

— ◆ AGORA'S ◆ —

BIG

BLACK BOOK



— VOLUME —

I

O Guia para o Sucesso do Novo Colaborador

◆

MARK MORGAN FORD & ROCKY VEGA

Agora's Big Black Book

*Livro Um · O Guia para o Sucesso do Novo
Colaborador*

Mark Morgan Ford & Rocky Vega

eBuz · edição de estudo interno

Copyright © 2026 Mark Morgan Ford & Rocky Vega.

Todos os direitos reservados.

ISBN:

Brasília, 2026

eBuz · edição de estudo interno

SUMÁRIO

Livro Um — O Guia Agora para o Sucesso do Novo	
Colaborador	7
Capítulo I — Introdução	11
Capítulo II — Onde Você Chegou e Para Onde Está Indo . . .	71
Capítulo III — A Agora ao Longo dos Anos	103
Capítulo IV — Como a Agora Funciona	125
Capítulo V — Maximizando Seu Potencial	137
Capítulo VI — Aumentando Sua Produtividade Pessoal . . .	159
Capítulo VII — Gerenciando o Seu Tempo	179
Capítulo VIII — Habilidades Práticas de Escrita para a Agora	195
Capítulo IX — O Jargão da Empresa	225

CAPÍTULO

Livro Um — O Guia Agora para o Sucesso do Novo Colaborador

Prefácio

...ideias. Ele disse que muitas das perguntas que recebíamos dos afiliados já haviam sido resolvidas, repetidas vezes, em vários outros lugares pelo mundo. Economizaria tempo e energia de todo mundo se tornássemos essa informação prontamente disponível.

Naquela época, não estava claro o quão ambicioso o projeto se tornaria. Ele acabou levando mais de dois anos. E havia

tanto material que tivemos de dividi-lo em quatro volumes. Ao longo do caminho, incluímos contribuições de fontes externas à própria Agora: subsidiárias, lendas do setor, parceiros, afiliados e amigos.

Tenha em mente que o nosso não é um setor grande. Achamos seguro dizer que já fechamos pelo menos um negócio com praticamente todos os editores do mundo do marketing direto. Tenha em mente, também, que, por causa de sua estrutura descentralizada, a Agora está associada a centenas de empresas nas quais parceiros, colaboradores e outras pessoas têm autoridade sobre seus próprios negócios independentes. Assim, quando nos referimos aos parceiros da Agora, nem sempre estamos sendo literais. Para simplificar, às vezes nos referimos a esse grupo mais amplo de empresas coletivamente como Agora, já que elas operam com um espírito orientador semelhante.

O projeto inteiro é dedicado ao fundador da Agora, Bill Bonner, e a todos os editores, copywriters e executivos que construíram o negócio ao longo dos últimos 36 anos.

Este é o Livro Um: “O Guia Agora para o Sucesso do Novo Colaborador”.

O propósito deste livro é dar ao novo colaborador o básico. Explicar como a Agora funciona e ajudá-lo a entender o objetivo que todos os editores da Agora têm em comum: fazer o negócio crescer criando os melhores produtos possíveis para os nossos leitores.

O que torna um produto excelente? Como você vai aprender ao longo destas páginas, não há resposta fácil para essa

pergunta. É uma descoberta que cada editor precisa fazer dentro do contexto de sua própria franquia. Como Mark já disse, não existe uma única Weltanschauung, ou seja, uma visão de mundo ou filosofia, que satisfaça a todos. Ainda assim, nosso objetivo é criar vozes fortes que ajudem a orientar o maior número de leitores possível.

Dito isso, agradecemos por você reservar um tempo para ler este livro. Esperamos que ele seja útil para você, para seus colegas e para o seu negócio.

—Rocky Vega

CAPÍTULO

Capítulo I — Introdução

BEM-VINDO À AGORA

A Agora não nasceu de uma visão. Não é algo que tenha sido projetado... rabiscado num guardanapo... ou cuidadosamente apresentado num plano de negócios.

Nunca houve investidores. E como nunca existiu um plano de negócios, é impossível julgar o sucesso da empresa com base naquilo que ela deveria ser.

A Agora foi uma coisa evolutiva... o resultado de uma “ordem espontânea”, para usar uma expressão da economia austríaca. É o que acontece quando uma mão invisível fica te empurrando de um lado para o outro. Você se adapta às circunstâncias. Você ajusta seu plano. Você testa coisas. A maioria fracassa. As que não fracassam viram o seu negócio.

Nosso nome vem da Grécia antiga, onde uma ágora era um mercado público. Somos uma espécie de mercado. Mas não

somos um mercado de repolhos e joias de prata. Somos um mercado de ideias. Na verdade, a Agora é a maior editora de ideias do mundo.

O que buscamos são boas ideias... ideias que resistem ao teste do tempo. Às vezes essas ideias são mainstream. Às vezes não são. Quando não são, elas são especialmente importantes e valiosas, porque são justamente as ideias que têm grande chance de voltar à moda.

A Forma Como Costumávamos Fazer Negócios

Começamos com um negócio à moda antiga: o de newsletters. As ideias que vendíamos naquela época eram muito parecidas com as ideias que publicamos hoje. Mas tínhamos menos oportunidade de desenvolver as ideias. Tínhamos menos oportunidade de desenvolver um relacionamento com o leitor. Porque cada contato com ele, cada esforço de marketing e cada newsletter, era impresso em papel. Isso levava muito tempo, e a impressão e o papel eram caros. Depois aquilo era enviado a uma gráfica de acabamento, onde era dobrado, colocado num envelope, endereçado, selado... e finalmente levado aos correios. Com toda essa manipulação, cada contato com um cliente nos custava pelo menos 50 centavos. Então não tínhamos muito contato. Talvez umas duas vezes por mês.

Mesmo assim, conseguimos construir um negócio usando essa tecnologia antiga e as habilidades que aprendemos ao longo dos anos. A essência era simples: a gente mandava papel para as pessoas. As pessoas nos mandavam dinheiro.

Conceito Central 1: A Hierarquia do Valor

Dê uma olhada neste gráfico.

[gráfico: a Hierarquia do Valor, com o Quadrante Nordeste no topo, indicando maior importância e maior valor agregado]

Ele nos lembra que existem muitos elementos no mundo editorial. Só nos interessamos por alguns deles.

Nós não publicamos dados. Nós publicamos análises, ideias, opiniões, recomendações... e, em última instância, sabedoria. Quando você vê uma headline que oferece “100 maneiras de...”, ela está te oferecendo informação, não sabedoria. Mas quando você vê uma headline que oferece “o segredo para...” ou “a verdadeira chave para...”, essa é uma headline que oferece sabedoria. Ela te diz que alguém afirma ter feito o trabalho de filtrar toda a informação disponível... e encontrou a coisa mais importante... aquilo que você realmente precisa saber e entender.

Isso é muito mais valioso do que meros dados. Então tentemos cobrar preços altos por isso. Por palavra, nossos preços estão entre os mais altos do setor editorial. O New York Times te dá milhões de palavras por apenas alguns dólares. Nós cobramos US\$ 500 ou mais... e podemos te entregar apenas algumas poucas palavras bem escolhidas.

Você pode conseguir informação em quase qualquer lugar, e ela é quase de graça. Não dá para ganhar nenhum dinheiro publicando isso.

E não conseguimos construir o tipo de relacionamento que queremos com nossos clientes oferecendo apenas informação. Ela simplesmente não vale muita coisa. Um amigo que só te dá informação não é lá grande amigo. Um bom amigo te dá

bons conselhos. Nós queremos ser um bom amigo dos nossos clientes.

Por isso, sempre queremos mirar no Quadrante Nordeste daquele gráfico. E a chave para chegar lá é agregar valor. Fazer o trabalho. Fornecer o contexto detalhado e a análise cuidadosa e original que permite a você dizer:

“Pode até haver 100 maneiras de fazer isso... mas, na real, só uma maneira funciona. Aqui está o porquê...” Mire no Quadrante Nordeste. Agregue valor.

Você vai notar que cada degrau ao longo da curva da hierarquia do valor corresponde a um tipo diferente de profissão.

Lá embaixo, à esquerda, estão as pessoas que reúnem dados. Depois há as que compilam informação, como as pessoas que montam catálogos e diretórios. Mais acima estão os repórteres e jornalistas, que te dão as notícias. Em seguida vêm os articulistas... os analistas... e os consultores. Cada nível tende a ganhar mais dinheiro do que o nível abaixo dele. Por fim, há o guru. O guru é o nível mais alto do mundo editorial. Ele também é a pessoa com quem os leitores querem se conectar. Ele tem as respostas. Ele já desvendou tudo. Ele consegue te dizer o que pensar... e o que fazer.

Sempre que possível, queremos publicar gurus.

Conceito Central 2: A Curva de Sino

Você sabe o que a curva de sino mostra.

É a forma como as coisas se distribuem na natureza. Poderia ser qualquer coisa. Poderia ser um gráfico mostrando a altura das pessoas, com as muito altas de um lado e as muito

baixas do outro. A maioria das pessoas fica no meio. Ou poderia ilustrar a temperatura... com os dias muito quentes à direita e os muito frios à esquerda. A maioria dos dias fica no meio.

Você também poderia usá-la para descrever o setor editorial... com a grande mídia no centro e a mídia marginal nas bordas. As ideias também se distribuem assim. As ideias que todo mundo conhece e em que todo mundo acredita ficam no centro. As ideias malucas, ousadas e levemente mal-afamadas ficam ali nas laterais.

Onde estamos?

Você sabe onde estamos. Estamos na borda. Somos a imprensa alternativa. Somos os caras das ideias ousadas e das opiniões ousadas. As newsletters sempre foram a imprensa alternativa. E isso carrega consigo várias implicações:

1) Ninguém vai comprar uma newsletter para descobrir o que já pode descobrir na TV. As ideias e recomendações precisam ser novas e diferentes. Em geral, precisam ser novas... ou seja, ideias e recomendações que a maioria das pessoas ainda não ouviu.

2) As ideias precisam ter uma “carga” emocional e intelectual ligeiramente perturbadora. A mídia mainstream é, em sua maior parte, reconfortante. Ela diz às pessoas o que elas já sabem. Ela não as desafia. Ela não as preocupa. Ela é sustentada, em grande medida, por anunciantes que estão tentando vender produtos. As pessoas têm mais chance de comprar produtos quando se sentem positivas e otimizistas, não quando estão preocupadas com o futuro ou nervosas com o presente.

3) No mundo das newsletters financeiras, as ideias podem e devem levar a boas recomendações de investimento. As ideias financeiras mainstream já são bem conhecidas e já estão totalmente precificadas. Você não ganha dinheiro comprando o que todo mundo já possui. Só ideias marginais, aquelas que ainda não são amplamente conhecidas ou aceitas, têm o potencial de dar retorno.

Todas as novas ideias, modas, negócios e tendências começam nas bordas da curva de sino. É ali que acontecem as inovações. Mas nem toda inovação chega ao horário nobre. A maioria não chega. Nós tentamos encontrar aquelas que vão chegar.

É esse o valor que agregamos. É por isso que as pessoas estão dispostas a pagar tanto pela nossa pesquisa, análise e recomendações. Porque elas sabem que, se conseguirmos acertar, isso será muito valioso para elas.

A maioria das ideias na borda nunca chega ao centro. Nossos clientes sabem disso. É simplesmente assim que o mundo funciona. Eles não esperam que a gente acerte o tempo todo. Na verdade, eles estão acostumados a um monte de palpites errados. Eles nos perdoam por errarmos... desde que tenhamos sido honestos e tenhamos feito nosso trabalho direito.

Eles nos pagam para explorar as bordas da curva de sino e para reportar a eles as ideias e recomendações que consideramos mais convincentes. Ou, se temos um guru, eles esperam que o próprio guru produza as ideias. De um jeito ou de outro, eles nos perdoam por errarmos... mas nunca perdoam desonestidade, preguiça ou incompetência.

Conceito Central 3: Nosso Sistema de Franquias

Muitos dos nossos concorrentes no ramo de newsletters já foram maiores do que nós. Mas agora nós passamos na frente. Uma das inovações que tornaram possível chegarmos ao nosso tamanho atual é o que chamamos de nosso “sistema de franquias”.

Quando falamos em franquias, usamos a palavra de um jeito especial. Estamos falando de uma ideia... ou de uma personalidade. Estamos falando da gravidade que mantém unidos os negócios editoriais do nosso tipo.

Veja como funciona.

Precisamos desenvolver relacionamentos de confiança e respeito com nossos clientes. Sem isso, nunca chegaremos ao Quadrante Nordeste da Hierarquia do Valor. Você consegue informação e notícia com qualquer um. Mas você só consegue boas recomendações e sabedoria de uma fonte em quem confia.

Da mesma forma, você paga alguns dólares por informação e notícia. Mas você não paga muito dinheiro por recomendações ou análise... nem milhares de dólares... a menos que confie na fonte.

Como criamos confiança? Precisamos ser confiáveis. Precisamos ter uma personalidade distinta... uma posição no mercado... uma identidade com a qual o cliente possa se conectar e na qual possa depositar confiança.

Cada uma das nossas franquias é construída sobre uma identidade diferente e cria seu próprio relacionamento com seus clientes.

O Oxford Club, por exemplo, enfatiza investimentos sensatos numa atmosfera de clube fechado. Ele seleciona clientes que gostam desse tipo de identidade. A Agora Financial e a Stansberry Research têm personalidades bem diferentes.

Em cada caso, os leitores desenvolvem um relacionamento com a franquia que lhes permite desenvolver confiança e segurança.

Ter múltiplas franquias nos dá a possibilidade de desenvolver múltiplos relacionamentos. E de permitir que os clientes escolham as franquias com as quais estão em maior harmonia. Isso também nos dá mais formas de testar. Não só headlines e pacotes de venda, mas também posicionamentos... personalidades... e métodos de tocar nossos negócios.

Uma franquia fala com a autoridade de uma organização de pesquisa orientada pela ciência. Outra fala como um grupo de investigação à moda antiga. Uma engaja o leitor com preconceitos contra Wall Street. Outra engaja leitores que querem uma conexão mais plena com Wall Street. Um editor de uma franquia administra dando instruções diretas e detalhadas. Outro permite que se desenvolva uma espécie de “ordem espontânea”.

Não sabemos qual abordagem vai funcionar melhor. Mas a gente descobre. Nossa empresa se expande porque temos mais editores... mais franquias... e mais experimentação.

Conceito Central 4: A Pirâmide

A pirâmide vai te ajudar a entender por que o relacionamento de franquia com os clientes é tão importante. A ideia é que muitos clientes entram pela base... e poucos acabam chegando ao topo. (Esse não é um conceito exclusivo nosso. Muitos negócios funcionam assim.)

Produtos/Serviços de Back-End (< US\$ 2.000)

Produtos/Serviços de Front-End (< US\$ 200)

Prospecção: E-Letters Gratuitas

Como você pode ver, a base da pirâmide está aberta ao mundo. Normalmente temos produtos gratuitos ou de preço muito baixo na base... e convidamos o maior número possível de clientes a experimentá-los.

A gente não ganha dinheiro nenhum na base. Na verdade, o que eu deveria dizer é que normalmente não ganhamos dinheiro nenhum na base... e nem tentamos ganhar dinheiro na base. A ideia é trazer novos clientes para o nosso mundo de franquias e conhecê-los.

É por isso que a qualidade é tão importante... mesmo nos mais baratos dos nossos produtos. Na verdade, a qualidade dos produtos gratuitos e de entrada é provavelmente mais importante do que a qualidade dos nossos produtos de preço alto.

Os clientes entram pela base. Eles veem nossos produtos. Eles nos veem. Eles passam a entender a personalidade da franquia. Eles gostam ou não gostam.

Se gostam, devem querer subir na pirâmide... chegar a um produto mais exclusivo... aos produtos de maior valor agregado... aos produtos mais caros... e chegar mais perto da

sabedoria que está no topo da pirâmide. Eles devem ser capazes de perceber que mesmo na base a qualidade é alta... e que, subindo na pirâmide, vão conseguir mais daquilo que estão buscando.

Conceito Central 5: O Cliente Como Herói

Agora, você pode achar que nossos clientes só querem ganhar dinheiro. Mas isso não é verdade nenhuma. As pessoas têm necessidades emocionais muito complexas. A necessidade de ganhar dinheiro é provavelmente a menos interessante.

Eu acredito que o desejo primário da maioria dos clientes é ser um herói. Eles querem ser heróis para suas esposas e maridos... para suas famílias... para seus amigos... e para si mesmos. Eles podem ser heróis ganhando dinheiro. Ou entendendo como as coisas funcionam. Ou “fazendo a coisa certa”. Encarando problemas difíceis, como o financiamento da aposentadoria. Ou aprendendo a operar opções. Ou não perdendo a fortuna da família. Ou estando certos quando os outros estão errados. Ou simplesmente encontrando uma ação que sobe ou um sistema que parece funcionar.

E é essa a beleza do sistema de franquias. Cada franquia... e sua equipe... terá uma percepção instintiva da emoção específica que move seus clientes. Não há necessidade de falar disso abertamente.

Vai acontecer naturalmente... mas só se a equipe estiver de fato na mesma sintonia que seus clientes. Caso contrário, vai parecer artificial e falso. As palavras estarão lá, mas não o apelo emocional. Vai soar levemente desafinado.

Aqui está um anúncio clássico que ilustra o que quero dizer com a ideia de que o que o cliente realmente quer é ser um herói.

Eles Riram Quando me Sentei ao Piano (“They Laughed When I Sat Down At the Piano”, clássico anúncio de John Caples para a U.S. School of Music)

[anúncio escaneado, reconstruído a partir do texto legível]

Mas Quando Comecei a Tocar

...A sala ressoava com aplausos. Decidi que aquele seria um momento dramático para a minha estreia. Para o espanto de todos os meus amigos, caminhei com confiança até o piano e me sentei.

“O Jack voltou com as velhas palhaçadas dele”, alguém riu baixinho. A turma riu. Estavam todos certos de que eu não conseguia tocar uma única nota.

“Será que ele realmente sabe tocar?”, ouvi uma garota cochichar para o Arthur.

“Que nada”, exclamou Arthur. “Ele nunca tocou uma nota na vida... mas só espere, você vai ver. Isto vai ser bom.”

Resolvi tirar o máximo proveito da situação. Com solenidade fingida, saquei um lenço de seda e limpei delicadamente o pó das teclas do piano. Depois dei um quarto de volta no banquinho giratório, igualzinho a um pianista profissional que eu tinha visto fazer num número de vaudeville.

“O que você acha da execução dele?”, gritou uma voz lá do fundo.

“Somos a favor!”, veio a resposta, e a multidão sacudiu de tanto rir.

Então Comecei a Tocar

Instantaneamente um silêncio tenso caiu sobre a sala. As risadas morreram nos lábios como por mágica. Toquei os primeiros compassos do¹ Ouvi sussurros de espanto. Meus amigos ficaram sem fôlego, enfeitiçados.

Continuei tocando, e à medida que tocava, esqueci as pessoas ao meu redor. Esqueci a hora, o lugar, os ouvintes ofegantes. O pequeno mundo em que eu vivia parecia desvanecer... parecia tornar-se irreal. Só a música era real. Só a música e as visões que ela me trazia. Visões tão belas e tão mutáveis quanto as nuvens prateadas à deriva e a luz do luar que, há tanto tempo, inspiraram a obra-prima do mestre.

Um Triunfo Completo

Quando os últimos acordes do “Liebestraume” se desvaneceram, a sala explodiu num súbito rugido de aplausos. Vi rostos espantados ao meu redor. Meus amigos me cercaram, batiam nas minhas costas no entusiasmo, gritavam exclamações de espanto.

“Por que você nunca nos contou que sabia tocar assim?”...
“Onde você aprendeu?”... “Há quanto tempo você estuda?”

“Eu nunca tinha visto você tocar antes”, disse alguém.

“Pare de brincadeira”, insistiu Arthur, que era ele mesmo um pianista talentoso. “Você anda estudando faz anos. Onde foi que estudou?”

¹Liszt. *Liebestraume*.

“Estudei só um tempinho”, respondi. “Decidi manter segredo para poder surpreender vocês todos.”

Então contei a eles a história toda.

“Vocês nunca ouviram falar da U.S. School of Music?”, perguntei.

Alguns dos meus amigos assentiram. “É uma escola de correspondência, não é?”, exclamaram.

“Exato”, respondi. “Eles têm um novo método simplificado que pode ensinar você a tocar qualquer instrumento por correspondência, em poucos meses.”

[texto do anúncio descrevendo o método de aprendizado por correspondência da U.S. School of Music, sem professor, tocando músicas de verdade em vez de exercícios monótonos, por apenas alguns centavos por dia]

Peça Nosso Folheto Gratuito

[cupom de resposta da U.S. School of Music, com campos para Nome, Endereço e Cidade, endereço na Brunswick Building, Nova York]

Você sente a luta daquele homem. Ele não era nada. Riram dele. Mas então ele aprendeu a tocar piano (sem ninguém perceber). Agora, veja como as mulheres o admiram. Ele é um herói.

Todo cliente quer ser um herói. À sua própria maneira. Ganhando dinheiro. Alertando os vizinhos sobre uma ameaça. Protegendo a família. Derrotando o inimigo. Isso é fundamental para o nosso negócio. Nós os ajudamos a se tornarem heróis ao alertá-los para as ameaças e oportunidades que vêm da

borda da curva de sino (de onde vêm todas as ameaças e oportunidades). E fazemos isso contando uma história a eles. Tanto no nosso marketing quanto no nosso editorial.

Nós apelamos para o desejo central do leitor de bancar o herói numa história que montamos para ele. Dizemos a ele: Você pode vencer esta batalha. Você pode se aposentar com bastante dinheiro. Você pode superar a dor da artrite. Você pode construir um negócio de sucesso. Você pode derrotar Wall Street, a indústria farmacêutica ou o coletor de impostos. Você pode proteger sua família. Você pode ficar lado a lado com Leônidas e os 300 espartanos, defendendo o desfiladeiro das Termópilas.

A Agora Hoje — Dando um Passo de Cada Vez

Nossa sede em Baltimore é muito diferente do lugar humilde, num bairro pobre, onde começamos. E hoje atuamos em mais de 14 países. Mas, como negócio, somos fundamentalmente os mesmos. Continuamos publicando palavras. As pessoas nos pagam por palavras, encadeadas em frases e parágrafos. Não somos donos dessas palavras. Cada um dos nossos clientes pode tirá-las de qualquer dicionário. De graça. Eles nos pagam para juntar as palavras bem.

Um erro clássico que negócios, investidores e impérios bem-sucedidos cometem é o de querer abraçar demais. Eles têm sucesso numa coisa. Aí acham que vão ter sucesso em tudo. No fim, ficam esticados demais... com pouca expertise em qualquer área específica. Então fracassam em tudo.

Essa é uma tendência humana natural. Nós tentamos limitar seus efeitos sobre o nosso negócio mantendo nossa

“regra de um passo de cada vez”. Ou seja, assumimos apenas um risco desconhecido... ou uma habilidade ainda não aprendida... por vez. Queremos testar apenas uma variável de cada vez. Se, por exemplo, sabemos como vender uma newsletter de saúde, podemos testar uma newsletter de palavras cruzadas. Ou, se sabemos como divulgar uma newsletter de saúde por mala direta, podemos tentar divulgar a mesma newsletter por telefone. O que não vamos fazer é lançar uma nova revista de moda e tentar vendê-la na TV. Isso significaria testar três coisas novas... dar três passos novos de uma vez só.

Se o novo empreendimento fracassasse, o que teríamos aprendido? Quase nada. Ele pode ter fracassado porque não sabíamos nada sobre moda, porque não sabíamos nada sobre revistas, ou porque não sabíamos nada sobre vender na TV. Muito provavelmente, teríamos desperdiçado nosso tempo e nosso dinheiro.

Por isso, ficamos no espaço que conhecemos: publicar ideias e recomendações ousadas. Aí experimentamos coisas novas... dando um passo de cada vez para evitar cometer um grande erro.

E, enquanto testamos coisas novas, tentamos melhorar continuamente nossos produtos centrais. Fazemos isso ano após ano, mesmo quando não há retorno perceptível. Esse é um princípio radical. Ele direciona nossa atenção para a qualidade do que produzimos e para a qualidade do nosso relacionamento com o cliente, em vez de para os lucros do balanço. É complicado, porque é muito mais difícil medir qualidade do que acompanhar lucros. Mas esse é o nosso desafio.

No fim das contas, nunca podemos esquecer que temos um relacionamento especial com nossos clientes. E nunca podemos nos acomodar em relação a isso.

—Bill Bonner

O MELHOR EMPREGO QUE VOCÊ JÁ TEVE

A Agora é um tipo único de empresa. É quase certo que ela é muito diferente de qualquer outra para a qual você possa ter trabalhado no passado.

Não somos uma editora de mídia mainstream. Não temos interesse em concorrência direta nem na necessidade de dominar um mercado. A Agora é, e sempre foi, uma editora de ideias periféricas, ideias frescas que são convincentes o suficiente para acabarem chegando ao mainstream depois que as introduzimos. Isso nos permitiu atrair os melhores escritores, profissionais de marketing, pesquisadores e editores.

A empresa foi fundada há mais de 30 anos por Bill Bonner e um pequeno grupo de pessoas inteligentes. Eram idealistas que acreditavam que o mundo precisava de pontos de vista contrários. E queremos que a sua experiência na Agora reflita esse mesmo espírito dinâmico, a mesma sensação de entusiasmo e a liberdade de testar coisas novas. Queremos que você se sinta realizado no seu trabalho e empolgado com o seu futuro.

Se a única coisa que você procura é um salário fixo, talvez você não seja feliz aqui. Mas se você procura uma oportunidade de aprender, crescer e prosperar, você veio ao lugar certo.

Trabalhando na Agora, você pode esperar:

- Ser aceito pelos colegas como você é
- Ser valorizado por suas contribuições
- Ser desafiado a fazer o melhor trabalho que puder

No começo, o negócio da Agora era todo sobre ideias não convencionais: descobri-las, pesquisá-las, escrever sobre elas e oferecê-las a leitores interessados. Havia poucos cargos ou políticas formais. Todo mundo simplesmente fazia o que fosse preciso para o trabalho ficar pronto.

A Agora é um negócio muito maior hoje. E, à medida que o negócio evoluiu, tornou-se necessário encontrar novas formas de nutrir o crescimento e a inovação. Uma das formas que encontramos foi desenvolver uma estrutura descentralizada incomum.

Temos grupos centralizados de contabilidade, recursos humanos, jurídico e tecnologia. Mas, em vez de uma única equipe de gestão, temos franquias independentes. Cada franquia tem seu próprio editor e sua própria equipe executiva. Cada uma tem seus próprios profissionais de marketing, copywriters e pessoal operacional. Cada uma tem suas próprias ideias sobre como produzir o melhor tipo de produto.

Outra coisa que nos diferencia de outras empresas é que não gostamos de política corporativa. Bons negócios demais já foram arruinados por ela. Quando um negócio se torna político, ele desvia sua atenção daquilo que é realmente importante: entregar valor aos seus clientes.

No nosso caso, nossos clientes são nossos leitores. Eles determinam quanto valor estamos entregando comparando a qualidade dos nossos insights e conselhos com o que conse-

guem em outro lugar. Quanto mais valor entregamos, mais leais eles ficam. Então, de um jeito bem concreto, o lucro é uma medida de quanto valor entregamos.

Nós entregamos valor focando em duas áreas:

- Criar ótimos produtos de informação, e
- Oferecer uma experiência extraordinária ao cliente

A primeira traz novos leitores. A segunda os faz voltar para comprar mais. É só construindo relacionamentos fortes e de longo prazo com nossos leitores que podemos continuar bem-sucedidos. É por isso que tudo o que fazemos, da concepção de novos produtos de informação à redação de copy de propaganda, à pesquisa, à contabilidade, à tecnologia da informação e à conformidade jurídica, é feito a serviço dos nossos leitores.

Veja o que isso significa para você: todo projeto que você assumir deve ser avaliado pelo modo como afeta nossos leitores. Qualquer problema que você enfrentar pode, em última instância, ser resolvido perguntando: “Qual é a melhor solução para os nossos leitores?”

Quando você se comprometer com essa abordagem, terá liberdade ilimitada para transformar esta oportunidade naquilo que ela realmente é: o melhor emprego que você já teve.

—Mark Morgan Ford

CAUDAS GORDAS (FAT TAILS)

Apesar de todo o progresso feito pela ciência, ninguém consegue prever o futuro. Mesmo em áreas consideradas 100% previsíveis, o futuro nunca é certeza. Quando você aquece a água a 100 graus Celsius, por exemplo, pode tranquilamente

supor que ela vai ferver. Mesmo assim, você não sabe com certeza que ela vai começar a borbulhar no momento em que deveria. Teorias científicas nunca são, de fato, provadas como corretas. Elas apenas ainda não foram provadas como incorretas.

É como enfiar a mão num pote de balas, diz o autor best-seller Nassim Nicholas Taleb. Se você enfia a mão uma vez e tira uma bala vermelha, presume que há balas vermelhas no pote. Se faz de novo, sua presunção se reforça. Se continua fazendo isso vez após vez, você forma uma hipótese: a de que só há balas vermelhas no pote. Essa hipótese é tão boa quanto qualquer teoria científica. Mas não está provada como correta. Vai saber? Talvez a próxima bala tirada do pote seja preta!

Se, em vez de uma sequência ininterrupta de balas vermelhas, uma preta saísse de vez em quando, um observador concluiria que havia menos balas pretas do que vermelhas. Se grupos de crianças enfiassem a mão no pote, os resultados poderiam ser mais ou menos previsíveis, não para cada indivíduo, mas para cada grupo. A maioria tiraria balas vermelhas. Alguns tirariam balas pretas. No conjunto, você esperaria mais ou menos a mesma distribuição de balas pretas e vermelhas observada inicialmente. E, plotada num gráfico, a distribuição de balas pretas ou vermelhas por grupo tomaria a forma de uma curva de sino.

Na extremidade esquerda da curva de sino, talvez houvesse zero grupos que tirassem só balas pretas. Na extremidade direita, estaria o fenômeno oposto: grupos que tiraram só balas vermelhas. No centro, onde fica o pico do sino, você esperaria o

maior número de grupos, aqueles que tirassem uma proporção de balas pretas e vermelhas aproximadamente correspondente ao equilíbrio dentro do pote. A maioria dos grupos cairia dentro da grande corcova da curva de sino. Avaliada numa curva, a maioria estaria certa.

Esse é o ponto do livro de James Surowiecki, *A Sabedoria das Multidões* (*The Wisdom of Crowds*). Pegue as opiniões de várias pessoas e junte-as. As opiniões somadas tendem a estar mais próximas da realidade do que qualquer opinião isolada. Se você pega um grupo de pessoas e pergunta a elas qual é a temperatura lá fora, algumas vão chutar que está mais quente do que de fato está. Outras vão chutar que está mais frio do que de fato está. Se você junta as opiniões, tende a chegar perto da temperatura real.

Mas vivemos num mundo estranho e maravilhoso. Quando os cientistas analisaram muitos dos fenômenos que se acreditava estarem distribuídos aleatoriamente segundo um padrão regular de curva de sino, eles notaram uma coisa engraçada. Lá nas pontas da curva, onde se registram os eventos raros, encontraram pequenas protuberâncias e saliências. Coisas que não se esperava que acontecessem com frequência aconteciam mais do que se imaginava. “Enchentes centenárias”, por exemplo, aconteciam a cada 88 anos. Tiros de “uma em um milhão” acertavam o alvo a cada 700 mil mais ou menos.

Os estatísticos chamam essas saliências esquisitas nas extremidades das curvas em forma de sino de “caudas gor-

das” (fat tails). Em vez de afinarem como deveriam, os eventos raros parecem inchar onde você não espera.

Não sabemos o que isso nos diz sobre a natureza. Mas notamos um fenômeno correlato no ser humano: ele tende a subestimar os extremos. Tende a exagerar o ordinário. Ele vê o hoje e chuta que o amanhã vai ser exatamente igual. Provavelmente vai ser. Mas sempre há uma chance de que seja diferente. E essa chance é, na verdade, maior do que ele pensa.

O Tipo de “Notícia” Que Reportamos

Nem tudo que acontece no nosso mundo é tão simples quanto a temperatura. Se você tivesse perguntado a um grupo de investidores, em agosto de 1929, o que provavelmente aconteceria em Wall Street, teria ouvido uma variedade de opiniões. Você poderia até ter encontrado um “doido” ou outro que previsse uma quebra do mercado. Mas a opinião da maioria não foi nada parecida com o que aconteceu. A maioria das pessoas achava que os preços das ações se manteriam estáveis ou subiriam. Pouca gente antecipou a Segunda-Feira Negra, com sua queda de 30% nos preços. Acabou que os “doidos” estavam certos.

Os economistas e a imprensa estavam igualmente acomodados. Apesar das pretensões de ambas as profissões, tanto os economistas quanto a imprensa financeira são movidos por momentum. Eles refletem a opinião comum, a de que o que aconteceu ontem provavelmente vai acontecer de novo amanhã.

Esse é um traço psicológico dos seres humanos, baseado no que parece ser uma observação acurada da natureza. Nor-

malmente, o que aconteceu ontem vai acontecer amanhã. E normalmente as grandes maiorias, cujas opiniões se refletem tanto nos cálculos dos economistas quanto nas manchetes de jornal, estão certas a respeito. Normalmente, nada de extraordinário acontece.

Normalmente, você ganha algo entre 3% e 5% nos seus investimentos. Normalmente, faz calor no verão e frio no inverno. Normalmente, chove o suficiente para manter os níveis atuais de vegetação, nem mais nem menos. Normalmente, o mercado de ações sobe e desce, mas em nenhuma das direções muito rápido.

Se um investidor pudesse viver para sempre, ele provavelmente ganharia muito dinheiro apostando em neve em julho. É verdade que isso não acontece com frequência. Mas acontece. E a maioria das pessoas tem tanta certeza de que isso nunca vai acontecer que está disposta a oferecer odds excepcionalmente favoráveis ao sujeito que aposta que vai.

Esse é o segredo do investimento bem-sucedido, assim como é o do pôquer bem-sucedido. Você joga com a mão que recebeu. Não tem escolha. Você não controla quando vai receber quatro ases nem quando vai nevar. Mas saber jogar com as probabilidades é o que faz você ganhar dinheiro. A não ser que o evento de cauda gorda tenha sido amplamente discutido, ele provavelmente está subprecificado.

Depois do atentado terrorista de 11 de setembro, os americanos avaliaram a probabilidade de serem vítimas como muito, muito maior do que de fato era. Na contagem regressiva para o ano 2000, eles avaliaram a probabilidade de uma falha

generalizada nos computadores primeiro como zero... e depois, quando uma falha do bug do milênio (Y2K) já tinha sido amplamente discutida na mídia, em até 50%. Não sabemos quais eram as probabilidades reais, mas elas provavelmente nunca foram zero nem 50%.

Natural e normalmente, a maioria das pessoas passa a maior parte do tempo no abraço confortável e familiar do ordinário. Elas assistem televisão. Leem o jornal. A não ser quando são entretidas por fantasias no estilo “Guerra dos Mundos”, nada na mídia habitual delas perturba o sono.

Mas, em alguma parte do cérebro, elas sabem que o futuro pode não ser tão tranquilo e previsível assim. Sabem que, às vezes, as coisas dão terrivelmente errado, ou maravilhosamente certo. As pessoas de fato perdem todo o dinheiro... ou ganham 1.000% de lucro. Acontece, só que não com muita frequência.

E, embora acreditem que provavelmente não vai acontecer, elas sabem que pode acontecer com elas. Sentem que deveriam ao menos considerar a hipótese. Vai saber, talvez tenham sorte e ganhem 1.000% nos seus investimentos... ou evitem uma perda horrível.

A Agora está no ramo de explorar as caudas gordas para elas. Nosso papel, e nosso relacionamento com nossos clientes, não é o de um provedor de notícias. Nós fornecemos “notícias”. Mas é notícia de um tipo especial. É a notícia que você encontra nas pontas extremas da curva de sino.

A notícia de sempre é entregue pela mídia mainstream em quantidades enormes. É a notícia que diz aos leitores que o

mundo é como eles imaginaram. É a notícia que diz a eles que o hoje vai ser muito parecido com o ontem e que o amanhã vai ser muito parecido com o hoje. É como a projeção de um economista mainstream para o ano que vem. É exatamente o que você esperaria.

Nós somos a imprensa alternativa. Apresentamos opiniões, notícias e ideias que são uma alternativa àquelas que você encontra na mídia mainstream.

Lembramos de meados da década de 1980. Mudanças enormes estavam acontecendo no mundo, em particular na União Soviética e em seus estados satélites. Nossa newsletter, a Strategic Investment, previu que a União Soviética se desfaria e que o Muro de Berlim cairia. Não nos lembramos de uma única revista, jornal ou emissora de TV mainstream que tenha visto aquilo chegando. Mas nossos editores tinham uma ideia sobre o jeito como o mundo funcionava... e uma opinião que, na época, estava lá longe, nas pontas extremas da cauda gorda da curva de sino.

Da mesma forma, nos anos 1990, uma newsletter que publicamos viu uma revolução chegando nos padrões alimentares dos americanos. Na newsletter, o Dr. Robert Atkins dizia que a dieta recomendada pelo establishment médico americano era pouco saudável. Em vez de comer tanto amido e açúcar, dizia ele, os americanos deveriam comer mais carne e gordura. Na época, essa opinião estava bem longe do centro da curva de sino. Estava lá na região da cauda gorda. E o Dr. Atkins foi rotulado de maluco.

O Dr. Atkins não viveu para ver, mas a mídia mainstream acabou passando a enxergar as coisas do jeito dele, cerca de 10 anos depois.

Isso não significa que nossas newsletters, e-mails, livros e outras publicações estejam sempre “lá no extremo”. Nem que estejam sempre certas. Mas aquilo que publicamos é claramente, tenazmente, não mainstream.

Cobramos alguns dos preços por palavra mais altos do setor inteiro. As pessoas não precisam pagar esses preços para descobrir o que todo mundo pensa. Elas podem conseguir a opinião mainstream muito mais barato. Elas pagam nossos preços porque dão valor à opinião de cauda gorda, à pesquisa e às recomendações.

Os investidores, por exemplo, dificilmente vão ganhar mais de 5% sobre o dinheiro deles. Esse foi o retorno médio dos investidores mainstream ao longo de centenas de anos. Mas nossos editores e pesquisadores trabalham duro para encontrar formas pelas quais eles poderiam ganhar muito mais. É por isso que nossa propaganda financeira parece tão ousada, ou tão “na cara”, para muita gente. Ela oferece aos leitores a chance de fazer algo que a maioria das pessoas sabe ser improvável. A maioria dos investidores vai continuar ganhando de 3% a 5% sobre o dinheiro. Só uns poucos vão se sair melhor, apostando num evento de cauda gorda.

Os mercados de investimento merecem nossa atenção especial. Eles ilustram por que e como, ao longo do tempo, um investidor só pode obter ganhos acima da média fazendo algo “ultrajante”. Em outras palavras, ele só pode esperar ganhar

mais dinheiro do que os outros investidores fazendo algo que os outros investidores não estão fazendo.

Num bull market (mercado em alta), todos os investidores do mercado de ações ganham dinheiro. À medida que os preços sobem, mais e mais investidores são atraídos. Eles compram ações a preços cada vez mais altos e ficam cada vez mais confiantes de que vão continuar subindo.

Todos os investimentos sobem e descem em ciclos irregulares, mas garantidos. Cavalgando os ciclos para cima e para baixo, um investidor acaba terminando com algo em torno de 3% a 5% no longuíssimo prazo. A única forma de ganhar mais é pegando carona na alta, mas saindo antes que o movimento de queda esteja avançado demais. Isso significa que ele precisa fazer algo que parece alarmantemente fora de moda, fora do comum... e simplesmente esquisito.

Ele precisa vagar até a extremidade da curva de sino... até onde os investidores são poucos e onde são vistos como um tanto estranhos. Ele precisa fazer algo que todos os amigos, vizinhos e familiares vão achar uma tolice. Ele precisa largar as ações no exato momento em que praticamente todo mundo tem certeza de que elas vão continuar subindo. Ele precisa acreditar que estamos certos quando alertamos para um “Colapso Financeiro!”.

O mundo financeiro vai realmente entrar em colapso? Nunca podemos saber. Mas sabemos que a maioria das apostas de cauda gorda não pode dar retorno simplesmente porque não acontecem com frequência. É isso que faz delas caudas gordas.

É também por isso que nosso setor é tão pouco apreciado pela mídia mainstream. Não só somos concorrência, como somos concorrentes agressivos. Nós dizemos às pessoas que a mídia mainstream do mundo não sabe do que está falando. O amanhã pode não ser nada parecido com o hoje, dizemos nós. O establishment médico americano está errado, apontamos. A maioria dos modelos econômicos é uma bobagem, acusamos. Aqui está um jeito de você ganhar muito mais dinheiro, prometemos.

É preciso uma certa audácia para dizer coisas assim. Especialmente quando sabemos que vamos estar errados na maior parte do tempo. Há alguns anos, por exemplo, escrevemos um pacote de mala direta com a headline “Quando as Luzes se Apagarem em Paris” (“When the Lights Go Out in Paris”), instigando os leitores a comprar ações de urânio. Até onde sabemos, as luzes ainda estão acesas (embora as ações de urânio tenham disparado). E quase não passa uma semana sem que digamos aos leitores como eles poderiam dobrar o dinheiro. Mas se todas essas oportunidades de cauda gorda tivessem seguido o caminho que esperávamos, nossos leitores hoje seriam tão ricos quanto Warren Buffett.

É claro que não temos como saber o que vai funcionar em saúde, finanças, negócios, amor, sexo ou economia mais do que qualquer outra pessoa. Mas isso não significa que devemos desistir de tentar. Os leitores sabem perfeitamente bem que as coisas que descrevemos estão no reino das caudas gordas. Sabem que é difícil dobrar o dinheiro e também perder peso. Mesmo assim, ficam felizes de ter alguém estudando as

possibilidades em nome deles... empolgando-se com elas... e reportando-as de uma forma viva e envolvente.

Esse é o nosso negócio. Esse é o nosso papel. Os clientes esperam isso de nós. É para isso que nos pagam. Esse é o nosso relacionamento com eles. Eles esperam que a gente olhe para as luzes se apagando em Paris, para o colapso financeiro que vem por aí, ou para uma erva pouco conhecida que vai eliminar a dor nas costas. Eles sabem que essas coisas podem ou não acontecer. Mas eles têm a mídia mainstream para dizer o que é provável. Nosso trabalho é dizer a eles o que é improvável, porém importante. Nosso trabalho é manter os olhos nas caudas gordas. E se em algum momento nossa produção for ordinária ou mainstream, estaremos falhando em fazer nosso trabalho.

Por Que as Caudas Gordas São Importantes

Existe um certo momentum a favor do ordinário que faz as pessoas subestimarem o incomum. Se não chove há muito tempo, as pessoas começam a sentir que nunca mais vai chover.

Aqui fazemos uma distinção entre o que elas pensam e o que elas sentem. Se você fizer a pergunta diretamente, elas com certeza vão responder que sim, claro, uma hora vai chover. Mas, emocionalmente, sentimentalmente, subconscientemente, elas jogam o guarda-chuva fora. Simplesmente não dá a sensação de que vai chover. E, se tivessem que apostar... dariam odds altíssimas contra.

Isso é significativo sob vários pontos de vista. Primeiro, significa que a cauda gorda em geral será ignorada pela imprensa mainstream. Ela soa “exagerada demais” ou simplesmente

bizarra. Toque no assunto e as pessoas podem achar que você é um esquisitão ou um doido. Por consequência, raramente se fala disso. Como é negligenciada, ela nunca é totalmente descontada pelos mercados financeiros. Eles simplesmente não percebem. É como se vivessem em casas de vidro, mas nunca pensassem em pedras.

Mesmo quando o evento é óbvio, digamos, o risco de uma quebra do mercado de ações, a tendência emocional de superestimar a história recente leva a uma subprecificação sistemática das coisas de uma história mais remota. A quebra das ações em 87 acabou se mostrando benigna. Como resultado, os investidores pararam de se preocupar com quebras. As probabilidades de uma quebra do mercado de ações podem ser baixas, mas provavelmente não são tão baixas quanto os investidores pensam. O investidor médio provavelmente avalia as probabilidades de uma quebra como pouco mais do que zero. Na verdade, elas são provavelmente muito mais substanciais.

Saber que as caudas gordas são mais comuns do que se pensa, e que os investidores costumam subprecificá-las, leva a uma abordagem especulativa muito simples: vá na aposta de dinheiro extremo. Você vai estar errado na maior parte do tempo. Mas quando estiver certo, isso vai compensar com folga todas as vezes em que esteve errado.

E há outro sentido em que as caudas gordas são importantes. Elas poderiam salvar a sua vida.

Quando fomos pela primeira vez à Inglaterra fazer negócios por lá, fomos com uma nuvem sobre nossas cabeças. Isso

não é nada incomum em Londres. Sempre há nuvens lá em cima. Mas esta nuvem era de um tipo diferente, mais pesado.

Tínhamos feito uma mala direta a partir dos EUA para o Oxford Club. As autoridades do Reino Unido apreenderam a correspondência sob a alegação de que o Oxford Club era “não registrado”. Não sabíamos que era preciso se registrar para ter opiniões. Mas levamos numa boa e fomos até o equivalente inglês da SEC para descobrir como poderíamos dispersar aquela nuvem.

“Vocês não podem usar hipérbole nem medo em suas promoções de mala direta”, disse o funcionário. Por um instante, achamos que estávamos fora do mercado. Em certo sentido, “hipérbole” é o que nós publicamos. Hipérbole é o que você encontra nas caudas gordas. Ela diz respeito a eventos que acontecem tão raramente que mencioná-los soa como exagero.

“As ações vão cair 50%!” poderia ser considerado hipérbole. “As ações vão cair 15%” provavelmente seria aceitável.

Mas como saber o que é hipérbole e o que não é, queríamos saber? Parece possível fazer essa distinção apenas depois do fato. Se você tivesse anunciado, em 1999, que “As ações de tecnologia vão subir 50% no ano que vem”, não teria parecido um exagero. Afinal, elas tinham subido 80% no ano anterior. Todo mundo parecia achar que continuariam subindo. Se, por outro lado, você tivesse previsto que “As ações de tecnologia vão desabar mais de 50%”, os guardiões financeiros teriam te acusado de usar hipérbole e medo. Mas, à medida que o ano 2000 se desenrolou, em vez de subir, as ações de tecnologia despencaram. No fim das contas, a visão mainstream é que

era a hipérbole. A visão de cauda gorda acabou se revelando moderada.

Num momento de inspiração, colocamos a seguinte questão ao nosso inquisidor:

“E se fosse 1938? E se disséssemos aos nossos leitores que a pior guerra mundial da história estava chegando? E que, em apenas dois anos, aviões de guerra alemães estariam lançando bombas sobre Londres? E se os alertássemos de que as ações iriam quebrar... e que a Inglaterra estaria praticamente falida, forçada a depender da América para conseguir dinheiro e material de guerra? E se contássemos a eles sobre as coisas horríveis que aconteceriam no continente... as maiores batalhas terrestres da história na Rússia... as tentativas dos alemães de exterminar a raça judaica inteira? E se contássemos a eles sobre uma nova bomba criada pelos Estados Unidos, tão poderosa que poderia incinerar cidades inteiras... e que centenas de milhares de pessoas morreriam em tempestades de fogo em cidades alemãs, enquanto centenas de milhares de outras pereceriam no Japão quando os americanos lançassem essa nova bomba?”

Um silêncio constrangedor caiu. A Segunda Guerra Mundial foi um evento de cauda gorda. Quase ninguém no mainstream a viu chegando. Hitler praticamente tinha contado ao mundo o que planejava fazer, mas as pessoas não conseguiam acreditar direito. Apostaram contra. Milhões de judeus permaneceram na Europa, chutando que tudo aquilo iria “passar”. Líderes da França e da Inglaterra apostaram na “paz para o nosso tempo”. Quem poderia saber que não haveria paz?

A imprensa não deveria se dar ao trabalho de pensar nas coisas? Nossos editores deveriam ficar calados, mesmo se vissem essas coisas chegando? Deveríamos segurar o que realmente pensamos, ou tentar suavizar nossas opiniões para que se encaixem mais confortavelmente no molde mainstream e não incomodem as sensibilidades de reguladores delicados? Não deveria haver lugar no mundo editorial para pessoas que tentam imaginar os eventos de cauda gorda que podem acontecer... mesmo que sejam improváveis e desagradáveis?

“Ahn... bem...”, começou enfim a resposta. “Acho que tudo o que posso dizer é que esperamos que vocês se comportem como cavalheiros.”

“Sim”, poderíamos ter respondido, se tivéssemos pensado nisso. “Nós estamos nessa liga de cavalheiros extraordinários... escrevendo sobre eventos extraordinários de ‘cauda gorda’.”

—Bill Bonner

O QUE É A AGORA?

A Agora é, antes de tudo, um negócio que vende ideias. O valor que entregamos aos nossos clientes reside na qualidade dessas ideias, da análise, da perspectiva e do conselho que oferecemos.

Nós publicamos newsletters, livros e revistas, mas não os vendemos como newsletters, livros e revistas. Nós os vendemos como ideias alternativas úteis. O mesmo pode ser dito dos produtos físicos que vendemos. Não estamos, por exemplo, no ramo de vender suplementos naturais de saúde. Nós vendemos suplementos naturais de saúde únicos, que resolvem problemas específicos de maneiras específicas.

A Agora também é, embora isso esteja começando a mudar, uma empresa pequena. E isso, na minha visão, é uma coisa muito boa, porque os pequenos negócios têm algumas vantagens nítidas sobre os grandes. Para começar, eles tendem a crescer mais rápido. Como resultado, oferecem trajetórias de carreira muito mais aceleradas aos funcionários. Eles também têm culturas que são fáceis de entender.

Queremos que a Agora continue sendo um lugar onde todo funcionário possa ter uma carreira incrível, e queremos que seja um lugar onde os funcionários sintam que entendem a cultura... mesmo que a empresa esteja começando a ficar bem grande.

Ultrapassamos a marca de meio bilhão de dólares em faturamento em 2010. Trabalhamos com mais de mil funcionários em mais de 14 países. Temos mais de 500 publicações (online e impressas) que alcançam mais de três milhões de pessoas. Só no ano passado, enviamos mais de três bilhões de e-mails.

Esperamos que esse crescimento continue, mas ainda assim gostaríamos que a Agora permanecesse pequena, ao menos em espírito.

Para entender a cultura de qualquer empresa pequena, você precisa entender o caráter e as ambições do empreendedor que a criou. No caso da Agora, esse é o Bill Bonner.

Eu já fui concorrente do Bill. Depois, em 1989, me aposentei. Dois anos depois, voltei a trabalhar, desta vez como consultor da Agora. Meu trabalho era atuar junto ao Bill e aos jovens editores da empresa para ajudar o negócio a crescer.

Quando cheguei à Agora, eu conhecia o Bill apenas de forma superficial. Sabia que ele era um ótimo copywriter e um cara humilde. Mas não sabia nada sobre como ele tocava o negócio, e com certeza não entendia a cultura da empresa.

Naquela época, a Agora tinha só uns 30 ou 40 funcionários. Estavam todos abrigados num único prédio. Ninguém ficava a mais de 2 minutos de caminhada da mesa do Bill. Minha sala tinha mais ou menos o tamanho de um armário. Ficava bem em frente a um espaço maior, onde ele e umas outras pessoas se sentavam.

Da minha mesa, eu podia levantar os olhos e ver as pessoas passando. Quase a cada 10 minutos, alguém passava pela minha sala para falar com o Bill na mesa dele. Se eu prestasse atenção, conseguia ouvir pedaços das conversas, e passei a maior parte da minha primeira semana ouvindo, tentando entender o estilo de gestão do Bill antes de ousar fazer qualquer sugestão.

Uma coisa que notei de cara foi que não parecia haver hierarquia corporativa. Lembro nitidamente do dia em que alguém entrou correndo na sala do Bill e falou com ele, todo agitado, sobre um vaso sanitário transbordando. A coisa seguinte que eu vi foi o Bill a caminho do banheiro, desentupidor na mão, pronto para resolver.

Outra coisa que notei foi que o Bill raramente dava a alguém uma resposta direta. Quando alguém pedia a opinião dele, o mais comum era ele responder: “O que você acha?”

O Bill não acreditava em dizer aos outros o que fazer, e não acreditava que coubesse a ele resolver os problemas deles. Em

vez disso, ele dava aos funcionários a autoridade e a responsabilidade de resolverem os próprios problemas.

Então, naquela primeira semana, aprendi três coisas importantes sobre o Bill. Aprendi que ele gostava de funcionários que pensavam por conta própria. Aprendi que ele queria que seus funcionários resolvessem os próprios problemas. E aprendi que ele era anti-hierárquico.

Eu vinha de uma empresa que era construída sobre a autoridade, então estava familiarizado com as estruturas e estratégias que funcionavam naquele ambiente. Mas como ficou claro que o Bill não tinha interesse no poder pessoal necessário para tocar um negócio daquele jeito, eu tive que mudar minha própria abordagem.

Eu tive que encontrar formas de obter resultados por meio da persuasão, em vez da força. Isso foi um desafio para mim no começo. Liderar pela força é mais fácil do que liderar pela persuasão, ou pelo menos parece ser. Você descobre o que quer, comunica isso com clareza e depois exige que seja feito exatamente como você determinou.

Não há espaço para ambiguidade, não há lugar para confusão, não há desculpas para errar o alvo. Muitos, se não a maioria dos funcionários, preferem esse tipo de cultura. Quando o chefe está disposto a assumir o comando, isso tira da mesa a parte mais difícil do trabalho, a tomada de decisão. Tudo o que o funcionário tem que fazer é executar ordens. Mas não era esse o tipo de cultura que jamais teríamos na Agora.

A Agora é um lugar onde a qualidade de uma ideia, e não a autoridade da pessoa que sugere a ideia, sempre terá domínio.

Esse foi um fator de importância crítica para o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

A Agora nunca foi uma empresa voltada para dentro. Nunca foi sobre poder pessoal. Sob a antiliderança-liderança do Bill, ela se tornou um lugar onde qualquer um podia ver suas ideias realizadas. Quando entrei, a Agora já tinha vários grupos editoriais, alguns sendo tocados melhor do que outros.

Era óbvio que esse tipo de estrutura descentralizada era o certo para a empresa. Ela permitiria que algumas pessoas tivessem sucesso e outras fracassassem sem que o negócio inteiro fosse colocado em risco.

Foi assim que a Agora se desenvolveu como um negócio apolítico, não hierárquico e descentralizado, com uma cultura igualitária devotada às boas ideias.

A Ideia da Franquia

Em 1993, Jim Davidson, cofundador da Agora, introduziu o conceito de franquias dentro dos grupos editoriais. Com isso, ele queria dizer que um editor poderia esculpir um lugar para si dentro de uma discussão geral sobre, digamos, investimentos ou saúde. Ele reivindicaria esse território como seu e se tornaria o maior especialista do mundo naquilo. Acabou se revelando uma ótima forma de fazer o negócio crescer.

No ramo de publicação de informação, você sempre se sai melhor se tem um foco bem estreito, em vez de tentar ser tudo para todos. Ter uma estrutura descentralizada permitiu que isso acontecesse vez após vez na Agora.

Por exemplo, hoje temos seis ou sete franquias diferentes de investimento, e nossos escritores e analistas financeiros continuam tentando descobrir mais formas de reivindicar seus pequenos pedaços de território e de expandir. Se tivéssemos uma estrutura centralizada, isso seria impossível. O crescimento do negócio dependeria inteiramente do cara do topo, e isso limitaria, em vez de expandir, o seu potencial.

As franquias também dão aos nossos funcionários muita flexibilidade para encontrar o lugar certo para si dentro da organização. Dentro de cada grupo editorial, as franquias representam pontos de vista muito diferentes. Então, se você se vir trabalhando numa publicação cuja filosofia central você não compra, há um monte de outras publicações onde você pode escolher aplicar suas habilidades.

Lembre-se: a Agora é um lugar onde valorizamos a liberdade. E isso inclui a sua liberdade de fazer um trabalho em que você acredita.

Sobre Concorrência e Compartilhamento

Nossas franquias competem entre si, além de competirem no mercado. Acreditamos que isso é bom para a vitalidade geral do negócio. Mas há algumas áreas em que exigimos que elas compartilhem. Para começar, os serviços centralizados controlam todos os relatórios de contabilidade de caixa, para que todo mundo possa ver os números.

E não há segredos entre os grupos de marketing. Isso ajuda todos os grupos a aprenderem uns com os outros e a ficarem muito melhores.

Isso me lembra o que aconteceu no esporte do Jiu Jitsu. O Jiu Jitsu ficou muito mais sofisticado nos últimos 10 anos. Antes, um cara que tinha um golpe sensacional conseguia vencer todo mundo. Hoje, isso não acontece.

Todo mundo que compete em artes marciais num nível sério tem 30 ou 40 fitas de vídeo de cada luta que já fez. Esses vídeos estão acessíveis na internet. Então, antes de uma luta, os adversários conseguem estudar os golpes dele e praticar como se defender deles.

Como resultado, o jogo deles fica cada vez melhor. É jogado num nível muito mais alto. E é isso que acontece na Agora quando compartilhamos informação entre os grupos.

Empurrando o Poder Linha Abaixo

Existem basicamente dois tipos de líderes de negócios. Há aqueles que querem puxar o poder para si e aqueles que querem empurrá-lo para longe.

Os puxadores de poder são os autocratas que têm todas as respostas. Isso pode funcionar se o autocrata for um verdadeiro gênio do marketing, disposto a trabalhar 24 horas por dia, 7 dias por semana, e há exemplos de muitas empresas autocráticas que se saem razoavelmente bem. Mas esse tipo de liderança apresenta problemas.

Sua principal fraqueza é depender tão fortemente da pessoa que está no topo. Se essa pessoa for um gênio do marketing extremamente trabalhador, ela pode fazer o negócio crescer até certo nível. Mas aí o negócio vacila. Todo mundo andou olhando para cima em busca de direção. Quando todas as óti-

mas ideias do líder foram executadas, o poço seca e o negócio empaca. Às vezes até fracassa.

O tipo de liderança que o Bill e eu praticamos poderia ser descrito como gestão *laissez-faire*. Ela permite muita liberdade no sentido de dar aos outros responsabilidade e autoridade. Nós a consideramos parte da nossa filosofia central de tocar uma empresa.

Mesmo assim, embora acreditemos na gestão *laissez-faire*, deixamos a cargo dos nossos editores decidir se eles querem ou não empregá-la. Gostaríamos que a Agora fosse um negócio em que as pessoas têm prazer em empurrar o poder para longe e, com isso, criar mais crescimento e oportunidade para todos abaixo delas. Mas não impomos isso. Cabe a cada editor individualmente.

Outra coisa que deixamos a cargo dos nossos editores é se eles querem ou não usar nossos serviços centralizados. Nós fornecemos esses serviços porque acreditamos que eles são melhores do que qualquer coisa que nossos editores possam conseguir por conta própria. Mais eficientes, mais baratos e mais confiáveis. E, aliás, quando eles vão buscar fora, quase sempre percebem que tínhamos razão. Dentro de um ano, eles se despedem dos fornecedores externos e voltam.

Basicamente, deixamos cada grupo editorial fazer suas próprias coisas, ter as próprias ideias, fazer o próprio marketing e a própria venda. Mas traçamos um limite. Não permitimos que eles digam nada que seja fraudulento ou mal pesquisado em sua propaganda ou em seus materiais de marketing.

Exigimos que tudo passe pelo nosso departamento jurídico central para receber um aval.

Sim, é uma limitação da liberdade deles. Mas é uma limitação que temos que aceitar como pessoas de negócios responsáveis.

Quando Você Já Não Consegue Mais Ver o Chefe

Liberdade e controle, esse é o estilo de gestão da Agora. E acho que ele foi um dos segredos do nosso sucesso à medida que crescemos. Mas esse crescimento também criou algumas mudanças.

Uma delas tem a ver com a forma como nos comunicamos uns com os outros. Se você tivesse sido contratado quando a Agora era uma empresa de verdade pequena, com apenas seis ou oito funcionários, você veria o Bill todo dia. Sua mesa poderia até ser ao lado da dele. Você se reportaria diretamente ao Bill. E, se tivesse uma dúvida, simplesmente iria até lá e perguntaria.

Se você tivesse sido contratado um pouco mais tarde, quando a Agora tinha 30 ou 40 funcionários, que foi quando eu entrei na empresa, o Bill ainda seria muito acessível. A mesa dele ficaria um pouco mais distante da sua, mas você conseguiria conversar com ele praticamente sempre que quisesse. Você se reportaria a outra pessoa, mas havia apenas um grau de separação entre você e o Bill.

Depois, quando a Agora passou de uns 50 funcionários, a separação ficou maior. Você se reportaria a alguém que se reportava a outra pessoa que se reportava ao Bill.

É uma evolução necessária. Como Malcolm Gladwell explicou em *O Ponto da Virada* (*The Tipping Point*), uma pessoa só consegue gerenciar de forma eficaz sete ou oito pessoas de cada vez. Se um gerente tem mais de sete ou oito pessoas se reportando a ele, a comunicação e o acompanhamento ficam difíceis e o sistema acaba desmoronando.

Numa organização humana eficiente, e isso inclui tribos na África bem como empresas da Fortune 500, o trabalho tende a ser feito por aglomerados de sete ou oito pessoas. Numa startup, o empreendedor geralmente desenvolve um pequeno núcleo de pessoas que se reportam diretamente a ele. Essas pessoas podem ter ideias bem diferentes sobre negócios, mas isso não importa tanto, porque todas seguem a direção dada por ele.

Quando novos funcionários entram para o grupo, geralmente são contratados como subordinados desse grupo central. Esses novos funcionários não se reportam diretamente ao empreendedor. Eles se reportam a alguém do grupo central. Numa situação dessas, é provável que a pessoa a quem eles se reportam não compartilhe todas as ideias e preferências do empreendedor, mas isso não é um grande problema.

Embora o novo funcionário se reporte a outra pessoa, ele ainda está em contato próximo com o empreendedor e consegue entender facilmente o que o empreendedor quer. Assim, esse funcionário de segunda geração consegue modificar o que faz para satisfazer tanto o chefe quanto o empreendedor.

Essa era basicamente a situação quando entrei na Agora. A maioria das pessoas do núcleo na época tinha aprendido o

negócio diretamente com o Bill. Como essas pessoas do núcleo eram protegidas do Bill, elas abraçavam as ideias dele sobre o que o negócio precisava fazer para ter sucesso. Mas essas pessoas do núcleo tinham abordagens de gestão diferentes.

Uma delas, por exemplo, tinha um jeito muito deliberado de treinar e supervisionar seus funcionários. Outra era muito de estilo livre na abordagem. E uma terceira ficava em algum ponto intermediário. Essas diferenças afetavam algumas das operações internas de cada grupo editorial. Mas os funcionários de segunda geração entendiam as ideias e as intenções do Bill.

A equipe do núcleo estava sempre repassando as grandes ideias dele. Além disso, o Bill estava sempre por perto e sempre disponível para qualquer funcionário que quisesse falar com ele. Logo depois que cheguei, porém, a Agora passou por um grande surto de crescimento. Isso significou contratar uma terceira geração de funcionários.

Muitos desses funcionários estavam se reportando a pessoas que estavam se reportando às pessoas do núcleo que estavam se reportando ao Bill. Estar três níveis distante do Bill era um problema. Eles não necessariamente conseguiam falar com o Bill nem ouvir o que ele tinha a dizer. Então, para garantir que as ideias mais importantes percorressem todo o caminho através da organização, começamos a fazer reuniões com a empresa inteira e a enviar memorandos para a empresa inteira.

Hoje, a Agora tem mais de mil funcionários. Em alguns casos, agora há cinco ou seis graus de separação entre eles e

o Bill. Isso significa que, apesar das tentativas de manter todo mundo informado, já não é possível para o funcionário médio ter qualquer ideia clara sobre o que o Bill pensa.

Na verdade, é difícil para alguns funcionários ter contato direto até com seus próprios editores, já que alguns dos nossos grupos têm funcionários de terceira e quarta geração dentro de si. O que isso significa é que temos que fazer ainda mais para que todos os funcionários da Agora saibam o que pensamos sobre o nosso negócio.

O Que Queremos Para Você

Queremos que a Agora seja um ótimo lugar para trabalhar... para você e para todos os outros. Veja o que queremos dizer com isso.

Queremos que a Agora pareça um lugar amistoso e acolhedor. Queremos que seja um lugar onde, quando você começa como novo funcionário, você sabe que tem o apoio dos seus colegas.

Acreditamos que é importante que as pessoas que trabalham juntas entendam as ideias centrais do nosso negócio, para que possam focar em nossos objetivos primários e trabalhar sem medo de errar. Queremos que você entenda o quadro geral e se sinta livre para nos ajudar a atingir nossos objetivos maiores, sem receber mandatos confusos ou contraditórios.

Queremos que você tenha uma experiência de trabalho que pareça desafiadora e enriquecedora, e não uma que seja cheia de incerteza.

E acreditamos que conseguimos fazer isso acontecer mantendo um ambiente livre de política.

Um ambiente empreendedor como o nosso mede seu progresso pelos objetivos externos de qualidade do produto e satisfação do cliente. O ambiente político mede seu progresso por objetivos internos: a aquisição de poder, individualmente e em panelinhas.

Quando as pessoas numa empresa focam nos próprios interesses, elas começam a competir umas com as outras de um jeito mesquinho. Quando isso acontece, elas se esquecem de fazer produtos melhores e de servir seus clientes.

Você pode ter trabalhado numa empresa que tinha uma cultura política. É o tipo de ambiente que tem todo tipo de regra não dita. Regras sobre o que você pode dizer e como você pode dizer. Regras sobre como se vestir, como pensar. Regras que não têm nada a ver com o negócio.

Você já se sentiu numa posição em que não podia oferecer uma boa ideia... em que sentia que seu chefe na verdade não queria ouvir você ou não tinha interesse em reconhecer seus esforços?

Você não vai se sentir assim na Agora.

Não há espaço nem motivo para política aqui. Num negócio como o nosso, todo mundo está focado no mesmo objetivo externo: como podemos dar aos nossos clientes uma experiência melhor ao comprarem nossos produtos. Para esse fim, todo mundo se preocupa com qualidade e produtividade. As ideias de todo mundo são valorizadas e incentivadas.

Desafios Ilimitados... Potencial Ilimitado

Não consigo pensar em outro negócio que chegue nem perto do nosso em desafiar plenamente seus funcionários a fazerem mais e a fazerem melhor. Que outro negócio tem uma demanda tão forte pelas ideias, imagens e tecnologia mais inovadoras? Não é a TV, não é o cinema. Eles são criativamente desafiadores, mas nem de longe tanto quanto nós, porque estamos competindo na linha de frente todos os dias.

A internet nivelou o campo de jogo. Então, se você escreve para nós, está competindo com o The Wall Street Journal, o The New York Times e a Newsweek. Você está literalmente tentando ser o melhor do mundo.

Tecnicamente, também, não há negócio mais desafiador do que o nosso. Para analisar nossos testes de marketing, para acompanhar os números, temos que ser muito, muito exatos. Um pequeno erro pode nos mandar para a direção errada. A gente costuma dizer que nosso negócio tem um lado técnico e um lado criativo. Mas a verdade é que o lado técnico exige uma criatividade enorme em termos de lógica, análise, raciocínio sequencial e resolução de problemas. E, de fato, algumas das maiores contribuições para o crescimento da Agora foram feitas pelos nossos chamados funcionários técnicos.

Não importa qual seja o seu cargo, não importa o que você fez antes de chegar à Agora, queremos que você sinta que não há limite para o seu potencial aqui. Porque é verdade. Desde o começo, a Agora nunca teve requisitos de cargo. Requisitos de cargo vêm de uma abordagem burocrática do negócio.

Na Agora, você nunca precisou de um certo tipo de formação ou de um certo número de anos de experiência. As únicas perguntas eram: “Quem quer fazer isso acontecer?” e “Quem quer fazer o trabalho?”

O nosso é um negócio construído sobre a implementação de ideias que estão fora do mainstream, e gostamos de empregar pessoas que vêm de todo tipo de bagagem. O Bill e eu não estamos nem aí se você tem um MBA ou sequer um diploma universitário. Pouco nos importa se você já trabalhou um dia sequer na vida. Basta nos trazer sua inteligência, comprometimento, entusiasmo e uma boa ética de trabalho. Nós lhe daremos a liberdade e o espaço para fazer o bom trabalho que você é capaz de fazer.

A Agora é um negócio de mais de US\$ 500 milhões neste momento, e ainda está crescendo rápido. Uma vez que um negócio cruza a linha dos US\$ 500 milhões, ele deixa de ser considerado um pequeno negócio. Mas, como eu disse, o Bill e eu gostaríamos que a Agora permanecesse pequena em espírito. Queremos que ela continue sendo um lugar onde qualquer um pode realizar praticamente qualquer coisa. Queremos preservar o máximo possível de liberdade e de mobilidade ascendente.

Ter uma estrutura descentralizada nos permite funcionar como uma empresa formada por pequenos negócios empreendedores, mas isso é complicado. Precisamos de muita gente para fazer funcionar. Também precisamos de bons sistemas, alguns dos quais precisam ser centralizados. Isso aceitamos

como um fato da vida. Mas não queremos mais organização do que o necessário.

Queremos que a Agora seja um lugar onde você possa construir sua carreira inteira enquanto nos ajuda a atingir nossos objetivos de negócio... um lugar onde você possa se tornar a pessoa que quer ser, curtir a companhia dos seus colegas, ganhar uma tonelada de dinheiro e se divertir muito.

Em outras palavras, queremos que a Agora seja um negócio sem fronteiras, verticais ou horizontais. Queremos que você consiga subir tão rápido quanto suas contribuições merecerem e se mover lateralmente, se um movimento lateral for melhor para você.

O crescimento cria oportunidades, e a oportunidade cria carreiras empolgantes. Então o crescimento é bom não só para a empresa, mas para cada funcionário. Mas o crescimento tem um efeito colateral inevitável. O efeito colateral é a mudança.

A mudança às vezes é boa e às vezes é ruim. Quando é boa, chamamos de progresso. Quando é ruim, chamamos de caos. Em qualquer dos casos, ela cria problemas. E isso cria uma certa dose de estresse. É um desafio para a maioria de nós. Precisamos lutar consistentemente pelo crescimento, aceitar consistentemente a mudança, resolver consistentemente os problemas que resultam da mudança e estar preparados para lidar com o estresse que ela causa.

O antídoto para o estresse é a ação. Então, quando surgem problemas por causa da mudança, queremos que você se sinta com poder para ajudar a resolvê-los. Queremos que você dê as boas-vindas à mudança. Queremos que você não só sinta que

somos todos responsáveis por criar mudança, mas que sinta que somos todos responsáveis por consertar os problemas que inevitavelmente vão surgir.

Graças à internet, nossos concorrentes conseguem descobrir o que estamos fazendo quase instantaneamente. Isso cria um ambiente de marketing muito mais rápido do que tínhamos 30 anos atrás, quando o Bill e eu entramos pela primeira vez no ramo editorial.

Como resultado, a velocidade se tornou um componente crítico do nosso sucesso. Não podemos mais nos dar ao luxo de levar seis meses para lançar um produto, nem seis semanas para testar uma única ideia. Quanto mais rápido as ideias puderem ser colocadas em ação, melhor vamos nos sair. Precisamos abraçar a velocidade da mesma forma que precisamos abraçar a mudança. E, ao fazer isso, sabemos que haverá erros e acidentes pelo caminho. Esses nós aceitamos como parte do processo.

Isso remonta ao conceito de fracasso acelerado. Quanto mais rápido cometemos os erros e aprendemos com eles, mais cedo conseguimos criar crescimento positivo.

Vai levar tempo para você alcançar o seu potencial na Agora. Reconhecemos isso. Sabemos que leva tempo para desenvolver as habilidades de que você vai precisar, mesmo se você já tiver alguma experiência. Sabemos que você vai continuar ficando melhor à medida que avança, e esperamos que você acelere o seu progresso fazendo o que for preciso.

Isso significa fazer perguntas, assumir trabalho extra e se instruir sobre o trabalho. Você quer ser o melhor naquilo que

está fazendo agora. Ao mesmo tempo, quer descobrir o que todo mundo está fazendo.

Se você vir algo que gostaria de fazer, descubra como começar a fazer isso no seu tempo livre. Ofereça-se para ajudar só pela experiência de aprendizado. E um dia vai aparecer uma oportunidade para você dar esse passo na sua carreira.

Você não é obrigado a permanecer em nenhum cargo aqui. Queremos que você encontre o seu próprio lugar, um lugar onde você se importe com o que está fazendo e sinta que está dando uma contribuição valiosa ao negócio. Temos uma longa história de pessoas trocando de uma divisão para outra simplesmente porque se sentem mais à vontade com um tipo diferente de produto ou com um mix diferente de pessoas. E, igualmente importante, temos uma história de pessoas que miraram num cargo específico e fizeram o que tinham que fazer para conseguir a mudança.

Algumas Reflexões Finais Rápidas

Há quatro aspectos num negócio: os clientes, os produtos, os funcionários e os donos.

Alguns negócios focam nos clientes, alguns são orientados pelo produto, e alguns são só sobre os donos, ou talvez sobre os funcionários também. Na minha opinião, as melhores empresas são aquelas que focam fora de si mesmas: nos produtos e nos clientes.

Uma empresa que é focada para dentro, em lucros e em benefícios e remuneração de donos/funcionários... essa não é o tipo de empresa para a qual eu gostaria de trabalhar. Como eu disse, a Agora baseia seu sucesso nos objetivos externos

de qualidade do produto e satisfação do cliente. Sempre nos importamos enormemente com nossos produtos e com o valor que eles entregam aos nossos clientes. Esse foi o modus operandi do Bill desde o primeiro dia.

Na Agora, respeitamos nossos clientes e passamos muito tempo descobrindo como dar a eles produtos melhores e mais úteis. E, se continuarmos fazendo isso, sempre seremos uma empresa boa, além de bem-sucedida.

É assim que o Bill e eu enxergamos a Agora: como uma empresa que valoriza ideias, liberdade e mobilidade, uma empresa onde, ao nos importarmos com nossos clientes e ao pensarmos constantemente em como podemos servi-los melhor, você consegue atingir os seus objetivos pessoais de carreira.

—Mark Morgan Ford

— Um Retrato no Tempo —

Sexta-feira, 4 de abril de 2014

O Mundo Agora

Eram 9h30 da manhã do dia 27 de agosto de 2013. Bill, Laura, Federico e eu estávamos sentados ao redor da mesa da biblioteca no 14 West. O Federico estava ansioso para lançar novos produtos e estávamos discutindo como fazer isso. Era um desafio...

Na maioria das suas cartas argentinas, o Federico é o editor-chefe, o guru e o editor. Às vezes ele é o copywriter também. Seu trabalho editorial consome muito tempo, e é difícil estender sua identidade de guru por muito mais publicações.

Percebemos que era hora de ele acrescentar um novo guru no Inversor Global. Ele decidiu que o Ignacio, um colunista com uma perspectiva distinta da dele, poderia estar à altura da ocasião.

Vamos examinar o que aconteceu pela lente do “Mundo Agora”.

[gráfico: O MUNDO AGORA]

Observe o gráfico acima. Ele mostra como a Agora enxerga o universo total de leitores e como atrai uma parcela deles para o mundo da Agora.

No centro, você vê o guru, que começa como um colunista aos olhos do leitor. Muitas vezes isso acontece numa e-letter diária, como a Money Morning, a The Daily Reckoning ou a Daily Wealth. Entretanto, ao compartilhar ideias valiosas e ao investir o tempo necessário para que a compreensão e a confiança cresçam, o relacionamento do colunista com seus leitores se aprofunda.

Com o tempo, os leitores começam a perceber os colunistas como consultores. Depois, à medida que conquistam cada vez mais confiança, eles se tornam autoridades em seu domínio e lideram com ideias e recomendações que os leitores consideram valiosas.

O Federico encorajou o aprofundamento do relacionamento do Ignacio com os leitores. E, ao longo do tempo, ele mudou a natureza do seu próprio relacionamento com eles. A partir dessa base, ele lançou uma newsletter de front-end, a Revancha Argentina, na qual pode adotar uma abordagem diferente para quase tudo o que o Federico venha a recomendar.

O Federico explica por que o leitor deveria tirar todo o dinheiro da Argentina. O Ignacio sugere que as melhores oportunidades de investimento estão bem em casa.

Os dois fazem recomendações sábias, e os leitores tomam melhores decisões de investimento aprendendo com ambos. Os leitores recebem mais ideias de investimento para escolher. E o resultado para o negócio? Um ano depois, a carta do Ignacio agora vende três vezes mais que a do Federico.

Diz o Federico: “Sim, talvez fira o meu orgulho. Mas, fazer o quê... É ótimo para a empresa!”

Os leitores não estão deixando as cartas do Federico, eles estão também assinando as do Ignacio. Isso gera ideias frescas de copy e conflitos de personalidade mais empolgantes. Os ângulos de investimento são mais diversos.

O Daryl contou uma história parecida numa sala de reuniões na África do Sul. “A Agora Health costumava publicar a carta do Dr. Atkins... que promovia uma dieta quase toda à base de carne. Ao mesmo tempo, a Agora estava publicando uma carta inteiramente vegetariana. E, pasmem, algo em torno de 80% dos leitores estavam nas duas listas.” Isso nos mostrou que os leitores queriam ideias de dieta eficazes para um melhor resultado de saúde. Como eles chegavam lá, pela carne ou pelos vegetais, não importava. Eles queriam a oportunidade de ver as duas abordagens.

O crescimento de novos negócios se torna possível com múltiplas identidades de franquia bem desenvolvidas e gurus carismáticos. Essa é a beleza do sistema de franquias. Acontece

naturalmente... à medida que cada guru encontra o jeito exato de se comunicar com seus leitores.

O modelo de franquias da Agora é a base de sua estratégia editorial liderada por ideias. Podemos rastrear o sucesso da Agora de volta ao modelo de franquias por subsidiárias e afiliadas, lideradas por gurus fortes, iniciado nos anos 1990. Naquela época, as afiliadas eram tão pequenas que os conceitos de afiliada e de franquia eram intercambiáveis.

Hoje, a história é outra. Cada afiliada nos EUA é tão grande que pode publicar uma série de ideias diferentes. Assim começou o conceito de “franquias de ideia”. Dentro de uma única afiliada, publicamos ideias diferentes. Cada ideia bem-sucedida pode florescer numa franquia plena, com os componentes centrais mostrados abaixo.

EDITOR-CHEFE (PUBLISHER)

EMPURRADOR (PUSHER)

GRUPO EDITORIAL

[gráfico dos papéis]

PENSADOR = PERSUASOR | EDITOR | COPYWRITER

Há três papéis principais em cada franquia de ideia.

- O editor-chefe (publisher), ou empurrador (pusher), entende a Proposta Única de Venda (USP) do grupo e o que faz uma promoção funcionar. Ele ou ela descobre quais ideias são mais vendáveis e empurra essas ideias valiosas através das fases de editorial e de copy, até chegarem aos leitores. O editor-chefe é também responsável por identificar más ideias e estancá-las no nascedouro.

- O editor (editor), ou cara das ideias, é o especialista no assunto, responsável por gerar ideias valiosas sobre as quais os leitores possam agir. Ele ou ela coloca um nome, um rosto e uma personalidade nessas ideias, e aprofunda um relacionamento contínuo com os leitores em cada carta.
- O copywriter, ou persuasor-em-chefe, articula a história que ajuda os leitores a entenderem por que a ideia valiosa do editor é benéfica. Ele ou ela transforma uma ideia que é empolgante numa informação que deve ser tratada como algo a ser posto em ação com urgência.

Quando esses papéis trabalham em harmonia, eles podem crescer o suficiente para se tornarem suas próprias afiliadas. Por exemplo, a Money Map Press, de Mike Ward, e a Wall Street Daily, de Robert Williams, ambas brotaram do Oxford Club, de Julia Guth. Da mesma forma, o grupo de hard money sob a orientação da Laura fez a transição para a afiliada do Addison, que agora se chama Agora Financeira. E, dentro dessa afiliada, há sete franquias de ideia principais.

Elas são:

1. A Franquia de Small Caps / Trading
2. A Franquia de Estilo de Vida / Laissez Faire / Autossuficiência
3. A Franquia de Tecnologia
4. A Franquia Macroeconômica / Guru Forte
5. A Franquia de Recursos / Commodities
6. A Franquia de Renda / Dividendos
7. A Franquia de Crise & Oportunidade / Fundamentalista

Essas formam a base do negócio da Agora Financial porque funcionam nos EUA... e parecem ter potencial para funcionar em praticamente qualquer lugar.

Observe duas ressalvas importantes à lista acima:

1. A franquia Macro, em particular, presta-se a uma abordagem de guru forte. Isso porque seus editores muitas vezes explicam como funciona a economia global inteira, em vez de um setor ou estratégia específicos, e é preciso uma personalidade forte para fazer isso de forma convincente. O ideal, entretanto, é que gurus fortes liderem todas as franquias. É difícil encontrar e cultivar grandes gurus, mas toda franquia se beneficia de suas perspectivas fortes e distintas.
2. Embora essas franquias estejam frouxamente ordenadas da mais vendável à menos vendável, o timing importa. Você precisa ser capaz de capturar o Zeitgeist, o espírito do tempo em que você está... e deve ser capaz de mudar seu foco promocional com rapidez. Cada franquia de ideia tem o seu próprio “tempo ao sol”, dependendo do que está acontecendo no mundo.

Todo guru e toda franquia mantêm a abordagem de storytelling da Agora... cada um com seu próprio tom, sua visão de investimento e sua USP clara. É uma boa forma de fazer um negócio crescer, e tem sido o precedente bem-sucedido da Agora por mais de 30 anos.

—Rocky Vega

GESTÃO BASEADA NO MERCADO

Quando os funcionários dizem do que mais gostam, e do que menos gostam, na Agora, geralmente é sobre o quão pouca gestão formal existe.

Eles gostam de:

- sentir-se livres para se desafiar e testar coisas
- poder experimentar trabalhos diferentes, mesmo que não tenham o treinamento
- sentir que podem subir rapidamente

Eles não gostam de:

- às vezes receber pouca direção
- nem sempre saber quais são nossos objetivos e o que se espera deles
- esbarrar em conflitos com outras pessoas, departamentos, divisões

Diferentemente de muitas empresas do nosso tamanho, a Agora não tem uma estrutura de negócio centralizada, liderada por um CEO, de cima para baixo. Em vez disso, temos cerca de uma dúzia de divisões muito distintas, cada uma chefiada por um editor-chefe cujo trabalho é fazer a divisão ter sucesso.

Myles Norin, Bob Compton e Daryl Berver atuam como consultores, fazendo sugestões e respondendo perguntas, mas raramente “ditando a lei”, exceto em certas práticas de negócio que afetam todo mundo.

Esse tipo de arranjo tem seus prós e contras, refletidos no modo como a Agora “soa” para seus funcionários, em particular para os novos.

Do lado negativo, nossa abordagem de gestão torna mais difícil entender a missão central da Agora, e torna mais fácil haver inconsistências confusas e, às vezes, perturbadoras entre as divisões.

Do lado positivo, ela dá a cada divisão uma grande dose de liberdade para crescer e ter sucesso em seus próprios termos. Isso, por sua vez, dá a cada funcionário uma grande dose de liberdade para assumir responsabilidades que ele não teria em outro negócio e para se mover facilmente de um trabalho para outro ou de uma divisão para outra.

Esse modelo de gestão empurra o processo de tomada de decisão para baixo, em direção às pessoas que estão na trincheira e que têm a experiência e a intuição específicas para fazer as escolhas certas. Ele também libera nossos líderes para focar em questões maiores de crescimento e desenvolvimento.

Nós temos, sim, alguns padrões centrais bem definidos. Temos ideias específicas sobre o quão bem queremos que nossos clientes sejam tratados, o quão rápido queremos crescer, quanto lucro precisamos para continuar crescendo, e assim por diante.

Reconhecemos, também, que é importante comunicar esses objetivos e diretrizes a todos que são afetados por eles e ajudar nossos funcionários a progredir e avançar em suas carreiras.

Apesar do nosso compromisso com a comunicação e com objetivos comuns, a Agora continuará sendo um negócio descentralizado, cujo estilo de gestão é muito mais próximo de um mercado capitalista livre do que de uma economia controlada.

Para ter sucesso num ambiente desses, ajuda ser automotivado e corajoso. Automotivado o suficiente para encontrar suas próprias respostas e assumir trabalhos, mesmo que você não tenha certeza de que consegue fazê-los. Corajoso o suficiente para fazer perguntas e dar suas opiniões, mesmo quando elas parecem bobas ou inconvenientes.

Você pode ter uma carreira espantosamente boa e bem-sucedida na Agora se tiver a ousadia e a persistência de ir atrás dela. Você pode começar como operador de entrada de dados e terminar como diretor de operações. Foi o que o Daryl Berver fez. Você pode começar como estagiário de atendimento ao cliente e subir até diretor mundial de e-commerce. Foi o que o Brian York fez. Você pode entrar como gerente de marketing num ano e terminar como editor-chefe de grupo em outro. A Jenny Thompson é um exemplo perfeito.

E isso é só a ponta do iceberg. Há tantas oportunidades de movimento e ascensão num ambiente de mercado livre. Elas são tão ilimitadas quanto a sua imaginação.

Você não precisa ser um “matador” para se sair bem na Agora. Se fôssemos nada além de individualistas, e ainda por cima do tipo agressivo, nos devoraríamos como uma piscina de piranhas comendo piranhas. Então, se você é feliz fazendo um bom trabalho e ficando fora da pista rápida, você também pode fazer isso.

Mas se você quer ir atrás do prêmio máximo, aqui estão algumas das coisas que eu faria se estivesse no seu lugar:

1. Pergunte a si mesmo se você gosta do que estamos fazendo. Você tem que gostar. Pergunte a si mesmo,

também, se consegue abraçar nossos objetivos com sinceridade e entusiasmo. Para ter sucesso, você precisa. Simplesmente não há outro jeito.

2. Pense na ideia de uma habilidade “valorizada” e “valiosa”. Você tem uma? Qual é? Faça um plano para ficar melhor nela. Aplique-a ao seu trabalho.
3. Circule e conheça pessoas, no seu departamento, em outros departamentos, até em outras divisões. Faça perguntas. Obtenha respostas. Descubra exatamente o que cada grupo está fazendo. Descubra o que é importante, os pequenos segredos do sucesso.
4. Foque inteiramente nos objetivos de negócio que estão diante de você. Gaste o mínimo de tempo possível pensando em relacionamentos internos, fofocas ou política. Tudo isso são tentações sedutoras, mas vão desperdiçar o seu tempo valioso e te tirar do rumo.
5. Faça o seu trabalho melhor do que ele jamais foi feito e, depois, faça o trabalho de outra pessoa melhor do que ela está fazendo. Ou invente um novo trabalho e faça-o bem.
6. Reconheça que você só vai se divertir se se importar com o que faz e fizer aquilo com que se importa. Reconheça isso e então curta pra caramba o seu trabalho.

Seja qual for a sua ambição, não há motivo para você não conseguir realizá-la na Agora. Desde que valha a pena, encaixe-se em nossos planos gerais e ganhe ou economize dinheiro, teremos interesse em ajudá-lo a realizá-la.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo II — Onde Você Chegou e Para Onde Está Indo

COMO VOCÊ PODE CRESCER COM A AGORA

Quando a Agora foi fundada, em 1979, era formada por um pequeno grupo de pessoas dedicadas e determinadas.

No início, não havia nenhum grande plano de construir um campus em um bairro histórico de Baltimore. Na verdade, não existiam sequer grupos editoriais separados, com ideias específicas sobre o mundo. A Agora era uma única entidade que abrigava diversos produtos.

À medida que a Agora evoluiu, cada newsletter passou a assumir tons mais contrastantes e independentes. Os clientes, confusos com a variedade do material, frequentemente

perguntavam como uma só empresa podia defender tantos pontos de vista. Para criar uma mensagem mais uniforme e consistente, surgiu o sistema de franquias.

Cada franquia tem seu próprio conjunto de ideias, sua própria marca e seu próprio logo. Quando o número de franquias cresceu, junto com a quantidade de newsletters, a demanda por mais funcionários também disparou. Hoje, a Agora tem mais de 700 funcionários, todos compartilhando os objetivos e ideais fundamentais de seus fundadores. Também nos expandimos para 10 prédios na região de Mount Vernon.

Vemos os melhores resultados quando os funcionários crescem por métodos que eles mesmos testaram. A Agora mostra a você o ponto A, o começo, e o ponto B, o fim. Como o funcionário vai do primeiro ao segundo é decisão dele. Seguindo essa abordagem, você aprende com seus erros e descobre quais métodos ou técnicas funcionam melhor. Por sua vez, seus colegas aprendem e crescem com suas experiências, e a Agora se torna uma organização mais forte e mais capaz.

Há muitos desafios a superar por causa do nosso crescimento acelerado. Eles exigem que você procure maneiras melhores de aumentar seu valor e ajudar a empresa como um todo, de identificar lacunas e preenchê-las. Para preencher essas lacunas, dependemos da contribuição dos funcionários. Se você for autossuficiente e movido a resultados, podemos garantir que nunca vai esbarrar em um teto de vidro. Dito isso, os funcionários da Agora não são pretensiosos e não há muitos egos por aqui. Ficamos felizes em trabalhar lado a lado

e nenhum trabalho é considerado inferior a ninguém. Somos um time só.

Nossa mensagem aos novos funcionários é: tenha paciência, observe, escute e não tenha pressa em julgar. Às vezes você pode se perguntar como o jeito Agora de fazer as coisas faz sentido. Por que não ter apenas uma empresa e um único método de tocar o negócio? Não se preocupe. Com o tempo, você vai enxergar a beleza de como esse mundo eclético se encaixa, e funciona muito bem.

Na Agora, também abraçamos a competição.

Acreditamos que a competição ajuda cada franquia a crescer. Acreditamos também que os publishers não devem ser impedidos de se ramificar. Eles devem ter voz sobre a melhor forma de tocar o “seu” negócio. Da competição vem a inovação. Somos uma empresa baseada em ideias e em competição. Isso permite que a empresa como um todo veja o que funciona melhor. Se fôssemos uma unidade única, não teríamos essa liberdade. Quando competimos, conseguimos crescer e acessar novos clientes.

No espírito dessa crença, a Agora também não tem medo da competição externa. Há muitos anos, criamos a Publishers Roundtable. É um evento anual em que convidamos outras empresas editoriais do nosso setor para compartilhar suas melhores ideias sobre o que está funcionando ou não. Entre os participantes estão Weiss, Newsmax, Boardroom, Forbes, InvestorPlace, Kiplinger, Motley Fool, Zacks, e muitos outros.

Nem todos os nossos concorrentes são receptivos a essa ideia. Alguns acham que é melhor guardar seus segredos. No

entanto, nossa teoria é que, para a Agora crescer, precisamos que nossos concorrentes também cresçam. Não existe um universo infinito de leitores de newsletters, e não podemos gastar milhões de dólares tentando conquistar todos eles. Precisamos que nossos concorrentes dividam o custo de encontrar assinantes e, quando o fazem, troquem ou aluguem suas listas.

A Agora percorreu um longo caminho desde seus começos humildes, e dependemos muito do trabalho duro dos nossos funcionários para manter aquilo que levou mais de 30 anos para ser construído. É ótimo ter nos tornado a maior empresa editorial de capital fechado dos Estados Unidos, possivelmente até do mundo. Mas não me entenda mal. Toda empresa quer ser a número um. Isso significa que precisamos trabalhar com muito empenho para garantir que nunca fiquemos acomodados e estejamos sempre buscando maneiras novas e inovadoras de evoluir.

Novos funcionários como você são essenciais para o nosso crescimento. Sua perspectiva fresca e sua energia são necessárias para o nosso sucesso contínuo. Então, por favor, fale o que pensa, trabalhe duro e nos ajude a plantar as sementes para mais 30 grandes anos.

—Bob Compton

OS 3 ONDES DA SATISFAÇÃO NA CARREIRA

Dizem que as três decisões mais importantes da vida são:
1. O que você faz. 2. Com quem você faz. 3. Onde você faz.

Vamos falar sobre como isso se aplica à sua carreira.

Começamos com sonhos de juventude. Eles vão se dissipando com a experiência. Aceitamos um emprego para pagar as contas, depois outro para melhorar a renda, e depois outro. E, sem perceber, já tivemos uma “carreira”.

É um caminho sinuoso. E, às vezes, descobrimos que o que estamos fazendo é algo diferente do que realmente queremos fazer. Não queremos que isso aconteça com você na Agora.

Então, deixe-me perguntar...

Pergunta nº 1: O que você está fazendo?

Nunca é tarde para perguntar: “Estou fazendo o que quero fazer? Este trabalho está me dando todos os benefícios que eu quero e preciso?”

Reserve alguns instantes agora para pensar nisso. Pode ajudar olhar para aquilo que eu considero ser o emprego perfeito para mim:

- Eu ficaria feliz em fazer o trabalho de graça.
- Eu acredito que o trabalho que faço tem valor, para mim e para as pessoas que me pagam por ele.
- É totalmente desafiador. Ele engaja tanto o lado lógico quanto o criativo do meu cérebro.

Se o seu emprego não é perfeito, não entre em pânico. Se ele está pagando as contas, já é alguma coisa. Nossa primeira responsabilidade, como cidadãos morais do mundo, é sustentar o bem-estar financeiro de nossas famílias.

Mas se o seu trabalho deixa a desejar em outras áreas, se, por exemplo, ele não desafia sua inteligência e sua imaginação, você deve se comprometer a fazer mudanças.

Na Agora, isso deve ser fácil. Se tiver sorte, você pode descobrir uma oportunidade de se encaixar no seu emprego “perfeito”. O mais provável é que você consiga identificar o trabalho que quer fazer aqui e ir em direção a ele passo a passo, fazendo ajustes.

Pergunta nº 2: Com quem você está fazendo?

Em grande medida, as pessoas com quem você trabalha determinam tanto a satisfação quanto o sucesso que você terá no seu emprego. Se parar para pensar nas experiências de trabalho que já teve, vai perceber que boa parte do prazer ou da dor veio das suas interações com outras pessoas. E você pode achar que não teve escolha nesses assuntos. Afinal, não dá para contratar o próprio chefe.

Mas na Agora você tem escolhas. E nós o incentivamos a explorar essas escolhas para garantir que você esteja no emprego perfeito para você... com as pessoas perfeitas.

Por “pessoas perfeitas”, não quero dizer apenas pessoas de quem você gosta. Vocês também devem se respeitar. Elas devem ter habilidades e talentos que você admira, assim como você deve ter habilidades e talentos que elas admiram.

Pergunta nº 3: Onde você está fazendo?

Algumas pessoas não se importam com um trajeto longo até o trabalho. Na verdade, elas até gostam. Podem passar uma hora ou mais todos os dias no carro ou no trem... e usam esse tempo para ouvir música ou aulas em áudio. Outras pessoas, como eu, preferem um trajeto bem curto. Para mim, é importante poder ir caminhando, de bicicleta ou de carro ao trabalho em menos de 15 minutos.

Então, essa é parte da questão do “onde”. E depois tem o seu escritório...

Como você provavelmente vai passar uma boa parte do seu dia ali, deve garantir que gosta de tudo nele. Ele deveria ser um refúgio onde você possa trabalhar de forma produtiva... um pedacinho de paraíso cheio de coisas que lhe dão prazer.

Juntando Tudo

Ter uma grande carreira tem muito a ver com satisfação pessoal. Isso significa que você precisa estar fazendo um trabalho que seja recompensador... com pessoas que tornam mais fácil alcançar seus objetivos... em um ambiente que seja agradável.

Faça a si mesmo as três perguntas que propus acima. Se não estiver feliz com suas respostas... comece a fazer algo a respeito hoje.

—Mark Morgan Ford

Uma Estratégia Simples Para Empurrar Você Ao Topo

Para ter verdadeiro sucesso na Agora, você precisa fazer mais do que apenas trabalhar duro. Você precisa estar sempre por dentro do que a concorrência faz. Se você é bailarino, isso pode significar estudar vídeos de muitos outros bailarinos. Se você vende hambúrguer, significaria comer muito hambúrguer. No mercado editorial, significa ler muitas newsletters e pacotes de vendas.

Conhecer a fundo as publicações e promoções da Agora e dos nossos concorrentes é algo de valor inestimável quando se trata de captar ideias e desenvolver produtos. Mas há centenas

de publicações para ler todo mês, e pelo menos a mesma quantidade de promoções.

Se você tivesse que ler todas, não sobraria tempo para mais nada.

Descobri que dá para se manter solidamente atualizado seguindo este procedimento simples:

- À medida que o material novo chega, separe o joio do trigo imediatamente. Se não fizer isso, vai acabar com uma pilha de “coisas” de 30 centímetros de altura que vai parecer intimidante e, por isso, talvez fique ali parada.
- Jogue fora o que você não vai guardar e priorize o resto. O objetivo é folhear pelo menos uma newsletter e uma promoção por dia. Isso é mais do que suficiente para saber o que está acontecendo no nosso setor e captar todo tipo de ideia.
- Como o material costuma chegar em lotes, archive-o em uma pasta-calendário. Coloque uma newsletter e uma promoção em cada compartimento diário. Quando a pasta encher, não coloque nada dentro sem tirar alguma coisa. Assim você não se sobrecarrega com mais do que consegue dar conta.
- Reserve 30 minutos por dia para fazer a leitura. Leia o melhor do melhor em busca de novas ideias e para usar como modelos, mostrando aos outros o que você quer dizer com “bom”. Você também deve ler quaisquer peças que estejam com desempenho ruim. (Leia-as de olho em como poderiam ser consertadas.)

Uma palavra sobre as e-letters (newsletters por e-mail): existem tantas por aí que você facilmente pode passar todo o seu tempo lendo apenas e-letters. O Myles sugere que você escolha uma e-letter por semana e leia todas as edições daquela semana. Depois, passe para outra. Isso vai lhe dar uma boa compreensão de cada serviço sem ser sobrecarregado.

Se você está abrindo caminho para subir, não consigo pensar em uma forma melhor de gastar 15 a 30 minutos por dia. A recompensa que você obtém, fazer com que as pessoas com quem você trabalha o vejam como alguém competente e criativo, vai contribuir muito para empurrá-lo ao topo da sua área.

—Mark Morgan Ford

COMO VOCÊ VAI MEDIR A SUA VIDA?

Antes de publicar *O Dilema da Inovação* (The Innovator's Dilemma), recebi uma ligação de Andrew Grove, na época presidente do conselho da Intel.

Ele havia lido um dos meus primeiros artigos sobre tecnologia disruptiva e perguntou se eu poderia conversar com a equipe dele sobre o que aquilo implicava para a Intel. Empolgado, voei até o Vale do Silício e apareci no horário combinado, só para ouvir Grove dizer: “Olha, aconteceram umas coisas. Só temos 10 minutos para você. Diga o que o seu modelo de disrupção significa para a Intel.”

Eu disse que não podia. Precisava de 30 minutos inteiros para explicar o modelo, porque só com ele como contexto qualquer comentário sobre a Intel faria sentido. Dez minutos depois do começo da minha explicação, Grove me interrom-

peu: “Olha, já entendi o seu modelo. Apenas me diga o que ele significa para a Intel.”

Insisti que precisava de mais 10 minutos para descrever como o processo de disrupção tinha se desenrolado em um setor bem diferente, o do aço, para que ele e a equipe pudessem entender como a disrupção funcionava. Conteí a história de como a Nucor e outras miniusinas de aço haviam começado atacando a faixa mais baixa do mercado (os vergalhões de aço, ou rebar) e depois subiram em direção à faixa alta, passando por baixo das siderúrgicas tradicionais.

Quando terminei a história das miniusinas, Grove disse: “Certo, entendi. O que isso significa para a Intel é...” E então passou a articular o que viria a se tornar a estratégia da empresa de ir para o fundo do mercado para lançar o processador Celeron.

Pensei nisso um milhão de vezes desde então. Se eu tivesse caído na cilada de dizer a Andy Grove o que ele deveria pensar sobre o negócio de microprocessadores, eu teria sido massacrado. Mas, em vez de dizer a ele o que pensar, eu lhe ensinei como pensar, e ele chegou ao que eu considero a decisão correta por conta própria.

Aquela experiência teve uma influência profunda sobre mim. Quando as pessoas me perguntam o que eu acho que elas deveriam fazer, raramente respondo à pergunta diretamente. Em vez disso, passo a pergunta, em voz alta, por um dos meus modelos.

Eu descrevo como o processo do modelo se desenrolou em um setor bem diferente do delas. E então, na maioria das vezes,

elas dizem: “Certo, entendi.” E respondem à própria pergunta de forma mais perspicaz do que eu conseguiria.

Minha disciplina na Harvard Business School é estruturada para ajudar os alunos a entender o que é uma boa teoria de gestão e como ela é construída. A essa espinha dorsal, eu anexo diferentes modelos que ajudam os alunos a refletir sobre as dimensões do trabalho de um gestor geral no estímulo à inovação e ao crescimento.

Em cada sessão, olhamos para uma empresa pelas lentes dessas teorias, para explicar como a empresa chegou à sua situação e examinar quais ações vão produzir os resultados necessários.

No último dia de aula, peço aos meus alunos que voltem essas lentes teóricas para si mesmos, para encontrar respostas convincentes a três perguntas:

- Primeira: como posso ter certeza de que serei feliz na minha carreira?
- Segunda: como posso ter certeza de que minha relação com a minha família vai se tornar uma fonte duradoura de felicidade?
- Terceira: como posso ter certeza de que vou ficar fora da prisão?

Embora a última pergunta soe leve e bem-humorada, ela não é.

Dois dos meus 32 colegas Rhodes Scholars de 1979 passaram um tempo na prisão. Jeff Skilling, o famoso da Enron, foi um deles. Eram bons sujeitos, mas algo os empurrou na direção errada. Enquanto os alunos discutem as respostas a essas perguntas, eu abro minha própria vida para eles como um estudo

de caso, para ilustrar como podem usar essas teorias para orientar as decisões de vida.

Uma teoria que dá luz à primeira pergunta — “Como posso ter certeza de que serei feliz na minha carreira?” — é a do psicólogo Frederick Herzberg, que afirma que o motivador mais poderoso da nossa vida não é dinheiro; é a oportunidade de aprender, crescer em responsabilidades, contribuir com os outros e ser reconhecido pelas conquistas. Descrevo a visão que tive enquanto dirigia a empresa que fundei antes de me tornar acadêmico.

No olho da minha mente, eu vi uma das minhas gerentes sair para o trabalho certa manhã com um nível relativamente forte de autoestima. Depois a imaginei dirigindo de volta para casa, para a família, 10 horas mais tarde, sentindo-se não valorizada, frustrada, subutilizada e diminuída. Imaginei o quão profundamente essa autoestima rebaixada afetava a forma como ela interagia com os filhos.

A visão na minha mente então avançou para outro dia, em que ela dirigia de volta para casa com mais autoestima, sentindo que tinha aprendido muito, que tinha sido reconhecida por realizar coisas valiosas e que tinha desempenhado um papel significativo no sucesso de iniciativas importantes.

Imaginei o quão positivamente isso a afetava como esposa e como mãe. Minha conclusão: a gestão é a mais nobre das profissões, se for praticada bem.

Poucas ocupações oferecem tantas maneiras de ajudar os outros a aprender e crescer, assumir responsabilidades, con-

quizar reconhecimento pelas realizações e contribuir para o sucesso de um time.

Os alunos de MBA chegam à escola achando que negócio significa comprar, vender e investir em empresas. Isso é lamentável. Fechar negócios não rende as recompensas profundas que vêm de desenvolver pessoas.

Quero que os alunos saiam da minha sala de aula sabendo disso.

Crie Uma Estratégia Para a Sua Vida

Uma teoria útil para responder à segunda pergunta — “Como posso ter certeza de que minha relação com a minha família vai se tornar uma fonte duradoura de felicidade?” — diz respeito a como a estratégia é definida e implementada.

Seu insight principal é que a estratégia de uma empresa é determinada pelos tipos de iniciativas em que a gestão investe. Se uma empresa não administra bem seus recursos, o que emerge pode ser muito diferente do que a gestão pretendia.

Frequentemente, como os sistemas de tomada de decisão das empresas são projetados para direcionar investimentos a iniciativas que oferecem retornos tangíveis e imediatos, eles acabam privando de recursos os investimentos em iniciativas que são cruciais para estratégias de longo prazo.

Ao longo dos anos, observei os destinos dos meus colegas de 1979 se desenrolarem. Eu os vi chegar a reencontros infelizes, divorciados e afastados dos filhos. Posso garantir a você que nenhum deles se formou com a estratégia deliberada de se divorciar e criar filhos que se tornariam distantes deles.

E, ainda assim, um número chocante deles acabou implementando exatamente essa estratégia.

O motivo? Eles não mantiveram o propósito de suas vidas em primeiro plano enquanto decidiam como gastar seu tempo, seus talentos e sua energia.

É surpreendente que uma fração significativa dos 900 alunos que a Harvard Business School atrai a cada ano, dentre os melhores do mundo, tenha refletido tão pouco sobre o propósito de suas vidas. Eu digo aos alunos que esta talvez seja uma de suas últimas chances de refletir sobre essa questão.

Se eles acham que vão ter mais tempo e energia para refletir mais tarde, estão malucos. A vida só fica mais exigente: você assume uma hipoteca; você está trabalhando 70 horas por semana; você tem cônjuge e filhos.

Para mim, ter um propósito claro na vida foi essencial. Mas foi algo sobre o que eu tive de refletir antes de compreender. Quando eu estava em um programa acadêmico muito exigente e tentando enfiar um ano extra de trabalho no cronograma, decidi passar uma hora toda noite lendo, refletindo e rezando sobre por que Deus me colocou nesta terra. Foi um compromisso difícil de manter, porque cada hora que eu passava fazendo isso era uma hora em que eu não estava estudando econometria aplicada.

Eu vivia em conflito sobre se podia me dar ao luxo de tirar aquele tempo dos meus estudos, mas perseverei, e acabei descobrindo o propósito da minha vida.

Se, em vez disso, eu tivesse passado aquela hora por dia aprendendo técnicas de autocorrelação em análise de regres-

são, eu teria desperdiçado feio a minha vida. Eu aplico as ferramentas da econometria algumas poucas vezes por ano, mas aplico o propósito da minha vida todos os dias. É a coisa mais útil que já aprendi.

Eu prometo aos meus alunos que, se eles tirarem um tempo para descobrir o propósito de suas vidas, vão olhar para trás e ver isso como a coisa mais importante que descobriram. Se não o descobrirem, vão zarpar sem leme e ficar à mercê das águas turbulentas da vida.

Meu propósito nasceu da fé religiosa, mas a fé não é a única coisa que dá direção às pessoas. Por exemplo, um ex-aluno meu decidiu que o seu propósito era trazer honestidade e prosperidade econômica ao seu país e criar filhos que fossem tão capazes e comprometidos com essa causa, e uns com os outros, quanto ele era. O propósito dele está focado na família e nos outros, assim como o meu.

A escolha e a busca bem-sucedida de uma profissão são apenas uma ferramenta para alcançar o seu propósito. Mas, sem propósito, a vida pode se tornar vazia.

Aloque os Seus Recursos

Suas decisões sobre como alocar seu tempo, sua energia e seu talento pessoais moldam a estratégia da sua vida.

Eu tenho uma porção de “negócios” que competem por esses recursos: estou tentando ter uma relação recompensadora com a minha esposa, criar filhos maravilhosos, contribuir com a minha comunidade, ter sucesso na minha carreira, contribuir com a minha igreja, e assim por diante. E eu tenho exatamente o mesmo problema que uma corporação tem.

Eu tenho tempo, energia e talento limitados. Quanto dedico a cada um desses caminhos?

As escolhas de alocação podem fazer com que a sua vida termine de forma diferente do que você pretendia. Às vezes isso é bom: surgem oportunidades que você nunca planejou. Mas, se você investir mal os seus recursos, o resultado pode ser ruim.

Quando penso nos meus ex-colegas que, sem perceber, investiram em vidas de infelicidade vazia, não consigo deixar de acreditar que os problemas deles têm relação direta com uma perspectiva de curto prazo.

Quando pessoas que têm uma grande necessidade de realização ganham meia hora extra de tempo, ou uma porção extra de energia, elas inconscientemente alocam isso em atividades que rendem realizações tangíveis.

E nossas carreiras fornecem a evidência mais concreta de que estamos avançando. Você entrega um produto, publica um artigo, conclui uma apresentação, aumenta as vendas, recebe pagamento, é promovido.

Em contraste, investir tempo e energia na relação com o cônjuge e os filhos normalmente não oferece esse mesmo senso imediato de realização. As crianças aprontam todos os dias. Só lá na frente, uns 20 anos depois, é que você pode pôr as mãos na cintura e dizer: “Eu criei um bom filho.”

Você pode negligenciar a relação com o cônjuge e, no dia a dia, não parece que as coisas estão se deteriorando.

Pessoas movidas a se destacar têm essa propensão inconsciente a investir de menos na família e investir demais na

carreira, mesmo que as relações íntimas e amorosas com a família sejam a fonte mais poderosa e duradoura de felicidade.

Se você estudar as causas-raiz de desastres empresariais, vai encontrar essa predisposição a empreitadas que oferecem gratificação imediata. Se olhar para a vida pessoal através dessa lente, vai ver o mesmo padrão impressionante e perturbador: pessoas alocando cada vez menos recursos em coisas que um dia teriam dito que importavam mais.

Existe um modelo chamado as Ferramentas da Cooperação, que diz que ser um gestor visionário não é tudo isso que dizem. Uma coisa é enxergar com nitidez o futuro nebuloso e traçar as correções de rota que a sua empresa precisa fazer. Outra coisa, bem diferente, é convencer funcionários que talvez não enxerguem as mudanças à frente a se alinhar e trabalhar de forma cooperativa para levar a empresa naquela nova direção.

Saber o que fazer para obter a cooperação necessária é uma habilidade gerencial crítica.

A teoria organiza essas ferramentas ao longo de duas dimensões:

- O grau em que os membros da sua organização concordam sobre o que querem da sua participação.
- O grau em que eles concordam sobre quais ações vão produzir os resultados desejados.

Quando há pouca concordância nos dois eixos, você tem que usar “ferramentas de poder” — coerção, ameaças, punição, e assim por diante — para garantir a cooperação.

Muitas empresas começam nesse quadrante, e é por isso que os executivos fundadores precisam desempenhar um papel tão assertivo na definição do que fazer e de como fazer. Se as maneiras de os funcionários trabalharem juntos para resolver essas tarefas dão certo repetidas vezes, começa a se formar um consenso.

Edgar Schein, professor emérito da Sloan School of Management do MIT, descreveu esse processo como a forma pela qual uma cultura é construída. No fim das contas, as pessoas nem pensam mais sobre se a sua maneira de fazer as coisas produz sucesso. Elas adotam prioridades por instinto, e não por decisão explícita, o que significa que criaram uma cultura.

A cultura, de formas convincentes mas não ditas, define os métodos comprovados e aceitáveis pelos quais os membros do grupo lidam com problemas recorrentes. E a cultura define a prioridade dada a diferentes tipos de problemas. Ela pode ser uma poderosa ferramenta de gestão.

Ao usar esse modelo para responder à pergunta “Como posso ter certeza de que minha relação com a minha família vai se tornar uma fonte duradoura de felicidade?”, os alunos percebem que as ferramentas mais simples que os pais podem usar para obter cooperação dos filhos são ferramentas de poder. Mas chega um ponto, durante a adolescência, em que as ferramentas de poder param de funcionar.

Nesse ponto, os pais começam a desejar ter começado a trabalhar com os filhos desde cedo para construir uma cultura em que as crianças instintivamente se comportem com respeito umas com as outras, obedeçam aos pais e escolham fazer a

coisa certa. As famílias têm culturas, assim como as empresas têm. Essas culturas podem ser construídas conscientemente ou evoluir por acaso.

Se você quer que seus filhos tenham confiança de que conseguem resolver problemas difíceis, essas qualidades não vão se materializar magicamente no ensino médio. Você tem que projetá-las dentro da cultura da sua família, e tem que pensar nisso bem cedo. Assim como os funcionários, as crianças constroem autoestima fazendo coisas difíceis e aprendendo o que funciona.

Evite o Erro do “Custo Marginal”

Aprendemos em finanças e economia que, ao avaliar investimentos alternativos, devemos ignorar os custos afundados e fixos e, em vez disso, basear as decisões nos custos marginais e nas receitas marginais que cada alternativa envolve.

Aprendemos que essa doutrina tende a fazer as empresas alavancarem o que já têm implantado para ter sucesso no passado, em vez de guiá-las a criar as capacidades de que vão precisar no futuro. Se soubéssemos que o futuro seria exatamente igual ao passado, essa abordagem seria ótima. Mas, se o futuro for diferente, e ele quase sempre é, então é a coisa errada a fazer.

Essa teoria aborda a terceira pergunta que discuto com meus alunos: “Como posso ter certeza de que vou ficar fora da prisão?”, ou, em outras palavras, como viver uma vida de integridade.

Inconscientemente, frequentemente empregamos a doutrina do custo marginal na nossa vida pessoal quando escolhe-

mos entre o certo e o errado. Uma voz na nossa cabeça diz: “Olha, eu sei que, como regra geral, a maioria das pessoas não deveria fazer isso. Mas, nesta circunstância atenuante específica, só desta vez, tudo bem.”

O custo marginal de fazer algo errado “só desta vez” sempre parece sedutoramente baixo. Ele te puxa para a cilada, e você nunca olha para onde aquele caminho está, no fim, te levando, nem para o custo total que a escolha acarreta. A justificativa para a infidelidade e a desonestidade, em todas as suas formas, está na economia do custo marginal do “só desta vez”. Eu vim a compreender o dano potencial do “só desta vez” na minha própria vida.

Eu joguei no time titular de basquete de Oxford. Nós ralamos pra caramba e terminamos a temporada invictos. Os caras do time eram os melhores amigos que eu já tive na vida. Chegamos ao equivalente britânico do torneio da NCAA, e fomos até as semifinais (final four).

Acontece que o jogo do campeonato seria num domingo. Eu havia feito um compromisso pessoal, aos 16 anos, de que nunca jogaria bola num domingo. Então procurei o técnico e expliquei o meu problema. Ele ficou incrédulo. Meus companheiros de time também, porque eu era o pivô titular.

Cada um dos caras do time veio até mim e disse: “Você tem que jogar. Você não pode quebrar a regra só desta vez?”

Sou um homem profundamente religioso, então me afastei e rezei sobre o que deveria fazer. Tive uma sensação clara de que não deveria quebrar o meu compromisso, então não joguei a final do campeonato. De muitas formas, foi uma pequena

decisão, envolvendo um entre vários milhares de domingos da minha vida. Em teoria, eu poderia ter cruzado a linha só aquela vez e não fazer de novo.

Mas, olhando para trás, resistir à tentação cuja lógica era “Nesta circunstância atenuante, só desta vez, tudo bem” provou ser uma das decisões mais importantes da minha vida. Por quê?

Minha vida tem sido um fluxo interminável de circunstâncias atenuantes. Se eu tivesse cruzado a linha aquela única vez, teria feito de novo nos anos seguintes. Aprendi que é mais fácil manter os seus princípios 100% do tempo do que 98% do tempo.

Se você cede ao “só desta vez”, baseado em uma análise de custo marginal, como alguns dos meus ex-colegas fizeram, você vai se arrepender de onde acabar chegando. Você tem que definir por si mesmo aquilo que você representa e traçar a linha em um lugar seguro.

Lembre-se da Importância da Humildade

Na Harvard College, pedi aos alunos que descrevessem a pessoa mais humilde que conheciam. Uma característica dessas pessoas humildes se destacou: elas tinham um alto nível de autoestima.

Elas sabiam quem eram e se sentiam bem com quem eram. Também concluímos que a humildade não era definida por comportamentos ou atitudes de autodepreciação, mas pela estima com que você considera os outros. O bom comportamento flui naturalmente desse tipo de humildade.

É crucial levar um senso de humildade para o mundo. Quando você ainda está na escola, quase todo o seu aprendizado vem de pessoas (pais, professores) mais inteligentes e experientes do que você. Mas, quando você se forma, a grande maioria das pessoas com quem você interage no dia a dia talvez não seja. Se a sua atitude é a de que apenas pessoas mais inteligentes têm algo a lhe ensinar, suas oportunidades de aprendizado serão limitadas.

Mas se você tiver uma humilde disposição de aprender com todo mundo, suas oportunidades de aprendizado serão ilimitadas. De modo geral, você só consegue ser humilde se se sentir bem consigo mesmo, e quiser ajudar os que estão à sua volta a se sentirem bem consigo mesmos também.

Quando vemos pessoas agindo de maneira abusiva, arrogante ou humilhante com os outros, o comportamento delas quase sempre é um sintoma da sua falta de autoestima. Elas precisam diminuir alguém para se sentirem bem consigo mesmas.

Escolha a Régua Certa

No ano passado, fui diagnosticado com câncer e enfrentei a possibilidade de que minha vida terminasse mais cedo do que eu havia planejado. Felizmente, parece que serei poupado. Mas a experiência me deu um insight importante sobre a minha vida.

Eu tenho uma ideia de como as minhas ideias geraram receitas enormes para empresas que usaram minha pesquisa; sei que tive um impacto substancial. Mas, enquanto enfrentei essa doença, foi interessante ver o quão pouco importante esse

impacto é para mim agora. Concluí que a métrica pela qual Deus vai avaliar minha vida não é dólares, mas as pessoas individuais cujas vidas eu toquei.

Acho que é assim que vai funcionar para todos nós. Não se preocupe com o nível de destaque individual que você alcançou; preocupe-se com os indivíduos que você ajudou a se tornarem pessoas melhores.

Esta é minha recomendação final: pense na métrica pela qual a sua vida será julgada e tome a resolução de viver cada dia de tal forma que, no fim, a sua vida seja julgada um sucesso.

—Clayton M. Christensen

ACELERANDO O SEU SUCESSO COM A AGORA

Queremos que sua experiência como funcionário da Agora seja completamente gratificante. Queremos que ela lhe ofereça tudo que uma grande carreira pode oferecer. A oportunidade de fazer o tipo de trabalho que você faz de melhor... com pessoas de quem gosta e respeita... ganhando o dinheiro que você quer ganhar e tendo a flexibilidade de que precisa para realizar seus objetivos de carreira.

Você foi contratado porque ficamos impressionados com seu conhecimento, sua experiência e suas habilidades. Mas também por causa da sua inteligência e do seu temperamento, e porque as pessoas que o conheceram e conversaram com você sentiram que você seria uma ótima adição à nossa comunidade.

Muitas empresas oferecem planos de carreira formais. O futuro de seus funcionários é mapeado para eles desde o

primeiro dia. “Siga as regras e você vai subir de acordo com o nosso Grande Plano”, elas parecem dizer. Algumas pessoas se sentem confortáveis trabalhando em um ambiente assim, tão estruturado. Você foi contratado porque achamos que você provavelmente não é uma dessas pessoas.

Muitas empresas têm culturas “políticas”. São empresas em que as regras costumam ser invisíveis. Elas não focam em produzir bons produtos ou em agradar os clientes. Em vez disso, são focadas em satisfazer os caprichos dos executivos que detêm o poder. No nosso entender, esses são os piores tipos de empresa. E, embora a Agora seja uma empresa “pequena” bem grande, acreditamos de verdade que você nunca vai esbarrar nesse tipo de coisa aqui.

Descobrimos, ao longo de muitos anos, o que funciona para nós. Os resultados falam por si. Entenda a Agora, como ela funciona, e o seu lugar nela. Quando fizer isso, seu futuro será de fato brilhante.

Você vai descobrir que temos uma visão de mundo distinta, que inclui os seguintes conceitos-chave:

1. Inovação e Velocidade São Essenciais.

O nosso é um negócio desafiador. Para desenvolver novos produtos e promoções dignos, precisamos ser muito criativos. Precisamos nos treinar para fazer brainstorm sem inibições. Para reinventar protocolos e procedimentos do zero. Não podemos aceitar a lógica do “se não está quebrado, não conserte”.

Na Agora, acreditamos em inovação. Em um ambiente assim, a mudança é constante. Pessoas que gostam de pensar à frente da curva ou fora da caixa tendem a se dar bem aqui. Mas

a inovação, sozinha, não basta. Estamos em mercados competitivos. Então precisamos inovar rapidamente. A inovação é essencial para o nosso crescimento. A velocidade é essencial para a nossa sobrevivência.

Como funcionário da Agora, você pode esperar estar continuamente aprendendo coisas novas e revisando e aperfeiçoando coisas antigas. Você estará sempre se perguntando: “Como podemos fazer isso melhor? Como podemos fazer isso mais rápido?”

1. Bagunça e Confusão Fazem Parte do Processo.

Um efeito colateral da inovação e da velocidade é uma certa dose de bagunça e confusão. Fazemos o nosso melhor para mantê-la no mínimo, mas reconhecemos que ela sempre estará conosco, em algum grau.

Pense assim. Quando você decide ter filhos, aceita o fato de que eles vão trazer uma boa dose de bagunça e confusão para a sua vida. Você não gosta da bagunça e da confusão, mas a aceita como uma parte inevitável de dar a eles o espaço e a liberdade de que precisam para se tornarem adultos fortes e independentes. Enquanto você mantiver esse objetivo maior em mente, você até aprende a quase gostar disso.

1. Gerar Ideias Faz Parte do Trabalho de Todos.

A descrição do seu cargo pode ser limitada, mas suas oportunidades de contribuir com ideias não são. Quanto mais você pensar em como podemos melhorar a experiência do cliente, mais ideias você vai ter. E quanto mais você fizer isso, mais fácil vai ficar.

Claro, você não vai receber muito crédito por todas essas boas ideias a menos que elas sejam aceitas e implementadas com sucesso. Uma palavra de alerta: mesmo quando você tiver uma boa ideia, esteja preparado para ter suas ideias derrubadas... pelo menos no começo. Há um bom motivo para isso. Como funcionário novo, você não tem como saber tudo o que precisa ser sabido sobre o que já foi feito antes. Não há como você saber o que funcionou e o que não funcionou.

O importante é que você se treine para ser um gerador de ideias. Isso vai fazer de você um funcionário mais valioso para o seu grupo de trabalho, para a sua afiliada e para a empresa. Vai compensar para você no longo prazo.

1. A Competição Amistosa É Incentivada.

Por sermos um negócio descentralizado, com franquias editoriais independentes, estamos na posição de, às vezes, competir uns com os outros.

Achamos isso natural e positivo. Mas acreditamos que a competição deve ser equilibrada por cooperação e flexibilidade.

É por isso que incentivamos nossos publishers a ajudar uns aos outros de todas as maneiras possíveis. Isso inclui compartilhar ideias e informações. Também envolve apoio moral, estar presente um para o outro em um nível pessoal.

Acreditamos que, conduzindo-nos com generosidade e bons sentimentos, todos vamos conquistar mais. E essa atitude nos permite, como empresa, melhorar de forma contínua e mais fácil o valor que entregamos aos nossos clientes.

Os Princípios do Fracasso Acelerado e do “Pronto, Fogo, Mira”

Este é provavelmente um bom lugar para mencionar que não somos uma empresa do “por quê”. Somos uma empresa do “o quê”. Nunca sabemos exatamente o que vai funcionar. E, quando descobrimos o que funciona, ainda não sabemos por que funciona.

Então, tudo o que podemos fazer é continuar experimentando. Essa é só outra forma de dizer que não acreditamos em planejamento central, de cima para baixo. Não temos as respostas. Você tem que encontrá-las por conta própria. Testando coisas.

E é aí que entram nossos princípios do “fracasso acelerado” e do “Pronto, Fogo, Mira”.

Fracasso Acelerado

A maioria das empresas não quer que você fracasse. Nós somos diferentes. Gostamos que você fracasse... desde que faça isso do jeito certo. O truque é atravessar os fracassos da forma mais rápida e barata possível.

Você quer fracassar rápido... e barato. Então, eliminando as coisas que não funcionam, ficamos com as coisas que funcionam.

O problema com isso, claro, é que alguns erros podem ser sérios. Por isso não podemos permitir que todo funcionário implemente toda ideia que tiver. Isso seria loucura. Mas tentamos, sim, permitir o máximo de liberdade para errar que conseguimos.

Houve momentos em que, vendo um dos nossos funcionários-chave cometendo um grande erro, deu vontade de assumir o controle e dizer a todo mundo exatamente o que fazer. Mas eu sabia que não podia fazer isso. Esse não era o tipo de liderança que o Bill havia estabelecido.

A ideia é se tornar mais eficiente ao longo do tempo, aprendendo com os seus erros e, assim, aumentando gradualmente a sua proporção de sucessos sobre fracassos.

Para garantir que os funcionários aprendam com seus erros, a empresa os divulga. Os executivos são incentivados a falar livremente, em reuniões e seminários, sobre tentativas que fracassaram, e os fracassos de marketing ficam disponíveis para estudo, junto com detalhes das promoções de sucesso.

Antes de um novo produto ou promoção ser lançado, o criador pode comparar a ideia com tudo de semelhante que já foi feito antes. Manter esse conhecimento fresco na mente de todos torna menos provável que erros tolos sejam cometidos no futuro.

Um grande componente para fazer esse princípio funcionar é uma atitude que diz que tudo bem fracassar. Desde que os inovadores da empresa tirem proveito do conhecimento que foi adquirido a um custo tão alto, eles nunca são criticados pelo fracasso. O Bill não faz isso. E nenhum dos seus principais executivos faz. Essa mensagem, de que tudo bem fracassar, é compreendida em toda a empresa.

Pronto, Fogo, Mira!

Para ficar à frente da concorrência, precisamos levar nossas boas ideias ao mercado o mais rápido possível. Então não

nos preocupamos em deixar uma ideia exatamente certa antes de testá-la. Rapidamente a deixamos “certa o suficiente”. (Pronto!) Em seguida, a testamos em pequena escala. (Fogo!) Se o teste funciona, voltamos e fazemos alguns ajustes finos. (Mira!) Se o teste não funciona, não desperdiçamos mais tempo ou recursos naquela ideia. Jogamos fora e seguimos para a próxima.

A estratégia “Pronto, Fogo, Mira” é fundamental para o crescimento impressionante que a Agora teve.

Por volta do ano 2000, houve muita discussão na empresa sobre a internet e o quão importante ela seria para o nosso futuro. A maioria achava que era algo significativo. Mas muitos acreditavam que ela nunca passaria de uma fonte secundária de receita adicional.

Outro tema de debate era sobre qual caminho seguir. Alguns queriam construir grandes sites e atrair novos clientes por meio de otimização para mecanismos de busca (SEO), marketing viral e outras técnicas de marketing de “atração” (pull). Outros queriam manter o que a empresa fazia de melhor: o marketing de “empurrão” (push). Isso é feito por meio de anúncios pagos na internet para produtos de entrada de baixo preço (front-end), a fim de criar uma lista de compradores, e depois vender a esses compradores produtos de saída de preço mais alto (back-end) por e-mail.

A Agora poderia ter gastado anos e milhões de dólares investigando, planejando e se preparando para essa mudança. Na verdade, muitos dos concorrentes da empresa fizeram exatamente isso. Mas, como o Bill acreditava no “Pronto, Fogo,

Mira” e no fracasso acelerado, ele incentivou cada chefe de divisão a seguir o caminho que quisesse — push ou pull. E a individualizar seus esforços de alguma forma única, de modo que, ao fim de um ou dois anos de experimentação assim, a empresa pudesse ter fracassado bastante e, com sorte, ter tido sucesso também.

“Faça o que você achar que faz mais sentido”, o Bill dizia aos seus executivos seniores. “Mas faça rápido.”

Por dois anos, os profissionais de marketing e os gerentes de produto da empresa ficaram extremamente ocupados tentando manter o velho negócio baseado em mala direta funcionando enquanto construía um novo negócio baseado em ideias diferentes sobre como a internet deveria funcionar para eles. Tanta gente fazia coisas tão diferentes em tamanha velocidade que se tornou impossível para as áreas de operações e contabilidade darem conta de tudo.

Surgiram problemas, e esses problemas eram discutidos abertamente. A alta gestão tentava interpretar os dados de marketing quando eles pareciam contraditórios e comunicar as lições aprendidas quando elas pareciam definitivas. Por volta do fim de 2002, uma das publicações de internet da empresa estava funcionando bem, crescendo rápido e mostrando lucros muito bons. Alguns dos esforços de internet de outros grupos também estavam funcionando. Mas nenhum mostrava tanto crescimento quanto esse.

Quase imediatamente, três dos outros chefes de grupo mudaram seus programas para refletir esse sucesso. Em menos de 30 meses, a Agora tinha saído de não saber nada sobre mar-

keting na internet para ter um modelo funcional que crescia a uma taxa de 30 a 50% ao ano.

Em teoria, o “Pronto, Fogo, Mira” tem um custo: as despesas adicionais envolvidas em consertar mais tarde o que poderia ter sido consertado no começo. A expressão “uma pontada a tempo poupa nove” (em inglês, “a stitch in time saves nine”) vem à mente.

Na prática, o “Pronto, Fogo, Mira” economiza dinheiro, e por uma razão muito boa. Ele encurta o tempo que leva para fazer praticamente tudo. Reduz o custo do fracasso, aumenta a probabilidade de sucesso e diminui o impacto prejudicial que o tempo tem sobre todas as boas ideias.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo III — A Agora ao Longo dos Anos

A evolução da Agora

A Agora começou com uma única newsletter, a International Living. Até hoje, a IL oferece conselhos práticos sobre estilo de vida, imóveis e aposentadoria em países ao redor do mundo. Como qualquer startup, ela dependia de uma equipe pequena e começou com poucos assinantes para tirar o negócio do papel.

Hoje, a Agora publica mais de 300 livros, 50 newsletters nas áreas de finanças, saúde, negócios e estilo de vida, e alcança milhões de leitores em todo o mundo. Nos últimos anos, o jor-

nal The Baltimore Sun apontou a Agora como um dos melhores lugares para se trabalhar em Baltimore.

Nem sempre foi assim...

Quando a Agora mudou de Washington, DC, para Baltimore nos anos 1980, seus escritórios corporativos eram um sobrado bem modesto numa região péssima da cidade. A Agora chegava a contratar policiais de folga para escoltar os funcionários na ida e na volta aos estacionamentos.

Seria difícil imaginar, naquela época, os escritórios da Agora em Baltimore como são hoje, instalados em vários casarões históricos restaurados pelo bairro de Mount Vernon. Naquele tempo, os prédios que hoje tanto prezamos ainda eram cortiços.

Os tempos mudaram. A Agora hoje tem mais de 700 funcionários e ocupa cerca de 10 prédios em Maryland, além de outros na Flórida. Ao redor do mundo, centenas de outros funcionários trabalham em empresas afiliadas à Agora, parecidas com as que temos nos Estados Unidos.

Muitos momentos importantes e muitas estrelas nos trouxeram até onde estamos hoje, e bem poucos estão registrados a seguir. O mesmo vale para as afiliadas e publicações lançadas, e até para os prédios em que entramos. Mas é melhor ter ao menos um pedacinho dessa história registrado do que nada...

Uma linha do tempo da Agora:

- 1979 — Bill Bonner lança a International Living.
- 1980 — A Hulbert Financial Digest é lançada, levando a Agora ao mercado de publicações sobre investimentos.

- 1985 — Mark Ford lança um Oxford Club independente; Bill lança a Financial.
- 1986 — Beth Ketzner começa a trabalhar com a Agora.
- 1987 — A Taipan é fundada; Jenny Thompson, Sandy Franks, Erika Nolan, Manisha Bhatt e Tina Franks entram para a Agora.
- 1989 — Daryl Berver é contratado como assistente de fulfillment; Julia Guth entra como diretora de associação do Passport Club.
- 1991 — Laura Davis é contratada como diretora financeira; Catherine Flannery trabalha com a World Money Analyst em Hong Kong para lançar o grupo internacional; a Agora já tem 35 funcionários em Baltimore.
- 1992 — A NewMarket Health é lançada; Jack Forde começa como estagiário de copywriting; o Passport Club e o Oxford Club se fundem.
- 1993 — Addison Wiggin é contratado como estagiário; Mark Ford começa a prestar consultoria; a Agora começa a trabalhar com a Fleet Street Publications no Reino Unido.
- 1994 — A sede corporativa se instala no nº 14 da West Mount Vernon Pl.; Karen Reddel é contratada como assistente editorial; o “bookalog” The Plague of the Black Debt, de James Dale Davidson e escrito por Lee Euler, se torna um sucesso lendário de copywriting; a editora inglesa de títulos acadêmicos Pickering & Chatto se torna afiliada da Agora.
- 1995 — Myles Norin é contratado por Laura Davis como diretor financeiro; Matt Turner é contratado como dire-

tor jurídico; o nº 1217 da St. Paul St. se prepara para abrigar funcionários da Agora (atualmente lar da Stansberry & Associates Investment Research); Mike Palmer é contratado como estagiário.

- 1996 — Porter Stansberry é contratado como pesquisador assistente; é estabelecida a sede social no nº 105 da West Monument St. (lar do Oxford Club e do Wall Street Daily); o Oxford Club cresce para 36.000 membros em 100 países e abre clubes na Alemanha e no Reino Unido.
- 1997 — Bill Bonner é nomeado Marqueteiro Direto do Ano pela revista Target Marketing; o nº 819 da North Charles St. se torna escritório da Agora (lar da Contrarian Profits, do departamento de treinamento e da OmniVista Health); Dan Denning é contratado como editor da Strategic Investment; o nº 702 da Cathedral St. é incorporado aos escritórios da Agora (hoje lar da NewMarket Health e da TI); a Publications Agora France é lançada em Paris.
- 1998 — A International Living se muda para a Irlanda.
- 1999 — A Sovereign Society e a The Daily Reckoning são lançadas; Bob Compton começa na contabilidade; Porter lança a Pirate Investor com a carta de vendas² Steve Sjuggerud é nomeado diretor de investimentos do Oxford Club.
- 2000 — A Early to Rise é lançada; o nº 100 da West Monument St. se torna escritório (lar do contingente da Sovereign Society em Baltimore); Brian York entra para o Oxford Club como representante de atendimento aos

²Há uma Nova Ferrovia Atravessando a América. *There's a New Railroad Across America.*

membros; a International Living e o Oxford Club abrem uma sede social na Nicarágua; a Agora já tem 200 funcionários em Baltimore.

- 2001 — O prédio dos Sons of Italy é reformado para abrigar os escritórios do nº 808 da Saint Paul St. (lar da Agora Financial e da Laissez Faire Books); Alexander Green entra para o Oxford Club.
- 2003 — A Pirate Investor se torna Stansberry & Associates Investment Research; a Agora passa a trabalhar com a Money Week, revista financeira britânica.
- 2004 — A Financial passa a se chamar Agora Financial; a Agora já tem 250 funcionários em Baltimore.
- 2005 — A operação na Austrália é lançada; a Agora já tem 300 funcionários em Baltimore.
- 2006 — O nº 16 da West Madison St. abriga escritórios da Agora; a Port Phillip Publishing é lançada; a Agora já tem 400 funcionários em Baltimore.
- 2007 — Robert Williams entra para o Oxford Club; a Agora começa a trabalhar com a Equitymaster na Índia.
- 2008 — Mike Ward lança a MoneyMorning e desmembra a Money Map Press do Oxford Club; a Agora já tem 450 funcionários em Baltimore.
- 2009 — A Bonner Family Offices é lançada; o Oxford Club estabelece uma biblioteca no Château de Courtomer, na Normandia, França; a Portner Press entra em operação.
- 2010 — A promoção em vídeo³, de Porter Stansberry e Mike Palmer, se torna um sucesso lendário de copywriting; o nº 1119 da St. Paul St. passa a abrigar os serviços

³O Fim da América. *The End of America*.

- de publicação da Agora; o Institute for Natural Healing é lançado; a Agora já tem 500 funcionários em Baltimore.
- 2011 — A Common Sense Publishing é lançada; o nº 16 da West Madison St. passa a ser a sede da Money Map Press; Jay Livingston entra para a Investment U como publisher; Robert Williams se torna publisher do novo White Cap Research Group; a Inversor Global começa a trabalhar com a Agora na Argentina.
 - 2012 — A Agora começa a trabalhar com a Rentrop & Straton na Romênia; a Ediciones de Salud, Nutrición y Bienestar é lançada na Espanha.
 - 2013 — A Agora começa a trabalhar com a Empiricus Research no Brasil; a Inversor Global é lançada no Chile e na Espanha; a Agora já tem 650 funcionários em Baltimore.
 - 2014 — A Agora amplia sua presença na China com a 3rd Stone Investment Research; os Serviços de Publicação ocupam o nº 1001 da Cathedral St.

A Agora teve sua justa cota de desafios e de bons momentos. Felizmente, perseveramos e seguimos construindo nosso negócio de forma sustentável.

—Laura Davis

A Agora é como um país em crescimento

Pense no seu centro de lucro como uma pequena cidade-estado em meio a um vasto território selvagem. Esse território é rico em potencial, mas ainda não foi cultivado.

O presidente da sua pequena cidade-estado tem uma escolha: ele pode mandar todas as suas melhores pessoas para o território selvagem reivindicar novos domínios e, assim, assegurar as terras de maior potencial. Ou pode concentrar todo o seu melhor talento nas terras que já ocupa, tornando-as mais fortes e mais prósperas. O que ele deve fazer?

Se ele estiver com toda a sua melhor gente, suas mulas e suas armas lá fora, talvez não tenha o que é preciso para proteger a base caso ela seja atacada. Mas se mantiver toda a sua gente dentro das muralhas da cidade-estado, abre mão da chance de fazê-la crescer.

Esse é o dilema fundamental de todo negócio.

Nos mercados livres do mundo, o potencial do seu centro de lucro é ilimitado. Mas seus recursos não são. Se o negócio se esticar demais tentando agarrar coisas demais cedo demais, é quase certo que começará a desmoronar. Se ele se mantiver enxuto e pequeno, suas chances de sobrevivência serão muito maiores, mas seu potencial ficará limitado.

Seus gestores lidam com manifestações desse dilema todos os dias. Se você compreender o dilema deles — o risco e a recompensa do crescimento — vai se tornar um funcionário mais forte e aumentar drasticamente suas chances de sucesso.

Então, qual é a resposta? Quanto de estagnação e quanto de crescimento?

O melhor caminho a seguir — na minha opinião — é o que dá uma leve sensação de desconforto. Você empurra o negócio até o ponto em que seus recursos atuais ficam tensionados, mas não a ponto de começar a doer.

A analogia, aqui, é com a ioga. Para ficar muito flexível o mais rápido possível, você não pode esticar os músculos com tanta força a ponto de doer. Pode parecer a abordagem certa, mas a experiência nos diz que não é. A maneira mais eficiente de ficar flexível é esticar os músculos até o ponto de tensão e então respirar através dela.

É assim que você deve pensar sobre o seu centro de lucro. Se ele estiver organizado a ponto de os dias de cada funcionário correrem tranquilamente, você provavelmente está em estagnação. Nada está acontecendo. O negócio está parado. Se todo mundo está sendo empurrado até o ponto da raiva e da frustração, você provavelmente está crescendo rápido demais.

O ideal é que todos tenham uma sensação de desconforto suportável — uma sensação de tensão, mas não tanta a ponto de não conseguirem “respirar através dela”. Esse é um sinal de que o seu negócio está crescendo... mas não tão rápido a ponto de se autodestruir.

—Mark Morgan Ford

As afiliadas da Agora ao redor do mundo

A Agora é única em seu alcance global. Você provavelmente sabe que trabalhamos com muitas afiliadas internacionais. Mas talvez não tenha noção da real dimensão dos nossos relacionamentos pelo mundo. Interagir com esses negócios oferece a você uma oportunidade enorme de se desenvolver

profissional e pessoalmente de maneiras que talvez você nunca tenha considerado.

A Agora tem colegas em todos os continentes, com exceção da Antártida. Então, se você tem interesse em trabalhar na América do Norte, Central ou do Sul... na Europa ou na África... ou até na Austrália ou na Ásia... é quase certo que existe um negócio ligado à Agora que pode lhe interessar.

Os números exatos mudam o tempo todo. Mas, nos Estados Unidos, temos atualmente mais de uma dúzia de franquias de publicação espalhadas por 10 prédios em Baltimore e em Delray Beach, na Flórida.

Hoje, elas incluem:

- Agora Financial
- Common Sense Publishing
- Contrarian Profits
- Laissez Faire Books
- Money Map Press
- NewMarket Health
- OmniVista Health
- Opportunity Travel
- The Institute for Natural Healing
- The Oxford Club
- The Sovereign Society
- Stansberry & Associates Investment Research
- Wall Street Daily

A maior parte dos nossos serviços centralizados também fica nos EUA. Isso inclui as áreas jurídica, de serviços de publicação,

contabilidade, tecnologia da informação, recursos humanos, manutenção, comunicação, viagens e corretagem de mailing lists, além de partes do atendimento ao cliente, operações, televidas, estúdios de gravação e muito mais.

Os grupos nos EUA são provavelmente os que você conhece melhor. Então deixe-me contar mais sobre nossos postos avançados internacionais...

EM 1979, A HISTÓRIA INTERNACIONAL DA AGORA COMEÇA COM A INTERNATIONAL LIVING

Embora só em 1998 a International Living tenha se mudado para Waterford, na Irlanda, ela sempre foi internacional em espírito. A International Living mostra aos leitores como viajar, investir em ações e imóveis globais, abrir contas em bancos estrangeiros e ser pago para morar ou se aposentar em lugares exóticos. A IL publica uma revista impressa mensal, mantém um site abrangente, oferece uma ampla gama de recursos do tipo “como fazer” e produz muitas conferências e eventos.

EM 1994-95, A AGORA FEZ SEUS PRIMEIROS AMIGOS DO OUTRO LADO DO OCEANO

Em 1994, a Agora se conectou com a Pickering & Chatto, em Londres. A P&C publica para a comunidade acadêmica in-

ternacional. Com foco em humanidades e ciências sociais, ela produz grandes obras em múltiplos volumes, além de monografias sobre literatura, história e economia.

Em 1995, a Agora começou a trabalhar com a Fleet Street Publications, também sediada em Londres. A FSP oferece dicas, insights e alertas de trading ágeis que atraem uma variedade de investidores de diferentes níveis de risco, conhecimento, tempo e orçamento.

Na mesma época, a VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, em Bonn, na Alemanha, lançou sua própria versão da franquia Taipan da Agora. As franquias da VNR que trabalham com a Agora incluem a FID Verlag GmbH e a Investor Verlag. Elas publicam cerca de uma dúzia de newsletters sobre temas que vão de saúde a investimentos e educação.

A AGORA VAI A PARIS

Em 1997, a Agora iniciou seu relacionamento com a Publications Agora France, sediada em Paris. A PAF publica newsletters e revistas na área de investimentos financeiros. Também oferece serviços de alertas de ações e relatórios especiais sobre investimentos específicos.

A Agora se conectou com outra empresa em Paris também: a Les Belles Lettres. A Les Belles Lettres traduz obras do grego e do latim antigos para o francês há quase 100 anos, e já produziu mais de 800 volumes. Seu braço em língua inglesa, a Classical Wisdom Weekly, oferece comentários sobre a literatura grega e latina antiga por meio de publicações por e-mail.

RUMO AO SUL, DOIS NOVOS CONTINENTES

A Fleet Street Publications South Africa foi lançada em Joanesburgo em 1999, quando a Agora e a Fleet Street Publications UK decidiram que era hora de explorar possibilidades na África do Sul. O grupo hoje alcança mais de 260.000 leitores com uma variedade de publicações e serviços de investimento, estilo de vida e business-to-business.

Mais perto de casa, a Agora se aproximou mais da América Central em 2000, quando o Oxford Club construiu uma sede social na propriedade Rancho Santana, perto de Rivas, na costa do Pacífico da Nicarágua. Desde então, o Rancho Santana cresceu e virou um resort e uma comunidade residencial de nível mundial. Ele inclui 2.700 acres de colinas onduladas, três quilômetros de litoral e cinco praias.

DE VOLTA AO REINO UNIDO

Em 1999, a Agora entrou no campo internacional da saúde com a Agora Health Limited, sediada em Londres. O respeitado painel de especialistas da Agora Health — pesquisadores independentes, médicos de mente aberta, bioquímicos de ponta e professores — informa os assinantes sobre os avanços na medicina alternativa.

A Agora Lifestyles — outro negócio sediado em Londres — logo passou a oferecer aos assinantes conselhos online sobre trading lucrativo e sistemas de forex, sistemas consistentes de apostas e oportunidades de negócio práticas.

E, em 2002, a Agora Business Publications (em Skipton, ao norte de Londres) começou a entregar conselhos especializados e práticos para indivíduos e gestores de empresas, em áreas que vão de TI a saúde e segurança. A ABP tem atualmente cinco publicações e quatro e-letters.

SEGUINDO PARA ESPANHA, AUSTRÁLIA, ÍNDIA E NORMANDIA

Também em 2002, a Agora foi até Madri para trabalhar com a Asesoriza, um grupo dentro da Global Publishers España, SL. A Asesoriza publica informações para ajudar executivos a administrar melhor seus negócios. Isso inclui orientações sobre legislação trabalhista, proteção de dados e direção estratégica.

A Agora então se conectou com a MoneyWeek, localizada do outro lado do rio em relação à City de Londres. A Money Week é a revista financeira mais vendida do Reino Unido, com cerca de 50.000 assinantes. Ela combina uma análise inteligente e divertida das notícias financeiras da semana com conselhos práticos de investimento.

Em 2005, a Agora se uniu à VNR para começar a vender produtos em Melbourne, na Austrália.

No lado financeiro, a Port Phillip Publishing entrou em operação em 2006 como uma editora financeira independente, oferecendo ideias de investimento contrárias.

Em 2007, a Agora descobriu o principal pesquisador de ações independente da Índia, a Equitymaster, em Mumbai. Com a confiança de mais de um milhão de membros em todo o mundo, a Equitymaster oferece opiniões bem fundamentadas e imparciais sobre o mercado de ações indiano.

E pouco tempo depois, em 2009, a Portner Press foi formada. A PP é uma editora business-to-business na Austrália, com produtos centrais em legislação trabalhista, segurança no trabalho e tributação corporativa. Ela transforma o jargão jurídico, financeiro e administrativo complexo em uma linguagem clara e legível, que os gestores conseguem entender e aplicar.

Durante esse mesmo período, o Château de Courtoyer começou suas reformas. Essa requintada casa de campo do século XVIII, a oeste de Paris, na região da Normandia, é onde a Agora realiza certos eventos especiais. O chateau tem uma biblioteca do Oxford Club desde 2009. Ao longo do tempo, foram acrescentados 15 quartos, três salas de conferência, um centro de negócios e wi-fi.

A ERA MAIS RECENTE DE EXPANSÃO DA AGORA

A partir de 2010, em Neuilly-sur-Seine, na França, e mais tarde também em Friburgo, na Suíça, a Agora conheceu a Santé Nature Innovation. A Santé oferece ideias de soluções naturais de saúde para leitores que sofrem com dores crônicas ou doenças.

A Inversor Global, amiga da Agora desde 2011, publica conselhos especializados de investimento pessoal em Buenos Aires, na Argentina... Santiago, no Chile... e Madri, na Espanha. A revista Inversor Global foi criada antes disso, em 2002. Hoje, é a principal revista sobre investimentos pessoais da Argentina, e segue se expandindo para outros países de língua espanhola.

A Ediciones de Salud, Nutrición y Bienestar, SL, outra amiga de língua espanhola da Agora, começou a operar em 2013. Sua principal publicação, Los Dossiers de Salud, Nutrición y Bienestar, oferece informações sobre tratamentos médicos naturais que foram validados por pesquisas científicas.

Em São Paulo, no Brasil, a Agora se conectou em 2013 com a Empiricus Research, que tem a mesma mentalidade. A Empiricus dá aos seus assinantes recomendações de ações apoiadas em estudos financeiros e econômicos sólidos e entregues em uma linguagem simples e direta. Com vários e-letters diários e mais de 10 serviços de assinatura, a Empiricus publica insights de mercado que vão muito além da imprensa tradicional.

Mais recentemente, em 2014, a Agora se alinhou à 3rd Stone Investment Research, em Pequim, na China. A 3rd Stone colabora com editores e analistas na China e no mundo todo para ajudar a educar os assinantes sobre como alcançar o sucesso financeiro por meio de uma ampla gama de estratégias e ideias de investimento.

—Rocky Vega

As 3 funções essenciais de todo negócio da Agora

O que estou prestes a lhe dizer é a coisa mais importante que você jamais ouvirá sobre trabalhar num negócio. Qualquer negócio.

Preparado?

Você precisa ser capaz de fazer três coisas:

1. Desenvolver um produto que as pessoas queiram comprar.
2. Descobrir como vendê-lo com lucro.
3. Cobrar de si mesmo e de todos na sua equipe para fazer as duas primeiras coisas acontecerem a um custo razoável.

Para que isso aconteça, você precisa ter três personalidades distintas na sua equipe:

- Um pensador
- Um marqueteiro
- Um cobrador

A função principal do pensador é ter novas ideias. Ele precisa entender a psicologia do mercado. Precisa saber quem é o seu cliente típico, o que ele gosta de comprar e por quê.

A função principal do marqueteiro é entender a mecânica de vendas e marketing. Ele precisa conhecer todos os detalhes — e prestar atenção neles.

A função principal do cobrador é ser insistente. Ele precisa ser orientado a metas e estar disposto a assumir a responsabi-

lidade de fazer o pensador e o marqueteiro cumprirem suas funções.

Na Agora, um grupo perfeitamente equilibrado deve ter os três: um homem das ideias, um marqueteiro e um cobrador. Cada um deve ser mestre na sua habilidade.

O homem das ideias deve conhecer o produto por completo, entender como e por que o mercado o usa, e ser capaz de fazer ajustes nele para que ele seja sempre atraente para os compradores. O marqueteiro deve saber como vender o produto pelo preço certo, ao custo certo e em quantidade suficiente para manter o lucro bruto onde ele precisa estar. O cobrador deve ser implacável em mover o negócio para a frente e em incentivar todos a fazer um bom trabalho.

É possível que um negócio imperfeitamente equilibrado tenha sucesso. Mas um negócio só alcança seu potencial máximo quando domina todas essas três funções.

Pense no seu grupo. Quem é responsável por cada uma dessas três funções críticas? Essa pessoa é boa o bastante para fazer o trabalho? Se ainda não for, ela está a caminho do domínio?

E quanto a você? Se você está à frente de um grupo, avalie os pontos fortes e fracos do seu pessoal de acordo com esses modelos. Se você é um funcionário, pense em qual dessas funções mais atrai você — e então garanta que está no caminho para se tornar mestre nela.

—Mark Morgan Ford

A Agora e a revolução da mobilidade

Nos velhos tempos — lá atrás, em 1999 — quando a Agora se concentrava principalmente em aquisição de nomes via mala direta, sabíamos mais ou menos onde nossos clientes estavam quando recebiam nosso material de marketing. Os hábitos que as pessoas tinham ao abrir a correspondência eram bastante consistentes.

Quando a Agora migrou para o marketing online, a consistência do cliente foi ainda maior. Nossos clientes tinham um ou talvez dois computadores de onde trabalhavam. Isso significava que se sentavam no mesmo lugar e tinham, no dia a dia, relativamente o mesmo foco (e as mesmas distrações).

Mas os clientes já não seguem os mesmos padrões consistentes quando recebem nosso material.

O NOVO DESAFIO

As pessoas podem estar vendo nosso material no celular enquanto estão na fila do supermercado... no tablet enquanto estão no sofá com a TV ligada, ou no computador. Não temos a menor ideia de onde elas estarão ou qual dispositivo estarão usando — celular, tablet ou computador.

Tem sido relativamente fácil ignorar isso dizendo a nós mesmos que:

1. Nossos clientes não são sofisticados o bastante em tecnologia para estar fazendo isso.

2. Nossos assinantes não estão usando seus dispositivos móveis para ver nosso conteúdo.

Esse é um pensamento ultrapassado. As duas afirmações estão INCORRETAS.

Sabemos que, em média, 32% das nossas comunicações eletrônicas são abertas em um dispositivo móvel. Isso não significa que apenas 32% dos nossos clientes estão usando dispositivos móveis. O número, na verdade, é muito maior. Como sabemos por experiência própria, as pessoas usam dispositivos diferentes dependendo de onde estão ou da hora do dia.

Quando olhamos um pouco mais de perto, vemos que os smartphones representam tipicamente 55% dessa atividade e os tablets representam os outros 45%.

Estou apresentando esses números considerando toda a Agora. É claro que isso varia de afiliada para afiliada. Por exemplo, a International Living tem 49% de adoção mobile, a Agora Financial vê 27% de aberturas em dispositivos móveis, enquanto a NewMarket Health está em apenas 20%.

O fio condutor de todas essas afiliadas é que esses números cresceram significativamente apenas no último ano. A parte preocupante é que os clientes não estão fazendo pedidos das nossas newsletters em seus dispositivos móveis.

Há várias razões para isso:

Não tornamos o processo de pedido simples o bastante. (Olhe um dos seus formulários de pedido e veja se é algo que você começaria a preencher.)

Os clientes não conseguem atravessar o material promocional para fazer um pedido. Sabemos que as pessoas normalmente não leem uma promoção de 20 páginas nem assistem a um vídeo de 45 minutos no celular. Mesmo assim, ainda estamos apresentando a informação a elas dessa forma, na esperança de que elas mudem.

As pessoas estão dispostas a comprar coisas em seus dispositivos móveis — mas os itens que elas compram costumam ser de empresas que tornaram o processo de venda ultrassimples... como o iTunes. Ou elas compram itens que estavam procurando, e não itens que estão sendo vendidos a elas. Newsletters são vendidas, não procuradas.

A SOLUÇÃO

Não existe uma solução única que resolva o desafio que estamos enfrentando. Aqui estão algumas das táticas que estão sendo testadas no momento:

Pedido com um clique. Agora estamos colocando cookies nas contas dos clientes e apresentando informação suficiente para que tudo o que eles precisem fazer para fazer um pedido seja confirmar seus dados e digitar o número do cartão de crédito.

Não apresentar material promocional em um dispositivo móvel. Sabendo que os clientes não vão tomar uma ação diante de material promocional quando o recebem no celular, estamos perguntando aos clientes se gostariam que fizéssemos um follow-up com um e-mail que eles possam abrir no desktop.

Além disso, nossos programadores estão disponibilizando um formulário de pedido otimizado para mobile.

Mudar a oferta. Em vez de exigir que os leitores informem nome e dados do cartão de crédito, estamos perguntando se eles gostariam de receber uma fatura. Os clientes atuais só precisam confirmar que é isso que querem. Os novos clientes precisam informar o endereço de e-mail. Isso é diferente de uma oferta do tipo “cobre de mim depois”, em que a pessoa normalmente recebe três edições e promete pagar em algum momento no futuro. Aqui estamos apresentando uma fatura. Uma vez que a fatura é paga, a assinatura é ativada. Existem variações dessa ideia, mas a premissa básica é que estamos simplificando o processo de pedido e permitindo que os clientes paguem pelos produtos quando estiverem em um computador.

Criar um aplicativo para os clientes usarem. Isso nos permite estar onde o cliente quer que estejamos. Uma vez que eles baixam o aplicativo, têm uma forma simples e fácil de encontrar nosso material.

Tornar mais fácil para os clientes externos pagarem. Entre outras medidas, vamos incorporar novas opções de pagamento à medida que elas surgirem no futuro.

—Myles Norin

CAPÍTULO

Capítulo IV — Como a Agora Funciona

— Um Instantâneo no Tempo —

Quarta-feira, 9 de junho de 1999

Por Que Precisamos Falhar “Com Sabedoria e Bem”

Todos nós conhecemos o princípio da falha acelerada. A ideia é simples. No marketing direto (assim como na maior parte do mundo dos negócios) você nunca tem como saber o que vai funcionar. Então encontrar qualquer coisa que funcione é um processo de eliminação, que você quer realizar da forma mais rápida e eficiente possível.

Minha esposa costumava perguntar por que eu trabalhava tantas horas. Eu explicava que negócio é um empreendimento competitivo e que você tem de trabalhar mais duro do que seus

concorrentes para ter sucesso. “Ou trabalhar de forma mais inteligente”, ela respondia.

Mas eu estava preparado para ela. O problema de confiar em ser inteligente tem duas pontas. Primeiro, seus concorrentes são pelo menos tão inteligentes quanto você. E segundo, não é a inteligência que prevalece, mas a tentativa e erro eficiente. Em teoria, se você fosse inteligente o suficiente, poderia sentar no seu escritório e pensar até chegar a um negócio lucrativo. Mas não funciona assim.

A inovação e o sucesso nos negócios são mais parecidos com as mutações aleatórias da natureza do que com um processo de indução racional. Você não tem como saber o que vai funcionar e o que não vai. Você não tem como saber quais situações vão surgir. Tudo o que você pode fazer é trabalhar o mais duro possível... falhando da forma mais rápida e barata possível... até esbarrar em mutações, combinações e permutações que de fato funcionam.

Então... como aplicamos esse princípio a fazer negócio na Internet?

No sábado à noite, fui a uma recepção da Associação de Editores de Newsletters na casa de um amigo. A festa foi divertida... e me lembrou de algumas coisas. Primeiro, é importante sair e conhecer pessoas do nosso setor. Você aprende coisas.

O anfitrião é um editor com comentários e perspectivas interessantes. E, como resultado desse encontro, Mark e eu vamos nos reunir com ele no próximo mês para ver como podemos cooperar.

Além disso, nossos parceiros alemães estavam lá... com quem aprendi algumas informações adicionais... que vieram à tona por acaso, informalmente, mesmo tendo acabado de concluir várias reuniões de negócios sérias.

E mais: encontrei o pessoal que toca uma empresa no Canadá. Eles acabaram de colocar um site no ar (sobre o qual falo mais abaixo).

A lição: saia e converse com as pessoas sobre o negócio em que estamos. Há muita gente que sabe muito mais do que nós sobre assuntos específicos. Devemos aprender com elas.

Segundo, os canadenses gastaram cerca de US\$ 100.000 colocando aquele site no ar. É um site fechado. Eles não fizeram realmente nenhum esforço para que não assinantes soubessem dele. Eles não estão tentando ser uma empresa de Internet. Estavam apenas tentando deixar que seus assinantes mais antenados em Web acessassem o material deles pela Internet.

Então ofereceram isso como um complemento ao impresso. Os assinantes continuam recebendo a versão em papel. Mas, se quiserem também a versão da Internet (que tem muito pouco em termos de benefícios ou material extra) precisam pagar uma taxa adicional.

Resultado: cerca de US\$ 700.000 em receita adicional.

Posso estar errando os detalhes. Mas é óbvio para mim que a Internet nos oferece uma forma de prestar mais e melhores serviços aos nossos clientes... e que as pessoas vão pagar por isso. E devemos ir atrás dessa receita da mesma forma que fazemos com o resto do nosso negócio: com ousadia. De-

vemos, em outras palavras, estar falhando na Internet. Se não estamos... é porque não estamos realmente tentando. Como diz Wayne Gretzky... você erra todo arremesso que não tenta.

Mudando de metáfora, a Agora não saiu correndo para entrar na Internet. Ouvi pessoas dizerem que estávamos perdendo a batalha da Internet. Ou que estávamos muito atrás dos nossos concorrentes. Eu não acredito nisso. O que vi na Internet é tecnicamente esperto, mas no resto fraco. Acho que podemos fazer melhor. Quando lhe pediram que se rendesse, John Paul Jones deu sua famosa resposta: “Eu ainda nem comecei a lutar.” A Agora está agora começando a lutar.

Lembre-se sempre: falhe com sabedoria e bem! Falhar é relativamente barato na Internet. Se algum dia existiu um meio que se presta à falha acelerada, é este. Vamos tirar proveito disso.

—Bill Bonner

POR QUE NOSSO SISTEMA DE FRANQUIAS NOS TORNA DIFERENTES

A Agora é uma empresa de ideias.

Contamos com boas ideias para crescer, gerar lucros, manter altas as nossas taxas de conversão, vender nossos serviços VIP e muito mais. Dependemos de ideias pequenas, porém valiosas, dos funcionários para desenvolver cada aspecto das

nossas operações, finanças, marketing, entrega e atendimento ao cliente.

Isso vale para qualquer empresa que queira crescer e melhorar. Mas, para a Agora, as ideias também são os produtos que vendemos. Quando um leitor responde a uma das nossas promoções, à Taipan, por exemplo, ele está respondendo a um conjunto de ideias contido naquela promoção. Ele não está respondendo meramente à promessa de lucro.

Todas as nossas publicações têm um apelo comum pelo pensamento independente e pelo julgamento baseado em experiência. Mas cada publicação também é única. Cada newsletter, serviço de trading ou programa de seminário tem uma visão própria sobre como o dinheiro é ganho, como a doença é curada, como a aposentadoria é aproveitada, etc.

Diferentemente da maioria das empresas (até mesmo da maioria das empresas de publicação) organizamos nosso negócio em torno dessas visões. A divisão Taipan, por exemplo, representa um grupo de pensadores que acreditam em uma certa abordagem “oportunista” de ganhar dinheiro nos mercados. Eles são ousados e otimistas, ávidos por encontrar a vantagem em qualquer situação econômica que surja.

O Oxford Club é, ele próprio, uma ideia: a ideia de que investidores individuais ganharão mais dinheiro se trabalharem juntos e compartilharem informações do que ganhariam investindo individualmente. O Oxford Club acredita em certas tradições, certas ideias sobre como levar uma vida bem vivida, e essas ideias são importantes para os membros.

Os autores da Stansberry tendem a adotar uma abordagem dedutiva, de visão de longo prazo, ao investir. Mas, como o grupo da Taipan, são oportunistas e otimistas.

Nossa divisão de Saúde publica uma série de publicações individuais de saúde, cada qual representando sua própria visão única. Algumas dessas publicações são orientadas a clube; outras são lideradas por uma figura de autoridade.

Agrupamos nossas publicações de acordo com suas perspectivas. Nós as chamamos de franquias. Usamos esse termo para nos lembrar de que as ideias têm um poder enorme — e que, se organizarmos ideias semelhantes juntas, alcançaremos uma posição de mercado com o poder e o vigor de uma franquia convencional.

McDonald's, Burger King e Wendy's vendem, todas, hambúrgueres. Mas cada uma é uma franquia diferente. Qualquer loja dentro da franquia vai oferecer praticamente a mesma coisa, que é exatamente o que você espera. Mas as batatas fritas do Burger King são diferentes das batatas fritas do McDonald's, e você não vai encontrar um Whopper na Wendy's.

Ao organizar nossas ideias em franquias, esperamos alcançar o poder do marketing de franquia. Nossos clientes vão reconhecer, mesmo que não o façam conscientemente, a personalidade de uma publicação Taipan, de um serviço do Oxford Club, de um suplemento da NorthStar Nutritionals.

Se eles “captam” e gostam da franquia, então vão “captar” e gostar dos outros produtos e serviços representados naquela franquia. E quando fizerem uma mudança e partirem para

outro conjunto de ideias, teremos uma franquia (com bastante produto) lá para atendê-los.

É assim que o sistema de franquias funciona. Produtos e serviços diversos (newsletters, serviços de e-mail, suplementos nutricionais, tours, conferências, programas de áudio e vídeo, livros, relatórios, etc.) sobre temas semelhantes.

Para qual divisão você trabalha? Ela tem uma única franquia ou um grupo delas? Se uma única franquia, você sabe qual é? (Você deveria descobrir!) Se um grupo de franquias, você entende como elas diferem umas das outras? Existe um plano para desmembrá-las em divisões concorrentes... ou serão mantidas separadas?

Essas são boas perguntas para fazer e responder. Vão ajudar você a entender melhor o nosso negócio e permitir que você aprenda e contribua mais.

—Mark Morgan Ford

IDEIAS GRATUITAS VS. IDEIAS PAGAS

Há uma grande diferença entre aquilo pelo que as pessoas vão pagar... e aquilo em que elas vão clicar para ler num link de artigo gratuito.

Só porque recebemos uma tonelada de cliques em “5 companhias aéreas em que não voar” ou “5 grandes ações pagadoras de dividendos” não significa que possamos usar essas ideias diretamente para vender nossas newsletters.

Não me entenda mal... Ideias como essas são ótimas para avaliar o humor do mercado e podem, como diz Brian Hunt, ser incorporadas à nossa copy.

Mas existe uma escala de valor percebido no nosso negócio... Na base da escala está uma ideia gratuita, algo que as pessoas acham interessante o suficiente para clicar. No topo da escala estão nossos produtos de back-end, pelos quais as pessoas precisam comprometer US\$ 1.000 ou mais.

À medida que você sobe na escala, as ideias têm de carregar mais valor percebido, porque você está pedindo ao leitor que dê mais em troca.

- um artigo gratuito para ler (“Não arrisco nada além do meu tempo para ler.”)
- uma ideia de pay-per-click (“Tudo o que arrisco é dar meu endereço de e-mail.”)
- uma oferta soft (“Vou experimentar de graça... e pago depois só se gostar.”)
- uma oferta hard com preço baixo (“Pago apenas US\$ 39.”)
- uma oferta de back-end (“Pago US\$ 1.000 ou mais.”)

“5 companhias aéreas em que não voar” é uma ótima ideia gratuita. Aposto que também poderia ser uma ideia de pay-per-click (PPC)... e já vi a Boardroom (uma das maiores de marketing direto do país) fazer esse tipo de coisa centenas de vezes em ofertas soft.

Mas duvido que você conseguisse usar essa ideia para vender uma newsletter de front-end ou de back-end.

Algumas ideias são ótimas para um e-letter diário... outras são boas para PPC... outras são boas para o front-end... e outras para o back-end. Você tem de descobrir onde suas ideias se encaixam nessa escala.

—Mike Palmer

O MITO DA EXCELÊNCIA

Muitos anos atrás, JSN (meu chefe na época e mais tarde sócio) me deu um insight sobre marketing que acabou mudando minha forma básica de pensar. Ele tornou mais fácil para mim entender os compradores e me permitiu contribuir para o sucesso que desfrutamos nos anos que se seguiram.

Estávamos discutindo uma promoção de uma newsletter. A questão era o custo do papel e da impressão. Deveríamos gastar mais para deixar a peça com aparência melhor, ou economizar e ter um resultado financeiro maior (pelo menos maior de imediato)? Eu defendia que deveríamos ir atrás de qualidade — que, no longo prazo, isso compensaria. Ele discordou. Disse que o público que estávamos servindo, investidores de penny stocks, não dava valor a papel bom e tipografias bonitas. “Na verdade”, ele disse, “eles podem até responder melhor à promoção se ela parecer um tanto vagabunda.”

Fiquei pasmo. Ele estava me dizendo que deveríamos, de propósito, fazer nossa publicidade parecer barata. Enquanto isso, eu vinha operando sob a premissa de que era sempre melhor mirar na excelência.

Ele explicou que estávamos vendendo uma newsletter para investidores de penny stocks, não para pessoas interessadas em comprar blue chips. E nossa copy de vendas, ele apontou, enfatizava o baixo custo da assinatura. “Se você se posiciona como barato”, ele disse, “você tem de parecer um pouco barato. Pelo contrário, se você se posiciona como qualidade, não barateie sua imagem com hiperdescontos.”

“Você tem de tomar uma decisão sobre em que negócio está”, ele disse. “Você é peixe ou ave? Não dá para ser os dois.”

Então me lembrei de uma coisa que comprovava o ponto dele...

Alguns anos antes, entrei numa agência de viagens. Eu queria levar minha esposa em umas férias, mas temia não conseguir bancar nada nem um pouco interessante. Dei uma olhada sem muita convicção numa prateleira cheia de folhetos, e meu olho foi atraído por um panfleto de aparência barata que vendia férias nas Ilhas Canárias por US\$ 289, tudo incluso. Perguntei sobre ele, e era de verdade. Então reservei e fomos. Acabou sendo uma viagem ótima.

Havia dezenas de folhetos chiques naquela prateleira, mas só um panfleto cafona. Se ele não tivesse uma aparência tão barata, eu nunca o teria pego.

Eis o ponto...

Você não pode ser high-end e low-end ao mesmo tempo. Ao desenhar seus materiais de marketing, você tem de considerar a mensagem que quer enviar aos seus potenciais clientes. Quando as pessoas querem comprar barato, elas procuram

por publicidade de aparência barata. Quando querem comprar qualidade, procuram por qualidade.

Se você é um negócio orientado à qualidade, gaste 80% dos seus recursos em qualidade. Se o preço é o seu carro-chefe, concentre a maior parte da sua atenção nisso.

Peixe ou ave. Descubra o que você é. Depois aja de acordo.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo V — Maximizando Seu Potencial

USE SEUS PONTOS FORTES E FRACOS PARA MODIFICAR O SEU TRABALHO

Todo profissional de negócios tem habilidades. Alguns são bons em vender. Outros são bons em gerenciar sistemas. Quando desenvolvemos essas habilidades ao longo do tempo, elas passam a parecer naturais para nós. E, porque parecem naturais, usamos essas habilidades por reflexo sempre que nos deparamos com problemas, desafios ou oportunidades.

Ao usá-las, ficamos melhores nelas. E quando se torna sabido que somos bons nelas, as pessoas vêm até nós em busca de ajuda com o tipo de problema para o qual aparentamos ter um gênio natural em resolver.

Mas isso é natural? Ou é o produto da prática, estimulado por reforço positivo intermitente? Ter um dom especial ou expertise numa área significa que não podemos desenvolver outras habilidades? Alguns especialistas acham que sim. E há muitos livros de negócios populares que sustentam essa ideia, fornecendo aos leitores testes autoaplicáveis que afirmam ser capazes de identificar com precisão seus talentos naturais. Encontrei um teste desse tipo num livro chamado *If You're Clueless About Starting Your Own Business* (“Se Você Não Tem a Mínima Ideia de Como Abrir Seu Próprio Negócio”), de Seth Godin.

“A primeira coisa que você precisa fazer é avaliar seus próprios pontos fortes e fracos”, diz Godin. “Explore suas motivações e descubra se você tem ou não o que é preciso para fazer tudo acontecer.”

O livro inclui um teste de 25 perguntas que pode determinar, afirma Godin, se você tem o que é preciso para ser um empreendedor. Um empreendedor de sucesso, diz ele, é alguém que possui certos traços específicos e está disposto a “gastar uma quantidade enorme de energia para alcançar objetivos”.

O teste é baseado num conjunto de crenças comumente aceitas sobre as habilidades e inclinações naturais dos empreendedores, tais como estas:

Inclinações Naturais

- Eles são atraídos por desafios.
- Eles gostam de estar em papéis de liderança.
- Eles são apaixonados por suas ideias.

Habilidades Naturais

- Eles são bons pensadores analíticos.
- Eles são bons em vendas.
- Eles são bons em tomar a iniciativa.

Essas são todas as inclinações e habilidades desejáveis de se ter. Mas e se você não tiver muitas delas? Ainda assim você pode ter sucesso nos negócios?

Eu fiz o teste e tirei 79 de 100. Com base na minha pontuação, eis o conselho de Godin para mim:

Negócio arriscado. Você possui alguns traços empreendedores, mas provavelmente não no grau necessário para enfrentar as probabilidades intimidadoras.

Continue trabalhando para outra pessoa.

Embora o livro dele tenha muitos conselhos corretos e úteis, fico feliz por não tê-lo lido no início da minha carreira nos negócios.

Na verdade, o teste de Godin não é um mau indicador. Em sua maior parte, acho que ele faz sentido. A verdade é que eu provavelmente não sou um empreendedor nato. E, ainda assim, fui peça-chave no lançamento de dezenas de negócios multimilionários. Fiz isso prestando atenção aos meus mentores e imitando alguns dos truques deles.

Minhas experiências provam que você não precisa de uma predominância de habilidades naturais para fazer crescer um negócio de sucesso. O que você precisa é de um pouco de conhecimento e de um punhado de truques.

A coisa mais importante que você precisa fazer é esta: dominar uma habilidade financeiramente valorizada.

Uma habilidade financeiramente valorizada é aquela pela qual outras pessoas estão dispostas a pagar bom dinheiro. Na maioria dos casos, isso significa uma habilidade que está diretamente envolvida em gerar lucros para a empresa. Geradores de lucro incluem profissionais de marketing, vendedores, copywriters, pessoas que criam novos produtos e as pessoas que gerenciam esses funcionários.

Não estou dizendo que você deva abandonar sua trilha de carreira se você é um analista de computação, engenheiro ou contador qualificado. Não importa o que você esteja fazendo agora, você pode gerar mais dinheiro para a empresa.

- Primeiro, descubra como o seu negócio cria lucros.
- Depois, descubra como o seu trabalho contribui para esse processo.
- Em seguida, modifique o seu trabalho de modo que mais lucros sejam produzidos pelo que você faz.

Mas e se você não está feliz fazendo o trabalho para o qual foi treinado, e contratado, para fazer? Na Agora, isso nunca vai ser um problema. Você será encorajado a ajustar o seu trabalho para atender aos seus objetivos pessoais... e até mesmo a se mudar para outro grupo ou franquia.

Isso pode exigir que você desenvolva novas habilidades. Se for o caso, vou sugerir que você considere desenvolver uma habilidade que contribua diretamente para o resultado financeiro da empresa.

Se você não foi treinado para ser um vendedor, profissional de marketing, criador de produtos ou copywriter, você pode começar a fazer a transição para o lado do dinheiro do nosso negócio enquanto cumpre o seu trabalho oficial.

Eis como fazer isso: identifique três pessoas que estão fazendo um trabalho que contribui diretamente para o resultado financeiro da empresa. Depois pergunte a si mesmo qual desses trabalhos você mais gostaria de fazer.

No começo, pode parecer um salto grande demais. Mas é totalmente possível que você consiga fazer esse trabalho.

Aprenda algo sobre ele. Descubra o que ele exige em termos de horas e dias. Pergunte sobre a rotina diária, os problemas comuns, os maiores desafios e as melhores recompensas. Pergunte. Observe. Leia.

Mantenha isso, dia após dia, até começar a sentir como se entendesse o trabalho. Quando você se sentir pronto, converse com seus chefes sobre seus planos. Depois aborde as pessoas-chave que estão fazendo o trabalho que lhe interessa. Diga a elas (honestamente) que você acha que isso é algo no qual você seria bom.

Diga que você vem aprendendo sobre o assunto no seu tempo livre e que gostaria de se voluntariar para ajudá-las sempre que puder, para poder aprender ainda mais. As pessoas ficarão impressionadas com a sua disposição de arregaçar as mangas e dar uma mão a elas. Se as suas intenções forem sinceras e o seu acompanhamento for diligente, você logo desfrutará de uma reputação de alguém em ascensão. E, antes

que perceba, vão lhe oferecer a oportunidade de fazer o seu trabalho ideal.

—Mark Morgan Ford

O MAIOR SEGREDO DE UM HOMEM RICO: BATA O PESO POR ALGUÉM

Ele é rico, poderoso, respeitado e orgulhoso do fato de ter os mesmos melhores amigos desde a pré-adolescência.

Nada lhe foi dado de mão beijada. Ele conquistou tudo.

Se você perguntar a ele, como eu perguntei, ele vai lhe dizer que todas as suas conquistas se resumem à aplicação consistente do seu “maior segredo do sucesso”.

Pense nisso como uma fórmula para ganhar poder e praticamente qualquer outra coisa que você queira na vida. Essa fórmula pode funcionar para você. Tenho certeza disso. Ela pode transformá-lo num empresário poderoso e rico, se é isso que você quer. Ela pode fazer com que você seja eleito, se esse for o seu objetivo. Ela pode até ajudá-lo a encontrar o amor da sua vida.

No entanto, eis o problema...

Você provavelmente vai rejeitá-la por ser simplista demais.

A maioria das pessoas faz isso. Você vai vê-la como arriscada. Você vai ter que começar a dar muito mais de si mesmo e, muito provavelmente, não vai querer fazer isso. Você vai achar injusto e, por isso, não vai realmente tentar.

Mesmo assim, se você conseguir superar a si mesmo, aplicar e evoluir a fórmula ao longo do tempo, você pode ter praticamente tudo o que quiser.

Eis como ela funciona.

Cedo na vida, você provavelmente descobriu que só existem duas maneiras de conseguir o que você quer.

1) Você pode tentar encontrar um jeito de tomar o que quer. Ou... 2) Você pode encontrar um jeito para que as coisas que você quer lhe sejam dadas.

É claro que “tomar” muitas vezes pode ser antiético, então essa não é uma fórmula de sucesso de longo prazo. O que nos deixa com a tarefa de convencer as pessoas e o mundo a nos dar as coisas. Como fazemos isso?

Soa um pouco duro colocado dessa forma, mas é verdade: grande parte da vida é transacional.

Precisamos dar para receber.

Se eu quero algo do mundo, sei que tenho que conquistá-lo. Seja amor, um emprego ou até mesmo um cumprimento agradável de alguém, você pode ter tudo isso se estiver disposto a dar primeiro, em vez de esperar.

Como meu amigo rico e bem-sucedido colocou: “Se você quer que as pessoas façam coisas boas por você e façam parte da sua vida, você precisa sempre manter o ‘banco da amizade’ no azul.”

“Dar para Receber” é o primeiro passo no desenvolvimento de uma disposição para a criação de valor. A criação de valor é o segredo para conseguir tudo o que você sempre quis.

Você fará um grande progresso em todas as áreas da vida simplesmente desenvolvendo o hábito de perguntar a si mesmo: “Como posso agregar valor a esta pessoa/situação?”

Isso não vai vir naturalmente. Vai exigir foco e treino à medida que você aprende a deixar de lado os seus próprios desejos para conseguir, de forma mais objetiva, ajudar os outros.

Uma abordagem de Dar para Receber pode levar você longe na vida. A maioria das pessoas de sucesso que conheço dominou ao menos esse passo.

Dar para Receber, ou dar primeiro e torcer por benefícios depois, é a raiz de todos os relacionamentos bem-sucedidos. Dê amor se você quer receber amor. Dê uma palavra gentil primeiro se você espera uma em troca. Dê confiança se você espera ser confiado. Dê toda a sua fé e esforço a uma causa comum se você quer o mesmo de volta.

Dar para Receber vs. Bater o Peso

Dar funciona o tempo todo, mas a maioria das pessoas acha arriscado e, por isso, se segura. É exatamente por isso que a turma do Dar para Receber encontra um sucesso muito maior que a média. Estar disposto a assumir aquele pouquinho de risco e dar primeiro faz com que os “Dadores para Receber” subam a escada rapidamente.

Dar para Receber é eficaz e é por isso que, infelizmente, a maioria das pessoas para por aqui, no primeiro passo, achando que chegou ao topo. Essa tática produz resultados, mas apenas de maneiras relativamente pequenas e em círculos limitados.

A verdade é que Dar para Receber é superficial. É um começo, mas é a versão bidimensional da criação de valor... produtiva no curto prazo e simplesmente imprudente no jogo longo. (Confie em mim, o “jogo longo” é o jogo que você quer estar jogando.)

Então, o que é melhor do que Dar para Receber?

Tente isto, para variar. Tente Bater o Peso por alguém.

Procure um amigo ou colega que vem lutando para afastar algum demônio ou superar um obstáculo avassalador. Crie coragem e diga a ele: “Não se preocupe. Esta eu resolvo.”

Estou sugerindo que você faça isso sem considerar qualquer ganho da sua parte. Estou lhe dizendo para se jogar de cabeça por ele. Para ir até o fim do mundo por ele. Para dar cobertura a ele na hora da necessidade.

Faça da aflição dele a sua própria. Não para se deixar levar pelo drama, mas para varrer esse drama para longe dele, como uma demonstração do seu poder e do seu amor.

Nas palavras do meu amigo rico: “É verdadeiramente incrível como aprender a ser generoso, o tempo todo, pode mudar a sua vida. Como você sabe, não se trata de um esforço para ‘comprar’ as pessoas, isso não funciona. É apenas um esforço para deixar as pessoas saberem que você nunca, jamais, vai ‘tomar’ algo delas. E que estar com você, seja num jantar badalado pela cidade ou trabalhando na sua empresa, vai ser sempre algo acima do esperado.”

Tente ir além do passo do Dar para Receber e veja o que acontece.

—Craig Ballantyne

DECIDINDO ME TRANSFORMAR NUM FUNCIONÁRIO FINANCEIRAMENTE VALIOSO

Minha carreira inicial como funcionário foi irregular. Foi só quando eu tinha uma família para sustentar que fiz a trans-

formação de um funcionário funcionalmente bipolar para um confiável (e perceptivelmente melhor). A mudança aconteceu no dia seguinte ao nascimento do nosso primeiro filho. Percebi que, mesmo com o salário da minha esposa (US\$ 12.000) e o meu (US\$ 13.000) somados, não íamos conseguir criar filhos com qualquer tipo de conforto.

Eu trabalhava numa pequena editora na época. Minha avaliação anual estava chegando, e eu sabia que, para conseguir o aumento que esperava (US\$ 2.000), eu teria que fazer duas coisas. Primeiro, teria que conseguir o apoio do meu supervisor imediato, Jeremy. Em seguida, teria que conseguir que o presidente da empresa, Max, o chefe de Jeremy, reparasse em mim.

Não foi difícil conquistar Jeremy. Comecei trabalhando mais horas e fazendo tudo o que ele pedia de imediato e bem-feito. Ele comentou sobre a melhora na minha produtividade quase que de imediato. Em um mês, ele já me favorecia em relação aos outros funcionários, ainda que muito sutilmente, na hora de delegar responsabilidades.

Mas Max não ia ser tão fácil. Max dirigia a empresa quase que exclusivamente por meio de Jeremy. Embora fosse aberto e amigável com todos da equipe, ele evitava qualquer discussão de negócios um a um com qualquer outra pessoa.

Sabendo que Max estava preocupado com despesas, passei uma semana investigando maneiras de reduzi-las. Embora fôssemos uma organização pequena, gastávamos uma boa quantia com diagramação e impressão. Ligando para gráficas e estúdios de diagramação pela cidade, consegui chegar a

um plano para reduzir nossos custos anuais em cerca de US\$ 48.000.

Apresentei o meu plano a Jeremy por meio de um memorando interno, com cópia para Max. Mesmo que ele não tivesse nada a ver com a minha ideia de corte de custos, tomei o cuidado de dar a Jeremy crédito parcial por ela. (“Nossas conversas recentes”, escrevi, “me fizeram perceber como era importante buscar economias de custo.”) Para chamar a atenção de Max, eu não ia arriscar perder a aprovação de Jeremy.

Foi a coisa certa a fazer. Max aumentou minha renda para US\$ 16.000 algumas semanas depois (um aumento que foi várias vezes a média da empresa).

Foi um começo. Mas não foi o tanto de que eu precisava para pagar as despesas crescentes da minha família. Então redobrei os esforços para me tornar um funcionário mais valioso, aprendendo tudo o que podia sobre o negócio editorial.

Na visão dele, o caminho para o sucesso era pavimentado com conteúdo editorial consistentemente melhor. Então, para me tornar mais valioso para ele, concentrei-me em melhorar a qualidade editorial dos nossos produtos baseados em assinatura.

Como resultado direto dos meus esforços, nossas taxas de renovação melhoraram. Isso trouxe mais receitas e lucros maiores.

Ao final do ano seguinte, eu estava ganhando US\$ 21.000, um aumento de US\$ 8.000 (ou 66%).

Ao longo de um período de três anos, Jeremy e eu conseguimos aumentar várias vezes as receitas e os lucros da empresa, e nossas rendas pessoais aumentaram na mesma proporção.

A minha foi de US\$ 13.000 para US\$ 16.000, para US\$ 21.000 e para US\$ 24.000. Nada mau. Foi um aumento radical em termos de porcentagem. Mas, tendo começado tão lá embaixo na escala de renda, eu mal estava ficando rico.

Nada havia acontecido comigo durante aquele tempo que fosse me ajudar a ficar rico. Ao fazer tudo o que podia para conquistar a aprovação do meu chefe, eu havia mudado a maneira como agia como funcionário. Em vez de me contentar em fazer o meu trabalho de qualquer jeito, eu havia aprendido o que era a sensação de fazer um trabalho excelente.

—Mark Morgan Ford

POR QUE VOCÊ DEVERIA SE COBRAR MAIS

Tenho pensado muito ultimamente sobre o que significa fazer parte da Agora, esta grande empresa que todos nós tivemos a sorte de encontrar. Uma empresa que...

- celebra os indivíduos e as ideias e oferece oportunidades para todos que trabalham duro
- permite, na verdade encoraja, e perdoa os erros, sabendo que, se você não falha, nunca vai realmente ter sucesso
- permite que qualquer um que queira tenha treinamento físico pessoal e orientação nutricional gratuitos, e use o horário de trabalho para isso (sem falar nas recompensas em dinheiro pelo sucesso)

- promove as “Primeiras Quintas-feiras” e outros eventos semelhantes para lhe dar uma experiência além do trabalho
- me dá a liberdade de levar todos vocês para Las Vegas se batermos nossa meta de dobrar os lucros, deixá-los dormir até mais tarde no aniversário e não descontar do banco de horas um tempinho aqui e ali
- permite a todos um nível extraordinário de liberdade e flexibilidade, para trabalhar nos horários que funcionam melhor para você e para fazer pausas para café, sorvete, cigarro (qualquer que seja o seu vício, na verdade) sempre que você quiser e onde quer que você queira

Isso é realmente acima e além. Não conheço nenhuma outra empresa em lugar nenhum com os benefícios tangíveis e intangíveis de fazer parte da Agora. Tenho pensado muito sobre isso, e sobre se estamos dando, em troca, o que se espera de nós.

Então, estou desafiando você a fazer a si mesmo essa pergunta.

Pense se você está saindo no toque das cinco todos os dias, deixando trabalho na sua mesa em vez de fazer aquele tempo extra... se você está chegando só um pouquinho mais tarde do que “deveria” todo dia... se você dá algumas pausas extras para o cigarro porque todo mundo está descendo... se você está passando mais tempo no Facebook ou no chat do que no trabalho que veio aqui para fazer... se você está fazendo ou recebendo um monte de ligações pessoais (mesmo que sejam do seu próprio celular)... se o fantasy football está prestes a se tornar um trabalho de meio período que você vai fazer no escritório...

E a lista, tenho certeza, continua.

Como você sabe, a Agora é um lugar que gira em torno de ideias. E grandes ideias não param exatamente às cinco da tarde. Tampouco são fáceis de recuperar quando você para de pensar nelas para ler o chat de um amigo ou atualizar o seu perfil no Facebook. O nosso não é um negócio em que você pode simplesmente retomar de onde parou sem perder nada.

A Agora nunca teve a ver com ficar de olho no relógio, ou com gerentes ficando de olho no relógio em nome de seus funcionários, e isso não é algo que estou disposto a mudar. Pessoalmente, percebi que deixei algumas coisas escaparem. Textos ficavam parados na minha mesa dias depois do prazo porque eu tinha alguma outra coisa para correr atrás e simplesmente os deixava de lado. Então estou me recomprometendo a fazer mais e fazer melhor. Se eu lhe devo algo, você vai receber de volta no prazo. Ponto. Isso não significa que eu não possa sair mais cedo para um jantar especial, mas significa que vou ficar acordado até mais tarde lendo o material ou chegar mais cedo para garantir que ele seja feito.

Hoje, estou desafiando você a perguntar a si mesmo se você vem dando tudo o que pode para a empresa, para o time e para o seu próprio trabalho individual.

Se a resposta for “sim”, então obrigado pela sua dedicação e trabalho duro. Você encarna o espírito sobre o qual a empresa foi construída e temos sorte de ter você aqui. (Sei que isso soa como uma frase de efeito descartável neste contexto, mas digo com toda a sinceridade.)

Se a resposta for “não”, dê uma olhada honesta no que você poderia estar fazendo de diferente para se manter comprometido com seus objetivos pessoais, e nos avise se há algo que possamos fazer para ajudar.

Todos nós temos uma grande oportunidade de fazer uma diferença enorme aqui na Agora. Espero que você aceite o meu desafio.

—Jenny Thompson

COMO TER UMA CARREIRA EXTRAORDINÁRIA NA AGORA

Se você quer uma carreira extraordinária na Agora, você precisa provar que é um trabalhador extraordinário.

Para fazer isso, você precisa desenvolver estes cinco hábitos de trabalho:

1. Chegue cedo.

Não existe maneira melhor de demonstrar o seu comprometimento com a empresa do que chegando para trabalhar mais cedo do que quase todo mundo. Chegar cedo ao trabalho passa uma boa mensagem: “Estou aqui! Estou ansioso para trabalhar! Estou na frente da multidão!”

1. Entenda suas responsabilidades.

Você pode ter recebido uma descrição de cargo quando foi contratado, e ela pode fazer um trabalho bem razoável em lhe dizer o que você tem que fazer. Mas, até que você entenda como aquilo que você faz afeta o resultado financeiro do seu negócio, você nunca conseguirá tomar boas decisões sobre em quais projetos focar. A melhor maneira de fazer isso é marcar

uma reunião com o seu chefe e perguntar: “Quais são as dez principais maneiras pelas quais eu posso tornar o nosso grupo mais bem-sucedido?”

Não se preocupe em parecer que você quer bajular. Diga ao seu chefe que você percebe que suas chances de sucesso dependem do sucesso do grupo. Diga, por exemplo: “Não estou pedindo tarefas específicas. Uma vez que eu conheça seus principais objetivos, conseguirei tomar boas decisões por conta própria. É por isso que estou perguntando. Porque quero ter certeza de que o meu plano de trabalho está engatado com o seu.”

1. Foque no que é importante.

Uma vez que você sabe o que o seu chefe precisa de você, aplique a Lei de Pareto ao seu trabalho. A Lei de Pareto diz que 80% do sucesso de praticamente qualquer coisa vem de 20% da atenção que se dá a ela. Então liste as dez principais prioridades do seu chefe. Em seguida, identifique as duas que terão o maior impacto no sucesso do seu grupo. (Dica: elas provavelmente terão algo a ver com melhorar o resultado financeiro do negócio.) Essas são as prioridades nas quais você vai focar.

1. Nunca diga não.

Os funcionários muitas vezes se perguntam se dizer sim a todo pedido vai fazê-los parecer fracos ou dependentes.

A resposta: não. O seu chefe quer um sim a todo pedido que ele faz a você. Dizer não, embora às vezes justificado, pode soar como se você estivesse se movendo contra ele. Se você já estabeleceu suas prioridades de trabalho, não terá problema em identificar pedidos que não contribuem para o sucesso do seu

negócio (e o seu). Quando lhe pedirem para fazer algo dessa natureza, diga ao seu chefe que você ficará feliz em cuidar disso em algum momento no futuro. Mas que, neste momento, você está trabalhando em coisas que acredita que ele ou ela preferiria ver feitas. Depois liste quais são essas coisas. As chances são de que o chefe modifique ou até abandone o pedido. Se não, você pode ter certeza de que há uma boa razão para isso.

1. Aprimore suas habilidades.

A menos que você continue crescendo, em termos de conhecimento e habilidades, você não pode esperar que a sua renda continue subindo. Faça perguntas sobre todos os aspectos do seu negócio que estejam relacionados ao que você faz. Descubra o que puder sobre as outras áreas. Leia os memorandos dos executivos. Faça cursos relacionados ao trabalho. Tenha conversas regulares sobre negócios com as pessoas de poder na empresa. Implemente no seu trabalho o que você aprende.

1. Comunique seu progresso.

Fazer bem o seu trabalho é bom. E ficar melhor nele à medida que o tempo passa é melhor ainda. Mas, a menos que você deixe o seu chefe e outras pessoas poderosas na empresa saberem do seu progresso, você não pode ter certeza de que elas vão ajudá-lo. Crie o hábito de atualizar seus superiores, por escrito, sobre os desafios que você enfrenta e os objetivos que você alcançou. Ao se promover profissionalmente, siga estas três regras:

- Diga a verdade. Promoção falsa é pior do que nenhuma promoção.
- Seja generoso ao dar crédito aos outros.

- Ao relatar suas realizações, seja específico... e mantenha o seu ego sob controle.

Quão duro você tem que trabalhar?

Na maioria dos negócios, apenas pouquíssimas pessoas chegam cedo e mantêm o foco no que realmente importa. Em muitas empresas, a maioria dos funcionários trabalha simplesmente para sobreviver. Alguns na verdade tentam fazer o mínimo de trabalho que conseguem se safar. Mesmo os funcionários que parecem produtivos muitas vezes desperdiçam boa parte do seu tempo fazendo trabalho não crítico, como escrever memorandos longos sobre questões que não são críticas para o negócio... ou debater pontos que não importam muito... ou trabalhar em projetos que não afetam de fato o resultado financeiro da empresa.

Muitos especialistas em emprego explicam que os trabalhadores se distribuem em algum ponto de uma curva em forma de sino quando o assunto é diligência e acompanhamento. Na base da curva estão os preguiçosos e os enrolões. No meio está a maioria silenciosa que faz apenas o suficiente para sobreviver. No topo está a relativa minoria que está motivada a conquistar. Quando você entende a dinâmica de qualquer grupo desse tipo, você entende que uma quantidade modesta de trabalho duro vai colocá-lo além tanto dos terminalmente preguiçosos quanto da multidão mediana que vai se arrastando.

Apenas por ser modestamente ambicioso, você vai ascender ao terço superior de quase qualquer organização. Mas, numa empresa como a Agora, subir os últimos degraus dessa

escada vai ser difícil, porque as pessoas contra quem você está competindo estão competindo duro.

As chances são de que elas sejam tão inteligentes e talentosas quanto você. Elas podem até ser melhores do que você em alguns aspectos. Mas há uma coisa da qual elas não têm mais, e essa coisa é tempo. Se você conseguir usar o seu tempo de forma mais eficaz do que elas usam o delas, você vai passar à frente delas.

Como ser promovido

Funcionários extraordinários recebem aumentos extraordinários, mas como você acelera o processo? Você precisa fazer mais do que apenas um ótimo trabalho. Você precisa fazer mais três coisas.

1. Destaque-se da multidão.

Garanta que você tenha uma ampla gama de competências e habilidades em muitas áreas. É ótimo ter pontos fortes, mas, se você tem apenas uma área de especialidade, você corre o risco de ser escalado para o mesmo papel repetidamente. Você quer que o seu chefe reconheça o seu potencial para ter um bom desempenho em uma variedade de tarefas.

1. Conheça pessoas fora do seu grupo.

Transforme toda oportunidade possível, seja uma festa de fim de ano, o seu horário de almoço ou uma reunião, numa chance de conhecer alguém novo na empresa. Desenvolva uma relação amigável e estabeleça-se como confiável e competente. Uma vez que você tenha feito contato com alguém novo, peça que ele o apresente aos colegas de trabalho dele ou até ao chefe

dele. Essa rede de contatos pode ajudá-lo quando você precisar de um novo desafio ou quiser uma promoção.

1. Planeje para cada resultado possível.

Embora você possa não ser capaz de antecipar todo resultado possível, você deveria ter um plano de jogo pronto para vários cenários. Pense bem no que você faria numa dada situação, como você reagiria se, digamos, uma reunião desse errado ou se uma venda não fechasse. Sua capacidade de mudar de direção quando encontra um obstáculo vai mostrar ao seu chefe que você é adaptável.

A essas recomendações, eu acrescentaria o seguinte: você deveria tentar, na medida do possível, demonstrar as habilidades do cargo que você está buscando assim que perceber que o quer. Não existe maneira melhor de mostrar suas capacidades do que começar a fazer as tarefas relevantes antes de a vaga abrir. Primeiro, voluntarie-se para ajudar quem ocupa o cargo atualmente. Um cargo que vale a pena ter costuma ser complexo e exigente. Isso significa que a pessoa cujo cargo você quer provavelmente vai se sentir, ao menos às vezes, sobrecarregada. Como essa pessoa poderia resistir à sua agradável proposta de fazer as tarefas para as quais ela não tem tempo?

O fator mais importante para progredir

O fator mais importante para progredir é conquistar a confiança das pessoas com quem você trabalha. E você não tem como ganhar a confiança delas a menos que você a mereça.

Então, decida-se a ter integridade em tudo o que você faz. Faça primeiro as coisas necessárias, mesmo que sejam difíceis.

E aprenda o que você precisa saber, sem desperdiçar tempo aprendendo coisas sem importância.

Trabalho duro é, por definição, duro. Mas não é assim tão duro se você sabe por que está fazendo o que faz.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo VI — Aumentando Sua Produtividade Pessoal

A VIRTUDE DE ACORDAR CEDO

Chegar cedo ao trabalho é uma virtude tão comum entre as pessoas de sucesso que sou tentado a chamá-la de a coisa mais importante que você pode fazer para mudar sua vida.

Nem sempre fui de acordar cedo. Durante a maior parte dos meus vinte e poucos anos, se eu via o sol nascer era antes de ir dormir. E na casa dos trinta, eu tinha dificuldade até para chegar ao escritório às 9h. Não era medo do trabalho. Na maioria dos dias, eu cumpria de 12 a 14 horas. Mas como eu havia me acostumado a virar a noite na faculdade e na pós-

-graduação, não via razão para mudar meus hábitos de sono e vigília. “Eu faço meu melhor trabalho depois da meia-noite”, eu costumava dizer. E por um tempo, cheguei até a acreditar nisso.

Minha conversão aconteceu no começo dos meus quarenta anos, depois de eu já ter conquistado independência financeira. Sendo assim, não posso argumentar que seja impossível alcançar o sucesso a menos que você acorde cedo. Eu mesmo consegui. E muitos outros também conseguiram. Mas posso afirmar que o sucesso que tive desde então foi mais marcante... e veio com muito mais facilidade.

Na época da minha conversão, eu trabalhava cerca de 65 horas por semana, começando cada dia de trabalho às 9h, indo até por volta das 20h, e trabalhando pelo menos meio período no sábado e no domingo. (Nem preciso dizer que eu mal via minha família.)

Meu sócio na época chegava ao trabalho às 7h30 ou 8h (não posso ter certeza, é claro, já que eu nunca estava lá para recebê-lo!) e saía por volta das 18h30 ou 19h. Ele trabalhava mais ou menos a mesma quantidade de horas que eu durante a semana, mas não trabalhava nada nos fins de semana.

Eu tinha inveja dos fins de semana dele e prometia a mim mesmo, repetidamente, que também não trabalharia aos fins de semana. Mas quando a sexta-feira chegava ao fim, eu nunca sentia que meu trabalho estava concluído. Sempre havia vários assuntos importantíssimos exigindo atenção. Por isso, um fim de semana depois do outro acabava preenchido com trabalho atrasado.

Minha família não gostava disso, eu não gostava disso. Mas o mais frustrante era que ninguém no trabalho parecia notar todo o tempo extra que eu estava dedicando. Na verdade, eu vivia levando piada por chegar atrasado.

Depois de trabalhar até especialmente tarde em uma noite, parei para abastecer por volta das duas da manhã. Quando entreguei meu cartão de crédito à moça dentro da cabine de vidro, ela disse: “Rapaz, você está acabado!”

“Tenho trabalhado quase 12 horas por dia”, eu disse a ela. “E meio período nos fins de semana.” Ela me olhou, nada impressionada.

“Você fala disso como se fosse uma virtude”, ela disse.

“Bom, se trabalhar muitas horas não é uma virtude”, retruquei, “o que é?” “Chegar primeiro ao trabalho”, ela respondeu.

Era bizarro, levar uma lição sobre virtude de uma frentista às 2 da manhã. Mas eu sabia que ela tinha razão. Apesar de todas as horas extras que eu cumpria, meu sócio, que tinha os fins de semana livres, havia dominado o mercado no que diz respeito à ética de trabalho puritana. Ele parecia mais virtuoso não só aos olhos dos nossos funcionários, mas também, eu percebi de repente, aos meus!

Há algo em chegar mais cedo que parece mais sábio, mais nobre, mais inteligente e simplesmente mais trabalhador do que ficar até tarde. Chegar mais cedo ao trabalho diz algo sobre ser enérgico, organizado e no controle. Ficar até tarde deixa a impressão oposta: você é dedicado, mas desorganizado;

aplicado, mas errático; esforçado, mas sobrecarregado. Em⁴, Jeffrey J. Fox coloca a coisa assim:

Se você pretende ser o primeiro na sua empresa, comece a praticar sendo o primeiro no trabalho. Pessoas que chegam atrasadas ao trabalho não gostam do emprego, pelo menos é o que a alta gerência pensa... E não fique no escritório até as 22h toda noite. Você está enviando um sinal de que não consegue acompanhar o ritmo ou de que sua vida pessoal é pobre.

A moça da cabine de vidro tinha razão. Chegar primeiro ao trabalho era melhor do que trabalhar até o amanhecer. A partir daquele momento, decidi começar a chegar mais cedo ao trabalho.

E foi o que fiz. No começo, foi difícil e meu sucesso era irregular. Mas então cheguei a um plano que funcionou. Resolvi adiantar meu despertador um minuto a cada dia. Um único

⁴Como Se Tornar CEO. *How to Become CEO.*

minuto pareceria nada, eu imaginei. Ainda assim, no decorrer de dois meses, eu teria adiantado o início do meu dia em uma hora inteira.

Usei esse programa de um minuto por dia para mover meu horário de trabalho das 9h para as 8h30, depois para as 8h e depois para as 7h30. Hoje em dia, costumo acordar às 5h30 e chegar à minha mesa (ou ao meu treino) às 6h30.

“Deitar cedo e cedo erguer dá saúde, riqueza e sabedoria”, aconselhou Ben Franklin há quase 300 anos. Seguir esse caminho realmente fez uma grande diferença na minha vida. E não sou o único. Há vários estudos mostrando que empreendedores de sucesso e a maioria dos CEOs costumam chegar ao trabalho pelo menos uma hora antes dos seus funcionários. A maioria das pessoas mais ricas que conheço acorda cedo. Na verdade, esse é um traço tão universal entre as pessoas de sucesso que sou tentado a dizer que é o segredo número um delas.

—Mark Morgan Ford

Seu Dia de Trabalho Perfeito Começa Ontem

Sexta-feira, 15h15. Você desliga o computador e diz a si mesmo: “Já chega. Vou começar este projeto cedinho amanhã de manhã.”

Por mais que você tenha as melhores intenções, isso raramente acontece. Mas com algumas mudanças simples na

forma de encarar as tarefas do dia seguinte, você pode se preparar para aquele que talvez seja o mais próximo que você já chegou de um dia de trabalho perfeitamente produtivo.

Tudo começa com a preparação para o trabalho de amanhã ao fim do dia de hoje.

Antes de desligar o computador, gaste 5 minutos montando um plano de ação específico para o dia seguinte. Identifique por onde você vai começar. Anote os passos que você vai dar. Isso permitirá que você progrida rapidamente nas primeiras horas críticas, ou até nos primeiros minutos, do seu dia de trabalho. (Antes que as emergências comecem a aterrissar na sua mesa.)

Se você estiver despreparado para deslanchar logo de manhã, vai achar difícil vencer a inércia e provavelmente sucumbirá à atração gravitacional das atividades de procrastinação.

Nem mesmo CEOs bem-sucedidos de empresas da Fortune 500 são imunes à procrastinação. Segundo um estudo da consultoria McKinsey and Company, menos de 25% dos CEOs estão satisfeitos com a forma como gastam seu tempo. Muitos deles admitem procrastinação crônica e desperdício de tempo, encaixando-se em uma de quatro categorias autoexplicativas: “O Viciado em Internet”, “O Conversa-Fiada”, “O Animador de Torcida” ou “O Bombeiro”. (Sem dúvida, você se identifica com uma delas. No meu caso, é O Viciado em Internet.)

Há apenas uma maneira de vencer a inércia de começar e a atração gravitacional do seu sugador pessoal de tempo. E é estar preparado.

Se você é escritor, precisa criar um esboço. Se você é vendedor, precisa ter uma lista das primeiras três a cinco ligações que vai fazer pela manhã. Se você vai estudar, precisa saber em qual livro, capítulo e página começar. Mesmo que você vá usar esse tempo para se exercitar, precisa ter um plano por escrito para o seu treino.

Não deixe nada por conta da força de vontade logo de manhã. Você simplesmente precisa levantar e ir à luta, tomando uma atitude robótica. Você simplesmente precisa começar. Essa é a única maneira de vencer a procrastinação que assola todos nós.

E, por via das dúvidas, identifique os obstáculos no seu caminho e elabore pelo menos duas soluções para cada um deles. Se, por exemplo, você sabe que o canto de sereia da internet é uma distração para você, use um computador que não esteja conectado à rede. Ou use um programa bloqueador de internet nos primeiros 60 a 90 minutos do seu dia.

Por fim, você precisa de objetivos a alcançar dentro de um prazo específico. Qual é o ponto final do projeto em que você está trabalhando e quanto tempo você está disposto a comprometer trabalhando nele? Estabeleça objetivos e um prazo para que reuniões, ligações e sessões criativas não se arrastem muito além do ponto em que deixaram de ser produtivas.

É uma estratégia simples: planeje seu dia, esboce seu trabalho e seus objetivos, acorde cedo e ataque tudo imediatamente.

É quase tão simples que você pode acabar descartando o valor disso. Mas eu insisto para que você experimente nas próximas duas semanas.

Antes de desligar o computador, programe seu dia seguinte. Dê a si mesmo um esboço com passos de ação, objetivos e um prazo.

Você vai descobrir que o velho ditado é verdadeiro: “Trabalho bem começado é trabalho meio feito.” E não seria uma bela sensação para se ter todas as manhãs?

—Craig Ballantyne

OS QUATRO QUADRANTES

Vivemos em um mundo pressionado pelo tempo, onde é comum ter múltiplos compromissos sobrepostos que exigem atenção imediata, agora.

A urgência não está mais reservada para ocasiões especiais; é uma ocorrência cotidiana. Perder prazos não é o caminho para a promoção, nem mesmo para boas avaliações de desempenho. Então, como você pode administrar a enxurrada de responsabilidades, fazer um trabalho excelente e manter uma mentalidade positiva?

A matriz de gestão de tempo de Covey é um método eficaz para organizar suas prioridades. Como você pode ver na matriz abaixo, há quatro quadrantes organizados por urgência e importância.

|| URGENTE | NÃO URGENTE | |—|—|—| | IMPORTANTE |
Quadrante I: Urgente e importante | Quadrante II: Não urgente

e importante | | NÃO IMPORTANTE | Quadrante III: Urgente e não importante | Quadrante IV: Não urgente e não importante |

Fonte: Stephen Covey, “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”

- O Quadrante I é para prazos imediatos e importantes.
- O Quadrante II é para estratégia e desenvolvimento de longo prazo.
- O Quadrante III é para distrações pressionadas pelo tempo. Elas não são realmente importantes, mas alguém quer aquilo agora.
- O Quadrante IV é para aquelas atividades que rendem pouco ou nenhum valor. São atividades frequentemente usadas para dar uma pausa nas atividades importantes e pressionadas pelo tempo.

Muitas pessoas descobrem que a maior parte das suas atividades cai nos Quadrantes I e III. O Quadrante II costuma ser subutilizado. No entanto, o Quadrante II é excepcionalmente importante, porque é preciso trabalhar nessas atividades de forma tática e estratégica ao mesmo tempo.

USANDO A MATRIZ

A matriz tem muitas aplicações. Duas serão sugeridas aqui. O uso primeiro e mais óbvio da matriz é pegar sua lista de tarefas atual e classificar todas as atividades no quadrante apropriado. Em seguida, avalie a quantidade de tempo que você tem para realizar cada atividade e, se necessário, realoque.

A segunda aplicação é uma estratégia de avaliação de uma semana. Faça cinco cópias da matriz. Usando uma matriz para cada dia da semana, liste todas as atividades e o tempo gasto. Ao fim da semana, combine os dados dos cinco dias individuais e lance-os em uma sexta matriz (de resumo). Calcule o percentual de tempo gasto em atividades de cada quadrante. Em seguida, avalie quão bem seu tempo está sendo gasto e se sua carga de trabalho precisa ser reorganizada.

A Conclusão Final: faça as coisas importantes primeiro!

—Stephen Covey

COMO SE DESTRAVAR

Quando você concordou em fazer aquilo, parecia um desafio maravilhoso. Agora, seu prazo está se aproximando rapidamente e você ainda nem começou. Concluir o trabalho é uma prioridade, mas de algum jeito não acontece. Em vez disso, ele continua ali na sua lista de tarefas diárias, destacado para receber atenção, mas nunca atendido.

O que causa esse processo pernicioso? Por que uma grande oportunidade se transforma em uma grande tarefa chata que se transforma em um enigma avassalador que ameaça se transformar n'O Grande Trabalho Que Você Nunca Sequer Começou?

Há todo tipo de causa, mas apenas uma solução que funciona consistentemente para mim.

Aqui está ela:

1. Se você está travado há mais de três dias, você está travado. Admita. Fique de pé na frente do espelho e repita: “Eu falei demais. Estou travado.” Você esteve esperando que a inspiração viesse salvá-lo, mas ela não apareceu. Pare de esperar.
2. Mude o status do trabalho. Ele era uma prioridade entre muitas. Agora, faça dele o número 1 da sua lista de tarefas diárias.
3. Nem pense em atacar toda a bagunça de uma vez. Quebre-a em pequenos pedaços. Se for um relatório de 40 páginas que você tem que escrever, quebre-o em páginas. Se for um monte de pessoas com quem você tem que conversar, pense em cada conversa como uma tarefa separada.
4. Trabalhando de trás para frente a partir do seu prazo, calcule quantas unidades distintas (páginas, ligações, etc.) você precisa fazer por dia. Depois descubra quanto tempo vai levar para fazer essa quantidade de unidades.
5. Se cada unidade puder ser feita em menos de 15 minutos, você está com sorte. Dê a si mesmo a tarefa de fazer apenas uma tarefa de 15 minutos por dia. Se você tiver que gastar mais de 15 minutos por dia para terminar, então comece, ainda assim, com 15 minutos e aumente gradualmente seu compromisso diário de tempo conforme for engrenando.

6. Comece imediatamente. Faça seus primeiros 15 minutos mesmo que você sinta que o que está fazendo não está muito bom.
7. Continue até romper a barreira psicológica contra a qual você vinha esbarrando.

O segredo aqui é reduzir o trabalho de cada dia a 15 minutos. É uma quantidade de tempo tão pequena que você não terá dificuldade nenhuma em cumpri-la. Isso vai colocar a bola para rolar, mesmo que ela não pareça estar rolando na direção certa. Mais cedo ou mais tarde, e isso é garantido, você terá aquela inspiração que vinha esperando enquanto estava travado. E quando isso acontecer, você vai descobrir que já fez boa parte do trabalho braçal (pensar, planejar, pesquisar, seja lá o que for).

Isso é particularmente útil quando você chega ao ponto em que não gosta mais de um projeto. Nesse caso, a menos que você tenha a disciplina de avançar nele todos os dias, você vai evitá-lo e ele nunca será feito.

Em alguns dias, você vai querer trabalhar mais do que 15 minutos. Tudo bem. Na verdade, essa é a ideia. Significa que sua mente criativa está começando a engatar. Um dia, e isso pode acontecer a qualquer momento, você de repente verá o quadro completo e será capaz de fazer o projeto inteiro direito. Você pode decidir descartar parte do que vinha fazendo e mudar outra parte. Mas a partir daquele ponto, você trabalhará com rapidez e facilidade.

—Mark Morgan Ford

AUTOEFICÁCIA E A ARTE DE FAZER AS COISAS

Em Lethbridge, Alberta, onde fiz faculdade e morei por cinco anos, há uma ponte ferroviária muito grande, muito longa e muito alta. Ela se estende por um vale gigantesco escavado pelo rio Oldman. Então, num esforço para impedir que os trens fossem engolidos pelo ventre de Lethbridge, os primeiros trabalhadores construíram a ponte atravessando o vale.

Com mais de 90 metros de altura e 1,6 quilômetro de comprimento (pouco menos de uma milha), a High Level Bridge, como é chamada, é a maior do seu tipo. Foi concluída em 1909 por homens que provavelmente tinham todos bigode ou barba e não dispunham de equipamentos de segurança. E eu não entendo como eles conseguiram.

A ponte sempre me fascinou. E de todos os ângulos, das rodovias dos dois lados, por baixo dela e até em cima dela, sempre que realmente a observo, fico admirado. É o símbolo da cidade e sua principal atração. Ela é Lethbridge e, de certa forma, toda a minha experiência de morar lá girou em torno da ponte.

UMA COISA QUE EU NÃO FIZ

Logo no começo do meu tempo em Lethbridge, comentei em uma conversa o quanto eu era fascinado pela ponte. A pessoa com quem eu estava conversando por acaso havia visitado

recentemente o museu local, onde é exibido regularmente um vídeo que documenta a construção da ponte.

Um presente do universo. Mas eu cuspi na cara do universo. Apesar do meu profundo interesse pelo tema, da proximidade do museu e do fato de que a experiência me proporcionaria exatamente o que eu procurava, eu nunca fui.

Pensei nisso muitas vezes. Por que eu nunca fui? Por que eu não faria algo tão fácil, algo que eu queria fazer?

A TEORIA DE FAZER AS COISAS, DE ALBERT BANDURA

Entediado até a alma em Mundare, Alberta (população de 855 habitantes), Albert Bandura cresceu e se tornou um psicólogo mundialmente famoso. Hoje entre os psicólogos mais citados, e claramente um fazedor de coisas, Bandura é a autoridade em concluir tarefas. Sua Teoria Social Cognitiva gira em torno do conceito de autoeficácia. Segundo Bandura, autoeficácia é “a crença nas próprias capacidades de organizar e executar os cursos de ação necessários para administrar situações futuras”. Em outras palavras, autoeficácia é a sua crença na sua própria capacidade de fazer as coisas que você quer fazer.

Pessoas com altos níveis de autoeficácia:

- Veem os problemas como desafios a serem superados ou tarefas a serem dominadas. Mesmo concluir pequenas tarefas é uma fonte de satisfação.

- Desenvolvem interesses profundos e são participantes ativas em diversas atividades. Os interesses crescem e se desenvolvem, e o mundo parece grande.
- Formam um forte senso de comprometimento com seus interesses. Elas não fazem as coisas pela metade nem começam projetos e desistem rapidamente.
- Recuperam-se rapidamente de reveses e decepções.

Já as pessoas com baixos níveis de autoeficácia:

- Evitam desafios (ou inconveniências), grandes ou pequenos (até muito pequenos).
- Acreditam que coisas difíceis estão além das suas capacidades. Elas veem outras pessoas fazendo coisas e assumem a posição de observador, não de participante.
- Focam nas próprias falhas. Não dão crédito a si mesmas.
- Perdem a confiança com facilidade e rapidez, desistindo de coisas novas quando elas são difíceis, desconfortáveis ou simplesmente diferentes.

Acredito que a resposta para o porquê de eu não ter feito uma coisa fácil (e prazerosa) está nesse conceito de autoeficácia.

Mas e quanto a fazer coisas difíceis?

UMA COISA QUE EU FIZ

A cama era um pouco mais larga que o meu corpo e não tão comprida. Ela afundava no meio, então era mais parecida com uma rede ou uma cama elástica do que com uma cama. E o

cobertor era grosso e rígido, suspenso sobre a cama como uma lona sobre uma canoa. Eu tinha passado frio, estava perdido e sozinho, mas encontrei o caminho até o meu quarto para me reagrupar e me recuperar.

Eu não sabia que horas tinha chegado à Islândia, mas descobri que era mais cedo do que o horário de abertura das lojas. Estar sozinho num lugar estranho me atingiu em cheio, então me encolhi no meu cantinho e fui dormir. O cochilo foi um sucesso, e logo dei a volta por cima e tive três dias maravilhosos sozinho.

Eu sempre quis ir à Islândia. Então fui. Passei três dias sozinho lá, encontrando meu caminho, fazendo coisas, aprendendo um pouco da cultura, navegando pela paisagem lunar (a NASA levava seus astronautas à Islândia para ter uma noção de como seria na Lua), me adaptando à mudança de fuso e ao sol que nunca se põe, explorando e superando o ânimo baixo para relaxar e aproveitar.

Por todos os critérios, fazer tudo aquilo foi muito mais difícil do que dirigir rua abaixo para ir a um museu. Ambas eram coisas que eu queria fazer. Mas eu fiz a difícil e nunca me dei ao trabalho de fazer a fácil. Por quê? A autoeficácia pode oferecer algumas respostas.

A TEORIA DE FAZER AS COISAS, DE BANDURA, DE NOVO

Segundo Bandura, a autoeficácia tem raízes profundas. Ela se desenvolve de quatro maneiras principais:

1. Modelagem social. Ver outras pessoas terem sucesso eleva nossa crença de que também podemos ter sucesso. Isso é especialmente verdadeiro quando a pessoa está dentro da nossa esfera de influência. Podemos pensar coisas como: “Se aquele sujeito comum consegue, eu também consigo.” Mas pode ir na direção oposta também: “Se aquele cara incrível não consegue, por que eu deveria conseguir?”
2. Persuasão social. O incentivo de outras pessoas torna mais fácil fazer as coisas, e o desencorajamento torna mais difícil. Isso pode ser óbvio ou sutil. Não receber o incentivo que esperávamos, mesmo sem nenhum desencorajamento direto, pode enfraquecer gravemente nossa capacidade de fazer as coisas. Isso mostra como a autoeficácia pode ser frágil quando não é cuidada.
3. Experiências de domínio. Bandura diz que essa é a maneira mais eficaz de desenvolver autoeficácia. Ter sucesso torna o sucesso seguinte mais fácil de alcançar. Mas parece quase mais forte na direção contrária. Um fracasso, por menor que seja, pode ser um golpe enorme. De novo, a autoeficácia é uma coisa frágil quando deixada por conta própria.
4. Respostas psicológicas. Nossos humores, sentimentos, reações físicas, níveis de estresse e outros estados mentais podem afetar nossos níveis de autoeficácia. Mas, observa Bandura, “não é a mera intensidade das reações emocionais e físicas que importa, e sim como elas são percebidas e interpretadas”. Podemos assumir o controle

ficando atentos a como os estados mentais afetam nossa autoeficácia.

Mas por que eu não fui ao museu? Minha própria experiência me diz que podemos ter diferentes níveis de autoeficácia em diferentes áreas ou para diferentes tipos de tarefa. Parece que eu tenho autoeficácia mais alta em fazer coisas mais elaboradas, e autoeficácia baixa quando se trata de tarefas menores. Lembrar que eu consigo fazer coisas grandes torna mais fácil fazer coisas pequenas. E se for o contrário para você (tarefas pequenas são mais fáceis, mas você evita coisas grandes), lembre-se de que coisas grandes são apenas um monte de coisas pequenas empilhadas umas sobre as outras.

Então, como aumentamos nossos níveis de autoeficácia?

O primeiro passo é conhecer a si mesmo. Que tipos de tarefa lhe dão dificuldade? Ninguém acha tudo difícil, mas todo mundo provavelmente tem dificuldade com alguma coisa. Examine sua vida. Pense pequeno por enquanto. Imagine-se passando por um dia normal. O que você deixa para depois? O que você resolve na hora?

Suas fraquezas devem ser mais fáceis de identificar. Mas concentre-se nas suas forças. Quando você entende suas forças, as áreas onde sua autoeficácia é alta, você consegue entender como melhorar suas fraquezas.

Eu sou bom em fazer coisas de longo prazo ou complexas, e evito fazer coisas menores e mais simples. É muito mais fácil comprar um frasco de xampu do que construir um negócio. Pode ser fácil dizer que estou mais animado em construir um negócio do que em comprar xampu. E isso pode ser verdade.

Mas quando eu finalmente me dou ao trabalho de repor o xampu, me sinto muito satisfeito e fico ansioso para usá-lo.

Concluir qualquer tarefa traz algum nível de satisfação. Muitas vezes o nível de satisfação de concluir tarefas pequenas é o mesmo de concluir tarefas grandes. Mas eu evito as tarefas menores.

Qualquer tarefa de longo prazo, grande, complexa, complicada, multifacetada e aprofundada é só um monte de tarefas pequenas em sequência. E não há exceções. Concluir cada uma dessas pequenas tarefas não é mais satisfatório do que comprar um novo frasco de xampu. Só de ter isso em mente, já fica mais fácil tornar qualquer tipo de tarefa pequena mais gerenciável.

Ou poderíamos olhar para a coisa ao contrário. Se eu sou motivado por benefícios de longo prazo, ajuda perceber que cada tarefa pequena tem um benefício de longo prazo. Consertar meu carro vai me poupar dinheiro com reparos mais sérios no futuro. Xampu novo vai manter meu cabelo mais saudável, porque não tem como essa gosma que uso agora estar fazendo algum bem a ele. Levantar uma soneca mais cedo significa um café da manhã melhor e mais saúde.

Lembre-se: tarefas grandes são apenas um monte de tarefas pequenas empilhadas umas sobre as outras. Use o que você sabe sobre concluir coisas pequenas. Comece pequeno e vá tarefa por tarefa.

Compreender é um passo gigante para superar. Pensar como Bandura, cuidando conscientemente da sua autoeficácia e percebendo que ela é uma força motriz por trás das suas

ações ou inações, vai abrir toda a sua vida e impulsionar o seu progresso. Poucas coisas são mais satisfatórias do que fazer exatamente aquilo a que você se propôs.

—Ian Walker

CAPÍTULO

Capítulo VII — Gerenciando o Seu Tempo

CINCO SEGREDOS PARA TRANSFORMAR TEMPO DESPERDICADO EM TEMPO PRODUTIVO

Cinco minutos aqui e dez minutos ali passam despercebidos, mas devoram horas da sua vida todos os dias.

Aqui estão cinco segredos de produtividade que podem te poupar umas boas duas horas por dia, que você pode investir na realização dos seus objetivos.

Segredo de Produtividade nº 1: Enxugue o Seu E-mail

O e-mail virou um modo de vida para a maioria de nós, especialmente nos negócios. Mas ele não precisa tomar uma fatia enorme da sua vida profissional. Com apenas algumas mudanças na forma como você gerencia o e-mail, vai econo-

mizar uma ou mais horas todos os dias, que poderá aplicar em objetivos construtivos.

Eu reservo um horário para garimpar meus e-mails uma ou duas vezes por dia (no máximo), para impedir que eles consumam horas do meu tempo. Boa parte das mensagens que recebo são perguntas sobre problemas que as pessoas esperam que eu resolva. A maioria delas eu simplesmente ignoro. E percebo que elas costumam ser resolvidas muito bem sem a minha interferência.

Neste momento da sua carreira, talvez você ainda não possa fazer isso. Mesmo assim, deve manter essa ideia em mente.

Aqui vão algumas outras ideias:

- Mantenha suas mensagens de e-mail curtas e diretas ao ponto, e peça às pessoas que te enviam e-mails que façam o mesmo. Muito poucas mensagens precisam ser maiores do que uma página de tela. E aquelas que apresentam um problema devem sempre vir acompanhadas de soluções de múltipla escolha.
- Se você perceber que precisa de mais de uma página de tela para dizer o que tem a dizer, o assunto provavelmente é complexo demais para ser tratado de forma eficaz por e-mail. Você precisa resolvê-lo por telefone ou pessoalmente.
- Se possível, deixe as mensagens de e-mail esperando, a menos que sejam emergências de verdade, sinal vermelho. Dizem que Napoleão Bonaparte esperava um mês antes de responder cartas. “Se ainda for preciso respon-

der, eu respondo então”, dizia ele. Sinto praticamente o mesmo em relação ao e-mail.

Até 50% das mensagens que você envia poderiam ser reduzidas a uma frase curta na linha de assunto.

Por exemplo:

- Reunião de equipe remarcada para 13h30.
- O pacote do FedEx acabou de chegar.
- Sim, eu caso com você. (Espero, no entanto, que você considere resolver essa em pessoa.)

Não há por que desperdiçar seu tempo precioso entrando em detalhes sobre por que a reunião foi alterada, advertindo as pessoas a chegarem na hora e uma porção de outras coisas com as quais ninguém se importa. Ao destilar sua mensagem até a essência na linha de assunto, você também economiza tempo das pessoas para quem está enviando. Elas não se sentirão obrigadas a responder, e você não terá que se incomodar lendo e apagando múltiplas versões de “Ok, estarei na reunião de equipe. Mal posso esperar.”

Segredo de Produtividade nº 2: Ataque Tarefas Semelhantes em Blocos

Quer você tenha que responder 25 e-mails, fazer nove ligações ou escrever três memorandos, vai economizar facilmente uma hora por dia simplesmente agrupando tarefas parecidas e reservando um bloco de tempo na sua agenda para encará-las todas de uma vez.

Segredo de Produtividade nº 3: Assuma o Controle da Sua Agenda Com Este Dispositivo Simples

Você começa o dia com as melhores intenções, organiza a agenda, reserva blocos de tempo, destaca os objetivos importantes e jura cumpri-los hoje, só para descobrir suas boas intenções jogadas no lixo lá pelo meio-dia? É difícil controlar o tempo. Você se enterra no trabalho. E, na próxima vez que levanta os olhos, três horas se passaram e você não fez nem metade das coisas que tinha planejado. Eu resolvi esse problema com um timer de cozinha a pilha.

Eu destino a cada tarefa da minha lista de afazeres uma certa quantidade de tempo. Quando começo a tarefa, ligo o timer. Quando esse tempo expira, o timer me avisa com uma escala crescente de bipes cada vez mais altos. Mantenho o timer no canto mais distante do escritório, para não conseguir simplesmente esticar o braço e desligá-lo. Tenho que sair da cadeira e atravessar a sala. Aí, em vez de voltar à minha mesa para começar a próxima tarefa da lista, saio do escritório para dar uma breve caminhada de um minuto ou me alongar. Isso me dá um respiro e ajuda a trocar de trilho.

Segredo de Produtividade nº 4: Coloque as Reuniões Sob Controle

Eu acredito de coração na ideia de limitar as reuniões de negócios. Tempo demais é desperdiçado em reuniões que se arrastam por uma ou duas horas sem realizar nada de valor significativo.

Esteja você liderando a reunião ou não, deve sempre ter um plano antes de comparecer. Seu plano deve incluir uma agenda pessoal específica (“Vou sair da reunião com um acordo do Jeff sobre o novo produto”), além de ideias sobre como atingir esse

objetivo (“Vou apresentar a ele um argumento rápido e lógico, e, se ele não topar, vou lembrá-lo do favor que me deve”).

Se você estiver no comando da reunião, seu maior desafio será começá-la na hora e mantê-la curta e focada. É irritante quando as pessoas entram dez minutos atrasadas e atrapalham o fluxo das ideias para serem colocadas a par do assunto. É ainda mais irritante quando a reunião então se arrasta, devorando uma hora ou mais sem realizar aquilo a que se propunha.

Agende reuniões bem curtas, de 20 minutos no máximo, com agendas bem específicas. Com apenas 20 minutos disponíveis, a reunião terá que começar na hora. Você vai descobrir, como eu descobri, que mais coisas são feitas porque todos são forçados a focar de imediato nas questões mais importantes. E os retardatários vão aprender uma lição valiosa sobre pontualidade: não há tempo para colocá-los a par numa reunião de 20 minutos, então eles terão que se atualizar por conta própria. E provavelmente vão aparecer na hora certa na próxima vez.

Segredo de Produtividade nº 5: Limite os Memorandos a Uma Página

Outra forma de enxugar o seu dia é mudando a maneira como você escreve documentos de negócios simples. Escrever um memorando pode levar 30 minutos ou mais. Mas você pode cortar esse tempo pela metade e dobrar o poder e a clareza da sua mensagem simplesmente reduzindo o comprimento.

Quando a escrita de negócios é ruim, geralmente é por causa de um destes quatro problemas:

É complicada demais. É confusa demais. É vaga demais. É pouco convincente.

Fazer uma afirmação direta logo no início do memorando deixa seus leitores sabendo exatamente do que você está falando e por que deveriam continuar lendo. Se o seu ponto for forte (ou seja, se a ideia for útil para eles), vai atraí-los de imediato e motivá-los a ler com atenção o restante do que você tem a dizer.

Não existe copy, por mais longa que seja, que justifique a ausência de uma frase-tese. Dominar o memorando de uma página é uma habilidade de negócios inestimável, que não só vai te tornar um comunicador mais poderoso como também vai afiar o seu raciocínio.

Antes de digitar uma única palavra, pergunte a si mesmo: “Qual é o meu pensamento central sobre este assunto?” Se, por exemplo, você está escrevendo um memorando sobre o novo orçamento da empresa, o pensamento poderia ser: “Nossas metas de receita são otimistas demais.”

Se a sua ideia não pode ser expressa numa afirmação declarativa simples como essa, você precisa continuar pensando até conseguí-la.

Use essa afirmação como sua primeira frase. Depois gaste a maior parte do resto do memorando explicando o que você quer dizer com ela. Não explique demais. E também não explique de menos. Forneça o tanto de evidências que precisar para provar o seu ponto. Por fim, componha uma frase de conclusão que retome a sua afirmação de abertura e também amarre quaisquer pontas soltas.

É uma fórmula testada e aprovada:

- Diga a eles o que você vai dizer.

- Explique.
- Diga a eles o que você acabou de dizer.

—Mark Morgan Ford

Como Domar a Sobrecarga da Caixa de Entrada

O e-mail foi feito para enxugar a comunicação e torná-la mais eficiente. E ele pode. Mas, na maioria das vezes, se transforma num monstro devorador de tempo, gerador de estresse e destruidor de trabalho.

Veja como derrotar a fera.

Passo 1: Reduzir os E-mails Que Chegam

Escreva e-mails que não gerem mais e-mails.

Você manda um e-mail com uma pergunta aberta como: “Quando você quer marcar de a gente se encontrar?”

A pessoa responde: “Segunda-feira.”

Você: “Segunda não dá para mim. Que tal terça?” Ela: “Beleza. Que horas?”

Ela: “14h não dá. Que tal 17h?”

E por aí vai.

Isso pode ser evitado substituindo a pergunta aberta inicial por uma que provoque uma resposta de sim/não:

“Vamos nos encontrar esta semana. Estou disponível segunda, terça e quarta entre meio-dia e 17h. Algum desses dias/horários funciona para você e, se sim, qual deles?”

A pessoa responde com a data e a hora. Fim do thread de e-mails.

Use o CC com critério. Cada pessoa que você adiciona a um thread de e-mail é mais uma resposta prestes a acontecer. Inclua apenas pessoas que absolutamente precisam estar no thread.

Tente incluir uma ação-padrão para o caso de não haver resposta. Exemplo: “Vou reservar a sala de reunião para terça-feira às 15h. Se eu não tiver notícias suas até amanhã, vou considerar que está tudo certo.”

Use uma resposta automática de férias quando for ficar fora por mais de alguns dias. Fazendo isso, as pessoas não vão ficar te mandando e-mail repetidas vezes achando que você está por aí e simplesmente não está respondendo.

Mova os e-mails que não precisam de resposta imediata para uma pasta separada. Responda todos eles de uma vez, de preferência no fim do dia. Você vai executar uma de quatro ações: responder, apagar, arquivar ou adiar.

Existem ferramentas que ajudam a lidar com a caixa de entrada sem dor. Aqui vão algumas para conferir.

Expansores de texto. Programas expansores de texto (parentes das respostas prontas) permitem que você atribua atalhos de teclado predefinidos a palavras e frases completas. Sempre que você digita aquele atalho, o expensor de texto escreve a palavra ou frase completa.

Caixa de Entrada Prioritária do Gmail. Se você usa o Gmail, dê uma chance ao recurso Caixa de Entrada Prioritária. Quando você o ativa, o Gmail começa a observar como você responde e processa seus e-mails. Com base no seu comportamento dentro da caixa de entrada, o Gmail passa a organizar

seus e-mails automaticamente para você, colocando o que é importante no topo e o que não é tão importante embaixo. Leva um tempo até a Caixa de Entrada Prioritária realmente fazer mágica, então você precisa ter paciência no começo.

Sanebox. O Sanebox funciona de forma parecida com a Caixa de Entrada Prioritária. Além de filtrar e organizar seus e-mails, o Sanebox oferece alguns recursos úteis, como cancelamento de inscrição em um clique e lembretes de acompanhamento.

Mailbox. O Mailbox é um aplicativo de e-mail para iPhone e iPad que recebeu muita atenção. Ele deveria ajudar você a percorrer seus e-mails rapidamente. Eu experimentei (depois de ficar na lista de espera por alguns meses) e não fiquei muito impressionado. Mas essa é só a minha opinião. Conheço várias pessoas que tiveram a vida do e-mail transformada por esse aplicativo. Cada um na sua.

— Brett McKay

ENCONTRANDO TEMPO PARA SE MANTER SAUDÁVEL

Manter-se saudável não é algo em que os mais jovens costumam pensar. Mas, à medida que o tempo vai te desgastando, fica claro o quanto a boa saúde é um componente crítico do sucesso.

Se você já ficou seriamente doente, sabe do que estou falando. Não há fama, fortuna ou poder no mundo que compense a perda da sua saúde. Nem de longe.

5 Coisas Que Você Precisa Fazer Para se Manter Saudável

Estive envolvido na abertura de uma clínica de saúde na Flórida. O médico que dirige a clínica passou a maior parte dos últimos dez anos estudando o envelhecimento e ajudando pessoas de meia-idade e mais velhas a rejuvenescer. Quando entramos no negócio juntos, pedi a ele que me colocasse num programa de rejuvenescimento, e ele colocou. Perdi peso, gabei músculo e aumentei minha flexibilidade. Agora me sinto mais forte e mais positivo do que jamais me senti antes. Atribuo isso a esta abordagem de cinco pontos para a boa saúde:

1. Dieta
2. Exercício aeróbico
3. Treino de força
4. Treino de flexibilidade
5. Atitude mental

Como uma pessoa ocupada e orientada à realização, você pode estar pensando que não tem tempo suficiente no seu dia para cuidar de todas essas coisas. Mas eu discordaria. Se você fizer delas uma prioridade e planejá-las na sua agenda, vai se surpreender com o quanto consegue fazer pela sua saúde... até nos seus dias mais corridos.

Veja como eu faço:

1. Dieta: faço quatro refeições pequenas, sem amido, ao longo do dia, e uma refeição balanceada (com um pouco de amido) à noite. Tento nunca comer depois do jantar. Todas as refeições, menos o jantar, são feitas (sozinho) durante o trabalho, mas nunca durante um trabalho estressante.

2. Exercício aeróbico: eu vario um pouco, mas minha atividade aeróbica pode incluir tiros de corrida, tiros de bike, jiu-jítsu ou boxe. Faço uma ou duas rotinas de dez minutos todos os dias. Como são treinos que dão muito suor, faço antes ou depois do trabalho.
3. Treino de força: tenho uma pequena academia logo do lado de fora do meu escritório. Treino com intensidade por cinco minutos, três vezes durante a manhã, normalmente depois de cumprir uma tarefa que valeu a pena.
4. Treino de flexibilidade: faço um alongamento rápido de cinco minutos toda manhã e outro alongamento de dez minutos em algum momento do dia.
5. Atitude mental: isso não toma tempo nenhum sério, só alguns segundos de vez em quando para lembrar a mim mesmo de desacelerar e aproveitar a vida.

Montes de estudos mostram que uma boa dieta e exercício regular nos deixam menos vulneráveis a uma ampla gama de problemas de saúde sérios e incômodos, incluindo doença cardíaca, câncer (de cólon, reto e próstata), má circulação, diabetes e mais. Isso é importante. Tão importante quanto, para mim, é que cuidar da minha saúde me faz sentir melhor e me ajuda a trabalhar com mais afinco.

—Mark Morgan Ford

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 4 de abril de 2008

Pensando em Leads no Seu Tempo Livre

Vamos começar aqui um exercício de uma ou duas vezes por semana com o grupo de copy do Oxford Club, no qual todos os nossos copywriters reservam 30 minutos logo de manhã (talvez às terças e quintas) para ler a imprensa financeira (WSJ, FT, etc.).

Cada um vai usar outros 30 minutos para bolar uma headline e um lead sobre alguma coisa das notícias daquela manhã. Às 9h30, vamos dar nota à headline e ao lead combinados de cada escritor (numa escala de 4 pontos).

Todo mundo participa, todo mundo dá nota. Deve levar 5 minutos para avaliar e somar as pontuações, sem discussão nem crítica. No fim de cada mês, o escritor com mais pontos ganha um cartão Starbucks de US\$ 10, mais o direito de se gabar e, quem sabe, uma coroa de louros dourada.

Isso está relacionado a uma sugestão de Mark Ford numa reunião de copy recente. A ideia, ele explicou, é fazer com que nossos escritores lembrem e pensem constantemente em como produzir copy um pouco mais rápido, mantendo-se num ritmo produtivo em vez de ficar intelectualizando tudo. Baseia-se no aumento de produtividade que ele observou quando forçaram os editores a escrever copy diariamente.

Ele viu um aumento enorme na qualidade das ideias ao encorajar as pessoas a começarem a pensar em leads no tempo livre... do jeito que o Bill e o Mark fazem para os ensaios do Daily Reckoning e do Early to Rise.

O Mark certa vez disse que, se você quer saber quem realmente é, preste atenção naquilo em que pensa quando está tomando banho ou caminhando. Você pode ganhar seu

dinheiro como contador ou copywriter, mas, se está investindo seus momentos livres fantasiando sobre uma participação no “American Idol”, você é um astro pop fingindo ser outra coisa.

É só quando nos tornamos aquilo que devemos ser que nos tornamos aquilo que devemos ser.

—Jay Livingston

DEFININDO PRIORIDADES DIÁRIAS

Não há momento melhor para colocar os pensamentos em ordem, revisar seus objetivos, examinar suas responsabilidades e planejar o dia do que de manhã cedo, quando o escritório está quieto e parado. Aqui está a rotina de início de manhã que funciona melhor para mim:

Reúna Suas Entradas (5 a 10 minutos)

Começo o dia repassando minha lista diária de tarefas, que escrevi na noite anterior. Se por algum motivo não preparei a lista de tarefas, faço isso agora, com base nos meus objetivos da semana. Depois repasso meus e-mails, sem responder a nada, mas anotando as respostas que precisarão ser dadas e colocando algumas delas na minha lista de tarefas. Faço o mesmo com a caixa de entrada física que fica em cima da minha mesa. Por fim, recupero as mensagens de telefone. E, se alguma delas exige ação, faço uma anotação na minha lista de tarefas.

Faço questão de não realizar nenhum trabalho agora (por exemplo, enviar uma resposta rápida de e-mail ou retornar ligações), porque sei que, se fizer, vou acabar me prendendo a um monte de coisinhas que vão me atolar e drenar minha energia.

Classifique e Priorize (5 a 10 minutos)

Agora vem a parte divertida. Para cada tarefa da minha lista, indico a quantidade aproximada de tempo que espero que ela leve para ser concluída. Sempre tento ser realista nas minhas estimativas.

Como regra geral, divido as tarefas em incrementos de 15, 30, 45 minutos e 1 hora. Mas, de vez em quando (como quando estou escrevendo um livro), me permito 2 ou 2 horas e meia para uma única tarefa.

Priorizo minhas tarefas em termos de importância e urgência. Faço isso com base no quadrante desenvolvido por Stephen Covey nos seus populares livros dos 7 Hábitos. Ele identifica as tarefas como sendo (1) importantes e urgentes, (2) importantes mas não urgentes, (3) não importantes mas urgentes, ou (4) não importantes e não urgentes.

A ideia é que sua agenda deve estar focada principalmente nas tarefas (1) e (2), porque essas exigem atenção imediata ou vão te fazer avançar rumo aos seus objetivos finais. Você deve ter um número cada vez menor de tarefas (3), já que elas indicam que você não está no controle do seu tempo. E, idealmente, não deveria ter nenhuma tarefa (4).

Você também poderia atribuir prioridades com base no método ABCDE, uma técnica organizacional bem conhecida. Funciona assim:

- Uma tarefa A é algo importante, algo que você precisa fazer.
- Uma tarefa B é algo que você deveria fazer, mas que não é uma A.

- Uma tarefa C é algo que seria bom fazer, mas que não vai mudar sua vida de forma radical.
- Uma tarefa D é algo que deveria ser delegado.
- Uma tarefa E é algo que não deveria ser feito de jeito nenhum.

Outra forma de definir prioridades é pensar em termos da velha regra 80/20. Aplicada à produtividade, a regra nos diz que 80% das coisas que fazemos todos os dias contribuem para apenas 20% do progresso que alcançamos. Isso significa que 20% do que fazemos é responsável por 80% do nosso sucesso. Então devemos identificar 20% das tarefas da nossa lista de afazeres como prioridades, como tarefas que vão sustentar nossos objetivos de longo prazo.

Comece Fazendo Algo Realmente Importante (15 a 60 minutos)

Gosto de começar o dia com uma tarefa importante-mas-não-urgente, porque essas costumam ser as que fazem a maior diferença no longo prazo. E, por não serem urgentes, tendem a ser deixadas de lado.

Suas tarefas importantes-mas-não-urgentes podem incluir:

- Aprender ou aprimorar uma habilidade financeiramente valiosa
- Expandir sua rede de apoio
- Escrever um memorando que vai impulsionar sua carreira
- Fazer um brainstorm de um novo projeto

Como Garantir Que o Trabalho Importante Seja Feito

Enquanto você desenha o seu dia, certifique-se de colocar pelo menos uma tarefa na lista de afazeres que vá te aproximar da realização dos seus objetivos finais. E garanta que seja algo significativo. Isso quase automaticamente vai torná-la mais difícil de alguma forma. Mais desafiadora. Mais estressante.

Mas anote mesmo assim.

Destaque-a. Ou sublinhe-a. E não, sob nenhuma circunstância, deixe de fazê-la. Não a troque por uma tarefa mais fácil. Não a empurre para amanhã. Encare-a logo de manhã, se for isso que você precisa fazer para concluí-la.

— Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo VIII — Habilidades Práticas de Escrita para a Agora

A REGRA DO UM

Venho defendendo a Regra do Um há cerca de 10 anos. A regra diz que um texto deve expressar uma, e apenas uma, ideia que valha a pena.

Uma das razões pelas quais a DailyWealth é tão bem-sucedida é que Brian Hunt exige que seus redatores sigam a Regra do Um. A maioria dos livros campeões de venda sobre desenvolvimento pessoal e investimentos seguiu essa regra (de forma consciente ou não).

Então não vai te surpreender saber que, quando vejo um texto como o que segue, que na verdade é só uma lista de ideias

mais ou menos disfarçada de texto, olho para ele com desconfiança. Minha sensação é que, se qualquer uma das ideias daquela lista fosse mesmo boa, mereceria um texto só para ela.

Dê uma olhada...

Gestão Financeira para Freelancers

Eu tinha 22 anos quando dei minha primeira tacada em tocar meu próprio negócio como freelancer.

Cuidar de cobranças, contabilidade, impostos e outras tarefas financeiras parecia avassalador, até estressante, porque eu não sabia o que estava fazendo. Sem a menor ideia sobre como fazer um orçamento e manter registros financeiros, não demorou muito para eu quebrar.

Tenho a alegria de informar que minha segunda tentativa deu certo. Procurei um contador quase imediatamente para pedir conselhos. Foi o investimento mais inteligente que eu poderia ter feito. Ele desmistificou o que eu precisava fazer em cerca de meia hora e me ajudou a tocar um negócio freelancer lucrativo desde o começo.

Aqui estão quatro dicas de gestão financeira que aprendi naquele dia:

- 1) Crie um orçamento. O trabalho freelancer tende a resultar em renda flutuante. Por isso, é muito importante ter um orçamento tanto para suas despesas de negócio quanto para suas despesas pessoais. Use sua renda mais baixa ou sua renda média, e não a mais alta, como base para o orçamento. No orçamento do negócio, você vai querer incluir itens como paga-

mento de impostos, marketing, educação, serviço de internet, seu celular e assim por diante.

2) Gerencie suas despesas. Embora você queira evitar carregar dívidas, pode achar necessário contrair alguma, especialmente no início. Quando comecei meu negócio freelancer, sabia que precisava de um site e de alguns materiais de marketing para mostrar ao mundo que estava aberto para negócios e à procura de clientes. Usei um cartão de crédito de juros baixos para pagar a hospedagem e um nome de domínio. Um amigo me ajudou a projetar meu site de graça. A chave é gerenciar suas dívidas pagando em dia, para evitar encargos adicionais, usando os cartões de crédito ou empréstimos com a menor taxa de juros possível, quitando as dívidas rapidamente e só contraindo dívidas que sejam absolutamente necessárias.

3) Reserve dinheiro toda vez que receber. O trabalho, especialmente no começo, pode ser imprevisível. Crie o hábito de poupar parte da sua renda de cada projeto que você fizer.

Abra uma conta poupança e deposite nela um percentual fixo toda vez que receber. Você pode até configurar uma transferência automática que coloca dinheiro na sua poupança sempre que você fizer um depósito. Guardar 5% ou 10% a cada vez vai permitir que você tenha um “fundo para dias difíceis”, além de garantir que tenha algum dinheiro em caixa para os impostos.

4) Planeje sua aposentadoria. Não existe fundo de pensão quando você é freelancer. Isso significa que você será responsável pelo seu próprio plano de aposentadoria. Felizmente, montar um plano de aposentadoria também pode ajudar a

proteger o lucro do seu negócio. Os dois planos de aposentadoria mais comuns para autônomos nos EUA são o Plano de Pensão Simplificado para Empregados (SEP) e o plano Keogh.

A partir de 2012, em qualquer um dos dois, você pode aplicar até 25% dos seus ganhos líquidos ou US\$ 50.000 (o que for menor) da sua renda de autônomo. Como num IRA, você pode deduzir esse dinheiro do topo da sua renda, o que gera uma grande economia de imposto.

Compare isso com um IRA, que tem um teto de US\$ 5.000 (ou US\$ 6.000 se você tiver 50 anos ou mais), e fica fácil enxergar a vantagem dos planos SEP e Keogh.

Eu sugiro que você procure seu próprio assessor para receber orientação sobre o melhor plano para o seu caso. O ponto é montar uma conta logo de início e fazer um plano para suas economias de aposentadoria agora.

Seguir essas quatro dicas vai tornar seu negócio mais prazeroso e lucrativo. Além disso, você vai sentir menos estresse e mais controle sobre a sua vida.

Eu apostaria que mais de 80% das pessoas que chegaram ao fim do lead passaram os olhos por essas “dicas” e disseram para si mesmas: “Ué, me conta uma coisa que eu já não saiba.”

O ponto é: se você não tem uma única ideia forte para o seu texto... nem se dê ao trabalho de escrevê-lo. Não vai valer a pena ser lido.

—Mark Morgan Ford

Como Escrever

*Em 7 de setembro de 1982, David Ogilvy enviou o memorando a seguir a todos os funcionários de sua agência de publicidade. O memorando, intitulado “Como Escrever”, foi incluído no livro de 1986 *The Unpublished David Ogilvy*. Quanto melhor você escreve, mais alto chega na Ogilvy & Mather. Pessoas que pensam bem, escrevem bem. Pessoas de raciocínio enovelado escrevem memorandos enovelados, cartas enoveladas e discursos enovelados. Boa escrita não é um dom natural. Você tem que aprender a escrever bem. Aqui vão 10 dicas:*

- 1. Leia o livro de Roman-Raphaelson, *Writing That Works*. Leia-o três vezes.*
- 2. Escreva do jeito que você fala. Naturalmente.*

3. *Use palavras curtas, frases curtas e parágrafos curtos.*
4. *Nunca use palavras de jargão como reconceitualizar, desmassificação, atitudinalmente, judicativamente. São a marca registrada de um pretensioso idiota.*
5. *Nunca escreva mais de duas páginas sobre qualquer assunto.*
6. *Confira suas citações.*
7. *Nunca envie uma carta ou um memorando no dia em que o escreveu. Leia em voz alta na manhã seguinte e então edite.*
8. *Se for algo importante, peça a um colega para melhorá-lo.*
9. *Antes de enviar sua carta ou seu memorando, certifique-se de que esteja cristalino o que você quer que o destinatário faça.*

10. *Se você quer AÇÃO, não escreva.
Vá e diga ao cara o que você quer.*

—*David Ogilvy*

COMO SE TORNAR UM ESCRITOR MELHOR

A Agora se orgulha de ser uma editora de ideias incomuns e úteis, e bons escritores são essenciais para o nosso sucesso. Sem boa escrita, seria impossível para a Agora sustentar um negócio viável, seja do ponto de vista do produto, seja do ponto de vista do marketing.

Não existe uma formação específica que faça de você um bom escritor. A boa escrita é envolvente, informativa e divertida de ler. Você não precisa de um diploma de jornalismo ou de letras para dominá-la. Na verdade, tudo o que você realmente precisa fazer é desenvolver os hábitos certos. Quando digo “hábitos”, refiro-me a dois hábitos em particular: ler e escrever com voracidade.

A leitura é combustível para o cérebro.

Tudo o que você lê fica armazenado no banco criativo do seu cérebro. Quanto mais você lê, maior a probabilidade de imitar (e talvez até aprimorar) o estilo dos grandes escritores.

Por isso você deve ser não só um leitor voraz, mas também um leitor versátil. Por “versátil”, quero dizer que você deve consumir uma dieta equilibrada de ficção e não ficção.

Você pode estar se perguntando: “Onde vou arranjar tempo para ler tudo isso?” E é aqui que eu lhe digo que não existe como escapar da leitura. Você vai ter que arranjar tempo para isso.

Bons escritores são bons leitores. Ponto final.

E, se há um gênero em particular no qual você deve se concentrar, provavelmente é a não ficção. Isso vale tanto se você for editor quanto se for redator de copy. Nas duas áreas, você está compondo peças escritas que apresentam e explicam uma certa realidade a um leitor. E uma boa peça de não ficção pode lhe mostrar maneiras de fazer isso de forma clara e precisa.

Revistas e jornais são provavelmente as melhores fontes de não ficção. Por isso, encorajo você a ler qualquer uma, ou todas, das seguintes publicações, diária ou semanalmente: The Wall Street Journal, Financial Times, The New Yorker, Smithsonian, The Atlantic, National Geographic, The New Republic e Reason.

No entanto, a leitura é só metade da batalha. Como escritor, você também precisa desenvolver um hábito produtivo de escrever.

Escrever não é um talento dado por Deus. É um ofício aprendido e aperfeiçoado pela prática... milhares de horas de prática.

Então, como você acumula essas horas?

Muito simplesmente, reservando o tempo necessário para fazê-lo.

Decidir o que escrever é a parte mais difícil de escrever qualquer coisa. Por isso, durante essas horas de prática, não se preocupe com o que escrever. Apenas escreva, escreva e reescreva, até ter algo que pareça pronto. Depois faça de novo e de novo, todos os dias.

Ler e escrever. Existem muitos outros hábitos que vão ajudar você a se tornar um escritor melhor, mas esses são os mais importantes.

Dito isso, não quero desperdiçar mais nenhum minuto do seu tempo. Afinal, você tem horas e horas de leitura e escrita pela frente...

—Alex Green

Por Que Copy Longa Quase Sempre Vende Mais Que Copy Curta

De jeito nenhum encurte sua copy só porque você ou seu cliente temem que os 95% não motivados, dentre seus prospects, não vão ler copy longa. Tome como certo que eles não vão ler e simplesmente desconsidere-os, por mais contraintuitivo que isso possa parecer.

A verdade é que os 95% não motivados não vão ler copy curta nem longa! Então, se você encurtar sua copy numa tentativa equivocada de conquistar mais leitores entre os 95% não motivados, você vai perder esses 95% não motivados de qualquer jeito. Mas também vai privar os 5% motivados da copy de vendas mais longa de que eles precisam para tomar uma decisão favorável. Você vai desperdiçar 100% do seu dinheiro se reduzir sua mensagem para acomodar os 95% não motivados!

Em vez disso, escreva apenas para os 5% motivados e amplie sua mensagem para incluir tudo o que seus prospects mais motivados e ávidos por comprar querem saber! Deixe sua copy longa cantar com todos os benefícios, elementos de prova, especificidades, detalhes, prêmios e ofertas especiais que seus 5% motivados vão receber de braços abertos enquanto consideram cuidadosamente a possibilidade de fazer uma compra importante.

—Gary Bencivenga

ELIMINE A POLUIÇÃO DO SEU TEXTO

Para os escritores, lutar contra a poluição textual é como lutar contra ervas daninhas: estamos sempre um pouco atrás. Variedades novas brotam da noite para o dia e, ao meio-dia, já fazem parte do idioma. John Dean detém o recorde. Em apenas um dia de depoimento na TV durante as audiências de Watergate, ele elevou o índice de poluição em 400%. No dia seguinte, todo mundo nos Estados Unidos estava dizendo “neste ponto no tempo” em vez de “agora”.

Considere todas as preposições que rotineiramente são penduradas em verbos que não precisam de nenhuma ajuda. Em inglês, “head up”, “free up”, “face up to”. Não chefiamos mais comitês. Nós os “chefiamos para cima”. Não enfrentamos mais problemas. Nós “encaramos para cima com” eles quando conseguimos “liberar para cima” alguns minutos. Um detalhezinho, você pode dizer; não vale a pena se incomodar. Vale, sim, a pena se incomodar.

O jogo é ganho ou perdido em centenas de pequenos detalhes. A escrita melhora na proporção direta do número de

coisas que conseguimos manter fora dela e que não deveriam estar ali. O “up” em “free up” não deveria estar ali. Conseguimos visualizar alguma coisa sendo “liberada para cima”? O escritor de um inglês limpo precisa examinar cada palavra que coloca no papel. Vai encontrar um número surpreendente delas que não servem a propósito algum.

Tome o adjetivo “pessoal”, como em “um amigo pessoal meu”, “o sentimento pessoal dele” ou “a médica pessoal dela”. É típico das palavras que podem ser eliminadas nove vezes em cada dez. O amigo pessoal entrou no idioma para distingui-lo do amigo de negócios, rebaixando assim não só o idioma, mas a própria amizade. O sentimento de alguém é o sentimento pessoal dele: é exatamente isso que “dele” significa.

Quanto ao médico pessoal, ele é aquele homem chamado ao camarim de uma atriz acometida por um mal, para que ela não tenha de ser tratada pelo médico impessoal escalado para o teatro. Algum dia eu gostaria de vê-lo identificado simplesmente como “o médico dela”. Médicos são médicos, amigos são amigos. O resto é poluição.

Poluição é a frase trabalhosa que expulsou a palavra curta que significa a mesma coisa. Essas locuções são um peso morto na energia e no ímpeto. Mesmo antes de John Dean nos dar “neste ponto no tempo”, as pessoas já tinham parado de dizer “agora”. Diziam “no presente momento”, ou “correntemente”, ou “presentemente” (que significa “logo”). No entanto, a ideia sempre pode ser expressa por “agora”, para indicar o momento imediato (“Agora consigo vê-lo”), ou por “hoje”, para indicar o presente histórico (“Hoje os preços estão altos”), ou simples-

mente pelo verbo “ser/estar” (“Está chovendo”). Não há necessidade de dizer: “No presente momento estamos vivenciando precipitação.”

Por falar nisso, estamos vivenciando dificuldade considerável para tirar essa palavra [“vivenciar”] do idioma agora que ela se instalou ali aos trambolhões. Até o seu dentista vai perguntar se você está vivenciando alguma dor. Se ele estivesse perguntando a um dos próprios filhos, diria: “Está doendo?” Em poucas palavras, seria ele mesmo.

Ao usar uma frase mais pomposa em seu papel profissional, ele não só soa mais importante como embaça a lâmina afiada da verdade. É a linguagem da comissária de bordo demonstrando a máscara de oxigênio que vai cair se o avião, de algum modo, ficar sem ar.

“Na possibilidade extremamente improvável de que a aeronave venha a vivenciar tal eventualidade”, ela começa, uma frase tão privadora de oxigênio em si mesma que ficamos preparados para qualquer desastre, e até a morte por asfixia perde seu aguilhão. Quanto ao pedido dela para “gentilmente extinguir todos os materiais fumegantes”, muitas vezes me pergunto que materiais estão fumegando. Talvez ela ache que meu paletó e minha gravata estão pegando fogo.

Poluição é o eufemismo pesado que transforma uma favela em “área socioeconômica deprimida”, um vendedor em “representante de marketing” e os coletores de lixo em “pessoal de descarte de resíduos”. Em New Canaan, Connecticut, o incinerador agora é a “unidade de redução de volume”. Penso na charge de Bill Mauldin mostrando dois maltrapilhos pegando

carona num trem de carga. Um deles diz: “Comecei como um simples vagabundo, mas agora sou um desempregado crônico.”

Poluição é a linguagem oficial usada pela corporação americana, em seus comunicados à imprensa e em seu relatório anual, para esconder seus erros. Quando uma grande empresa anunciou recentemente que estava “descentralizando sua estrutura organizacional em grandes negócios centrados no lucro” e que “os serviços do staff corporativo serão realinhados sob dois vice-presidentes seniores”, o que ela queria dizer era que tinha tido um ano péssimo.

Poluição é a linguagem do memorando interno (“A tendência à comunicação em mosaico está reduzindo a significância da preocupação sobre se segmentos demográficos diferem ou não em sua tolerância à periodicidade”) e a linguagem dos computadores (“Paradigmas de comando congruentes representam explicitamente as oposições semânticas nas definições dos comandos aos quais se referem”).

Poluição é a linguagem do Pentágono jogando areia nos olhos da população ao chamar uma invasão de “ataque reforçado de reação protetiva” e ao justificar seus orçamentos colossais com a necessidade de “capacidade crível de segundo ataque” e “dissuasão por contraforça”. Como podemos apreender uma conversa fiada tão vaporosa assim?

Como George Orwell apontou em “A Política e a Língua Inglesa”, um ensaio escrito em 1946, mas citado com frequência durante os anos do Vietnã e do Camboja sob Johnson e Nixon, “Em nossa época, o discurso e a escrita políticos são, em grande

medida, a defesa do indefensável... Assim, a linguagem política tem de consistir, em grande medida, de eufemismo, petição de princípio e pura e nebulosa vagueza.” O alerta de Orwell, de que a poluição não é apenas um aborrecimento, mas uma ferreamenta mortal, tornou-se realidade nos Estados Unidos dos anos 1960.

Na verdade, a arte da camuflagem verbal atingiu novos patamares de invenção durante o mandato do general Alexander Haig como Secretário de Estado no governo Reagan. Antes de Haig, ninguém jamais havia pensado em dizer “neste ínterim de maturização” para dizer “agora”. Ele disse ao povo americano que via uma “pluralização aprimorada” em El Salvador, que o terrorismo podia ser combatido com “dentes sancionatórios significativos” e que os mísseis nucleares de alcance intermediário estavam “no vórtice da crucialidade”.

Quanto a quaisquer preocupações que o público pudesse ter sobre tais assuntos, sua mensagem, reduzida a palavras de uma sílaba, era “Deixa com o Al”. O que ele de fato disse foi: “Precisamos empurrar isso para um decibel mais baixo de fixação pública. Não acho que haja muita curva de aprendizado a ser alcançada nesta área de conteúdo.”

Eu poderia seguir citando exemplos de vários campos, toda profissão tem seu arsenal crescente de jargão para disparar contra o leigo e empurrá-lo de volta para longe de suas muralhas. Mas a lista seria deprimente e a lição, tediosa. O objetivo de levantar isso agora é dar o aviso de que a poluição é o inimigo, qualquer que seja a forma que ela assuma. Ela desace-

lera o leitor e rouba do escritor a sua personalidade, fazendo-o parecer pretensioso.

Cuidado, então, com a palavra longa que não é melhor do que a curta: “numerosos” (muitos), “facilitar” (facilitar/aliviar), “indivíduo” (homem ou mulher), “remanescente” (resto), “inicial” (primeiro), “implementar” (fazer), “suficiente” (bastante), “tentativa” (tentar), “referido como” (chamado) e centenas de outras.

Cuidado, também, com todas as palavras escorregadias e modistas para as quais o idioma já tem equivalentes: “overview” e “quantificar”, “paradigma” e “parâmetro”, “infraestrutura” e “interface”, “setor privado” e “setor público”, “otimizar” e “maximizar”, “priorizar” e “potencializar”. São todas ervas daninhas que vão sufocar o que você escreve.

Nem todas as ervas são tão óbvias. Igualmente insidiosos são os pequenos brotos de palavras perfeitamente comuns com as quais explicamos como pretendemos conduzir nossas explicações, ou que inflam uma simples preposição ou conjunção em toda uma frase ventosa. “Eu poderia acrescentar”, “Deve-se ressaltar”, “É interessante notar que”: quantas frases começam com essas cláusulas lúgubres anunciando o que o escritor vai fazer a seguir? Se você pode acrescentar, acrescente. Se deve ser ressaltado, ressalte. Se é interessante notar, torne interessante.

Ser informado de que algo é interessante é o jeito mais certo de tentar o leitor a achá-lo entediante. Não ficamos todos estupefatos com o que vem a seguir quando alguém diz “Isto vai te interessar”? Quanto às preposições e conjunções

infladas, são as inúmeras frases como “com a possível exceção de” (exceto), “devido ao fato de que” (porque), “ele carecia totalmente da capacidade de” (ele não conseguia), “até o momento em que” (até), “com o propósito de” (para).

Existe alguma forma de reconhecer a poluição num relance? Aqui está um recurso que usei em Yale e que os alunos achavam útil. Eu colocava colchetes ao redor de qualquer componente de um texto que não estivesse fazendo trabalho útil. Muitas vezes era só uma palavra que recebia o colchete: a preposição desnecessária pregada a um verbo (“ordenar para cima”), ou o advérbio que carrega o mesmo significado do verbo (“sorrir alegremente”), ou o adjetivo que afirma um fato já sabido (“arranha-céu alto”).

Com frequência, meus colchetes cercavam os pequenos qualificadores que enfraquecem qualquer frase em que habitam (“um pouquinho”, “meio que”) ou os anúncios como “Sou tentado a dizer”. Às vezes meus colchetes cercavam uma frase inteira: aquela que essencialmente repete o que a frase anterior disse, ou que conta ao leitor algo de que ele não precisa saber ou que pode deduzir sozinho. A maioria dos primeiros rascunhos das pessoas pode ser cortada em 50%: estão inchados de palavras e frases que não fazem trabalho novo nenhum.

Minha razão para colocar as palavras extras entre colchetes, em vez de riscá-las, era evitar violar a frase. Eu queria deixá-la intacta para o aluno analisar. Eu estava dizendo: “Posso estar errado, mas acho que isto pode ser deletado e o sentido não vai ser afetado em nada. Mas você decide. Leia a frase sem o material entre colchetes e veja se funciona.”

Nas primeiras semanas do período, eu devolvia trabalhos infestados de colchetes. Parágrafos inteiros vinham entre colchetes. Mas logo os alunos aprenderam a colocar colchetes mentais em volta da própria poluição e, ao fim do período, seus trabalhos estavam quase limpos. Hoje, muitos desses alunos são escritores profissionais e me dizem: “Ainda vejo seus colchetes; eles me seguem pela vida toda.”

Você pode desenvolver o mesmo olho. Procure a poluição na sua escrita e a pode sem dó. Seja grato por tudo o que conseguir jogar fora. Reexamine cada frase que coloca no papel. Cada palavra está fazendo trabalho novo?

—William Zinsser

NÃO SEJA MORNO E SEM GRAÇA

A maioria dos leitores não vai ficar por perto para ler enrotação morna e sem graça. Dê uma olhada nestes parágrafos finais de um texto sobre investimentos ligados ao cobre:

O quadro geral é misto. Esses fatos, sozinhos, não nos permitem afirmar com certeza como o mercado de cobre vai se comportar. Por um lado, a oferta de cobre está restringida, e mesmo novas descobertas não vão mudar isso no curto prazo. Mas, por aqui, permanecemos altamente céticos quanto à sustentabilidade das chamadas recuperações econômicas dos EUA e da UE, duas das maiores fontes de demanda que compensam a demanda reduzida da China.

Pelo que vale, essa é a nossa leitura coletiva, e ela nos deixa extremamente relutantes em concluir que os preços altos do cobre vieram para ficar. Estamos muito cautelosos quanto a entrar em novas apostas de cobre neste momento.

Aqui está uma forma muito melhor de dizer a mesma coisa:

Em resumo, não somos compradores de produtoras de cobre neste momento. A oferta está restringida no curto prazo, o que é altista... mas estamos céticos quanto às chamadas recuperações econômicas nos EUA e na Europa.

Se essas economias gigantes escorregarem de volta para a recessão, a demanda por cobre, e portanto os preços do cobre, vão levar um baque enorme, não importa o que aconteça com a oferta. O melhor é ficar de fora agora.

Esse é o tipo de informação que as pessoas querem ler... e estão dispostas a pagar por ele.

—Carli Flippen e Brian Hunt

“TESTE” A CLAREZA DO SEU TEXTO COM O MANDATO
FK

Fiquei surpreso ao saber que algumas franquias da Agora ainda não usam o FK como ferramenta de boa escrita. Acredito que seja a melhor ferramenta de escrita que já encontrei na vida.

A razão pela qual gosto tanto dele é que ele força os maus escritores a escrever melhor. A maioria dos textos ruins é ruim porque é densa de redundâncias e irrelevâncias. E a razão principal é que o escritor não pensou tempo nem profundidade suficientes sobre a sua ideia central.

Quando você não sabe direito sobre o que está escrevendo, sua escrita fica entupida desses solecismos. Você pode eliminá-los estudando o Strunk & White. Isso vai lhe dar todas as regras clássicas da boa escrita. Ou você pode simplesmente

observar o Mandato FK e manter sua nota FK abaixo de 7,5. Para fazer isso, você vai ter que seguir as regras do Strunk & White mesmo sem conhecê-las!

Por exemplo, você será forçado a usar frases simples. Será forçado a usar uma dicção simples em vez de ornada. Será forçado a escrever na voz ativa. Quando apresento o Mandato FK aos escritores, costumo ouvir objeções: “Não vai funcionar para o meu tipo de escrita”, eles dizem. “É técnica demais.” Ou: “Vai rebaixar minha copy. Minhas ideias são complexas e, portanto, exigem frases complexas para transmiti-las.”

Essas objeções são bobagem. Nunca encontrei uma peça de copy ruim que não pudesse ser 100% melhorada ao baixar o FK para abaixo de 7,5.

No entanto, a melhor forma de mostrar a você a eficácia e a importância do FK não é falando sobre ele para alguém, mas mostrando de fato.

Então deixe-me começar mostrando um exemplo com uma nota FK não tão boa. Este texto foi publicado pela NHD:

Remédio Alternativo Reduz Dores de Cabeça em 15 Minutos

O primeiro lugar para onde muitos de nós corremos atrás de alívio para a dor de cabeça é um frasco de comprimidos com acetaminofeno. Não te culpamos... ele funciona mesmo. Mas o problema é que é perigoso tomá-lo o tempo todo. O uso constante de acetaminofeno pode causar danos ao fígado, danos aos rins e até sangramento estomacal. É por isso que é importante encontrar uma alternativa que funcione tão bem

quanto... sem nenhum efeito colateral. Agora, pesquisas mostram que um óleo natural pode cumprir esse papel.

Um estudo alemão da altamente respeitada Universidade de Kiel mostra que aplicar esse óleo na cabeça pode reduzir significativamente a intensidade da dor de cabeça depois de 15 minutos. O estudo foi liderado pelo Dr. Harmut Göbel, que é o diretor da Clínica da Dor de Kiel. “[O] óleo se mostra uma alternativa bem tolerada e de baixo custo em relação às terapias usuais”, diz ele.

Outros médicos renomados nos EUA revisaram os achados vindos da Alemanha... e concordam que esse óleo pode pôr fim à dor de cabeça. O Dr. Benjamin Kligler é professor associado de medicina de família na Albert Einstein College of Medicine, no Bronx, Nova York. Ele escreveu sobre o óleo na revista *American Family Physician*.

“A aplicação tópica do [...] óleo [é] eficaz no tratamento da dor de cabeça”, diz ele. O Dr. Kligler também acrescentou que é uma alternativa muito segura.

O Óleo vs. 1.000 mg de Acetaminofeno

O óleo que pode reduzir sua dor de cabeça é o óleo de hortelã-pimenta. A hortelã-pimenta foi usada ao longo da história para distúrbios digestivos, mas o fato de também aliviar a dor de cabeça é uma notícia bem-vinda. Você provavelmente o consome todo dia no seu chiclete ou na sua pasta de dente... mas é provável que nunca tenha usado o óleo em si.

O estudo do Dr. Göbel incluiu 41 pacientes e um total de 164 crises de dor de cabeça. O óleo de hortelã-pimenta ou um placebo eram espalhados pela testa e pelas têmporas dos

pacientes. Os pacientes então mantinham um diário de dor de cabeça e anotavam sua dor.

O óleo de hortelã-pimenta reduziu significativamente a intensidade da dor de cabeça em 15 minutos e continuou a aliviar a dor até o fim do período de observação, que durava uma hora. Então o óleo de hortelã-pimenta acabou com as dores de cabeça com sucesso e rapidez.

Mas e quanto ao acetaminofeno?

O Dr. Göbel disse que ele também funcionou bem, mas isso a gente já sabia. “Não houve diferença significativa entre a eficácia de 1.000 mg de acetaminofeno e a do óleo de hortelã-pimenta”, diz ele.

Como mencionamos, o problema com o acetaminofeno não é que ele não funcione... é que ele não é seguro. O óleo de hortelã-pimenta é uma alternativa muito mais segura. E, se ambos são igualmente eficazes... por que não experimentar?

Só Uma Gota?

A hortelã-pimenta está disponível on-line ou em lojas de produtos naturais. Certifique-se de pegar o óleo líquido, e não as cápsulas, para que você possa aplicá-lo na cabeça. Procure um produto que contenha 100% de óleo de hortelã-pimenta.

Você só precisa pôr uma gotinha na mão e aplicar na testa e nas têmporas. Se a dor de cabeça persistir, você pode reaplicar mais uma vez depois de 15 a 30 minutos. Essa é uma ótima forma de aliviar a dor de cabeça sem causar mais danos aos seus órgãos internos.

Tenho certeza de que você vai concordar que isto não é boa escrita. É denso e maçante e, em alguns casos, repetitivo.

Sendo assim, ele erra o alvo. Não é convincente. Este texto tem uma nota FK de 8,9. Quer ver como ele pode ser melhorado?

Leia a versão a seguir para entender:

Remédio Alternativo Reduz Dores de Cabeça em 15 Minutos

Está com dor de cabeça? O que você faz? Pega um punhado de aspirinas.

A grande sacada das aspirinas é que elas funcionam. A parte ruim... Bem, há várias partes ruins. O uso constante pode danificar seu fígado, seus rins e o revestimento do estômago.

É por isso que queríamos te contar sobre uma alternativa que funciona tão bem quanto, mas sem nenhum efeito colateral.

Cientistas alemães descobriram um óleo natural que pode reduzir dores de cabeça rapidamente, sem efeitos colaterais. Num estudo na Universidade de Kiel, pessoas que sofriam de dores de cabeça intensas sentiram alívio em apenas 15 minutos.

O líder do estudo, Dr. Harmut Göbel, é um dos nomes de ponta na medicina da dor. Ele é diretor da altamente respeitada Clínica da Dor de Kiel. Göbel diz que o óleo se provou uma alternativa de baixo custo à aspirina e a outras terapias “usuais” para dor de cabeça.

Outros médicos de ponta concordam. Um grupo de médicos americanos revisou os achados e ficou impressionado com os resultados. Escrevendo na *American Family Physician*, o Dr. Benjamin Kligler, da Albert Einstein College of Medicine, em Nova York, chamou o óleo de “eficaz” no tratamento de dores de cabeça. Ele também afirmou que é seguro.

O Óleo vs. 1.000 mg de Acetaminofeno (Aspirina)

A nova cura natural para dor de cabeça é o óleo de hortelã-pimenta. Ele é usado há séculos como remédio para problemas de estômago, mas sua eficácia para a dor de cabeça é uma notícia bem-vinda. O óleo de hortelã-pimenta é muito comum. É um ingrediente comum em pasta de dente. Mas o óleo em si só recentemente passou a ser usado para dores de cabeça.

O estudo do Dr. Göbel incluiu 41 pacientes e um total de 164 crises de dor de cabeça. O óleo de hortelã-pimenta ou um placebo eram espalhados pela testa e pelas têmporas dos pacientes. Os pacientes então mantinham um diário de dor de cabeça para anotar sua dor. Ele não só reduziu a dor em 15 minutos, como continuou a aliviá-la até o fim do período de observação de uma hora.

Só Uma Gota?

A hortelã-pimenta está disponível on-line ou em lojas de produtos naturais. Certifique-se de pegar o óleo líquido, e não as cápsulas, para que você possa aplicá-lo na cabeça. Procure um produto que contenha 100% de óleo de hortelã-pimenta.

Você precisa de apenas uma gotinha. Pegue-a no dedo e esfregue na testa e nas têmporas. Se a dor de cabeça persistir

em 15 minutos, você pode aplicar mais. Essa é uma ótima forma de aliviar a dor de cabeça sem causar mais danos aos seus órgãos internos.

Como você pode ver, esta versão é muito melhor. Aqui estão as razões:

- É mais rápida de ler porque é mais curta (as redundâncias e irrelevâncias foram eliminadas).
- É mais fácil de ler porque a linguagem é mais ativa e a construção das frases é mais simples.
- É mais fácil de entender porque as ideias não ficam obscuras.
- É mais convincente por causa de tudo o que está acima.

Escrevi a revisão em 10 minutos. (Cronometrei a mim mesmo.) Ela tem um FK de 7,2.

Não há razão para ignorar o Mandato FK. A edição pode ser feita pelo próprio escritor ou por outra pessoa. E em pouquíssimo tempo. O Mandato FK economiza tempo. Economiza dinheiro. E te dá uma copy melhor e mais forte.

—Mark Morgan Ford

21 Dicas de Escrita de *The Elements of Style*

1. Coloque-se em segundo plano. Escreva de uma forma que atraia a atenção do leitor para o sentido e a substância do texto, em vez de para o humor e o temperamento do autor.
2. Escreva de uma forma que venha naturalmente. Use palavras e frases que estejam prontamente à mão.

3. Trabalhe a partir de um design adequado. Isso não quer dizer que você precise ficar com uma planta sempre à frente; significa apenas que é melhor antecipar aquilo em que você está se metendo.
4. Escreva com substantivos e verbos, não com adjetivos e advérbios. Não foi construído o adjetivo capaz de tirar um substantivo fraco ou impreciso de uma situação apertada. Substantivos e verbos dão à boa escrita sua robustez e sua cor.
5. Revise e reescreva. Revisar é parte de escrever. Poucos escritores são tão experts a ponto de produzir o que buscam na primeira tentativa.
6. Não escreva em excesso. A prosa rica e ornada é difícil de digerir, em geral pouco saudável e às vezes nauseante.
7. Não exagere. Os leitores ficarão imediatamente em guarda, e tudo o que precedeu seu exagero, bem como tudo o que o segue, ficará suspeito na mente deles, porque perderam a confiança no seu julgamento.
8. Evite o uso de qualificadores. “Bastante”, “muito”, “um pouco”, “razoavelmente”: essas são as sanguessugas que infestam o lago da prosa, sugando o sangue das palavras.
9. Não adote um tom descontraído demais. O estilo descolado costuma ser obra de um egocêntrico, a pessoa que imagina que tudo o que lhe passa pela cabeça é de interesse geral e que a prosa desinibida cria bom astral e ganha o dia.

10. Use a grafia ortodoxa. A não ser que você pretenda introduzir um sistema completo de grafia simplificada e esteja preparado para arcar com as consequências.
11. Não exagere nos advérbios depois de “ele disse”, “ela respondeu” e afins.
12. Não construa advérbios desajeitados. Ninguém diz “emaranhadamente” e não muita gente diz “cansadamente”. Não enfeite as palavras acrescentando “-mente” a elas, como quem põe um chapéu num cavalo.
13. Seja claro. A obscuridade é uma imposição ao leitor.
14. Evite palavras chiques. Evite o elaborado, o pretensioso, o afetado e o fofinho. Não se deixe tentar por uma palavra de 20 dólares quando há uma de 10 centavos à mão.
15. Não use dialeto a não ser que seu ouvido seja bom. E, se usar dialeto, seja consistente. O leitor vai ficar impaciente ou confuso ao encontrar duas ou mais versões da mesma palavra ou expressão.
16. Prefira o padrão ao chamativo. Embora não haja substituto para o mérito na escrita, a clareza é o que mais chega perto de ser um.
17. Não injete opinião a não ser que haja uma boa razão para ela estar ali. Opiniões espalhadas indiscriminadamente deixam a marca do egotismo numa obra.
18. Use figuras de linguagem com moderação. A figura de linguagem é como uma jogada de efeito no esporte: deve surgir naturalmente, e nunca em excesso.

19. Não tome atalhos à custa da clareza. Use construções ortodoxas; não tente economizar tempo de uma forma que confunda ou desorienta o leitor.
20. Evite o estrangeirismo afetado. As palavras e frases estrangeiras não são, em si, melhores do que as do próprio idioma; use o termo nativo sempre que ele der conta do recado.
21. Preste atenção às peculiaridades vivas da linguagem. Você vai ouvir a batida de novos vocabulários, os ritmos empolgantes dos diversos segmentos da sociedade, cada um falando uma língua própria. Todos nós ficamos sob o feitiço desses tambores. O problema, para os iniciantes, é ouvi-los, aprender as palavras, sentir o ritmo, sem perder a própria voz.

—William Strunk Jr. & E.B. White

O PODER DO TRÊS

Aqui está um pequeno truque de copywriting que aprendi há muito tempo: depois de fazer uma afirmação, como “A Skippy é a melhor manteiga de amendoim do mundo”, sustente-a com três parágrafos consecutivos de prova. Neste caso, a prova poderia se parecer com algo assim:

Num teste conduzido pela Buyer Trends no ano passado, a Skippy foi avaliada como a manteiga de amendoim de maior pontuação em todas as categorias: aroma, aparência, textura e sabor. Quando comparada a outras marcas populares, como Jif e Peter Pan, ela ficou de dois a cinco pontos acima em cada uma dessas categorias. Jeff Goodman, reportando para a Buyer

Trends, disse: “Quando o assunto é o prazer de comer, a Skippy reina.”

Uma análise científica conduzida pela WebNutrition.com descobriu que a Skippy tinha a maior proporção de proteína por gordura de todas as grandes marcas. Patrick Dunney, presidente do National Health Institute, disse que a Skippy era, “de longe”, o melhor produto do ponto de vista da saúde.

Eu mesmo era fã de Jif. Mas na última quinta-feira, pela primeira vez, experimentei Skippy numa fatia de torrada integral, e fiquei impressionado com o quão boa ela é!

Coloque sua prova mais forte no topo e dedique a ela a maior quantidade de tinta. O parágrafo seguinte deve ter cerca de metade do tamanho do primeiro. E o terceiro deve ter metade do tamanho do segundo.

Você deve variar, se conseguir, o tipo de prova que oferece. No exemplo acima, o primeiro parágrafo apresenta um teste de sabor feito por um serviço ao consumidor consagrado e confiável. O segundo parágrafo apresenta a prova de que o produto é nutricionalmente superior. E o terceiro parágrafo é um depoimento pessoal.

O primeiro parágrafo, sua melhor prova, faz o prospect recostar na cadeira e levar a afirmação a sério. O segundo parágrafo acrescenta algo à equação. Ele faz o prospect sentir que a afirmação não é rasa, que tem evidências profundas e substanciais para sustentá-la. O terceiro parágrafo não precisa ser nada longo, porque, a essa altura, o prospect está quase convencido. Se você gastasse muito tempo nele, entediaria o prospect e correria o risco de perder o interesse dele.

Usei essa técnica pelo menos mil vezes em todos os tipos de apresentações de venda, e sempre achei que ela é eficaz. (A propósito, ela também funciona muito bem com peças editoriais.)

Eu a chamo de Regra do Três, mas não é o único truque de copywriting baseado em três. Uma carta de vendas bem estruturada, por exemplo, tem três partes.

Como explico no meu livro *The Architecture of Persuasion*, a clássica promoção de marketing direto pode ser dividida, com elegância, em lead, corpo e fechamento, cada parte com seus próprios objetivos e respectivas regras. O propósito do lead é animar e engajar o coração do prospect. O propósito do corpo é fornecer prova de todas as afirmações e, assim, satisfazer a mente desconfiada dele. E o fechamento serve para convencê-lo de que sua oferta é um grande valor, tornando fácil para ele fazer a compra.

E ainda há outro truque de copywriting chamado Banquinho de Três Pernas. Esse é sobre os três elementos que toda boa copy de marketing precisa ter: Ideia, Prova e Benefício.

A primeira perna do banquinho, a ideia, é (na maioria dos casos) sua proposta única de venda, aquilo que você escolheu destacar na apresentação de venda porque sente que vai causar a impressão mais forte no seu prospect.

O benefício, a segunda perna do banquinho, tem a ver com o que o produto vai fazer para melhorar a vida do prospect. Redatores iniciantes falam demais sobre o produto e suas funcionalidades. Redatores experientes sabem que o prospect só se importa com ele mesmo e com como o produto vai ajudá-lo.

E a prova, a terceira perna do banquinho, refere-se à importância de sustentar cada afirmação que você faz. Quanto mais prova você fornece, mais fácil fica para o prospect confiar no que você está dizendo.

O que é que tem no número três que o faz funcionar de tantas formas na copy de marketing? Não sei, mas acho interessante que seja um número importante em todos os lugares do nosso mundo.

Existem três fases da vida (juventude, maturidade e velhice), três aspectos do tempo (passado, presente e futuro) e três cores primárias (vermelho, azul e amarelo).

A religião está cheia de três: a Trindade cristã (o Pai, o Filho e o Espírito Santo)... a Trindade hindu (Brahma, Vishnu e Shiva)... e a Trindade budista (Amitabha e seus dois Bodhisattvas). Há três grandes ramos do judaísmo (ortodoxo, conservador e reformista). E Maomé ensinou uma abordagem tríplice de Deus (“a sharia são minhas palavras, a tariqa são minhas ações, e a haqiqa são meus estados interiores”).

O triângulo e o tripé são duas das ferramentas mais básicas da ciência. As três dimensões são a base da perspectiva artística. E a literatura está repleta de três: por exemplo, as três filhas do Rei Lear, as três bruxas de Macbeth e os três mosqueiros.

Sim, há algo poderoso no número três.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo IX — O Jargão da Empresa

A LINGUAGEM DOS SISTEMAS CENTRAIS DA AGORA

Uma das partes mais confusas de começar em um emprego novo é aprender o jargão da empresa. Na Agora, usamos um vocabulário especializado para conduzir os negócios com eficiência. Provavelmente isso vai tornar sua vida um pouco mais difícil no começo. No entanto, depois que você dominar esse vocabulário, ele vai facilitar muito a comunicação.

A seguir, você encontra um glossário de termos de marketing, termos que usamos todos os dias. Mas, antes disso, quero apresentar a você a linguagem do Advantage, o sistema central da Agora.

O Advantage gerencia os dados e as transações dos clientes. Ele é composto por módulos que cumprem funções específicas

de fulfillment (entrega/atendimento de pedidos). Os módulos são identificados por siglas de 3 letras.

1. Accounts Receivable for Publishers — Contas a Receber para Publishers (ARP): O ARP é muito mais do que contas a receber. É onde todas as transações financeiras são registradas. O ARP é um verdadeiro sistema contábil, no qual todos os pedidos são faturas e os pagamentos são créditos. Qualquer pedido pode virar um “cobre de mim depois” (bill me), e a cobrança da dívida não paga pode ocorrer no momento do pedido ou ao longo do tempo, segundo um cronograma predefinido. O ARP também gerencia pagamentos eletrônicos, incluindo cartões de crédito e débito direto (também conhecido como transferência eletrônica de fundos, ou EFT).
2. Bookclub — Clube do Livro (BCL): O BCL é um módulo de continuidade. Módulos de continuidade são parecidos com os clubes do tipo “livro do mês”. A Agora usa o BCL de um jeito ligeiramente diferente, para gerenciar os clientes de envio automático (auto-ship) das nossas empresas de suplementos nutricionais. O BCL permite que os suplementos sejam enviados ao cliente com uma frequência e quantidade predeterminadas.
3. Conference and Event Management — Gestão de Conferências e Eventos (CEM): O CEM nos permite gerenciar conferências com múltiplos locais, estoque, trilhas, sessões e estruturas de preço variáveis.
4. Circulation — Circulação (CIR): A maioria das assinaturas da Agora é gerenciada por este módulo. O CIR

- gerencia as assinaturas dos clientes com base em contratos e nas edições compradas.
5. Campaign — Campanha (CPN): O CPN permite que os profissionais de marketing montem promoções simples e complexas. Essas promoções podem conter elementos de produtos de vários módulos e diferentes esquemas de precificação. O CPN pode controlar a flexibilidade do atendimento ao cliente durante o processamento do pedido. E, por fim, o CPN pode disparar ações com base em regras que permitem o envio de produtos, bem como a inclusão em listas de eletter.
 6. Customer Service — Atendimento ao Cliente (CUS): É aqui que todas as solicitações e ações de atendimento ao cliente são realizadas. Dentro do CUS, há áreas dedicadas para registrar ligações, e-mails e cartas dos clientes.
 7. Inventory — Estoque (INV): O INV gerencia pedidos em espera (backorders), reenvios e substituições, tudo essencial para o fulfillment dos produtos.
 8. Products — Produtos (PRO): Produtos são um bicho diferente das assinaturas. Vendemos produtos por quantidade, em vez de por período. O módulo Bookclub (BCL) gera pedidos no PRO quando chega a hora de atender o cliente. O PRO também depende de outro módulo, o INV.
 9. Standing Order — Pedido Permanente (STO): O STO é um módulo de continuidade especial, parecido com o Bookclub. É usado quando o assinante adere a uma série de envios futuros que não são predefinidos. Por exem-

plo, o STO é usado em operações afiliadas de business-to-business que gerenciam o fulfillment de serviços de folhas soltas (loose-leaf). Esses serviços permitem que o cliente assine uma série de atualizações faturadas ou pré-pagas.

10. Telesales — Televendas (TEL): As listas predefinidas criadas pelo TEL ajudam os agentes de televendas a contatar clientes-alvo. O TEL pode customizar como as ligações são conduzidas, além de gravar as interações com os clientes para fins de controle de qualidade e jurídico.

—Daryl Berver

UM GLOSSÁRIO DE TERMOS DE MARKETING

Actions (Ações): Refere-se às operações dentro de uma tela do sistema. Exemplos incluem: adicionar (add), consultar (inquire), alterar (change) e copiar (copy).

Acquisition (Aquisição): O canal ou método pelo qual um cliente é conquistado.

Affiliate (Afiliada/Afiliado): Uma subsidiária, parceira, afiliada de marketing ou amiga da Agora Inc.

Affiliate Marketing (Marketing de Afiliados): Um acordo de divisão de receita entre anunciantes online e publishers online, no qual a remuneração se baseia em métricas de desempenho, como vendas, cliques, cadastros ou um modelo híbrido.

Aero: Um e-mail semanal enviado aos assinantes. Também pode ser chamado de update (atualização) ou weekly (boletim semanal).

Auto-renew (Renovação Automática): A opção de cobrança automática de uma assinatura.

Average Sale (Venda Média): O valor médio em dinheiro gasto por pedido. Receita total dividida pelo número de assinaturas pagas. Também conhecida como valor médio do carrinho (average cart value).

Average Term (Prazo Médio): A duração média da assinatura por pedido (geralmente em anos).

Back-end Product (Produto de Back-end): Um produto de preço alto vendido a clientes de front-end já existentes.

Banner Ad (Banner): Uma unidade gráfica de publicidade na web. Costuma medir 468 pixels de largura por 60 pixels de altura.

Bookalog: Um formato impresso em forma de livro que contém todos os componentes de uma peça de mala direta tradicional.

Bounced Email (E-mail Devolvido): E-mail que não pôde ser entregue e retornou ao remetente. Pode resultar de devoluções leves (soft bounces), falhas temporárias (como quando a caixa de entrada está cheia), ou de devoluções definitivas (hard bounces), falhas permanentes (por endereços de e-mail inválidos).

Break-even (Ponto de Equilíbrio): Em uma campanha de marketing, o ponto em que a receita iguala as despesas.

Campaign Code (Código de Campanha): Um código que identifica uma mala enviada por uma afiliada. A primeira letra

indica o tipo de envio, as letras seguintes identificam a afiliada, e o restante é escolhido pela própria afiliada.

Click-through (Clique): Descreve o que acontece quando uma pessoa que vê um anúncio online clica em um link que a leva a um site onde pode obter mais informações ou comprar o produto.

Confirmation Message (Mensagem de Confirmação): Geralmente uma mensagem curta que confirma uma nova assinatura.

Content (Conteúdo): O material escrito e as imagens que compõem uma peça de copy.

Control (Controle): A promoção mais eficaz de um determinado produto até o momento, usada como referência (benchmark) ao comparar a eficácia de uma nova promoção.

Conversion Rate (Taxa de Conversão): O percentual de prospects ou clientes que realizam uma ação desejada, por exemplo, fazer uma compra após visitar um site ou renovar uma assinatura.

CPM (Custo por Mil Impressões): É a forma como as tarifas de publicidade online costumam ser descritas. Refere-se ao número de vezes que um anúncio é exibido em uma página da web.

Cross-sell (Venda Cruzada): Recomendar produtos ou serviços relacionados a um cliente que está em processo de compra.

Customer Overview (Visão Geral do Cliente): Uma visão rápida da conta de um cliente no Advantage, incluindo as transações do PRO e do CIR.

Customer Portrait (Retrato do Cliente): Uma visão rápida do histórico de um cliente, incluindo upsells e anotações.

Dedicated Email (E-mail Dedicado): Um e-mail isolado dedicado a vender um único produto ou serviço. É assim que, com frequência, se gera a maior parte da receita de publicidade por e-mail.

Direct Marketing (Marketing Direto): O processo de entregar publicidade diretamente a um grupo segmentado de potenciais clientes.

Direct Response (Resposta Direta): Publicidade que pede ao prospect que tome uma ação imediata, fazer um pedido, por exemplo, ou solicitar mais informações sobre determinado produto.

Editorial Mention (Menção Editorial): Comentários positivos por escrito sobre um produto, feitos gratuitamente, porque quem escreve acredita que o produto tem valor para seus leitores.

Eletter: Um boletim eletrônico (newsletter) entregue por e-mail.

Evergreen (Perene): Conteúdo promocional ou editorial que permanece relevante por tempo indeterminado.

Finder File (Arquivo de Busca): Um banco de dados que pode ser usado para acessar informações dos clientes e rastrear suas transações.

Front-end Product (Produto de Front-end): Um produto de preço mais baixo, com a finalidade de gerar o maior número possível de novos clientes.

Fulfillment (Atendimento/Entrega de Pedidos): O processo de fornecer os produtos e serviços que foram comprados pelos clientes.

Gauntlet Series (Série Gauntlet): Uma sequência de e-mails que dá as boas-vindas aos novos assinantes. Costuma incluir conteúdo editorial “best of” (os melhores) e ofertas de produtos populares.

Impression (Impressão): Uma única exibição de um anúncio online.

Insert (Encarte): Uma promoção separada incluída junto com uma newsletter enviada por correio ou e-mail.

Issue (Edição): Um exemplar individual da newsletter enviada aos assinantes.

Joint Venture: Uma parceria de curto prazo, um arranjo no qual duas ou mais empresas juntam seus recursos para um propósito específico.

Lead Generation (Geração de Leads): Marketing voltado a atrair futuros prospects de venda, em oposição às vendas imediatas.

Lift Note (Bilhete de Reforço): Um bilhete curto, assinado por alguém que não é o autor da carta de vendas principal, criado para impulsionar (“dar um lift”) a resposta à oferta.

Lifetime Value (Valor Vitalício do Cliente): A receita total esperada de um cliente durante todo o tempo em que ele mantém relacionamento com a empresa.

List (Lista): Uma compilação de nomes e endereços usada para enviar promoções de mala direta a potenciais clientes.

List Broker (Corretor de Listas): Um especialista que organiza o aluguel de listas entre empresas de mala direta. Os serviços do corretor podem incluir a seleção de listas e a avaliação de resultados.

List Maintenance (Manutenção de Lista): Alterar, adicionar ou excluir dados para manter a lista atualizada.

List Manager (Gerente de Lista): A pessoa que supervisiona o uso das listas de uma empresa. Pode promover e comercializar a lista para outras empresas, fazer sua manutenção e cobrar as taxas de uso da lista.

List Rental (Aluguel de Lista): Um acordo entre o dono de um arquivo (file owner) e um anunciante (mailer) no qual o dono do arquivo autoriza uma promoção única (one-time) mediante pagamento de uma taxa.

List Selection (Seleção de Lista): O processo de selecionar uma lista de envio para uma promoção específica com base em critérios determinados.

Mail Quantity (Quantidade de Envio): O tamanho do arquivo que sobra depois de concluído um merge/purge (combinação e expurgo). Em marketing online, também se refere às impressões compradas.

Mailhouse (Casa de Envio): Uma empresa que cuida dos detalhes mecânicos de um envio, endereçamento, impressão de dados (imprinting), montagem (collating) etc.

Margin (Margem): O lucro bruto sobre as vendas. Calculada subtraindo o custo das mercadorias vendidas da receita bruta.

Merge/Purge (Combinação/Expurgo): O processo de combinar duas ou mais listas de envio para eliminar duplicidades e garantir que cada nome receba o envio apenas uma vez.

Message Central: Sistema de envio de e-mails de e-commerce usado para disparar e-mails aos clientes.

Net Revenue (Receita Líquida): Receita paga menos cancelamentos e menos o custo da promoção. Pode resultar em lucro ou prejuízo.

Nixie: Uma peça de mala promocional que não pôde ser entregue, com endereço errado ou ilegível.

Offer (Oferta): A descrição do produto ou serviço que está sendo vendido, incluindo preço, política de reembolso e quaisquer brindes (premiums) associados.

Offer Code (Código de Oferta): Designação usada no Advantage para agrupar os componentes de uma oferta.

Open Rate (Taxa de Abertura): Uma medida do número de destinatários que abrem um e-mail promocional em comparação ao número de e-mails entregues.

OPIUM: A sigla do sistema usado para criar formulários de pedido online, Online Promotions In Under a Minute (Promoções Online em Menos de Um Minuto).

Package (Pacote): Outra maneira de se referir a uma carta de vendas, geralmente uma com vários elementos.

Paid Revenue (Receita Paga): Renda de todas as fontes, incluindo cheque, dinheiro e cartão de crédito.

Pay Per Click — PPC (Pagamento por Clique): Publicidade online baseada na quantidade de tráfego qualificado de cliques (click-through) que ela gera.

Premium (Brinde): Um relatório ou produto gratuito que o cliente recebe quando compra um produto ou assinatura.

Promise (Promessa): Uma afirmação em uma promoção que diz ao prospect o que o produto ou serviço fará por ele.

Promotion Code (Código de Promoção): Uma sequência de letras e números atribuída a uma ação de marketing para indicar os detalhes da oferta.

Prospect: Um potencial comprador de um produto ou serviço que ainda não fez uma compra.

Pub Code (Código de Publicação): No Advantage, um código de três letras atribuído a um item de circulação do CIR, como uma newsletter.

Reactivation (Reativação): Uma promoção focada em fazer ex-clientes comprarem de novo.

Renew (Renovação): Uma promoção focada em fazer ex-clientes assinarem um serviço por um período prolongado.

Response Rate (Taxa de Resposta): O número de respostas recebidas como percentual do total de promoções enviadas.

ROI (Retorno sobre o Investimento): Return on Investment. No marketing direto, refere-se à receita total gerada por uma promoção em comparação ao custo total dessa promoção.

Rollout (Disparo em Escala): Envio para uma lista inteira, ou para uma parte maior dela, após testar com sucesso uma porção menor.

Search Engine Optimization — SEO (Otimização para Mecanismos de Busca): O processo de projetar um site para atrair visitantes usando frases-chave (keyword phrases) segmentadas.

Seed (Nome-Semente): Um nome de teste inserido em uma lista de envio para rastrear como a lista está sendo usada.

Select (Seleção): Segmento de uma lista que os profissionais de marketing usam para atingir uma porção específica de um arquivo.

Source Code (Código de Origem): Um código usado para rastrear a origem dos nomes gerados por uma determinada promoção.

Special Renewals (Renovações Especiais): Promoções enviadas a assinantes já existentes, oferecendo anos adicionais de serviço, disparadas em momentos oportunos, como quando há um ganho de investimento notável.

Split Test (Teste A/B): É quando um pacote de controle e um pacote alternativo são enviados a dois (ou mais) subconjuntos da mesma lista para testar a eficácia de um elemento específico. O elemento testado pode ser o preço, o formato ou a oferta.

Suppression List (Lista de Supressão): Nomes que precisam ser excluídos de uma lista de envio para cumprir o CAN-SPAM Act de 2003. Os nomes suprimidos são os que cancelaram a inscrição (unsubscribe) ou optaram por não (opt out) receber mais correspondência do remetente.

Sweep: Um termo específico da Agora, o processo no qual os novos nomes pagos inseridos no banco de dados são adicionados a listas de eletter adicionais, com base em parâmetros definidos.

Syndicated Content (Conteúdo Sindicado): Conteúdo já publicado que é reaproveitado e utilizado por fontes adicionais, com um link para o publisher original.

Teaser (Chamada/Provocação): Uma ou duas linhas de copy promocional que visam despertar o interesse do destinatário para que ele abra e leia a promoção inteira.

Term (Termo/Período): Indica a duração de uma assinatura em anos. Um novo assinante está no termo um (term one) e, após a primeira renovação, no termo dois (term two).

Unsubscribe Rate (Taxa de Cancelamento): O percentual de assinantes que optam por deixar de receber uma newsletter dentro de um período determinado (geralmente um mês).

Upsell: Um esforço para vender ao cliente uma versão de preço mais alto do produto ou serviço do que aquele que ele originalmente comprou ou pretendia comprar.

Whitelist (Lista de Permissões): Uma lista de remetentes dos quais um usuário de internet aceitará receber e-mail.

X-code: Ver Source Code (Código de Origem).

LEITURA RECOMENDADA PARA O LIVRO UM

Automatic Wealth for Grads — and Anyone Else Just Starting Out, de Mark Morgan Ford (Michael Masterson)

Copy Logic! The New Science of Producing Breakthrough Copy (Without Criticism), de Mark Morgan Ford (Michael Masterson) e Mike Palmer

Making the Most of Your Time, de Mark Morgan Ford

On Writing Well: The Classic Guide to Writing Nonfiction, de William Zinsser

On Writing: A Memoir of the Craft, de Stephen King

Persuasion, de Mark Morgan Ford

The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, de Stephen R. Covey

The Architecture of Persuasion, de Mark Morgan Ford (Michael Masterson)

The Chicago Manual of Style

The Elements of Style, de William Strunk Jr. e E.B. White

The New York Times Manual of Style

The Pledge: Your Master Plan for an Abundant Life, de Mark Morgan Ford (Michael Masterson)

Welcome to Agora (vídeo), de Bill Bonner

What Is Agora? (vídeo), de Mark Morgan Ford

Writing That Works: How to Communicate Effectively in Business, de Kenneth Roman e Joel Raphaelson

**Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive, de
Noah Goldstein e Robert Cialdini**