Objetivo Primário, que cada um é a causa de seu respectivo antecessor, assim, cada um deles representa um papel importante no cumprimento de seu antecessor: uma lógica é estabelecida, e acontece uma integração total.

Nesse exemplo, a “Fazedores de Coisas”, Inc., tornou-se um sistema ordenado para a criação e recriação das vidas de Jack e Murray. Sem o Gráfico de Organização, a confusão, a discórdia e o conflito se tornam constantes, mas, com o gráfico, a direção, o propósito e o estilo da empresa são equilibrados, interagindo de maneira decidida e progressiva com intenção e integridade na direção de um todo coeso e consciente. Finalmente, boas pessoas poderiam juntar-se e realizar algo!

Sarah expirou alto e alongou os braços, ambos estendendo-se completamente na direção do teto, como se ela estivesse afastando um sentimento com o qual estava tendo dificuldade em lidar.

– Caramba, – ela disse, – você com certeza não torna as coisas fáceis. No minuto em que consigo entender o empreendedor, você me dá mais trabalho. Eu queria falar novamente sobre isso porque acho que não entendi. O que você está dizendo é que preciso criar um Gráfico de Organização para a “Tudo sobre Tortas” de como a empresa será daqui a sete anos quando estiver pronta, em vez de da maneira como ela é hoje em dia?

– Sim, – eu respondi.

– E que, uma vez tendo criado o Gráfico de Organização, preciso colocar meu nome em todos os cargos que ocupo atualmente?

– Certo de novo – respondi.

– E que preciso criar descrições detalhadas de cada um desses cargos e, então, assinar os Contratos de Posição de cada uma, como se eu fosse uma funcionária, assumindo responsabilidade para cada trabalho? Você quer dizer que eu realmente preciso assinar cada Contrato de Posição exatamente como se fosse aquela funcionária?

– Sim – eu disse – exatamente como se você fosse a funcionária. Porque, se sua empresa vai funcionar, você é cada uma dessas funcionárias! Até que seja substituída por outra pessoa.

Ela continuou a avançar, seus olhos brilhando como diamantes, intensos, espertos, comprometidos.

– E a razão para isso é – Sarah disse, – que, a não ser que eu aja do modo como espero que meus funcionários o façam, a não ser que eu trabalhe em minha empresa exatamente do modo como eu desejo que eles o façam, nunca serei capaz de criar um sistema para fazê-lo exatamente do jeito que espero que eles o façam. Em outras palavras, a não ser que eu aja do modo exato como espero que meus funcionários ajam, o sistema que eu criar irá ceder a minhas preferências em vez de ao que a empresa realmente precisa para tornar possível para outros, que não eu, tão produtivos e felizes quanto possível. E, se eu somente ceder a minhas preferências, nunca serei capaz de ser substituída por outra pessoa senão outro proprietário, alguém exatamente como eu, alguém com os mesmos objetivos que eu.

Ela parou por um momento como se para tomar fôlego e, então, prosseguiu:

– É isso que você está dizendo?

– Exatamente! – respondi. – Pois é muito importante que, se você vai recomeçar sua empresa, seja capaz de separar as funções que tem de representar de si mesmo, tornar-se independente delas em vez de elas se tornarem dependentes de você. Lembre-se de que falamos antes sobre a natureza insana de todas as suas diferentes personalidades, e que o único modo de eliminar essa loucura é se organizar e organizar o mundo a sua volta para que você possa funcionar da forma mais clara possível? Bem, é a natureza defeituosa dessas personalidades que temos

de combater, é a nossa natureza automática que temos de organizar em uma natureza intencional. E a única maneira de fazermos isso é intencionalmente, não automaticamente. E, assim, uma parte de nós, a parte que um homem chamado Gurdjieff uma vez chamou de “guia” deve ordenar todo o resto. “O guia deve tomar a frente do cavalo e da carruagem”, Gurdjieff disse uma vez. E, como dono de sua empresa, como o guia de sua empresa, este é seu trabalho primário: tomar a frente do cavalo e da carroça. E, para fazê-lo, você deve ser capaz de diferenciar as funções, para discriminar o que é mais importante do que é menos importante, organizando de tal maneira que sua melhor inteligência lhe diga como o negócio deve funcionar. E, uma vez tendo feito isso, uma vez tendo organizado sua empresa da maneira mais inteligente possível, seu próximo trabalho mais importante é o de seguir as regras do jogo que você criou com integridade.

– Porque, se eu não obedecer às regras, por que os outros deveriam?

– Se as regras não se aplicam a você, a líder, porque você deveria esperar que alguém seguisse você? Se não obedecer às regras, honrá-las, exaltá-las, porque alguém mais iria levar seu jogo a sério? A resposta é: você não pode esperar que eles o façam, pois eles não o farão! E é nisso que se resume o processo de desenvolvimento organizacional: é o processo pelo qual você idealiza sua empresa da melhor maneira possível e a estrutura do modo pelo qual ela deve funcionar. Seu Gráfico de Organização é essa estrutura, é você falando com seu pessoal e com o mundo, dizendo a eles exatamente como vê sua empresa funcionando quando estiver pronta, quando o sonho toma forma. É você compartilhando sua mente com o mundo. E então, uma vez tendo compartilhado, é você dizendo a seu pessoal e ao mundo que acredita o suficiente na visão para vivê-la você mesmo! Menos do que isso, é pura arrogância – eu disse a ela. – Mas, quando você vive por suas próprias regras, quando faz seu discurso, quando vive como pensa, então sua empresa será algo a se contemplar.

– Entendi – ela disse.

– Não tinha dúvidas de que você entenderia – respondi. – Então, vamos seguir para o Desenvolvimento da Administração, – eu disse para Sarah, enquanto servia uma nova xícara de chá. – Depois, para o Desenvolvimento do Pessoal, pois onde administração, pessoas e sistemas se juntam, é onde seu Protótipo também estará.

## capítulo 15

# Sua estratégia de administração

*O sistema é a solução.*

AT&T

Você pode pensar que a implementação bem-sucedida de uma estratégia de administração depende de você encontrar administradores incrivelmente competentes, pessoas com “habilidades pessoais” primorosamente afiadas, com diplomas de faculdades de administração, com técnicas altamente sofisticadas para lidar com e desenvolver o pessoal. Não depende: você não precisa dessas pessoas, nem pode pagar o que elas valem.

Na verdade, elas serão a maldição de sua existência. O que você precisa, em vez disso, é de um Sistema de Administração. O Sistema se tornará sua estratégia de administração, os meios pelos quais seu Protótipo de Franquia produzirá os resultados desejados; o Sistema se tornará a solução para os problemas que a incomodam, relacionados à imprevisibilidade de seu pessoal; o Sistema transformará os problemas de seu pessoal em uma oportunidade, orquestrando o processo pelo qual as decisões da administração são tomadas e, ao mesmo tempo, eliminando a necessidade dessas decisões onde e quando for possível.

O que é um Sistema de Administração?

É um Sistema projetado dentro de seu Protótipo para produzir um resultado de *marketing*. E, quanto mais automático for o Sistema, mais eficaz será seu Protótipo de Franquia. O Desenvolvimento da Administração, ou seja, o processo pelo qual você cria seu Sistema de Administração e ensina a seus futuros gerentes a usá-lo, não é uma ferramenta de administração como muitos acreditam, é uma ferramenta de *marketing*. Seu objetivo não é somente criar um Protótipo eficiente, mas um Protótipo eficaz; e um Protótipo eficaz é uma empresa que encontra

e mantém clientes, com lucro, melhor do que qualquer outra. Vamos observar como um sistema desses foi colocado em prática em um hotel que venho auxiliando nos últimos dezessete anos.

### **Um fósforo, uma bala, uma xícara de café e um jornal**

A primeira vez foi sem querer; quero dizer, para mim. Eu não tinha planejado ir até lá. Estava dirigindo há sete horas e, cansado de dirigir, decidi parar para pernoitar antes de ir para São Francisco. O hotel ficava em um bosque de sequóias com vista para o Oceano Pacífico. Quando entrei no saguão, o sol estava se pondo e o bosque havia se tornado um breu. Instantaneamente senti que era um lugar especial: o saguão possuía uma iluminação aconchegante; painéis de sequóias refletiam o brilho vermelho da luz nos confortáveis sofás beges encostados nas três paredes que cercavam a mesa da recepção; uma longa mesa de madeira escura estava voltada para a porta principal pela qual eu havia acabado de entrar. Na mesa, havia uma cesta indiana trançada, transbordando com frutas frescas; ao lado da cesta havia um pesado abajur de bronze, sua luz profunda incidia sobre as frutas, dando um ar festivo ao ambiente. Cobrindo todo o comprimento da mesa e caindo em cada extremidade, quase chegando a alcançar o chão, havia uma toalha de linho com um trabalho em crochê intrincado, seu padrão brilhante e exótico acentuava as cores das frutas, o bronze do abajur e o profundo ocre avermelhado das paredes; na extremidade mais distante da mesa, contra a parede mais distante, em uma sólida lareira de pedra bruta, um fogo vibrante preenchia o ambiente com o crepitar animado da lenha de carvalho que queimava furiosamente. Mesmo que eu não estivesse tão cansado, o contraste do calor das chamas em meu rosto e o frio da noite em minhas costas teria sido suficiente para me atrair para ali; com tudo aquilo, eu estava extasiado. Atrás da mesa da recepção, uma mulher apareceu com uma blusa de algodão recém-engomada em tons de vermelho, verde e branco, combinando com uma saia ocre escuro; um alfinete com o logotipo do hotel em uma fita ocre avermelhada decoravam a blusa como distintivo de honra, e uma fita combinando afastava o cabelo de sua face brilhante.

– Seja bem-vindo ao “Venetia” – ela sorriu calorosamente.

Não levou mais do que três minutos do momento em que ela me cumprimentou até o momento em que o mensageiro me encaminhou para o quarto, independentemente do fato de eu não ter reserva. Eu não

podia acreditar na facilidade com que aquilo tudo tinha acontecido. E o quarto! A impressão geral foi de opulência abrandada: um tapete espesso em tom pastel, uma cama *king-size* de pinho branco, coberta por uma magnífica colcha branca impecavelmente limpa, com gráficos originais retratando cenas e pássaros do noroeste do Pacífico, e complementando a elegância rústica das paredes de cedro uma lareira de pedra com lenha de carvalho já preparada para o fogo, e um fósforo grande e elegante colocado diagonalmente no chão em frente à lareira esperando para ser aceso. Estava felicíssimo com minha sorte. Troquei de roupa para jantar: a mulher da recepção havia feito uma reserva enquanto eu me registrava no hotel! Saí andando pela noite para encontrar o restaurante; uma placa próxima ao caminho do lado de fora de meu quarto apontava para outro caminho bem iluminado por dentro do escuro bosque de sequóias. O ar da noite estava quieto e limpo; à distância eu ouvia o murmurar calmo e rítmico das ondas do Oceano Pacífico. Ou era minha imaginação? Havia uma aura mágica que cercava o lugar. O restaurante ficava em uma colina com vista para o hotel e o mar; até entrar, eu não tinha visto nenhuma outra pessoa, mas o restaurante estava lotado. Dei meu nome ao *maître*, e ele imediatamente me conduziu a uma mesa, independentemente do fato de que outras pessoas estavam esperando. Evidentemente, as reservas significavam algo nesse restaurante! A refeição estava tão deliciosa quanto tudo o que eu havia experimentado antes, a comida era preparada de forma caprichosa, o serviço atencioso, mas discreto. Saboreei uma taça de conhaque enquanto aproveitava a apresentação de um violonista clássico que tocava uma seleção de “Fugas”, de Bach, para os clientes. Assinei a nota e voltei para meu quarto, notando que a intensidade das luzes do caminho havia aumentado, aparentemente para compensar a escuridão crescente. Quando cheguei ao meu quarto, a noite tinha esfriado; estava ansioso por acender a lareira e, possivelmente, tomar um pouco mais de conhaque antes de ir para a cama. Alguém já tinha pensado nisso! Um fogo vivo queimava na lareira, a cama estava pronta para ser ocupada, os travesseiros estavam afofados e havia uma bala em cada um deles. Em um dos criados-mudos ao lado da cama estava um copo de *brandy* e um cartão onde se lia:

“Seja bem-vindo a sua primeira estadia no “Venetia”. Espero que esteja aproveitando. Se houver qualquer coisa que eu possa fazer por você, de dia ou à noite, não hesite em chamar. Kathi”.

Eu cáí no sono aquela noite sentindo-me muito bem cuidado. Na manhã seguinte, acordei com um estranho ruído borbulhante vindo do banheiro; levantei para investigar. Uma cafeteira, ligada por um temporizador automático, estava funcionando no balcão da pia. Um cartão na cafeteira dizia: “Sua marca de café. Aproveite! K.” E era minha marca de café! Como é que eles haviam descoberto? E então eu me lembrei: na noite anterior, no restaurante, eles tinham me perguntado qual era minha marca de café favorita. E lá estava. No momento em que me conscientizei do que eles tinham feito, ouvi uma batida educada na porta. Fui até a porta e a abri: ninguém. Mas, ali, no capacho, havia um jornal: meu jornal, o **The New York Times**. Como é que eles haviam descoberto? E então eu me lembrei. Quando me registrei, na noite anterior, a recepcionista tinha me perguntado qual era meu jornal favorito. E eu nem tinha pensado no assunto, até então. E lá estava. E tudo isso se repetiu todas as vezes que voltei lá; mas, após aquela primeira vez, eles nunca mais perguntaram minhas preferências. Eu já havia me tornado uma parte do Sistema de Administração do hotel: e eles não me desapontaram uma vez sequer. O sistema sabe do que eu gosto, e eu o obtenho exatamente da mesma maneira, exatamente na mesma hora. O que exatamente o Sistema ofereceu? Um fósforo, uma bala, uma xícara de café e um jornal; mas não foi o fósforo, a bala, a xícara de café ou o jornal que fizeram a diferença, foi alguém que havia me escutado. E eles me escutaram todas as vezes. No momento em que eu entrei no quarto, senti a lareira aquecendo o ambiente e sabia que alguém tinha pensado em mim, tinha pensado no que eu queria. Eu não havia dito uma palavra e, ainda assim, eles tinham me escutado. No momento em que vi as balas sobre os travesseiros, a cama pronta e o conhaque na mesa, eu sabia que alguém havia pensado em mim, havia pensado no que eu queria. Eu não havia dito uma palavra e, ainda assim, eles tinham me escutado. No momento em que escutei o café sendo coado no banheiro e vi o cartão que o identificava como minha marca favorita, eu me lembrei de que alguém havia me perguntado sobre minha preferência, e eles haviam ouvido minha resposta. No instante em que vi o jornal e o reconheci como meu jornal favorito, eu me lembrei de que alguém havia perguntado sobre isso, e eles haviam ouvido a minha resposta. E foi totalmente automático! Cada um dos elementos era uma solução orquestrada para produzir um resultado de *marketing*, um componente integrado do Sistema de Administração do hotel.

Após minha terceira visita, pedi para falar com o gerente; eu queria descobrir como ele era capaz de reproduzir resultados idênticos para mim todas as vezes. Como ele podia se certificar de que alguém iria fazer as perguntas certas para assegurar os resultados corretos para cada um dos hóspedes? Seria porque ele havia contratado pessoas extremamente competentes? Os funcionários eram proprietários? Havia algum tipo de sistema de incentivos especial? O gerente era um jovem rapaz de vinte e nove anos. Ele me convidou para ir ao escritório para conversarmos; era bem iluminado, de tamanho modesto e tinha vista para o bosque pelo qual eu havia andado para chegar ao restaurante, a mesa dele era limpa e impecavelmente organizada, nenhum papel perdido à vista. “Este é um jovem muito organizado”, pensei comigo mesmo. “Talvez seja ele a razão pela qual o hotel funciona tão bem”. O jovem gerente com certeza gostava de seu trabalho, pois imediatamente se interessou pela conversa sobre o trabalho e a tarefa de produzir os resultados que o proprietário do hotel lhe confiava.

– Sabe, – ele disse, sorrindo – é engraçado estar aqui conversando com você sobre o que fazemos aqui no hotel. Pois até cinco meses atrás, a única experiência que eu tinha no ramo de hotéis foi ser hóspede por duas noites em um “Holiday Inn” de Fresno, há três anos. Na verdade, – ele prosseguiu – antes desse trabalho, eu estava trabalhando como cozinheiro em um restaurante próximo daqui. Conheci o proprietário, e ele perguntou se eu não gostaria de entrar no ramo de hotelaria e, antes que eu me desse conta, ele me contratou. Tudo o que sei sobre o ramo de hotelaria aprendi aqui. Olhe só, deixe-me mostrar a você.

Ele pegou um fichário vermelho atrás de sua mesa. Na lombada estavam as iniciais MO e o logotipo do hotel.

– O que fazemos aqui é simples. Qualquer pessoa pode fazer.

Ele abriu o fichário no índice.

– Este é o nosso Manual de Operações. Como você pode ver, não passa de uma série de listas de verificação. Esta é uma lista de verificação para a arrumação de um quarto.

Ele abriu o livro em uma página amarela.

– Este grupo de páginas é amarelo. Tudo no Manual segue um código de cores. O Amarelo tem a ver com Arrumação de Quartos. Azul, com os Serviços de Apoio ao Cliente. Por exemplo, quando acendemos seu fogo à noite, colocamos as balas em seu traveseiro, e por aí vai.



Cada lista de verificação contém os passos específicos que cada Pessoa de Apoio aos Quartos deve cumprir para fazer seu trabalho. Há oito pacotes de listas de verificação para cada Funcionário de Apoio aos Quartos, esperando no escaninho de cada um quando chegam todos os dias. Cada pacote ou lista de verificação é usado por um dos oito quartos pelos quais o Funcionário de Apoio aos Quartos é responsável. Conforme o Funcionário de Apoio aos Quartos cumpre o processo em cada um de seus oito quartos, uma lista de verificação é concluída para confirmar que cada uma das tarefas foi executada de acordo com os padrões. Como você pode ver, ao final da lista de verificação há um lugar para o FAQ assinar, indicando que cumpriu a tarefa designada. Assinar e não ter cumprido as tarefas dá margem à demissão instantânea. Mas há outra parte do sistema que realmente o faz funcionar: na parte de trás de cada lista de verificação, há um desenho daquele quarto específico que identifica cada tarefa a ser concluída e a ordem na qual deve ser feita. O desenho conduz o FAQ na rotina e, conforme ele completa cada tarefa, marca a parte correspondente do desenho para mostrar que foi feito. Com este desenho, podemos treinar os novos funcionários quase que instantaneamente e fazer com que eles produzam resultados idênticos aos de uma pessoa que já esteja conosco por algum tempo. Como segurança, meus Supervisores de FAQ fazem rondas todos os dias para certificar-se de que algum erro seja percebido a tempo.

Ele fez uma pausa e sorriu.

– Mas raramente há erros: o sistema funciona como um relógio. Há um sistema tão eficaz quanto este para tudo o que fazemos aqui. A verdade é que o proprietário pensou em tudo: a iluminação, a sauna e a piscina possuem temporizadores eletronicamente controlados e sincronizados com as estações do ano, assim eles oferecem um resultado previsível para os hóspedes. Por exemplo, você deve ter notado que, à noite, as luzes do lado de fora aumentam de intensidade conforme vai escurecendo: isso é feito de forma automática. Ninguém tem de pensar no assunto. Eu poderia dar muitos outros exemplos, mas acho que você já entendeu o esquema todo. O processo todo foi desenvolvido pelo proprietário para dar boa impressão aos hóspedes. Você ficaria surpreso em saber quantas pessoas vêm até mim após sua estadia para agradecer o bom tratamento; mas não é sobre as grandes coisas que eles falam, é sempre sobre as pequenas coisas.

Eu pude entender e acreditar em tudo o que ele havia dito, mas ainda assim perguntei:

– Como você faz os FAQ usarem as listas de verificação? Como você faz com que usem o sistema? Eles não ficam cansados da rotina? Não é entediante para eles?

– Ah, – disse meu anfitrião – É aí que somos realmente brilhantes.

## capítulo 16

# Sua estratégia de pessoal

*Os jogos da vida refletem os objetivos de vida.*

Robert S. DeRopp, **The Master Game**

“Como posso fazer com que minha equipe faça o que eu quero?” – esta é a pergunta que ouço com mais frequência de pequenos empresários. E minha resposta invariavelmente é: “Você não pode! Você não pode forçar sua equipe a fazer coisa alguma”. “Se quiser que seja feito”, eu digo a eles, “você terá de criar um ambiente no qual ‘fazer’ seja mais importante para sua equipe do que ‘não fazer’. Nesse ambiente, ‘fazer’ bem se torna um modo de vida para eles”. Como essa é a pergunta que recebo com maior frequência, intrigou-me a resposta do Gerente do hotel a minha pergunta: “Como você consegue sua equipe fazer o que você quer que eles façam?” Sua resposta era inovadora porque muito raramente eu ouvia algo parecido.

– A primeira coisa que me surpreendeu quando vim trabalhar aqui – disse o Gerente – foi que o dono levou-me a sério. Pense bem: aqui estava eu, um garoto, sem experiência alguma na área. Mas ele jamais me tratou assim; fui tratado como se fosse um adulto importante. Alguém com quem valia a pena conversar sobre o que ele, obviamente, considerava importante. E essa foi a segunda surpresa que tive quando vim trabalhar aqui: o modo como o patrão levava a sério o funcionamento deste hotel.

O Gerente continuou:

– Quero dizer, não era só o fato de que ele levava a sério seu negócio; todos os meus outros patrões encaravam muito seriamente seu trabalho. Mas era o tipo de seriedade que ele demonstrava: para ele, era como se o hotel fosse mais do que simplesmente um hotel. Era como se o hotel fosse uma expressão de quem ele era, um símbolo das coisas

em que acreditava. Então, se eu não tivesse levado o hotel a sério, seria como se não o estivesse levando a sério, ele, um homem cujos valores eu respeitava. Acho que foi por isso que ele me levou a sério, o que gerou um nível de comunicação entre nós que possibilitou que eu atentasse para suas crenças e para como o hotel as expressava em seu cotidiano. Jamais esquecerei meu primeiro dia aqui. – prosseguiu. – Foi como uma iniciação em uma irmandade, ou coisa parecida. Foi bem aqui. Ele fez um círculo com o braço indicando o escritório onde estávamos. – Este era seu escritório. Eu estava sentado aí, onde você está; o patrão estava sentado aqui – apontou para a cadeira na qual ele mesmo estava sentado. – Era uma segunda-feira de manhã, após um final de semana prolongado, e havia muito o que fazer. Normalmente, quando começo em um novo trabalho, a primeira coisa que acontece é que a pessoa que me contrata leva um minuto descrevendo o que devo fazer e me coloca logo para começar. Portanto, fiquei surpreso quando o patrão ofereceu-me uma xícara de café. Ele parecia absolutamente alheio à pressa; nada prático, eu diria. Não, não era. – o Gerente corrigiu-se. – Ele foi, provavelmente, a pessoa mais prática que já conheci. – Mas foi a atitude dele diante de sua empresa que me conquistou. Ele parecia dizer que conversaríamos sobre a coisa mais importante de sua agenda naquele dia; que conversar sobre meu serviço era mais importante para ele do que o trabalho que fazia no momento. Ele não estava me contratando para trabalhar; eu estava sendo contratado para algo muito mais importante.

O Gerente sorriu.

– Sabe, nunca falei isso antes para ninguém. É realmente estranho, mas enquanto estou falando tudo isso com você, fica claro para mim por que respeito tanto esse lugar: é porque respeito muito o patrão. Para mim, esse lugar é ele; se eu não o respeitasse, acho que não seria tão bom naquilo que faço aqui. De algum modo, a idéia daquilo que fazemos aqui é a idéia dele. E foi isso que ele gastou tanto tempo me comunicando naquele primeiro dia: sua idéia sobre esse lugar, e o que isso significava para ele. O que ele me disse foi algo que eu nunca havia ouvido antes, em trabalho algum. Ele disse: “O trabalho que fazemos é um reflexo de quem somos: se trabalhamos com negligência, é porque somos negligentes; se nos atrasamos, é porque estamos atrasados por natureza; se ele nos entedia, é porque estamos entediados conosco

mesmos, não com o trabalho. O trabalho mais humilde pode ser uma obra de arte quando feito por um artista. Então, o trabalho que fazemos aqui não está presente para nós de forma externa, mas interna; o modo como fazemos nosso trabalho torna-se um espelho do que somos”.

O Gerente prosseguiu, como se o dono estivesse falando através dele.

– “O trabalho é algo passivo sem você, ele não pode fazer minha parte. O trabalho é somente uma idéia, até que alguém o realize, mas, no momento em que alguém o executa, seu impacto no mundo torna-se o reflexo de uma idéia (a idéia que está por trás do trabalho) e da pessoa que o faz. Nesse processo, o trabalho que você faz torna-se você mesmo, e você torna-se a força que dá vida à idéia que está por trás do trabalho, torna-se o criador do impacto de seu trabalho no mundo. Não existe trabalho indesejável” – continuou. – “Existem apenas pessoas que vêm certos tipos de trabalho como indesejáveis, gente que usa qualquer desculpa para justificar por que precisa fazer um trabalho que detesta, pessoas que encaram seu trabalho como punição pelo que são e pelo lugar em que se colocam no mundo, em vez de como uma oportunidade de enxergar-se tal como realmente são”. O que o patrão disse é que pessoas assim não trazem vida à idéia do trabalho que fazem; elas matam essa idéia. O resultado é sempre o que vivenciamos como as transações negligentes, desatentas, contraditórias e frias que ocorrem entre a maioria das empresas e as pessoas que compram os produtos delas, exatamente o oposto daquilo que temos aqui. E o motivo da diferença é que damos a todos os que vêm trabalhar no hotel a oportunidade de escolher, não após terem feito o trabalho, mas antes. E fazemos isso certificando-nos de que compreendem a idéia que está por trás do trabalho que estão sendo solicitados a fazer. Acho que isso é o que mais me entusiasmou: este é, sem dúvida, o primeiro lugar em que trabalho onde encontrei uma idéia por trás de um trabalho, mais importante do que o próprio trabalho – disse ele. – A idéia expressa pelo patrão dividia-se em três partes: a primeira ensina que nem sempre o cliente tem razão, mas, esteja ele certo ou não, nosso trabalho é fazer com que se sinta como se estivesse. A segunda ensina que se espera que todos os que trabalham aqui o façam buscando sua perfeição nas tarefas que receberem; quando a pessoa não conseguir, deverá tentar atingi-la até conseguir. E, se não quiserem agir assim, é melhor irem embora. A terceira ensina

que a empresa é um campo em que tudo o que sabemos fazer é testado por aquilo que não sabemos, e que o conflito entre esses dois pontos é o que gera o crescimento, o sentido. A idéia do patrão sobre a empresa resume-se em uma noção essencial: uma empresa é como um cenário de prática de artes marciais, um lugar onde se pratica para ser o melhor possível. Mas o verdadeiro combate no *dojo* não é entre duas pessoas, como a maioria acredita: o verdadeiro combate nesse cenário é travado pelas pessoas consigo mesmas. Foi sobre isso que falamos, o patrão e eu, em nosso primeiro encontro, sua filosofia sobre trabalho e sobre empresas. Compreendi que o hotel era a coisa menos importante em nosso relacionamento, o que importava era a seriedade com que eu entrava no jogo que ele havia criado. Ele não estava à procura de empregados, muito menos de jogadores para seu jogo, procurava gente que quisesse algo mais do que apenas um trabalho.

O que o Gerente estava dizendo, e o que o patrão lhe havia dito, era que as pessoas (sua equipe) não querem simplesmente trabalhar para gente estimulante, elas querem trabalhar para gente que tenha criado uma estrutura claramente definida de atuação no mundo, uma estrutura através da qual possam testar a si mesmas e ser testadas. Essa estrutura é chamada de jogo. E não há nada mais estimulante do que um jogo bem-concebido. Isso é o que os melhores trabalhos representam para as pessoas que os criaram: um jogo no qual as regras simbolizam a idéia que você, o dono, tem a respeito do mundo. Se sua idéia for positiva, a empresa refletirá esse otimismo; se for negativa, da mesma forma isso se refletirá na empresa. Nesse contexto, o grau em que sua equipe "faz o que você quer" é aquele em que eles embarcam em seu jogo; e esse grau não depende deles, mas de sua eficiência em comunicar esse jogo logo de saída, no começo do relacionamento, não depois de iniciada a partida. Sua Estratégia de Pessoal é o modo como você comunica essa idéia: ela começa com seu Objetivo Primário e seu Objetivo Estratégico, prosseguindo através de sua Estratégia Organizacional (seu Gráfico de Organização e os Contratos de Posição para todas as funções) e os Manuais de Operações que definem o trabalho feito por sua equipe. É comunicada através de suas crenças e do modo como espera que seu Protótipo seja um exemplo para eles; através dos padrões estabelecidos por você para o desempenho de responsabilidades em todos os níveis e setores de seu Protótipo; através das palavras que você usa para descre-

ver o que sua empresa deve tornar-se para seu cliente, para sua equipe, para você mesmo, se é que deve ser mais do que apenas um local aonde as pessoas vão trabalhar. Mas o jogo realizado por sua empresa não pode simplesmente ser colocado em uma página escrita; para funcionar, ele deve ser visto, deve ser vivenciado. Trata-se sempre e acima de tudo do modo como você age; as palavras ficam vazias se o jogo for artificial. O jogo não pode ser criado como um artifício para envolver sua equipe, não pode tornar-se cínico se você quiser que dê a sua equipe aquilo de que precisa para que todos se revelem enquanto jogam. O jogo tem de ser real, tem de ser verdadeiro: o jogo é uma dimensão de você mesmo. A forma como você age no jogo estabelece como será visto pelos outros jogadores.

### As regras do jogo

Como em qualquer outro jogo, o “jogo das pessoas” tem regras que devem ser obedecidas se você quiser ter algum sucesso. Incluí algumas aqui, como exemplo. As outras, você terá de descobrir sozinha, jogando seu jogo. Você aprenderá as regras no andar da carruagem.

**1.** Jamais imagine o que deseja que sua equipe faça para, só depois, com base nisso, tentar criar um jogo. Para que seja encarado com seriedade, o jogo tem de vir primeiro; o que sua equipe faz virá em segundo lugar.

**2.** Jamais crie um jogo para sua equipe que você mesma não queira jogar. Eles vão descobrir isso e você jamais se esquecerá.

**3.** Esteja certo de que há meios específicos para ganhar o jogo sem deixar que ele termine: o jogo não pode acabar, porque isso acabará com a vida de sua empresa. Mas, a menos que haja vitórias durante o processo, sua equipe ficará abatida: é esse o benefício das vitórias de vez em quando. Elas mantêm a equipe no jogo e o tornam interessante, mesmo quando não ele não for.

**4.** Mude o jogo de vez em quando: a tática, não a estratégia. A estratégia é a ética, a moral que sustenta a lógica de seu jogo. Isso deve permanecer intocado, pois é a base do compromisso assumido entre você e sua equipe. Mas é necessário mudar, porque qualquer jogo pode tornar-se comum, não importando o quanto foi estimulante no começo. Para saber a hora de mudar, esteja atento à equipe: seus resultados dirão quando o jogo está a ponto de acabar. O truque é antever o final

antes de qualquer outra pessoa e mudá-lo com uma atitude decidida. Você saberá se o conseguiu observando o modo como todos respondem à mudança. Mas não de início: você pode esperar alguma resistência, a princípio, mas persista. Sua persistência vencerá a resistência de sua equipe, trazendo-os para seu jogo novo e mais envolvente.

**5.** Jamais espere que o jogo seja auto-sustentável: as pessoas precisam ser lembradas, constantemente, de que ele existe. Pelo menos uma vez por semana, crie uma reunião especial sobre o jogo, pelo menos uma vez ao dia distribua algum tipo de publicação sobre alguma exceção ao modo como o jogo tem sido realizado e certifique-se de que todos tomem conhecimento disso. Lembre-se: por si só, o jogo não existe. Ele está vivo na medida em que as pessoas o tornam vivo, mas as pessoas têm uma capacidade infalível de esquecer tudo aquilo que iniciam e de se distrair com futilidades. Grandes jogos são perdidos dessa forma. Para garantir que isso não aconteça com o seu, não espere que sua equipe seja o que não é, lembre-lhes sempre do jogo que estão realizando com você. Nunca é demais.

**6.** O jogo tem de fazer sentido. Um jogo sem lógica será frustrado antes mesmo que comece. Os melhores jogos são construídos com base em verdades universais: todos poderão vê-las se elas forem suficientemente atrativas. Um jogo que se inicia de forma confusa não a levará a parte alguma. Conheça o chão onde pisa e, depois, monte seu arsenal, mais cedo ou mais tarde, você vai precisar dele. Porque um jogo que não é testado, não é jogo; mas, lembre-se, você pode ter os melhores motivos do mundo para manter o jogo e, mesmo assim, ele pode terminar com você sendo o perdedor, se a lógica não for baseada em um forte envolvimento emocional. Tudo o que a lógica faz é dar a sua equipe as armas racionais para apoiar seu comprometimento emocional. Se o comprometimento deles se esvaír, isso significa que eles (e, principalmente, você) esqueceram a lógica. Então, lembre sempre a lógica, certifique-se de que todos se lembrem da razão de ser do jogo.

**7.** O jogo precisa ser divertido, às vezes. Veja bem, eu disse “às vezes”. Nenhum jogo precisa ser divertido o tempo todo, na verdade, frequentemente os jogos não têm graça alguma. Faz parte da emoção de jogar bem: aprender como lidar com a parte “sem graça” para manter a dignidade nos momentos de desânimo. Ao mesmo tempo, a diversão precisa estar planejada para fazer parte do jogo. Mas esteja certo de que



a parte divertida seja realmente diversão; ela precisa ser definida por sua equipe. Se eles acham divertido, vai funcionar. Mas não com muita frequência, talvez uma vez a cada seis meses, algo para ser esperado com ansiedade e também esquecido.

8. Se você não consegue pensar em um bom jogo, copie algum. As idéias de outras pessoas são tão boas quanto as suas. Mas, se você se apropriar do jogo de outra pessoa, deve sabê-lo de cor: não há nada pior do que fingir que joga um jogo.

### A lógica do jogo

Para o Gerente do hotel, o jogo do patrão era bom; logo, ele aprendeu a jogá-lo. Era um jogo simples, mas eficiente. Foi construído sobre a seguinte lógica: a maioria das pessoas não consegue o que deseja do trabalho, da família, da religião, do governo e, o mais importante, de si próprias. Falta alguma coisa na maior parte de nossas vidas. Parte do que falta é objetivo, são valores, padrões que valham a pena, parâmetros que possamos usar para avaliá-las. Parte do que falta é um Jogo que Valha a Pena. Falta, também, senso de relacionamento: as pessoas sofrem, isoladas umas das outras. Em um mundo sem finalidades, sem valores significativos, o que temos a compartilhar além de nosso vazio, dos fragmentos carentes de nossos egos superficiais? Como resultado disso, a maioria de nós se perde avidamente em busca de distração na música, na televisão, nas pessoas, nas drogas. E a maioria de nós procura coisas para usar e para fazer, coisas que preencham o vazio, que sustentem um senso desgastado de personalidade, coisas às quais possamos atribuir sentido, significação e vida. Nós nos transformamos rapidamente em um mundo de coisas, e a maioria das pessoas está sendo absorvida por toda essa profusão. Então, o que a maioria das pessoas precisa é de um lugar onde haja uma comunidade com finalidade, ordem e sentido, um lugar onde o ser humano seja requisito, mas onde agir com humanidade seja essencial, um lugar onde o pensamento em geral desorganizado que permeia nossa cultura se torne organizado e claramente dirigido a um resultado que valha a pena, um lugar onde disciplina e vontade sejam apreciados por aquilo que são: a espinha dorsal da atividade empresarial, de ser o que você é intencionalmente e, não, acidentalmente. Um lugar que substitua o lar que a maioria de nós perdeu: isso é o que uma empresa pode fazer. Pode criar um Jogo que Valha a Pena, pode

tornar-se uma comunidade, aquele lugar onde palavras como integridade, intenção, compromisso, visão e excelência possam ser usadas como etapas de ação no processo de produção de um resultado que valha a pena. Que tipo de resultado? Dar a seu cliente uma sensação de que sua empresa é um lugar especial, criado por gente especial, que faz seu trabalho da melhor forma possível. E tudo pela razão mais simples, mais humana: porque estão vivos! De que outra razão você precisa? Os seres humanos são capazes de atos extraordinários, são capazes de ir à Lua, de criar o computador, de construir uma bomba que pode destruir-nos a todos. O mínimo que devemos tentar fazer é administrar uma pequena empresa que funcione. Porque, se não formos capazes de fazer isso, qual será o valor de nossas grandes idéias?

A que finalidade servem, além de nos alienar de nós mesmos, uns dos outros, de quem somos?

### Jogar o jogo

Pensando no modo como o dono do hotel agiu, você pode começar a construir um mapa mental do jogo criado por ele. Seu hotel tornou-se um mundo no qual as experiências do cliente eram acolhidas com uma dedicação profunda à limpeza, à beleza e à ordem. Mas essa dedicação não repousava sobre uma justificativa meramente comercial (embora ela também existisse; nenhuma empresa poderia ser bem-sucedida sem ela) mas, sim, moral, na filosofia do patrão, em sua visão do mundo, em suas idéias. As idéias eram, então, comunicadas à equipe, em palavras e ações, através de um processo bem planejado. A importância disso não pode ser superestimada. O patrão comunicou sua idéia por meio de sistemas documentados e através de sua atitude acolhedora, estimulante e positiva. Ele sabia que podia comunicar a seu pessoal o processo organizado, porém humano, de agradar aos clientes, mas somente se isso fosse comunicado de maneira organizada e humana. Em resumo, o meio de comunicação tornou-se tão importante quanto a idéia que ele devia comunicar, e o processo de recrutamento do hotel tornou-se o primeiro e o mais importante meio de comunicar a idéia do patrão.

Segundo a explicação do gerente, o processo de recrutamento consistia em vários componentes distintos:

**1.** Uma apresentação planejada, comunicando a idéia do patrão em uma reunião em grupo para todos os candidatos ao mesmo tempo. Tal

apresentação descrevia não só a idéia, mas também a história e a experiência da empresa em implementar com sucesso essa idéia, além dos atributos necessários para que o candidato tenha êxito na seleção para o cargo em questão.

2. Uma reunião individual com cada candidato, para discutir sua reação e sentimentos em relação à idéia, bem como sua experiência e currículo. Nessa reunião, cada candidato também devia responder por que achava que era perfeito para ocupar a função que o cargo exigia, dentro do processo de implementação da idéia do patrão.

3. Notificação por telefone sobre o sucesso do candidato na seleção. Novamente, uma apresentação planejada.

4. Notificação aos candidatos que não passaram, agradecendo a cada um pelo interesse em fazer parte da empresa. Uma carta padrão, assinada pelo entrevistador.

5. No primeiro dia de treinamento, as atividades a seguir são executadas pelo patrão e pelos novos funcionários.

#### Análise da idéia do patrão

- Resumo do sistema pelo qual toda a empresa faz a idéia se tornar realidade.
- O funcionário é levado para conhecer as instalações da empresa, e é informado sobre a função das pessoas que estão trabalhando e sobre os sistemas que estão sendo postos em prática, para demonstrar a interdependência entre os sistemas e as pessoas, e vice-versa.
- Todas as perguntas do funcionário são respondidas de forma clara e completa.
- O funcionário recebe o uniforme e o Manual de Operações.
- O Manual de Operações é analisado, inclusive o Objetivo Estratégico, a Estratégia Organizacional e o Contrato de Função do cargo ocupado pelo funcionário.
- Toda a documentação de contratação do funcionário é preenchida.

E o processo de contratação está apenas começando! Pense nisso: tudo só para iniciar um relacionamento! Você está começando a entender que a sistematização de sua empresa não necessariamente tem de ser uma experiência desumanizadora, mas justamente o oposto disso?

E que, para fazer com que seus funcionários façam o que você deseja que eles façam, você primeiro precisa criar um ambiente que possibilitará isso: que contratar pessoas, investir nelas e mantê-las requer uma estratégia montada sobre a compreensão de pessoas totalmente leigas na maioria dos mercados; que o sistema é realmente a melhor solução; que sem uma idéia em que valha a pena investir, não poderá haver uma Estratégia de Pessoal, mas que, com essa idéia, você poderá finalmente dizer – da mesma forma que o nosso jovem Gerente disse – “É aí que somos realmente brilhantes”.

Administração, pessoal, sistemas. À medida que via Sarah absorvendo tudo isso, sentia que a idéia dessa visão de negócios integrada começava a invadir sua imaginação. A resistência havia desaparecido, assim como a dúvida e o medo de que o que eu tinha levado até sua porta estivesse bem além do que ela podia realizar, algo inatingível para a doceira de tortas que ela acreditava que era. O que ela começava a entender é que era uma oponente de peso, mais do que podia imaginar em toda a sua vida, e que o jogo que eu estava descrevendo para ela era o mesmo que havia aprendido com a tia, anos atrás, na cozinha de sua mãe, com atenção tão dedicada. Simplesmente não havia diferença!

Ela sorriu para mim, como se lesse meus pensamentos.

– Estou começando a ver a conexão entre todas essas coisas sobre as quais conversamos – disse ela. – Todas elas agora começam a fazer sentido. O quebra-cabeça está sendo montado: posso ver as peças se tornando uma figura extraordinária, que agora eu sei que estava todo o tempo ali! Tudo o que precisava ser feito para que a figura tomasse forma era chegar alguém que montasse as peças em seus lugares corretos; gostaria de descrever isso para você, a figura que estou começando a enxergar, antes de fazer mais algumas perguntas.

– Então vá em frente – disse, sorrindo. – Na verdade, eu ficaria desapontado se você não fizesse isso.

– A coisa toda vem lá de minha infância, claro, vem do espírito sobre o qual falei a você anteriormente. Da maneira como eu me sentia quando era criança. E agora sei que não sou só eu que me sentia daquele modo, não sou a única; sei também que provavelmente havia muitas outras meninas e meninos que sofriam com o mesmo tipo de experiência, e muitos adultos, homens e mulheres, que, como eu, ainda carregam consigo o peso de suas vivências de infância. Então, vejo mi-

nhas experiências: a captura do cavalo selvagem, a técnica de sufocar o espírito que meus professores e meus pais me ensinaram tão bem, como o início da filosofia para meu negócio, uma filosofia sobre o que minha empresa precisará para que eu algum dia possa oferecer um produto realmente valorizado a meus empregados e clientes. “Não haverá sufocamento de espírito aqui”, dirá meu negócio. Talvez eu deva colocar essa frase acima da porta da loja para que todos que entrem lá se lembrem de nossos objetivos.

Ela deu um sorriso.

– Ou então, posso fazer melhor: “Dê liberdade a seu espírito!” É, assim fica melhor. A gente se sente até melhor. – Ela riu alto, sentindo a vivacidade das palavras que havia dito.

Depois que ela continuou a falar, ficou tão claro para mim como a fala é um dom milagroso: vi que Sarah não estava exatamente falando comigo, mas consigo mesma, descobrindo, à medida que falava, os milagres que moravam dentro dela, nas experiências pelas quais tinha passado, no relacionamento com a tia, dentro de sua imaginação extraordinária. Descobrindo verdades que ela nunca havia se dado conta que conhecia, descobrindo toda a riqueza em seu interior que esperava por ser descoberta, explorada, admirada, à medida que as palavras vinham em turbilhão. Como se as palavras, depois de libertadas pela fala, se juntassem com o ar para se tornarem algo diferente de novo: uma visão, compreensão, expansão.

Sarah continuou.

– Minha imagem do negócio também remete ao que minha tia ensinou-me em relação ao cuidado. Se ela estivesse viva hoje, diria: “Se todo mundo tiver cuidado, as tortas cuidarão de si próprias!” E também consigo ver minha empresa como uma escola, uma escola de cuidados, que ensina todas as pequenas coisas a meus empregados, tudo o que minha tia tentou com tanto afinho me ensinar: o significado de prestar atenção, o significado, para nosso espírito, de estar presente, com todo o nosso ser, em tudo o que fazemos. Meu Deus, e eu achava que não tinha aprendido nada! – Ela disse a mim, seus olhos arregalados com o espanto que sentia de somente naquele momento ter entendido aquilo. – Mas aprendi: e como. E agora vou assumir o papel dela, aquela mulher maravilhosa, aquela senhora doce, gentil, determinada. Vou assumir o papel dela, vou me tornar mestra em minha própria cozinha, igual a ela.

E as regras do jogo! Como vai ser bom criá-las: regras de vestimenta, regras de comportamento, regras em relação às ferramentas que vamos usar e como usá-las, regras para o chão, as paredes, e o balcão; como podemos limpar tudo todas as noites e toda manhã, como lhes daremos um toque final para que fiquem simplesmente um brilho só! Regras para as formas de tortas e para os armários em que estocamos as coisas, regras para os copos, para os talheres, para as travessas, regras para os fornos, como eles devem ser aquecidos, como devem ser abertos e fechados, como devem ser limpos, regras para abrir e fechar a loja, regras para o dinheiro, para o modo como o livro-caixa deve ser mantido, para o fechamento do caixa no fim do dia. Regras para o cabelo, as unhas!

Os olhos de Sarah brilhavam conforme colocava para fora o início de sua visão, conforme sua visão começava a tomar forma. Ela não precisava saber ainda quais seriam as regras específicas; o que importava era que tinha tomado gosto pelo exercício.

Como dizia a tia dela: “As tortas cuidarão de si mesmas”: Sarah havia encontrado seu caminho.

– Fale mais sobre administração – pediu Sarah. – Ouvi você falando antes que eu não preciso de gerentes profissionais para ter sucesso em minha empresa, e que eu, na verdade, estaria melhor sem eles. O que há de errado em contratar gerentes experientes?

– Tudo, Sarah! Se você não sabe administrar, como vai escolher um gerente, e como vai gerenciá-lo? Não vai! Isso porque eles vão administrar seu negócio conforme os padrões que aprenderam em alguma outra empresa, não conforme seus padrões. Lembra da Delegação em oposição à Abdicação? Você não pode delegar suas responsabilidades, Sarah. Delegá-las é abdicar delas. Você, como acionista, como proprietária, como a PCO, como a VP/Marketing, como a VP/Financeira, enfim, qualquer posição que ocupar, deve responder por tudo o que ocorrer em sua empresa; para tanto, deve liderar a empresa na direção que pretende que ela siga. E isso significa que você precisa definir o padrão. Um dos conjuntos de padrões mais importantes que você deve estabelecer é um Sistema de Administração através do qual espera-se que todos os gerentes, e todos aqueles que irão tornar-se gerentes de sua empresa, produzam resultados. Os padrões que envolvem o seu Objetivo Primário, o Objetivo Estratégico de sua empresa, as regras do jogo, a história que você estava contando para mim sobre sua tia e sua cozinha extra-

ordinária. E os padrões que definem a visão que você detém em seu coração e em sua mente, a empresa chamada “Tudo sobre Tortas” que você deseja realizar! Você não precisa de gerentes profissionais para administrar tais padrões: tudo o que você precisa é de pessoas que desejem aprender como gerenciar, pessoas que sejam dedicadas e comprometidas com os padrões, como você é! Em resumo, você precisa de pessoas que queiram jogar seu jogo, Sarah, não de pessoas que acreditem que possuam um jogo melhor. Assim, precisa inventar as regras do jogo, que se tornarão a base de seu Sistema de Administração. Após ter criado essas regras, depois de ter criado o jogo, você vai precisar inventar o modo como irá administrar tudo, isso porque os gerentes não vão simplesmente gerenciar pessoas, eles irão administrar o Sistema pelo qual sua empresa, a “Tudo sobre Tortas”, atingirá seus objetivos. O Sistema produz os resultados; seu pessoal administra o sistema. E há uma Hierarquia de Sistemas em sua empresa. Essa Hierarquia é composta de quatro componentes distintos:

- O primeiro é Como Fazemos Isto Aqui.
- O segundo é Como Recrutamos, Contratamos e Treinamos o Pessoal para Fazermos Isto Aqui.
- O terceiro é Como Administramos Isto Aqui.
- O quarto é Como Alteramos Isto Aqui.

– E “Isto” é o objetivo determinado para sua empresa. Na Federal Express esse objetivo é “Quando você precisa, infalivelmente, que isto chegue lá hoje à noite!”. O “Isto” de sua empresa, Sarah, é o Cuidado. Como você expressa Cuidado quando atende ao telefone? Como você expressa Cuidado quando tira a torta do forno? Como você expressa Cuidado quando pega o dinheiro do cliente? E assim por diante, em tudo o que você faz na “Tudo sobre Tortas”. Sua resposta para essas perguntas é: “Como Você Faz Isto Aqui”! É a soma total de tudo o que você criou, cada processo distinto para executar cada pequena tarefa na “Tudo sobre Tortas”. Cada pedacinho disto fica documentado em seus Manuais de Operações, cada pedacinho disto é ensinado em sua escola, é administrado, aprimorado e discutido entre você e seu pessoal, durante todo o tempo em que você estiver no negócio! É assim que se define “Isto”. “Isto” é seu Melhor Caminho, é sua crença. “Isto” é o motivo pelo qual as pessoas compram seu produto, trabalham para você, lhe dão crédito, confiam em você. E, assim como no hotel que visitamos, é

o sistema, não só o pessoal, que vai diferenciar sua empresa de qualquer outra. Imagine tentar produzir um resultado uniforme como esse sem um sistema assim! Imagine cada gerente, em cada uma de suas quatro futuras lojas, fazendo cada qual suas próprias tarefas. Como qualquer coisa poderia ser comunicada de maneira uniforme em uma empresa assim, na qual cada forma de comunicação, cada idéia de organização, cada tipo de processo e sistema é expresso de modo individual e subjetivo por cada uma das pessoas que trabalham para você, sem padrões, sem consenso, sem uniformidade de formatos; na verdade, sem qualquer uniformidade de julgamento?

– Você acha essa imagem atraente? – perguntei.

– Estou exausta só de pensar nisso – respondeu Sarah.

– Eu sei; é ainda pior do que você imagina. Mas o Sistema de Administração é algo diferente. E quando ele é combinado com um Sistema de *Marketing* bem-concebido...



# capítulo 17

## Sua estratégia de *marketing*

*O que temos aqui é uma falha de comunicação.*

Anônimo

Sua Estratégia de *Marketing* começa, termina, vive e morre com seu cliente. Assim, no desenvolvimento de sua Estratégia de *Marketing*, é totalmente imperativo que você esqueça seus sonhos, suas visões, seus interesses, esqueça o que você quer, esqueça tudo, menos seu cliente! Quando se fala em *marketing*, o que você quer não é importante: é o que seu cliente quer que interessa. E o que seu cliente quer é provavelmente bastante diferente daquilo que você acha que ele quer.

O irracional tomador de decisões

Tente imaginar seu cliente: ele está a sua frente, não está carrancudo, mas não está sorrindo. Ele está perfeitamente neutro. Ainda assim, há algo de estranho nele. Saindo de sua testa, subindo em direção ao teto está uma antena! Ao final da antena está um sensor, emitindo bipes alucinados, e o sensor está captando todos os dados sensoriais a seu redor, as cores, as formas, os sons e os cheiros de sua loja ou de seu escritório ou do restaurante onde vocês se encontraram para almoçar. O sensor também está captando dados sensoriais de você: como está se comportando de pé ou sentada, a cor de seu cabelo, como seu cabelo está penteado, se a expressão em seu rosto está tensa, se você está olhando diretamente para ele ou para os lados. A dobra em suas roupas, a cor de seus sapatos: estão polidos? Estão gastos? Os cadarços estão amarrados? Nada escapa do sensor conforme ele absorve o estímulo do ambiente, nada escapa de seu cliente conforme ele absorve as informações utilizadas para tomar sua decisão de comprar ou não comprar. Mas essa etapa no processo de compra é apenas a primeira, é o que o sensor

faz com as informações que interessa nesse momento, porque é como o sensor processa as informações que determinará a decisão que seu cliente está prestes a tomar.

Pense no sensor como a *Mente Consciente* de seu cliente: seu trabalho é reunir as informações necessárias para uma decisão. A maioria do que ela faz, no entanto, é *inconsciente*, isto é, automático, habitual. Assim, ainda que a *Mente Consciente* de seu cliente esteja absorvendo ativamente todas as maneiras e formas de impressão, está completamente alheia à maioria delas. Ela pode fazê-lo dormindo, literalmente; na verdade, não pode parar de fazê-lo! Por sorte, a *Mente Consciente* não precisa estar consciente, porque não é a *Mente Consciente* do cliente que tem de tomar as decisões, é a *Mente Inconsciente*. Toda a ação está na *Mente Inconsciente* do cliente, é na *Mente Inconsciente* do cliente que a segunda etapa do processo de compra toma lugar. O que é a *Mente Inconsciente* do cliente? É como um mar subterrâneo, vasto e escuro, no qual uma variedade de criaturas exóticas nadam, sozinhas e acompanhadas, procurando por comida, ainda que cada uma com gostos e necessidades completamente diferentes. Essas criaturas são as expectativas de seu cliente, e o mar no qual elas nadam é um lugar totalmente estranho para o cliente. Ele não tem idéia do que está nadando lá, o que está oculto por trás de pedras subterrâneas, o que está parado e quieto como uma pedra no fundo, esperando paciente e deliberadamente que um bonito pedaço passe por ali. Mas você não pode descansar certo de que cada criatura naquele mar, cada uma daquelas expectativas, seja um produto da vida de seu cliente! De suas reações, percepções, atitudes, associações, crenças, opiniões, inferências, conclusões. Um acumulado de todas as suas experiências desde o momento do nascimento (e de tudo o que sabemos antes disso) até esse exato momento quando ele está de pé diante de você. E todas as expectativas são nada mais ou menos do que os meios pelos quais a soma deles, ou seja, toda a personalidade de seu cliente se alimenta daquilo que necessita. O alimento precisa vir na forma sensorial pela *Mente Consciente* (a "superfície"). E se o alimento for compatível com suas expectativas, a *Mente Inconsciente* diz: – Sim. E se o alimento não o for, a *Mente Inconsciente* diz: – Não. E essa decisão, sim ou não, é tomada no instante da prova! As pesquisas nos dizem que, em um comercial de televisão, a venda é feita ou perdida nos primeiros três ou quatro segundos; em um

anúncio impresso, os testes mostraram que 75% das decisões de compra são tomadas apenas pela manchete; em uma apresentação de vendas, os dados mostraram que a venda é ganha ou perdida nos primeiros três minutos. E tudo o que acontece após aquele momento Psicográfico de verdade, após a decisão de compra ser tomada é que a Mente Inconsciente envia sua resposta para a Mente Consciente, a qual, então, volta para o mundo a fim de reunir o armamento necessário para apoiar seu comprometimento emocional já determinado.

E é assim que as decisões de compra são tomadas. Irrracionalmente! Se alguém assim o quisesse, provavelmente poderia ser provado que ninguém nunca tomou uma decisão racional na compra de qualquer coisa! Assim, quando o cliente diz: “Vou pensar”, não acredite nele: ele não vai pensar, ele não sabe pensar mais, ele já pensou tudo o que tinha para pensar, ou ele quer ou não quer. O que o cliente está dizendo é uma de duas coisas: ou ele é emocionalmente incapaz de dizer não por medo de como você possa reagir se ele dissesse a verdade, ou você não ofereceu a ele o “alimento” pelo qual sua Mente Inconsciente anseia. De qualquer jeito, pouco ou nenhum pensamento entra na transação. Não importa no que gostaríamos de acreditar, a decisão foi tomada de forma inconsciente e instantânea, na verdade, foi tomada bem antes de vocês se encontrarem: mas o cliente não sabia disso.

Os dois pilares de uma estratégia de *marketing* de sucesso

A pergunta, então, se torna: “Se o cliente não sabe o que quer, como eu saberei”? A resposta é: você não pode saber! A não ser que você saiba mais do que ele sabe sobre si mesmo, a não ser que você conheça a demografia de sua psicografia.

Demografia e Psicografia são os dois pilares essenciais que apóiam um programa de *marketing* bem-sucedido: se você sabe quem é seu cliente (Demografia), você pode determinar porque ele compra (Psicografia). E tendo feito isso, você pode então começar a construir um Protótipo para satisfazer suas necessidades inconscientes, mas científica que arbitrariamente. Novamente, a demografia é a ciência da realidade do mercado, diz a você quem compra. A Psicografia é a ciência da realidade “percebida” do mercado, diz a você porque certos tipos demográficos compram por uma razão, enquanto outros tipos demográficos compram por outra.

Deixe-me dar um exemplo de como essas ciências podem ser utilizadas em sua Estratégia de *Marketing*. Note o tom de azul na capa deste livro: eu o chamo de "Azul IBM". Por quê? Porque é a cor da IBM. É por isso, eu imagino, que a IBM é chamada de "Big Blue" (Grande Azul) no mercado. Por que aquele tom específico de azul em vez de outro? Por que o azul? Porque esse tom de azul possui um apelo e uma preferência extraordinariamente grandes para o Modelo Demográfico Central da IBM. A gente vê o tom de azul e é amor à primeira vista! Você já ouviu a expressão em inglês *true blue*, que significa, leal, inalterado? É o que essa cor em especial é: a cor do Modelo Demográfico Central da IBM, no qual o consumidor pode se apoiar. O que você imagina que teria acontecido se a IBM tivesse escolhido laranja em vez de azul? Bem, já que laranja é o extremo oposto do espectro preferencial do consumidor da IBM, a história de sucesso da IBM poderia não ter sido tão importante. É difícil imaginar "Grande Laranja" em vez de "Grande Azul", acho que o cliente IBM teria tido problemas em comprar um computador laranja! Agora sei que isso soa ridículo, mas você pode testar. Você se lembra do teste que sugeri anteriormente neste livro, aquele com o terno azul marinho? Gostaria que você imaginasse alguém vestindo esse terno: você pode vê-lo com o olho de sua mente? Azul marinho profundo, aberturas nas costas, possivelmente um tecido listrado, calças bem passadas, camisa branca engomada, uma gravata listrada em azul e vermelho, sapatos pretos bem polidos. Agora, como você se sente quanto a essa pessoa? Parece um homem de negócios? Parece com alguém em quem você pode confiar? Parece representar algo sólido, confiável? É claro que parece: a pesquisa mostra que o terno azul marinho talvez seja o terno mais poderoso que uma pessoa pode usar em uma empresa. Impacto instantâneo. Agora imagine exatamente a mesma pessoa de antes, mas, dessa vez, não está vestindo um terno azul marinho: agora está vestindo um terno laranja. Isso mesmo, um terno laranja de duas peças! Um terno caro. E, junto, está usando uma camisa branca de seda e uma gravata italiana também de seda, de listras verdes e brancas, e um cinto com fivela de prata com suas iniciais em jade verde, e um clipe de gravata de diamante, dois quilates, brilhando um pouco acima do botão superior do colete. E, orgulhosamente aparecendo sob a calça laranja finamente passada, um par incomparável de botas de caubói com estampa de lagarto! Você consegue ver? Consegue visualizar a imagem?

Bem, é bom você se apressar, pois ele está fora do negócio! E o que é importante saber é que a diferença entre os dois homens não está neles, está em sua mente, sua Mente Inconsciente. Mais ainda, a diferença é percebida instantaneamente, sem um momento de raciocínio. O fato é que você não pode conduzir um negócio sério com o homem de terno laranja, mas você poderia se ele estivesse vestindo azul.

Não há nada como a realidade, pelo menos como nós a entendemos. A realidade somente existe nas percepções, atitudes, crenças, conclusões de alguém, como quer que você deseje chamar essas posições da mente na qual todas as expectativas nascem, e em mais nenhum outro lugar. Assim, o famoso ditado que diz: “Encontre um objetivo e cumpra-o” é inexato. Ele deveria dizer: “Encontre um objetivo palpável e cumpra-o”. Pois se seu cliente não percebe que precisa de algo, ele não precisa, mesmo que precise. Entendeu? Essas percepções estão no centro do processo de tomada de decisão de seu cliente. E se você conhece a demografia dele, você pode entender quais são elas e, então, descobrir o que deve fazer de modo a satisfazê-las e às experiências que elas produzem. Você pode conhecer a realidade da psicografia de seu cliente; cada modelo demográfico tem um conjunto específico de percepções que são identificáveis antecipadamente. As mulheres de uma certa idade, com um certo grau de instrução, com uma família de determinado tamanho, vivendo em uma região específica, compram por razões de psicografia bastante específicas. Essas razões mantidas inconscientemente serão diferentes das de outro grupo de mulheres de idade e estado civil diferentes, com um passado educacional diferente e vivendo em outra parte do país. E essas diferenças predeterminam o que cada grupo compra. Está começando a entender a complexidade desse negócio chamado *marketing*? Espero que sim, pois, até que você o faça, até que comece a levar a sério, até que dê a atenção que ele merece, seu Protótipo continuará a ser a única coisa que poderia ser sob tais circunstâncias!

Na **GERBER Business Development Corporation**, nós criamos ferramentas para nossos clientes de pequenas empresas iniciarem a freqüentemente árdua tarefa de fazer determinações de demografia e psicografia, e como posicionar seu Protótipo na mente do consumidor. O impacto tem sido surpreendente: pequenas empresas que agiam como pequenas empresas quando nos conhecemos começaram a operar com inteligência. Os clientes ganharam vida para eles, freqüentemente pela

primeira vez. A investigação, a solicitação ativa de informações específicas e a experimentação controlada tomaram o lugar da adivinhação, da esperança cega e do trabalho tenso que as precederam; Inovação, Quantificação e Orquestração se tornaram as forças-guia por trás de seus esforços. A verdade é que qualquer pequena empresa pode fazê-lo. E toda pequena empresa deve fazê-lo! Se empresas maduras como, por exemplo, a IBM, o McDonald's, a Federal Express e a Disney levam esse tipo de coisa a sério, por que você não pode fazer o mesmo? Sua empresa é muito mais frágil que uma grande empresa; assim, de tudo, você deve levar o *marketing* mais a sério do que uma grande empresa. E o tempo está acabando, nós entramos na "era sem perdão", uma era na qual incontáveis pequenas empresas aceitarão o desafio de uma sociedade saturada de informações ou serão destruídas por ela, uma era na qual o cliente é bombardeado com tantos produtos e promessas que ele se torna cheio de confusão e indecisão. O desafio de nossa era é aprender a linguagem do cliente e, então, usar essa linguagem de forma clara para que sua voz seja ouvida acima do barulho; pois, se seu cliente não ouvi-lo, ele passará direto. Sem dúvida, você se sentirá frustrado ao ler tudo isso. Você deve estar se perguntando: Como faço isso? Como determino a demografia e a psicografia de meu cliente? Que cores usar? Que formas? Que palavras? Mas se está fazendo tais perguntas, você está bem encaminhado! Pois o propósito deste livro não é responder essas perguntas, mas levantá-las! Não é "Como faço isso" e, sim, "O que precisa ser feito". A não ser que você entenda o que precisa ser feito, a não ser que entenda a importância essencial do *marketing* para seu protótipo, que entenda que seu cliente é muito menos racional do que você podia imaginar em suas convicções e expectativas, que você entenda que seu Protótipo é seu produto, todo o "como fazer" do mundo não fará a menor diferença para você. Mas nós ainda não terminamos, temos mais uma etapa a cumprir no Programa de Desenvolvimento da Empresa: sua Estratégia de Sistemas, a cola que segura seu Protótipo.

– Não sei porque você não quer falar sobre "como fazer isso" – Sarah disse, entortando os olhos para enfatizar, zombando de mim – mas, se quer sair vivo dessa mesa, você tem de me dar mais do que isso! Como determino a demografia e a psicografia de meu cliente mais importante? – Ela implorou.

– Bem, eu disse – vamos começar por onde você está. O que já sabemos sobre sua empresa é que ela está atraindo alguém, que a ima-

gem que você tem em sua mente sobre a “Tudo sobre Tortas” que deseja criar não está muito longe daquela já criada, que, mesmo que não tenha formulado claramente suas idéias no início da empresa, sabemos agora que seu Empreendedor secreto estava ocupado do mesmo jeito, que todo o cuidado que deseja expressar na “Tudo sobre Tortas” do futuro estava em você o tempo inteiro. Ele é expressado pela deliciosa qualidade de suas tortas, pela beleza de sua loja e, posso ainda dizer, pelo adorável, ainda que cansado, estado de seu ser.

Ela suspirou baixo em resposta, e eu prossegui.

– Assim, acredito que é seguro para nós assumirmos que as pessoas que vão até sua porta, hoje, estão expressando inconscientemente sua preferência pelo Carinho que você dividiu com eles de forma tão eloqüente. Eles já estão comprando! A primeira pergunta a ser feita então é: Quem são eles? Quem são os clientes especificamente? Qual o Perfil Demográfico deles? Como você responde a essa pergunta? Você pergunta a eles! Você pergunta a cada um deles, pedindo que preencham um questionário em troca de uma torta grátis! A torta grátis é o preço que você tem de pagar por essas informações; as respostas que obterá provarão ser uma mina de ouro! Mas, enquanto você está concentrada nisso, também pode obter os dados psicográficos assim como os dados geográficos necessários. Como fará isso? Você encontrará em seu questionário que cores eles preferem, que formas, que palavras, encontrará as marcas de perfume, automóveis, roupas, jóias e comida que eles compram. Você combina essas marcas com os anúncios e comerciais que os vendem, e descobre, ao se interessar nas mensagens enviadas para seus clientes por outras empresas que vendem com sucesso para eles, que mensagem poderá enviar para esses clientes que são demográfica e psicograficamente iguais a seu Modelo Demográfico Existente, para virem intencionalmente até sua porta. Como encontrar essas pessoas que ainda não conhece? Você compra uma lista daqueles que se encaixam em seu Modelo Demográfico Central no que agora você determinou como sua Zona de Comércio! O que é sua Zona de Comércio? É o perímetro geográfico dentro do qual a maioria de seus clientes atuais vive. Você pega os endereços deles em seu questionário, os identifica em um mapa e desenha uma linha em volta deles e esse é o início de sua Zona de Comércio. Você, então, compra uma lista de pessoas demograficamente corretas que vivem naquela área.

– Por ora é o suficiente para o “como fazer”? – perguntei à Sarah com uma impaciência zombeteira. – Isso vai mantê-la ocupada por algum tempo. Pois se vai, eu gostaria de voltar ao “o que fazer” por um minuto; há muito mais ali do que parece. O *marketing* não é tão complicado como eu possa tê-lo feito parecer, – prossegui. – Mas é importante que você o leve a sério. Pois é com frequência encarado pelos donos de pequenas empresas como mero “bom senso comum”. E tenho visto com mais frequência que a única definição para “bom senso comum” é “minha opinião”. Que a maioria dos donos de pequenas empresas, sofrendo como sofrem por aquilo que vim a chamar de “desinformação voluntária” simplesmente decidem o que querem fazer sem nenhuma informação, sem nenhum interesse no que é verdadeiro: eles simplesmente fazem um bloco impresso pela gráfica rápida local com um logotipo de cores escolhidas por suas esposas, placas feitas pelo rapaz local, que apenas tem experiência em pintar as placas e, não, em determinar que cores e formas são psicograficamente corretas. Resumindo, Sarah, você não precisa ir ao fundo da parte científica, mas, sim, ser sensível à arte do *marketing*. Você tem de estar interessada nela; na verdade, precisa estar interessada em tudo o que sua empresa precisa. Você precisa se tornar uma estudante da arte e da ciência do negócio. E essa é a parte “o que fazer” de tudo isso. Você percebe quanto dinheiro é gasto em *marketing* por empresas como o McDonald’s, a Federal Express, a Disney e o Walmart para fazer tudo certo? Você percebe quanto tempo e atenção empresas como a Pepsicô e a American Express gastam para terem as marcas certas? E como é fácil esquecer as marcas? E o que custa a eles se isso acontecer?

Em uma pequena empresa, você simplesmente não pode arcar com as mesmas despesas deles, mas pode arcar com o tempo, o pensamento, a atenção nas mesmas perguntas que eles fazem. E é por isso que continuo voltando ao verdadeiro trabalho do dono de uma pequena empresa, o trabalho estratégico em vez do trabalho tático. Pois se você estiver fazendo trabalho tático o tempo todo, devotando toda a sua energia para sua empresa, não terá nem tempo nem energia para perguntar, que dirá responder, todas as perguntas totalmente críticas que precisa fazer; você simplesmente não tem tempo nem energia para trabalhar nisso. O empresário deve começar a fazer perguntas de *marketing*, o PCO deve continuar a fazer essas perguntas, o VP/*Marketing* é totalmente respon-



sável por fazer perguntas de *marketing*. Na verdade não há uma função ou posição na empresa que esteja livre de fazer perguntas de *marketing*, se por *marketing* queremos dizer, “o que nossa empresa deve ser na mente de nossos clientes, de modo que eles nos escolham em vez de qualquer outro”. E assim, visto pela perspectiva apropriada, todo o processo empresarial pelo qual sua empresa faz o que faz é um processo de *marketing*: ele começa com a promessa que você faz de atrair os clientes para sua porta, continua com as vendas que faz quando eles chegam lá, e termina com o cumprimento da promessa antes que eles saiam pela porta. Em algumas empresas, o processo é chamado de Geração Líder, Conversão Líder, Atendimento ao Cliente. Em sua empresa, Sarah, é chamado *Marketing*, Vendas e Operações. Mas, como quer que você chame, é o processo-chave essencial que percorre todo o processo. E por ser um processo bem integrado, com cada parte total e completamente conectada em relação ao resto dos processos, é que irá determinar seu sucesso em trazer os clientes de volta querendo mais. E é em trazê-los de volta que se resumem os Objetivos Primários de todas as empresas; pois o que o McDonald's sabe, o que a Federal Express sabe e o que a Disney sabe, na verdade, o que todas as empresas extraordinárias sabem, é que o cliente que você tem é muito mais barato do que aquele que você ainda não tem. E é por isso que o processo empresarial de Geração Líder, Conversão Líder e Atendimento ao Cliente é tão crítico para o crescimento de sua empresa: e isso é o *marketing*, todo o processo, não somente uma panorâmica de tudo. E nunca pára! E assim, enquanto o VP/*Marketing*, VP/Operações e o VP /Finanças têm cada um suas responsabilidades específicas, eles dividem um objetivo comum: fazer uma promessa que o cliente deseja ouvir e cumprir a promessa melhor do que qualquer um no mercado! E o local onde eles se juntam uns aos outros é na posição de PCO. O PCO é o guia disso tudo: o PCO conecta cada parte do processo empresarial, mantém a integridade do todo, agindo como um árbitro do Objetivo Estratégico pelo cumprimento do qual ele é o responsável, das regras do jogo que ele é responsável por manter, e pelo jogo que a empresa resolveu jogar. E é aqui, nesse ponto, onde a hierarquia e o Processo se encontram, é aqui, nesse ponto, que sua empresa começa, é aqui, naquele ponto onde o Sistema de Gerenciamento e o Processo de Desenvolvimento Empresarial representam seus papéis de forma tão vívida, e é nesse ponto, o ponto que chamei de Ponto do

Poder, em um livro anterior, que uma empresa realmente toma vida: onde a natureza estática e dinâmica de cada grande empresa encontra “É assim que fazemos aqui” e, então, “É assim que fazemos aqui”, repetidamente. Melhorias contínuas; eletrificante, empolgante, vivo. Para fazer o quê? Para cumprir a promessa que ninguém mais em seu setor ousou fazer! Isso é *marketing*, Sarah. É onde nossa empresa deve estar, viva, crescente, comprometida a fazer a promessa que nenhum concorrente ousou fazer. Isso é o que precisa ser feito. Você está pronta para fazê-lo, Sarah – eu disse.

– Olha só... – Sarah disse.

– Então, vamos para a última parte, juntando tudo – eu disse. Vamos dar uma olhada nos Sistemas e o trabalho totalmente essencial que eles representam.

# capítulo 18

## Sua estratégia de sistemas

*O mundo, dessa forma, parece uma trama complicada de eventos, na qual as conexões de diferentes tipos se alternam, sobrepõem ou se combinam e, com isso, determinam a textura de um todo.*

Werner Heisenberg, **Physics and Philosophy**

**A**o longo deste livro, falei sobre sistemas sem realmente definir o que é um sistema. Então vou fazer isso agora: um sistema é um conjunto de coisas, sistemas, idéias e informações que interagem umas com as outras e, ao fazer isso, alteram outros sistemas. Em resumo, tudo é um sistema: o universo, o mundo, a Baía de São Francisco, o escritório onde estou, o processador de texto que estou usando, a xícara de café que estou bebendo, o relacionamento que eu e você estamos tendo – todos são sistemas. Alguns sistemas conseguimos entender e outros, não. Vamos observar aqueles que conseguimos, já que o sistema está em sua empresa.

Três tipos de sistemas

Há três tipos de sistemas em sua empresa: Sistemas Concretos, Sistemas Flexíveis e Sistemas de Informação. Sistemas Concretos são inanimados, coisas sem vida própria; meu computador é um Sistema Concreto, assim como são as cores da recepção do escritório. Sistemas Flexíveis são as coisas que têm vida, ou idéias; você é um Sistema Flexível, o roteiro de **Hamlet** também é. Os Sistemas de Informação são aqueles que nos oferecem informações sobre a interação dos outros dois; controle de estoque, previsão de fluxo de caixa e relatórios do resumo da atividade de vendas são Sistemas de Informação. A Inovação, a Quantificação, a Orquestração e a Integração desses três tipos de sistema em sua empresa são, em suma, seu Programa de Desenvolvimento da Empresa. O que veremos a seguir são exemplos de cada um deles e como eles se integram para produzir o resultado desejado.

## Sistemas Concretos

Na **E-Myth Worldwide**, costumávamos usar muito “quadros brancos” em seminários, reuniões internas e conferências com clientes e clientes em potencial. Já que a maioria do trabalho com clientes é feita por telefone, fax e *e-mail* em vez de em nossas instalações, como fazíamos quando o **The E-Myth** foi publicado pela primeira vez em 1986, temos poucas reuniões como essas hoje em dia. Como você provavelmente já adivinhou, nossas instalações eram operadas (e ainda o são, é claro) sob rígidos padrões de cores e de limpeza. Os padrões de cores naquela época ditavam que usássemos quadros brancos em vez dos negros, e canetas azuis em vez de giz branco; infelizmente, nossos padrões de cores também ditavam que as paredes deviam ser brancas. Não passou muito tempo para que um conflito se desenvolvesse entre nossos padrões de limpeza e nossos padrões de cor. E, ao final de um seminário, de uma reunião ou de uma conferência, a pessoa responsável por aquele evento devia deixar a sala arrumada do mesmo jeito que a havia encontrado; isso incluía a limpeza do quadro, e que não era o trabalho favorito de nossos funcionários. Não que eles não o fizessem, eles faziam, mas, na pressa de completar a tarefa para que pudessem voltar ao trabalho que preferiam, o apagador freqüentemente voava pelas bordas do quadro, e não demorou muito para que nossas uma vez brilhantes paredes brancas começassem a mostrar manchas e marcas feias de tinta azul IBM! Aquilo nos deixou loucos; criamos uma campanha geral, tivemos reuniões “Tinta azul nas paredes”, e escrevemos memorandos intitulados:

**PARA:** Todo o pessoal.

**ASSUNTO:** Tinta azul nas paredes.

Criamos novas Políticas de Limpeza do Quadro, criamos Equipes de Limpeza, criamos Inspeções da Parede, criamos Verificações do Quadro, colocamos placas acima de cada quadro dizendo: **TENHA CUIDADO!** Mas, não importava o que fizéssemos, o quanto tentássemos, ou o que dizíamos para nosso pessoal normalmente meticuloso – a tinta azul chegava às paredes. Nosso único recurso aparente era pintar as paredes de branco repetidas vezes ou, então, voltar aos quadros negros com giz branco. Nenhuma das opções era aceitável, e foi assim que nosso Sistema de Prevenção de Manchas foi criado. Tínhamos um padrão que insistia em paredes impecavelmente limpas e outro padrão que fazia

o primeiro parecer impossível de se cumprir (quadro branco, paredes brancas, tinta azul). Em resumo, tínhamos um conflito entre o que queríamos e o que tínhamos, os dois componentes necessários do conflito, as condições essenciais da Inovação, enfim, as condições que criam um sistema. Mas um terceiro componente era necessário para converter o conflito que estávamos experimentando em uma ação corretiva: vontade. Estávamos determinados a acabar com o problema e não iríamos descansar até conseguir. Vontade aplicada a qualquer conflito cria energia, conflito sem vontade cria frustração, ou seja, um mecanismo funcionando, mas indo a lugar nenhum. O conflito junto com a vontade cria a resolução, um movimento além do dilema: *voilà!* O Sistema de Prevenção de Manchas da **E-Myth Worldwide!** Era tão óbvio, tão simples: instalamos uma “cerca” de plástico em volta de cada quadro, estendendo-se por cerca de dez centímetros para fora da borda; a “cerca” literalmente parava a tinta azul! Em um piscar de olhos, as paredes estavam limpas, nosso pessoal estava satisfeito e nossos clientes surpresos. A pintura constante, os memorandos, a criação de placas, a invasão da equipe, as atividades de política de poluição que haviam impregnado nossa empresa nas últimas três semanas tinham terminado. E tudo por causa de dez centímetros de plástico! Um Sistema Concreto para produzir um resultado humano e totalmente integrado, uma solução do sistema para um problema tipicamente concentrado em pessoas, sem que ninguém tivesse que ter prestado atenção nisso, deixando-me livre para escrever este livro ou fazer qualquer coisa que quisesse. Afinal de contas, esse é o propósito de um sistema, livrá-lo para fazer as coisas que você quer fazer.

## Sistemas Flexíveis

Coisas precisam ser vendidas. E normalmente são pessoas que têm de vendê-las. Todos na empresa já ouviram o velho dito: 80% das vendas são produzidas por 20% de nosso pessoal; infelizmente, poucos parecem saber o que os 20% estão fazendo o que os 80% não estão. Bem, deixe-me dizer a você: os 20% estão usando um sistema e os 80% não estão. Um sistema de vendas é um Sistema Flexível, e eu vi sistemas como esses produzirem de 100% a 500% de aumento nas vendas em muito pouco tempo! O que é um sistema de vendas? É uma interação totalmente orquestrada entre você e seu cliente que segue seis etapas básicas:

1. Identificar os pontos específicos de decisão do consumidor, ou *benchmarks*, em seu processo de vendas.
2. Escrever as palavras que o farão ter sucesso em todas as vendas (sim, escrever como o roteiro de uma peça!).
3. Criar vários materiais para serem usados em cada roteiro.
4. Memorizar cada roteiro de *benchmark*;
5. Cumprir, por seu pessoal de vendas, cada roteiro de modo idêntico.
6. Deixar seu pessoal se comunicar de modo mais efetivo, articulando, assistindo, ouvindo, escutando, reconhecendo, entendendo e comprometendo-se com cada cliente em potencial, tão completamente quanto deve ser.

Na **E-Myth Worldwide**, nós o chamamos de Sistema de Vendas Pontos de Poder; uma empresa de desenvolvimento de carreira, com a qual trabalhamos, colocou-o nas mãos de pessoas sem experiência, e as vendas aumentaram em 300% em um ano; uma agência de publicidade colocou-o nas mãos de pessoas sem experiência tanto em vendas quanto em propaganda, e as vendas aumentaram 500% em dois anos; um *spa* colocou-o nas mãos de pessoas sem experiência, e a renda aumentou 40% em dois meses. Se você o aplicar em sua empresa, o sistema fará o mesmo por você, não importa seu ramo de atuação. O Sistema de Vendas Ponto de Poder é composto de duas partes: Estrutura e Substância. Estrutura é o que você faz; Substância é como você faz. A Estrutura do Sistema são todos os elementos predeterminados do Processo e inclui exatamente o que você diz, os materiais usados para dizer e o que você veste; a Substância do Sistema é aquilo que você – o vendedor – traz para o Processo, incluindo o modo como diz esse conteúdo, como o utiliza ao dizê-lo e como se porta ao dizê-lo. Estrutura e Substância se juntam no processo de vendas para produzir um resultado muito mais extraordinário do que qualquer vendedor sozinho poderia obter, usando apenas seus próprios recursos. Vamos dar uma olhada mais específica no componente mais importante do Sistema de Vendas Ponto de Poder: o que você diz. Ou, como chamamos na **E-Myth Worldwide**, o Processo de Vendas Ponto de Poder.

## **O Processo de Vendas Ponto de Poder**

O Processo de Vendas Ponto de Poder é, na verdade, uma série de roteiros que definem a interação entre o vendedor e o cliente. Esses roteiros (ou *benchmarks*) são:

1. A Apresentação da Reunião.
2. A Apresentação da Análise de Necessidades.
3. A Apresentação de Soluções.

## **A Apresentação da Reunião**

A maioria do pessoal de vendas falha no princípio do processo de vendas, pois eles não percebem o objetivo da Apresentação da Reunião. A maioria acredita que o objetivo de uma Apresentação da Reunião é qualificar os clientes e verificar se ele é ou não viável: não é. O objetivo da Apresentação da Reunião é um e somente um: fazer uma reunião. A Apresentação da Reunião move o cliente em potencial de onde ele está para o segundo *benchmark* do processo, a Apresentação da Análise de Necessidades.

É uma série de palavras, ao telefone ou pessoalmente, que envolve o inconsciente do cliente em potencial (você se lembra?) ao falar principalmente sobre o produto a ser vendido e, não, no bem. Por exemplo:

– Olá, Sr. Jackson, sou Johnny Jones da empresa Walter Mitty. O senhor tem notícia das coisas novas extraordinárias que estão sendo feitas para controlar o dinheiro hoje em dia?

– Que coisas novas?

– Bem, é exatamente por isso que liguei. O senhor me concede um minuto de seu tempo?

O produto: controle Financeiro; o controle é a chave. A apresentação diz ao Sr. Jackson que há coisas acontecendo no mundo: coisas novas, extraordinárias que ele não ouviu falar (ele está fora de controle), mas agora pode saber do que se trata (ganhar controle), apenas passando alguns momentos com Johnny Jones. E ele entende isso instantaneamente! O comprometimento emocional do Sr. Jackson já está feito, tudo o que ele precisa agora é encontrar o armamento racional para apoiá-lo. Esse é o trabalho de Johnny Jones, por isso a reunião: simples e eficaz. Para fazer o quê? Cumprir a Apresentação da Análise de Necessidades.

## **Apresentação da Análise de Necessidades**

A primeira coisa que você faz em uma Apresentação de Análise de Necessidades é repetir o que foi dito na Apresentação da Reunião para restabelecer o comprometimento emocional:

– O Sr. se lembra, Sr. Jackson, que quando conversamos pela primeira vez, mencionei que novas coisas extraordinárias estavam acontecendo no mundo para controlar o dinheiro?

A segunda coisa que você faz é dizer ao cliente em potencial como você gostaria de prosseguir para cumprir a promessa feita a ele:

– Bem, o que eu gostaria de fazer era conversar com o senhor sobre isso. Ao mesmo tempo, eu gostaria de mostrar modos incrivelmente eficazes que minha firma, a Walter Mitty Company, desenvolveu para ajudá-lo a controlar o dinheiro aqui em sua empresa. Certo?

A terceira coisa que você precisa fazer é estabelecer sua credibilidade na mente do cliente em potencial, comunicando duas coisas: primeiro, a experiência de sua empresa nesses campos:

– Nós somos Especialistas em Controles do Dinheiro (nós, na **E-Myth Worldwide**, chamamos a isso de Declaração de Posição).

E, segundo, sua vontade pessoal de fazer o que for necessário para utilizar a experiência a favor do cliente:

– Deixe-me mostrar porque criamos nossa empresa, Sr. Jackson. Encontramos pessoas como o senhor que se frustram continuamente por não serem capazes de obter mais de seu dinheiro, frustrados por pagarem uma taxa de juros maior do que devem, trabalhando com *experts* em finanças que parecem não saber o que estão fazendo; ao negociar com um banco que parece não se preocupar com o que é melhor para o cliente, e assim por diante. Essas coisas já o frustraram, Sr. Jackson? É claro que sim. E é por isso que a Walter Mitty Company criou um Sistema de Controle do Dinheiro que torna possível que o senhor receba um tratamento preferencial na área financeira e pagando o menor preço por isso. Sei que parece bom demais para ser verdade, mas deixe-me explicar como propomos fazer isso pelo senhor...

Aqui, Johnny Jones está comunicando que ele entende o que frustra o Sr. Jackson e que possui a experiência para aliviar tais frustrações – não pessoalmente, mas sistematicamente – com o uso do Sistema de Controle do Dinheiro da Walter Mitty Company. A quarta coisa a se fazer na Apresentação da Análise de Necessidades é descrever o Sistema de Controle do Dinheiro da Walter Mitty Company e porque funciona tão bem; não o que ele faz, mas o impacto que causa no cliente em potencial:

– O Sistema de Controle do Dinheiro da Walter Mitty Company foi projetado para fazer três coisas, Sr. Jackson. Primeiro, ele nos permite



saber o que o perturba especificamente quanto ao controle de seu dinheiro, pois nós sabemos que o controle do dinheiro deve ser feito sob medida para cada um de nossos clientes. Para fazer isso é que criamos o que chamamos na Walter Mitty Company de um Questionário de Administração do Dinheiro. Ao perguntar essas questões específicas, nós nos colocamos no caminho para ajudá-lo a obter o que o senhor quer. Antes que eu me vá, revisarei todo o Questionário com o senhor. Uma vez pronto o Questionário, nós o devolvemos para nosso Grupo de Sistemas Financeiros, um grupo de especialistas financeiros que revisam seu Questionário para ter certeza de que foi completado de forma correta. Se foi, eles inserem as informações em nosso Sistema de Controle do Dinheiro que foi projetado para analisar essas informações e compará-las com o amplo espectro de dados que reunimos ao longo dos anos; uma vez analisadas as informações, o Sistema então criará soluções sob medida para o senhor, Sr. Jackson, ou seja, modos de assegurar o tipo de tratamento preferencial sobre o qual falamos anteriormente, mas com o menor custo possível, modos de controlar seu dinheiro e usá-lo a seu favor e não de outra pessoa. As soluções serão então preparadas na forma de um Relatório Financeiro que será entregue pessoalmente e revisado com o senhor; se algumas das soluções fizerem algum sentido para o senhor, ficaremos felizes em ajudá-lo a implementá-lo. Caso contrário, nós ao menos teremos iniciado o processo de nos conhecermos melhor, de modo a assisti-lo em uma outra ocasião. De qualquer maneira, o Relatório Financeiro não tem custo nenhum: é nosso modo de dizer que somos sérios quanto ao que fazemos e ficaremos felizes em trabalhar com o senhor, seja agora ou no futuro. Assim, vamos analisar o Questionário juntos e quando estiver pronto, oferecerei um resumo de algumas das coisas mais marcantes que estão acontecendo no mundo para controlar o dinheiro. E em seguida levaremos suas informações de volta para que possamos preparar seu Relatório Financeiro. Certo?

A quinta coisa que Johnny Jones faz na Apresentação de Análise de Necessidades é completar o Questionário de Administração do Dinheiro. A sexta coisa que Johnny Jones faz é oferecer ao cliente em potencial as informações prometidas e mostrar a ele como são relevantes para o Relatório Financeiro que está sendo preparado. (Isso pode ser feito no início da reunião, durante o processo de preenchimento do questionário de Análise de Necessidades ou agora, ao final). A sétima coisa que

Johnny Jones faz na Apresentação da Análise de Necessidades é marcar uma data com o cliente em potencial para retornar com o Relatório Financeiro, lembrando a ele que o relatório conterà algumas soluções valiosas, – sem custo! – e que Johnny gastará o tempo necessário para auxiliar o cliente em potencial a entender as soluções, e se ele decide implementá-las ou não! Na conclusão da Apresentação da Análise de Necessidades, Johnny Jones terá marcado uma data que o levará ao terceiro *benchmark* no Processo de Vendas Ponto de Poder.

## **A Apresentação de Soluções**

A Apresentação de Soluções é o componente mais fácil do Processo de Vendas Ponto de Poder, pois se Johnny Jones executou seu trabalho de forma efetiva até esse ponto, a venda já está feita. A maioria dos vendedores pensa que vender é “fechar”: não é. Vender é abrir; é isso que a Apresentação da Análise de Necessidades faz. Ela oferece ao cliente em potencial uma experiência profunda de sua frustração e oportunidades disponíveis para ele ao passar pelo processo de questionamento com você. Você sabe que tem algo para dar, “coisas novas extraordinárias” que tornarão possível que ele receba o “tratamento preferencial” na “área financeira” como que para assegurar o tipo de “controle” que ele “merece” sobre o dinheiro e, “preferencialmente”, a um custo baixo. Em outras palavras, conhecendo você (ou Johnny Jones), o cliente em potencial vai: (1) estar dentro do círculo de vencedores financeiros com pessoas conhecidas; (2) ser tratado como pessoa importante que é; (3) usar o dinheiro como os profissionais fazem e (4) ganhar controle sobre sua vida. E vai ganhar tudo isso sem pagar um alto preço! O que mais uma pessoa poderia querer? A Apresentação de Soluções apenas oferece o armamento racional para o compromisso emocional (lembra-se disso?) Aqui, Johnny Jones traz o prospecto atualizado, revisando tudo o que disse e fez durante a Apresentação da Análise de Necessidades. O cliente em potencial esqueceu agora todas aquelas coisas convincentes da psicografia, mas ele não vai esquecê-las por muito tempo, elas são parte dele. Então, Johnny Jones revisa com paciência, com cuidado, com grande atenção os detalhes de cada palavra, vírgula e número no Relatório Financeiro do cliente em potencial, faz perguntas para ter certeza de que o cliente em potencial sente que esse é seu Relatório Financeiro, não da Walter Mitty Company. E quando Johnny Jones termina, quan-

do já revisou todos os componentes do Relatório Financeiro preparados especialmente para o cliente, Sr. Jackson, ele faz a pergunta a ele:

– Das opções sugeridas aqui, Sr. Jackson, qual o senhor sente que lhe serviria melhor nesse momento?

E então espera pela resposta! Pois, a próxima pessoa que falar vai fazer uma compra; se for Johnny Jones, ele vai comprar uma “não venda”. E isso é tudo, exceto pela finalização da venda! É claro, há todo o resto a fazer. O que acontece quando o cliente em potencial diz isso? O que acontece quando o cliente em potencial me pergunta isso? E assim por diante. Mas, acredite em mim, se você estiver vendendo lençóis e fronhas, computadores, piscinas, flores e fertilizante, canários, filhotes ou cabanas, o Processo de Vendas Ponto de Poder vai funcionar. Como sei isso? Porque já funcionou! Mas se o processo deve funcionar para você, é preciso ter vontade de passar por ele da mesma maneira todas as vezes, usando as mesmas palavras da mesma maneira todas as vezes, revisando o Relatório Financeiro do mesmo modo todas as vezes. E, ao fazer isso do mesmo modo todas as vezes, você não terá uma pessoa de vendas, mas um sistema de vendas, um Sistema Abstrato, uma tecnologia completamente previsível para produzir resultados anteriormente imprevisíveis. E você será capaz de dizer exatamente o quanto ele é previsível pelo uso de um Sistema de Informação.

## Sistemas de Informação

Para que um Sistema de Informação interaja com o Sistema Flexível em nosso exemplo, ele deve oferecer a você as seguintes informações:

| <b>Informações</b>  | <b>Benchmark</b> |
|---|------------------|
| Quantas ligações foram feitas?                                    | 1                |
| Com quantos clientes em potencial conseguimos falar?              | 2                |
| Quantas reuniões foram marcadas?                                  | 3                |
| Quantas reuniões foram confirmadas?                               | 4                |
| Quantas reuniões aconteceram?                                     | 5                |
| Quantas Apresentações de Análises de Necessidades foram marcadas? | 6                |
| Quantas Análises de Necessidades foram confirmadas?               | 7                |
| Quantas Análises de Necessidades foram concluídas?                | 8                |

|  |    |
|--|----|
| Quantas Apresentações de Soluções foram marcadas?    | 9  |
| Quantas Apresentações de Soluções foram confirmadas? | 10 |
| Quantas Apresentações de Soluções foram concluídas?  | 11 |
| Quantas soluções foram vendidas?                     | 12 |
| Qual é o valor médio do dólar?                       | 13 |

As informações devem ser registradas em um formulário, seja manualmente ou em um banco de dados no computador. O Sistema de Informação acompanhará a atividade *benchmark* por *benchmark* em seu Sistema de Vendas. Ele lhe fornecerá um número surpreendente de coisas: pode mostrar a taxa de conversão entre os dois *benchmarks* em seu Processo de Vendas, pode mostrar em qual *benchmark* um vendedor específico precisa de ajuda, quais de seus funcionários estão “no sistema”, isto é, usando o discurso do Sistema de Vendas, e quais estão fora dele. Se você tivesse calculado o custo de uma ligação, poderia então calcular o custo da conclusão do próximo *benchmark* no processo, e, com base nisso, obter o próximo, e assim por diante, até calcular o custo real de uma venda. Em resumo, o Sistema de Informação pode dizer as coisas que precisa saber, coisas que você não sabe agora, que precisa saber de modo a desenvolver, controlar e mudar seu Sistema de Vendas. E coisas que você também precisa saber sobre Finanças e Produção, e Desenvolvimento de Produção. Se sua Estratégia de Sistemas é a cola que une seu Protótipo de Franquia, então a informação é a cola que junta sua Estratégia de Sistema.

Sistemas Concretos, Sistemas Flexíveis, Sistemas de Informação: coisas, ações, idéias, informações, as coisas das quais nossa vida é feita, assim como as coisas de sua empresa. Vê o quanto é difícil separar um do outro? Vê como eles são entrelaçados? Agora você entende o que quero dizer quando falo do sistema de sua empresa? E por que é absolutamente necessário que comece a pensar em sua empresa como um sistema totalmente integrado? Porque para se aproximar de qualquer parte de sua empresa como se fosse separada do resto do mundo seria loucura, pois tudo em sua empresa afeta tudo o mais nela. E seu Objetivo Primário, seu Objetivo Estratégico, sua Estratégia Organizacional, sua Estratégia de Administração, sua Estratégia de Pessoal, sua Estratégia de *Marketing* e sua Estratégia de Sistemas, todos eles são totalmente

independentes um do outro; o sucesso de seu Programa de Desenvolvimento da Empresa depende completamente de sua apreciação dessa integração, e seu Protótipo é essa integração.

Se você entende tudo isso, então este livro valeu a pena ser lido. Caso contrário, tire a venda, pois sua empresa não vai durar muito mais tempo.

Estava quase tudo pronto. Sarah sabia disso e eu também. Tudo o que foi feito para juntar os pedaços, para ajudá-la a integrar tudo sobre o que falamos juntos, para ajudá-la a ver como é tudo aplicável, na verdade, essencial para sua empresa, a “Tudo sobre Tortas”.

– Entendo o que você quer dizer com Sistemas Concretos – ela disse. – A placa em minha loja, o chão, as paredes, as prateleiras, as mesas, os uniformes de meu pessoal, e assim por diante. Em outras palavras, todos os elementos visuais de minha empresa e o modo como eles se encaixam. Na verdade, quando tudo é feito da maneira correta, toda a empresa deve se parecer um sistema totalmente integrado e bem projetado. Eu também entendo o que você quer dizer com o Sistema de Informação, – ela prosseguiu. – Minha habilidade de extrair da operação diária de minhas lojas (ela já estava pensando em quatro lojas em vez de uma!), quantas tortas são vendidas, quantos clientes e quando eles entram em cada loja, quantas tortas compradas para viagem, quantos pedaços de torta foram vendidos para serem comidos na própria loja, quantos dos clientes que compraram torta para comer na hora levaram uma torta para viagem, e assim por diante. O que eu não entendo é a parte dos Sistemas Flexíveis. Você pode me falar mais um pouco sobre eles? Não consigo imaginar meus funcionários utilizando – como é mesmo o nome? O Sistema de Vendas Ponto de Poder?

– Suspeito que você o faça sem perceber – eu disse. – Lembra-se do que falei mais cedo quando estávamos discutindo a Inovação? “Olá, você já esteve aqui antes?” Em vez de “Olá, posso ajudá-lo?”

– Bem, qual sua versão disso?

– Lembra-se de quando falamos sobre o Jogo que Vale a Pena Jogar e o processo de recrutamento que o Gerente usou no hotel? E quanto ao roteiro que ele usou quando contou a história do jogo do Chefe? E lembra-se quando falamos sobre as listas de verificação do hotel e, então, seguimos para a descrição do Sistema de Administração que as definiam? Qual sua versão disso? Na verdade, se eu continuasse, cada

comunicação verbal entre alguém que entre em contato com sua empresa é um Sistema Flexível. O que poucos de nós entendem é o poder dessas palavras quando elas estão totalmente integradas; que seu roteiro de recrutamento, o nome de sua loja, o treinamento que você conduz em sua escola, as palavras nos folhetos de seus clientes, seus anúncios e tudo o que você diz devem trabalhar juntos, assim como os componentes visuais de sua loja, para enviar uma mensagem poderosamente efetiva. Que você é a "Tudo sobre Tortas", e que não há ninguém mais como você, não há mais ninguém contando a mesma história, não há ninguém mais usando essas mesmas palavras da mesma maneira que você. E que essas palavras representam a Idéia por trás da "Tudo sobre Tortas", a Idéia que vem apenas de sua mente e só dela, a Idéia que sua tia entendia tão bem e que você entende tão bem, a Idéia de sua empresa, que é o combustível, o coração e o espírito de sua empresa. E agora você sabe como esse espírito é valioso, deve ser cuidado, compartilhado com os outros, solto no mundo. Isso é o que são os Sistemas Flexíveis. Entende agora? Entende como tudo se encaixa em um todo adorável, durável, no entanto sempre mutante, maravilhoso? Você pode ver agora porque digo que o papel do Técnico não é suficiente, nem de longe? Que há muito mais a ser feito se sua empresa quer ter sucesso e cumprir todo o seu potencial? E que isso é divertido!

Sarah sorria de orelha a orelha.

## capítulo 19

# Uma carta para Sarah

*A liberdade não vem automaticamente..E ela não é ganha de uma só vez; ela deve ser conquistada a cada dia.*

Rollo May, **Man's Search for Himself**

Querida Sarah,

Foi dito que não há acidentes no universo e, assim, posso considerar providencial que, exatamente nesse dia, eu esteja escrevendo esta carta para você. Acabei de ler, pela terceira vez, o livro memorável de Rollo May, **A busca do homem por si mesmo (Man's Search for Himself)**. Que lição este livro apresenta para todos nós, que acreditamos que os assuntos quentes de hoje sobre valores centrais, significado, propósito e poder são um pensamento avançado, quando, na verdade, Rollo May falou de modo bastante eloqüente desses assuntos em 1953! Por falar nisso, quem dentre nós se lembra da "Era da Ansiedade" de May ou de Camus, Dostoyevsky, Kierkegaard, Kafka, Orwell ou T. S. Eliot, em **The Hollow Men**, ou David Riesman, em **The Lonely Crowd**? Para eles, no entanto, a questão não era de sucesso empresarial, mas de vida e morte!

Se tivéssemos tanta consideração por valores em 1953 quando o livro de May foi publicado pela primeira vez, e temos tanta consideração por valores hoje em dia, o que aconteceu conosco nesse ínterim? A Guerra Fria? Uma viagem à lua? Coréia? A Guerra do Vietnã? Camboja? A Revolução Sexual? A Revolução Feminista? A Explosão dos Direitos Civis? A Revolução Psicológica? O manifesto da Nova Era e o milênio que se aproxima? Muita coisa, eu diria! E ainda, depois disso tudo e mais quarenta anos, ainda estamos procurando por um significado, por algo em que acreditar e falar sobre como se fosse novo em folha! Que lições nós não aprendemos, ao final do século XX, Sarah? Talvez nós não

nos importemos o suficiente. O significado, assim me parece, é produto do cuidado e, não, vice-versa. Temos cuidado com o que valorizamos; e, assim, conforme eu olho em volta, vejo que estamos, de uma maneira bastante fundamental, desconectados do cuidado o suficiente para sermos capazes de encontrar um significado único nas coisas que fazemos. O que não é dizer que nós não temos cuidado com nada, é claro que temos: nós nos importamos em fazer dinheiro, temos cuidados para ficarmos seguros, temos cuidados para ficarmos protegidos.

Mas acho que as coisas com as quais viemos a nos importar são insignificantes quando colocadas na escala que Dostoyevsky, Camus, Tolstoi, Kierkegaard, Kafka, o **Velho Testamento** ou o **Novo Testamento** ou Rollo May usariam. O problema é, Sarah, que nós, hoje em dia, não somos pessoas muito sérias. Nós ainda falamos sobre valores, quando falamos como se eles fossem um bem, como um casaco ou um par de sapatos Gucci que podem ser adquiridos ao preencher-se um cheque. Muito como os seminários de Liderança, Poder, Relacionamento e Treinamento de Qualidade que são abundantes hoje em dia, como se, com um pouco de treinamento, nós repentinamente nos encontramos cheios de coisas mais substanciais. Eu acho que não, Sarah. Eu acho que nós, jogando nosso jogo ao final do século XX, vamos precisar de muito mais do que qualquer coisa que nossos "treinadores" têm reservado para nós; acho que precisamos de um choque, um choque dado por nós mesmos, tão forte, tão estremecedor, tão antipático que seremos banidos do planeta que criamos para nós, nossos pequenos espaços pessoais, ou iremos "torrar" ali mesmo no lugar e nunca mais se ouvirá falar de nós. E é aí que mora o problema, Sarah e, é claro, a oportunidade. Como alguém chega a um ponto da vida quando não está apenas preparado, mas ansioso e com vontade, no entanto, temendo dar tamanho passo sem nenhuma garantia de que o fará bem?

Isso, querida Sarah, é onde acredito que deixamos um ao outro não muito tempo atrás, em uma encruzilhada, onde fiquei de pé observando você se encaminhar para seu recém-escolhido caminho, pensando comigo mesmo que sabia onde você estava indo e o que você descobriria lá e, ao mesmo tempo, percebendo que não sabia nada. Que o caminho escolhido tanto segue em frente quanto de volta para sua infância e para o "espírito" que você pensava ter perdido. Mas o que sei ser verdadeiro com base em minha própria experiência de vida é que você não



somente redescobrirá seu “espírito” no passado, mas descobrirá que ele está esperando por você no futuro, no caminho que você escolheu. Seu espírito não está atrás de você, está bem a sua frente; já fez a escolha! Tudo o que era preciso acontecer era que você fizesse essa escolha, e vocês estão juntos novamente! Bastante metafísico para um cabeça-dura como eu talvez, mas, enquanto eu não consiga provar, sei, sem sombra de dúvida, que é verdade. Sei, pois a mesma coisa aconteceu comigo repetidas vezes quando eu estava aberto a isso: sei que meu espírito está esperando lá fora, lá em frente, em um dos milhares de caminhos, e que sou eu quem tem de escolher o caminho onde meu espírito espera e segui-lo brilhantemente, sem hesitação, para perseguir o Eu, que é o melhor que posso ser. Para ser cheio de espírito, estar em contato com minha alma. E lá, em nosso espírito, Sarah, é onde o significado está; lá, no que sua tia chamou de cuidado. É seu espírito que importa, Sarah; enquanto seus pais e professores o achavam perturbador e tentaram tirá-lo de você, sua tia sabia, Sarah, o que você acaba de descobrir. Que seu espírito esteve esperando por você o tempo todo! Não tinha ido a lugar nenhum; mas você tinha. E o caminho que você segue agora é o mesmo que você e sua tia seguiam, lá na cozinha, lá em sua cama de menina sob o sol do verão onde respirava o ar delicado e rico do verão, e lá entre os quarto carvalhos, com sua mão na face do cavalo negro. Seu caminho sempre esteve lá para você, Sarah. Você apenas se perdeu, não confiou nele. Em sua ânsia por certezas, como qualquer outra menina, de que seus pais não a deixariam e que seus professores a amariam, você se desconectou de si mesma. Mas, felizmente, não para sempre.

Pois o caminho que você segue agora, esse caminho empreendedor passará por esquinas que a surpreenderão algumas vezes ou a chocarão em outras. Com certeza, será tudo menos certo, mas é por isso que é tão excitante! É o caminho da surpresa, é o caminho do compromisso constante. E porque ele é todas essas coisas, é verdadeiramente o caminho da vida ou, como Rollo May pode tê-lo chamado, “o caminho da liberdade”. Ele disse: “Deste modo, a liberdade não é apenas o fato de dizer-se ‘Sim’ ou ‘Não’ para uma decisão específica: É o poder de criar e moldar a nós mesmos. Liberdade é a capacidade, para usar a frase de Nietzsche, ‘de nos tornar o que verdadeiramente somos’ ”. (**Man’s search for himself**, p. 165)

E assim Sarah, embora tenhamos conversado muito sobre sua empresa e sua relação com ela, embora tenhamos falado sobre o planejamen-

to, os sistemas, os controles e a administração, sobre o desenvolvimento de pessoas, o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento de *marketing* e todas aquelas várias partes de sua empresa que você precisa se tornar, eu seria negligente se a deixasse com a impressão de que qualquer um desses itens fará qualquer diferença, a não ser que você se lembre de uma coisa: mantenha a cortina levantada. A cortina é sua Zona de Conforto, e sua Zona de Conforto foi a máscara falsa que você colocou quando era uma menina, pois era seguro quando seu espírito não o era. Sua Zona de Conforto tem sido a cortina que você tem colocado na frente de seu rosto e através da qual vê o mundo; sua Zona de Conforto tem sido o pequeno e aconchegante planeta no qual você tem vivido, sabendo todos os lugares onde se esconder por ser tão pequeno; sua Zona de Conforto a tolheu antes, Sarah, e pode fazê-lo novamente, quando estiver menos preparada para isso, pois ela sabe o que significa para você, sabe como você quer ficar confortável. Porque ela sabe o preço que está disposta a pagar pelo conforto de estar no controle: o preço máximo, sua vida.

Sarah, se esse novo caminho, se viver com seu espírito significa algo para você, se realmente se importa com ele, então guarde-o com sua vida, pois o Conforto assume o controle quando estamos menos preparados para ele. O Conforto nos torna a todos covardes.

E assim, adeus por agora. Me dê notícias de como está se saindo, de como a empresa está se saindo. E lembre-se, meu coração estará com você onde quer que você esteja.

Epílogo

TRAZENDO OS SONHOS DE VOLTA  
PARA AS PEQUENAS EMPRESAS DOS EUA

*Você deve saber que um homem sábio vive pela ação, não pensando sobre ela ou sobre o que ele pensará quando tiver terminado de agir. Um homem de conhecimento escolhe um caminho com o coração e o segue.*

Carlos Castañeda, **A separate reality**

Este livro não é apenas uma prescrição para o sucesso, é uma chamada para a luta; mas não se trata de uma chamada para a batalha. É uma chamada para o aprendizado, como sentir, pensar e agir de forma diferente e mais produtiva, de forma mais humana que nossa habilidade e nosso entendimento existente permitem. O mundo de hoje é um lugar difícil: a humanidade experimentou mais mudanças nos últimos vinte anos do que nos 2.000 que os antecederam. Os limites que uma vez nos serviram, geográfica, política, social e emocionalmente, não existem mais. As regras estão constantemente mudando; mas as pessoas não podem viver sem limites, sem estrutura, sem regras. Assim, novas regras, novas estruturas e novos limites apareceram e proliferaram, de modo a preencher o vazio deixado por aqueles que parecem não mais servir a nossa condição de "Nova Era". Infelizmente, em um mundo de mudanças aceleradas, há pouco tempo para as regras. Assim que aparecem, elas são engolidas pelo turbilhão insaciável da mudança, seguida muito rapidamente por mais regras e, então, mais ainda. O resultado de todas essas mudanças é o caos e a desordem, cada mudança trazendo consigo um mundo ainda mais turbulento do que o anterior com cada vez menos tradições; um mundo em perigo, onde reina a confusão.

Mas o problema não começou "lá fora" no mundo: se tivesse, nós realmente estaríamos com problemas. Pois, quem dentre nós sabe o suficiente para controlar ou ainda ter um impacto no que está acontecendo "lá fora"? Se é tão difícil para nós fazer algo quanto a nossas empresas, como é que vamos fazer algo acerca do mundo? Não podemos. Não é tão simples assim. E a chamada às armas que sugere que podemos é uma medida temporária, uma chamada ao desengano é, no fim, uma chamada ao desastre. Pois nossas medidas temporárias não são soluções, nossas tentativas débeis de consertar o mundo não podem mudar a condição geral. Se elas funcionassem, poderiam mudar apenas

as circunstâncias nas quais nos encontramos em um determinado momento.

Não, não podemos mudar o mundo “lá fora”. E, felizmente, nós não precisamos, podemos começar bem mais perto de casa, podemos começar “aqui dentro”. Na verdade, se queremos ter sucesso, devemos começar assim. Pois o caos não está “lá fora” nos outros, não está “lá fora” no mundo: o caos está “aqui dentro” em mim e em você. O mundo não é o problema; você e eu somos. O mundo não está um caos; nós estamos, o caos aparente do mundo é apenas um reflexo de nosso próprio turbilhão interior. Se o mundo reflete uma falta de bom senso, é porque cada um de nós reflete o mesmo, se o mundo age como se não soubesse o que está fazendo, é porque cada um de nós age do mesmo modo, se o mundo é violento, ambicioso, sem coração, desumano e, freqüentemente, apenas estúpido, é porque você e eu somos assim. Assim, se o mundo deve ser mudado, nós primeiro precisamos mudar nossas vidas!

Infelizmente, não fomos ensinados a pensar desse modo. Somos uma sociedade “lá fora”, acostumada a pensar em termos de eles contra nós. Queremos consertar o mundo para podermos permanecer os mesmos. E, para uma sociedade “lá fora”, vir “para dentro” é um problema. Mas agora é hora de aprender como, agora é hora de mudar. Pois, a não ser que o façamos, o caos permanecerá; e não podemos arcar com este tipo de caos por muito mais tempo. O tempo simplesmente está acabando.

Preenchendo a lacuna

É sobre isso que este livro é realmente: preencher a lacuna. Entre o “lado de fora” e o “lado de dentro”, entre o mundo “lá fora” e o mundo “aqui dentro”. E suas pequenas empresas podem se tornar a ponte entre você e o mundo, a ponte que pode juntar o mundo “lá fora” e o mundo “aqui dentro” de maneira a tornar ambos mais humanos, mais produtivos, de maneira a que os dois mundos funcionem. Pois, como o Chefe do hotel, sua pequena empresa pode se tornar seu *dojo*, seu lugar de treinamento. Joe Hyams, no livro, **Zen nas Artes Marciais (Zen in the Martial Arts)**, nos explica o que é um *dojo*:

“O *dojo* é um cosmos em miniatura, onde entramos em contato com nós mesmos; nossos medos, nossas ansiedades, nossas reações e nossos hábitos. É uma arena de conflito confinado, onde confrontamos um

oponente que não é um oponente, é mais um parceiro engajado para nos ajudar a nos entender de forma mais completa. É um local onde podemos aprender bastante em pouco tempo sobre quem somos e como reagimos no mundo. Os conflitos que tomam lugar dentro do *dojo* nos ajudam a lidar com os conflitos que acontecem do lado de fora. A concentração total e a disciplina necessárias para estudar artes marciais se transfere para a vida diária. A atividade no *dojo* nos chama constantemente a tentar novas coisas assim, também é uma fonte de aprendizado, na terminologia Zen uma fonte de auto-esclarecimento". (p. 12)

Uma pequenas empresa é exatamente isso! Uma pequena empresa é um local que responde instantaneamente a qualquer ação executada, um local onde podemos praticar a implementação de idéias de modo a modificar vidas, onde podemos começar a testar todas as concepções que temos de nós mesmos, onde as perguntas são ao menos tão importantes quanto as respostas, senão mais, onde as generalizações devem abrir caminho para os detalhes. É um lugar que demanda nossa atenção, onde as regras devem ser seguidas, e a ordem, preservada. Um lugar que é prático e, não, idealista, mas um lugar onde o idealismo deve estar presente para que o prático possa servir, onde o mundo é reduzido a um tamanho administrável, pequeno o suficiente para ser responsável, mas grande o suficiente para testar tudo o que temos. Um verdadeiro local de treinamento: um mundo nosso.

#### Um mundo nosso

E esse é, afinal, o "Trazer de volta o sonho para as pequenas empresas dos Estados Unidos", o sonho que serviu como o catalisador de vários esforços empreendedores e não empreendedores, para criar um mundo nosso.

O que é essa Revolução Empresarial sobre a qual as pessoas falam hoje, onde milhões estão abrindo seus próprios negócios?

Não é nada mais do que um vôo vindo do mundo caótico "lá fora" para um mundo nosso. É a saudade da estrutura, da forma, do controle, e de algo mais também, algo mais pessoal, menos distinto, ainda assim mais intimamente conectado com quem somos enquanto seres humanos. É uma saudade de um relacionamento entre nós e o mundo de um modo impossível de se experimentar em um emprego.

Infelizmente, conforme já vimos, o "sonho" raramente se realiza, a maioria das pequenas empresas falha. E a razão é óbvia: nós trazemos o

caos conosco, nós não mudamos. Tentamos mudar “lá fora”, tentamos mudar o mundo iniciando uma pequena empresa, mas nós continuamos os mesmos! E, assim, as pequenas empresas que começaram a oferecer um novo mundo se tornam, em vez disso, o pior emprego do mundo!

A lição a se tirar disso tudo é bastante simples: não podemos mudar nossas vidas começando “lá fora”. Tudo o que podemos produzir no processo é mais caos! Podemos somente mudar nossas vidas e criar um mundo nosso se entendermos como um mundo assim é construído, como ele funciona e quais as regras do jogo. E isso significa que temos de estudar o mundo e como estamos nele; e, para fazer isso, precisamos de um mundo pequeno o suficiente em espaço e complexidade para estudar. Uma pequena empresa é esse mundo, e um Programa de Desenvolvimento Empresarial pode ser um meio para estudá-lo de forma mais efetiva, e o Protótipo de Franquia pode oferecer a nosso estudo a disciplina necessária para ter sucesso.

Inovação, Quantificação e Orquestração se tornam a prática que nos leva e a nosso oponente, quem quer que seja, à descoberta de nossos limites, de nossas fraquezas e de nossas forças, para a descoberta do que realmente funciona no mundo em vez daquilo que nossa imaginação desejaria que funcionasse. Pois, num concurso de artes marciais, não há lugar para a imaginação: podemos ser mortos lá!

Inovação, Quantificação e Orquestração oferecem o sistema de crenças de nossa empresa, a base filosófica de nossa interação com o mundo. Elas se tornam nossa fonte de aprendizado, de criação, de expansão para além dos limites auto-impostos. E pela Inovação, Quantificação e Orquestração, nossa empresa pode se tornar mais do que apenas um local de trabalho, pode se tornar um lugar que satisfaz mais a nós mesmos do que apenas o Técnico. Há um lugar do Desenvolvimento da Empresa para nós por inteiro, para o inovador, para o mantenedor, para o doador, para o Empreendedor, o Administrador e o Técnico em cada um de nós. Sua pequena empresa e a minha podem nos dar mais vida.

Uma idéia para ação

Mas funciona? O modelo do Protótipo de Franquia funciona para você?

Há um antigo provérbio chinês que diz:

“Quando você ouve algo, você vai se esquecer.

Quando você vê algo, você vai se lembrar.

Mas só quando tiver feito alguma coisa, você vai compreendê-la”.

Resumindo, minha resposta é um “Sim!” retumbante: funciona. A cada vez que é aplicado, e irá funcionar para você. Funciona, pois precisa do comprometimento total das pessoas trabalhando nele. Não pode ser feito levemente, não pode ser feito freneticamente, somente pode ser feito de forma inteligente, racional, intencional, sistemática e passional.

O Processo de Desenvolvimento da Empresa cria mudanças instantâneas nas pessoas que se engajam nele. E essa é a chave para o sucesso dele.

Aqueles que se engajam no projeto devem lembrar-se de seu objetivo de modo a continuá-lo. E, no processo da lembrança, seu objetivo se prende a algo real no mundo: sua empresa. Um lugar no qual os objetivos podem ser testados de uma maneira concreta, prática. A empresa se torna um símbolo para a vida que eles desejam viver, uma manifestação visível de quem eles são e no que acreditam. Um testamento vivo, ativo da vontade do homem.

Mas, peço a você que não pense mais nisso; é hora de agir. Pois, até que você o faça, você não entenderá. E quando você o fizer, não haverá nada mais em que pensar: você estará muito bem encaminhado. Até lá, é somente outra boa idéia, apenas outro pensamento criativo. É hora de transformá-lo numa inovação, é hora de Trazer o Sonho de Volta para as Pequenas Empresas dos Estados Unidos.

Esse sonho já está lá fora há muito tempo.

Posfácio

## DANDO O PRIMEIRO PASSO

O que fazer agora?

Agora que o “fogo” está queimando, agora que você quer começar, agora que você quer transformar sua empresa em uma pequena “máquina de dinheiro”, uma operação *turn-key*?

Bem, como Sarah e milhares de outros donos de pequenas empresas exatamente iguais a ela, você deve dar o primeiro passo.

Você deve se afastar de sua empresa e observá-la com sua nova perspectiva de **E-Myth**. Deve analisar sua empresa do jeito que está hoje, decidir como deve ficar quando finalmente conseguir deixá-la como quer, e, então, verificar a distância existente entre onde você está agora e onde você precisa estar, de modo a tornar seu sonho realidade.

Essa distância dirá exatamente o que precisa ser feito para criar a empresa de seus sonhos. E o que você descobrirá quando observar sua empresa pela perspectiva **E-Myth** é que a distância é sempre criada pela ausência de sistemas, de um modo próprio de fazer negócios que diferencie satisfatoriamente sua empresa de todas as outras.

Desde o surgimento do **E-Myth** em 1986, nós, da **E-Myth Worldwide**, ajudamos milhares de donos de pequenas empresas a darem o primeiro passo para que se distanciassem de suas empresas e descobrissem qual era a distância em cada um dos casos.

Nós adorariamos fazer o mesmo por você. Assim, considere-se convidado a participar de nossa **E-Myth Experience™** gratuita. Você aprenderá como cruzar a ponte que liga o ponto onde se encontra ao ponto onde você deseja estar em sua empresa, sua vida e seu futuro. A **E-Myth Experience** o levará para um lugar onde você nunca esteve antes, no qual se sentirá em casa.

Para dar o primeiro passo, basta preencher o formulário no final deste livro e seguir as instruções fornecidas.

E lembre-se de que...

“Quando você ouve algo, você vai se esquecer.

Quando você vê algo, você vai se lembrar.

Mas só quando tiver feito alguma coisa, você a compreenderá.”

Vamos começar!

Michael E. Gerber **E-Myth Worldwide**  
Santa Rosa, Califórnia



# CONHEÇA TAMBÉM OUTROS LIVROS DA FUNDAMENTO.



## SEU CLIENTE PODE PAGAR MAIS COMO VALORIZAR O QUE VOCÊ FAZ

IAN BROOKS

Um livro que demonstra que o preço não é a questão principal. Você vai descobrir uma maneira melhor de negociar, sem dar descontos.

## INVESTIMENTOS COMO ADMINISTRAR MELHOR SEU DINHEIRO

MAURO HALFELD

De maneira clara e didática, Mauro Halfeld está fazendo uma mudança radical na maneira como os brasileiros administram seu dinheiro. Bestseller nacional, foi indicado ao Prêmio Jabuti 2002.



## SEU IMÓVEL COMO COMPRAR BEM

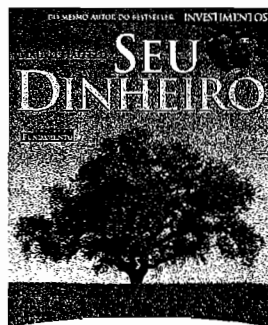
MAURO HALFELD

Uma leitura agradável, leve e bem-humorada, através da qual o leitor descobrirá a melhor estratégia para comprar a casa própria e investir em imóveis.

**Seu dinheiro** fará você aproveitar melhor as oportunidades. Sair do endividamento passa a ser um objetivo possível; aplicar em renda fixa, ações e imóveis torna-se acessível. Um livro feito para o brasileiro que quer mais. Aproveite!

## SEU DINHEIRO

MAURO HALFELD





# EMPREENDEDOR FAZENDO A DIFERENÇA

Michael E. Gerber

Fundador e Presidente  
da *E-Myth Worldwide*,  
onde oferece atendimento  
a mais de 25.000 empresários.

Originou uma revolucionária  
fórmula de gestão de pequenas  
empresas, exposta neste livro.

É considerado hoje o maior  
guru de empreendedorismo  
dos Estados Unidos, Inglaterra,  
Canadá e Austrália.

EDITORA

FUNDAMENTO

# EMPREENDER

## FAZENDO A DIFERENÇA

O que os donos das empresas extremamente bem-sucedidas sabem que os outros não conhecem? Essa pergunta bastante comum é o que **Empreender - Fazendo a diferença** procura desvendar, começando pelas pistas deixadas no caminho dos vitoriosos. A atenção aos detalhes é a primeira delas.

A seguir, o autor vai indicar estratégias e implementações que podem fazer de você um empresário especial. **Empreender - Fazendo a diferença** se baseia em 27 anos de experiências práticas, prestando consultoria a mais de 25.000 clientes da *E-myth Worldwide*. O autor é considerado hoje a maior autoridade mundial na gestão de pequenas empresas.

Se assimilar o conteúdo deste livro, você poderá criar uma empresa incrivelmente estimulante e recompensadora; se ignorar, corre o risco de se juntar a milhares de pessoas que desperdiçam capital e energia, e acabam na fila de falências.

**Faça deste livro sua diferença!**

EDITORA  
**FUNDAMENTO**

[www.editorafundamento.com.br](http://www.editorafundamento.com.br)

ISBN 85-88350-69-6



9 788588 350694