

— ◆ AGORA'S ◆ —

BIG

BLACK BOOK

— ◆ —



— VOLUME —

IV

— ◆ —

Manual de Gestão do Editor da Agora

— ◆ —

MARK MORGAN FORD & ROCKY VEGA

Agora's Big Black Book

*Livro Quatro · Manual de Gestão do Editor da
Agora*

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 Quatro — O Manual de Gestão do Editor da Agora	7
Capítulo I — Apronte, Atire, Mire	9
Capítulo II — Estimulando a Produtividade	
Empreendedora	27
Capítulo III — Estimulando um Crescimento Vigoroso	43
Capítulo IV — Enchendo Sua Empresa de Estrelas	75
Capítulo V — Simplifique Sua Tomada de Decisão	141
Capítulo VI — Liderança em Estilo Corporativo	173
Capítulo VII — Gerindo em Tempos Difíceis	199
Capítulo VIII — Continue Empurrando seu Negócio para a Frente	213

CAPÍTULO

Livro Quatro — O Manual
de Gestão do Editor da
Agora

CAPÍTULO

Capítulo I — Apronte, Atire, Mire

— Um Instantâneo no Tempo —

Quarta-feira, 16 de junho de 1999

Medidas Radicais

Preste atenção, meu caro. Esta mensagem talvez seja a mais importante que você vai ler esta semana.

Existem problemas no mercado de publicação de newsletters financeiras. As taxas de resposta e de renovação parecem estar caindo. A internet está se tornando uma concorrente de verdade.

Isso pode significar o fim da publicação de newsletters financeiras como a conhecemos. E eu não acredito que possa-

mos enfrentar esse desafio continuando a operar no modo “tudo como sempre foi”. Precisamos fazer o extraordinário.

Então estou propondo fazer o extraordinário. E estou pedindo que você se junte a mim nesse esforço extraordinário. Vamos montar um time. Não precisa ser um time grande... mas precisa ser extremamente enérgico e focado.

Temos uma quantidade imensa de trabalho a fazer. Não dá para fazer isso no curso normal do negócio. Eu nunca tentei explicar isso, mas tenho certeza de que existem coisas que não podem ser feitas em ritmo normal. Você precisa de uma certa quantidade de energia e de impulso. E você não consegue isso sem um esforço extraordinário.

Não precisamos que todo mundo embarque nisso... mas precisamos de alguns poucos. Esses poucos vão formar uma espécie de núcleo incandescente de energia que vai impulsionar a coisa toda para a frente.

Pretendo passar o verão trabalhando quase que exclusivamente nesse projeto. Espero estar no escritório às 8 da manhã e ficar até o mais tarde possível... de segunda a sexta. E eu gostaria de ter companhia.

Mesmo assim, pode não dar certo. Mas pelo menos teremos dado uma chance justa. Não vamos tentar resolver todos os problemas que enfrentamos... mas, com sorte, vamos conseguir fazer fluir a energia de que precisamos para resolvê-los... um a um.

Aqui estão apenas algumas das coisas que precisamos realizar imediatamente.

1. Precisamos revisitar alguns acordos editoriais... e talvez uma nova maneira de gerir os produtos.
2. Precisamos de grandes novos pacotes de mala direta para os nossos principais produtos.
3. Precisamos elevar a qualidade editorial de várias newsletters até o patamar em que ela deveria estar.
4. Precisamos construir um produto de site que rivalize com os dos nossos concorrentes e que represente o nosso ponto de vista.
5. Precisamos encontrar uma forma de integrar os nossos produtos impressos a uma presença e a um mecanismo de vendas baseados na web.

Vou começar a atacar essas questões... e outras que surgirem... agora. Mas quero saber quem vai fazer parte desse time central.

O que você acha? Está dentro ou fora? Se você está dentro... vou esperar muito de você nas próximas semanas. Se não... bem, me avise.

Muitas cicatrizes nos aguardam. Mas, talvez, muitas recompensas também.

—Bill Bonner

A HORA DE COMEÇAR O “APRONTE, ATIRE, MIRE” É AGORA

Passo boa parte do meu tempo orientando pessoas. Ao longo dos anos, desenvolvi um senso bastante apurado de saber se aqueles que eu treino vão ter sucesso. Uma coisa que eu observo — provavelmente a mais importante — é o horizonte de tempo deles.

Sei por experiência própria que todo mundo que adia a mudança fracassa em fazê-la. Quando ouço alguém dizer “vou começar depois do Natal” ou “no mês que vem” ou “na terça-feira”, eu penso: “Sei, vai começar mesmo.”

Pois, quando o assunto é mudança, o sinal certo de fracasso é a procrastinação. Até marcar uma data de início para amanhã já é um mau sinal. As pessoas que realmente, de verdade, querem criar uma mudança real e permanente em suas vidas querem começar agora. É assim que eu me sinto toda vez que entro num projeto novo, abro um negócio novo ou começo um programa de exercícios novo.

Sei que fiquei cansado do status quo. Descobri uma maneira de tornar as coisas melhores. Essa novidade me empolga. Por que eu deveria adiá-la? Quando me pego dizendo que vou começar em algum momento mais à frente, sei que estou em apuros.

Pense na sua própria experiência. Pense em quantas vezes você decidiu mudar antes. Em quantas dessas vezes você adiou o começo até algum ponto conveniente no futuro? E quando você adiou, quantas vezes você fracassou? Para fazer diferença na sua vida ou no seu trabalho, você precisa estar pronto para começar a mudar agora. Imediatamente.

Você vai encontrar esse princípio incrustado na cultura da Agora.

A Agora viu o negócio crescer dramaticamente quando os funcionários foram, pela primeira vez, encorajados a ter suas próprias ideias novas e a implementá-las o mais rápido possível.

Em cinco anos, o negócio explodiu, com a receita disparando de US\$ 100 milhões para US\$ 300 milhões. “A maior parte desse crescimento”, como diz Bill, “veio de ideias que os nossos funcionários tiveram.”

A empresa estimula a inovação e a velocidade pregando dois sermões repetidamente. O primeiro é o do fracasso acelerado. O segundo é o do “Apronte, Atire, Mire”.

O Princípio do Fracasso Acelerado

Bill explica o fracasso acelerado desta forma:

Precisamos permanecer humildes o bastante para perceber que muitas, se não a maioria, das nossas boas ideias serão rejeitadas pelos nossos clientes. Sem dúvida ajuda ter um bom instinto e alguns dados de mercado à mão na hora de lançar um produto novo... mas, no fim das contas, são os nossos clientes que tomam as decisões finais.

Como somos falíveis, precisamos aceitar o fracasso como parte do nosso processo. Ao acelerar os nossos fracassos, conseguimos também acelerar os nossos sucessos.

Não basta simplesmente acelerar o fracasso. Se fosse só isso que a empresa fizesse, o fracasso acelerado seria um princípio para o fracasso, e não para o sucesso. A ideia é tornar-se mais eficiente ao longo do tempo, aprendendo com os erros e, assim, aumentando gradualmente a sua proporção de sucessos sobre fracassos.

Para garantir que os funcionários aprendam com os próprios erros, a empresa os divulga. Os executivos são encorajados a falar abertamente, em reuniões e seminários, sobre

as tentativas que falharam. Os fracassos de marketing ficam disponíveis para estudo, junto com os detalhes das promoções bem-sucedidas.

Antes de um produto ou promoção novo ser lançado, quem teve a ideia pode compará-la 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.

Outro componente que faz esse princípio funcionar é uma atitude que diz que tudo bem fracassar. Desde que os inovadores da empresa aproveitem o conhecimento que foi adquirido a um custo tão alto, eles nunca são criticados pelo fracasso. Essa mensagem — de que tudo bem fracassar — é compreendida em toda a empresa.

Um dos publishers leva essa atitude pró-fracasso um passo adiante, dando recompensas aos gerentes de produto que matam rapidamente produtos ou promoções que não estão funcionando.

A Estratégia do “Apronte, Atire, Mire”

“Apronte, Atire, Mire” significa exatamente o que diz. Quando você tem uma ideia com potencial de fazer o seu negócio crescer, teste-a assim que ela estiver pronta. Não fique mexendo nela, tentando deixá-la perfeita. Você pode fazer os ajustes depois, quando já souber que a ideia está funcionando.

Essa estratégia é fundamental para o crescimento que a Agora teve ao longo dos anos.

Por volta de 2000, havia muita discussão sobre a internet e sobre o quanto ela seria importante no futuro. A maioria achava que era significativa, 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 assinantes por meio de otimização para mecanismos de busca (SEO), marketing viral e outros métodos de marketing de “atração” (pull). Outros queriam ficar com o que a empresa fazia de melhor — o marketing de “empurrão” (push) —, indo até o mercado da internet com anúncios pagos de produtos de preço baixo para criar uma lista de assinantes e, depois, vender a esses assinantes produtos de back-end de preço mais alto 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 Bill acreditava no “Apronte, Atire, Mire” e no fracasso acelerado, ele encorajou cada líder de grupo a seguir o caminho que quisesse — push ou pull — e a individualizar o esforço de alguma maneira única.

A ideia era que, ao fim de um ou dois anos de experimentação assim, a empresa pudesse ter fracassado bastante e, com sorte, também ter tido sucesso.

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

Nem todo líder de grupo seguiu o conselho dele. Um deles decidiu “esperar para ver” os resultados. “Vamos ver como

os outros se saem antes de gastarmos nosso tempo e nosso dinheiro com isso”, disse ele. “Vamos aprender com os erros deles.”

Por dois anos, os profissionais de marketing e os gerentes de produto da empresa ficaram extremamente ocupados tentando manter de pé o velho negócio baseado em mala direta, enquanto construíam um negócio novo baseado em ideias diferentes sobre como a internet deveria funcionar para eles.

Tanta gente estava fazendo coisas diferentes, em tamanha velocidade, que se tornou impossível para as áreas de operações e de contabilidade acompanharem tudo.

Problemas surgiram, e esses problemas eram discutidos abertamente nas reuniões da empresa e por e-mail. A alta direção tentava interpretar os dados de marketing quando eles pareciam contraditórios e comunicar as lições aprendidas quando elas pareciam definitivas.

Lá pelo fim de 2002, uma das publicações online da empresa estava indo muito bem — crescendo rápido e mostrando lucros muito bons. Alguns dos esforços online dos outros grupos também estavam funcionando, mas nenhum apresentava tanto crescimento quanto esse.

Quase imediatamente, três dos outros líderes de grupo mudaram seus programas para refletir esse sucesso. Em 30 meses, a Agora tinha saído de não saber nada sobre marketing na internet para ter um modelo funcional que crescia a uma taxa de 30% a 50% ao ano.

Enquanto isso, o único grupo que não quis arriscar o fracasso com um mergulho no estilo “Apronte, Atire, Mire”

na internet estava enfrentando uma queda significativa nas vendas. Em parte por causa do crescimento da publicação na internet, a resposta que eles obtinham com as promoções de mala direta estava minguando, e os lucros — castigados pela escalada dos custos de impressão e de postagem — estavam diminuindo rapidamente.

Quando o publisher do “esperar para ver” finalmente decidiu que era hora de entrar na internet, o negócio dele estava perdendo dinheiro e a concorrência já estava quilômetros à frente.

A Metodologia do “Apronte, Atire, Mire”

Gaste a maior parte do seu tempo, do seu dinheiro e dos seus recursos corporativos preparando a ideia para o teste. Todas as outras coisas que você possa querer fazer para aperfeiçoar o conceito (que tendem a ser caras e disruptivas, porque vão envolver mudanças e afetar muitos aspectos da sua operação) devem ser feitas, na maior medida possível, mais tarde — se e quando a ideia tiver provado ser viável.

O objetivo é duplo: aumentar a velocidade com que as ideias novas são testadas e diminuir o custo total de cada uma. “Apronte, Atire, Mire” é uma forma de testar mais inovações, boas ou ruins, com o intuito de aumentar o número de boas que acabam sendo implementadas.

Em teoria, o “Apronte, Atire, Mire” tem um custo: as despesas adicionais envolvidas em consertar depois o que poderia ter sido consertado no começo. Vem à mente o ditado “Quem faz no tempo certo poupa o trabalho de nove” (algo como “antes prevenir do que remediar”).

Mas, na verdade, o “Apronte, Atire, Mire” economiza dinheiro — e por uma razão muito boa.

Deixe-me explicar.

A Eficiência Econômica do “Apronte, Atire, Mire”

Digamos que você esteja no ramo de refrigerantes e tenha uma ideia de produzir uma nova versão de um produto já existente — uma versão incolor da sua cola campeã de vendas. Ao discutir a ideia numa sessão de brainstorming, você percebe que fazer o produto dar certo envolve duas incertezas distintas:

1. O mercado vai gostar do sabor do novo produto?
2. O mercado vai estar disposto a beber uma cola incolor?

Para responder a ambas as perguntas com certeza, você teria que desenvolver uma cola incolor de ótimo sabor antes de fazer qualquer outra coisa. Isso provavelmente levaria vários anos e custaria centenas de milhares (ou milhões) de dólares.

Mas, se você decompuser a inovação em seus dois componentes separados e testar cada um deles separadamente, conseguirá acelerar o processo de teste.

A estratégia óbvia seria testar primeiro a ideia da cola incolor, tentando vendê-la a um pequeno grupo de prospects o mais rápido que conseguisse. Desde que o teste fosse conduzido de forma científica, você descobriria se a ideia central — o conceito do incolor — poderia funcionar. Se não funcionasse, você poderia evitar o tempo e a despesa de desenvolver o sabor certo.

Se funcionasse, você faria a próxima coisa mais rápida, que seria acompanhar a reação do consumidor a uma cola

incolor que tivesse exatamente o mesmo sabor do seu produto campeão de vendas.

Não sei se foi essa a estratégia implementada pelo 7-Up quando a Howdy Corporation, de Charles Griggs, o lançou em 1929. Mas, se eu tivesse sido o diretor de marketing da Howdy naquela época, é o tipo de abordagem “Apronte, Atire, Mire” que eu teria adotado.

O “Apronte, Atire, Mire” como Ferramenta de Gestão

Embora seja, antes de tudo, um método de acelerar boas ideias de produto, o “Apronte, Atire, Mire” também pode ser aplicado às operações.

Digamos que você tenha uma ideia para melhorar o atendimento ao cliente. Você leu em algum lugar que, quando as pessoas ganham algo de graça, elas sentem uma obrigação moral de retribuir. Se os seus assinantes se sentirem assim, você raciocina, eles vão comprar mais produtos seus no futuro. Então a sua ideia é enviar pequenos presentes pelo correio aos seus novos assinantes para agradecer pela preferência.

Você poderia começar contratando consultores e fazendo pesquisa de mercado. Poderia gastar meses e muito dinheiro num estudo de viabilidade que lhe diria o que os teóricos já disseram sobre essa ideia no passado.

Ou... você poderia selecionar um grupo de 200 novos assinantes, enviar os presentes a eles e acompanhar os hábitos de compra deles ao longo de um período de seis meses (tomando o cuidado de vender a eles de forma razoavelmente agressiva durante esse tempo).

Ao fim dos seis meses, a eficácia da sua ideia teria sido testada com bastante precisão. Você teria atingido a sua meta de gestão (descobrir se os presentes afetam os hábitos de compra dos assinantes) numa fração do tempo que teria levado de outra forma, e também a uma fração do custo.

A cultura do “Apronte, Atire, Mire” na Agora encurta o tempo que se leva para fazer quase tudo. Reduz o custo do fracasso, aumenta a probabilidade de sucesso e diminui o impacto danoso que o tempo tem sobre todas as boas ideias.

—Mark Morgan Ford

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 16 de maio de 2008

O “Apronte, Atire, Mire” Deveria Ser Vendido por US\$ 20.000

Eu estava sentado no La Rotonde, um café famoso no Boulevard Montparnasse. Comigo estava um jovem que criou um negócio muito parecido, em vários aspectos, com o nosso. Fat Prophets, é o nome. Começou na Austrália e tem um escritório em Londres também.

O jovem, acho que o nome dele era Eric, explicou que eles tinham cerca de 25 funcionários... e que estava se perguntando como motivá-los.

“Eu simplesmente não sou muito bom nisso”, disse ele. Coitado. Está desperdiçando tempo e energia se preocupando com algo com que não precisa se preocupar.

“Apenas concentre-se em tocar um bom negócio”, eu disse a ele. “Se você estiver motivado... e mantendo a atenção de

todos voltada para os objetivos do negócio — como deveria ser —, a moral e a motivação vão se resolver sozinhas.”

“Sabe, você realmente deveria ler o livro do Mark Ford, *Ready, Fire, Aim*”, continuei. “Ele conta sobre todos os desafios que enfrentamos... e todos os erros que cometemos... e todas as lições que aprendemos. Ou pelo menos achamos que aprendemos. Você está mais ou menos no mesmo ramo. Você vai encontrar os mesmos desafios. Vai cometer os mesmos erros. Vai aprender as mesmas lições. Poupe-se de uma dor de cabeça. Saia agora... enquanto ainda tem a sua juventude e o seu entusiasmo.”

Eric olhou para mim. Não sabia o que pensar.

“Estou só brincando”, eu disse. “Mas esse livro provavelmente vai ser mais valioso para você do que para quase qualquer outra pessoa no mundo inteiro. E ele só custa US\$ 29,95. Sinceramente, eu deveria lhe fazer um grande favor e cobrar US\$ 20.000 pelo livro. Aí você leria cada palavra com mais cuidado... e se pouparia de centenas de milhares de dólares... e de anos latindo para a árvore errada.”

No livro, Mark descreve os estágios do desenvolvimento de um negócio. Como uma pessoa, um negócio tem que passar pela infância, depois pelos anos difíceis da adolescência... pela juventude... até a maturidade... e, por fim, acabar numa cadeira de rodas, sem fazer a barba, com restos de comida na camisa.

O negócio do Eric está claramente no estágio adolescente do desenvolvimento... crescendo rápido demais para as próprias roupas, desperdiçando muito tempo com coisas que não

importam de verdade, deixando o quarto uma bagunça — mas cheio de energia e de esperança no futuro.

Muitos dos nossos grupos pelo mundo também estão nesse estágio. Mas, em qualquer estágio que você esteja... leia o excelente livro do Mark. Ele pode ajudar você a chegar ao próximo estágio.

—Bill Bonner

O “Apronte, Atire, Mire” em Ação... no Estande de Tiro

Um amigo meu, construtor e empreendedor bem-sucedido, me contou que, quando começou recentemente a praticar tiro ao prato como hobby, ficou surpreso ao descobrir que “apronte, atire, mire” — e não “apronte, mire, atire” — é o novo método de ensinar essa habilidade. As pessoas que aprendem por esse novo método estão se tornando atiradores melhores mais rápido.

“A maneira como costumavam ensinar era aprontar a arma e então mirá-la um pouco à frente do objeto para você acertá-lo em movimento”, explicou ele. “Mas agora ensinam a pegar o rifle, encostá-lo no ombro e então levá-lo até o olho e atirar. Eles não querem que você mire. Descobriram que mirar na verdade diminui a precisão, porque o cérebro já está programado para fazer o ajuste para o movimento. E, ao tentar mirar, você está tentando replicar manualmente o que o cérebro faz automaticamente.”

Bob Knopf, instrutor da National Wing and Clay Shooting School, aconselha os alunos a focar no alvo, e não no cano da arma ou na alça de mira. “Aponte, não mire”, diz ele. “Mirar desacelera o seu movimento e faz você atirar atrás do alvo.”

Pedi a Jason, meu assistente de pesquisa, para verificar se há alguma boa ciência por trás dessa ideia. Eis o que ele descobriu:

Se a abordagem do “não mirar” no tiro ao prato parece contraintuitiva, talvez fique mais fácil de entender se você olhar para algumas outras atividades que você faz todos os dias, que exigem velocidade e precisão, mas que não exigem muita concentração.

Você consegue despejar líquido num copo sem “mirar” conscientemente. Você consegue trocar de canal no controle remoto da sua TV sem “mirar” o dedo.

Você consegue fazer essas coisas porque os seres humanos têm um sentido de “propriocepção”, que envolve o fluxo de informação entre os órgãos sensoriais — como os olhos, os ouvidos internos e a pele — e o cérebro.

Você não tem consciência disso, mas a sua mente, desde o dia em que você nasceu, vem armazenando todas as coordenções complexas feitas entre a sua mente e o seu corpo, que permitem que você interaja com o mundo ao seu redor. Sem esse sentido, você não conseguiria escrever, segurar coisas, andar... fazer coisa alguma.

Pegar uma bola, andar de bicicleta ou atirar com um rifle pode exigir mais prática para acertar — mas ainda assim tem tudo a ver com estabelecer e fortalecer as conexões apropriadas entre o cérebro, o corpo e os olhos.

—Mark Morgan Ford

OITO DIRETRIZES DO “APRONTE, ATIRE, MIRE”

O “Apronte, Atire, Mire” encurta o tempo que você leva para fazer quase tudo. Reduz o custo do fracasso, aumenta a probabilidade de sucesso e diminui o impacto danoso que o tempo tem sobre todas as boas ideias.

Mas, como acontece com qualquer coisa nova, se você tentar introduzir o “Apronte, Atire, Mire” no seu time sem prepará-lo, é provável que encontre bastante resistência. Aqui estão oito diretrizes para ajudar você a evitar que isso aconteça:

1. Explique o Conceito-Chave

Sente-se com o seu time central e diga a ele por que você quer implementar o “Apronte, Atire, Mire” no seu negócio. Explique a relação entre inovação, velocidade e crescimento. Explique a relação entre o “Apronte, Atire, Mire” e o fracasso acelerado. Faça com que entendam por que a velocidade é necessária. Em seguida, explique a cada um, individualmente, como aquilo vai beneficiá-lo pessoalmente. Faça com que todos se envolvam emocionalmente em fazer a coisa funcionar.

1. Dê Apoio à Gestão

Algumas partes do seu negócio vão levar mais tempo para acelerar do que outras. A gestão de dados é provavelmente uma das mais problemáticas. Garanta aos seus funcionários-chave que você pretende manter o mais alto nível possível de eficiência em todas as áreas operacionais, e que você vai apoiar todo mundo do lado da gestão do crescimento, dando a eles o que precisam para acomodar a mudança.

1. Dê o Exemplo

Ao implementar qualquer mudança importante, os seus funcionários-chave vão seguir as suas atitudes, não as suas palavras. Preguar os princípios do fracasso acelerado e do “Apronte, Atire, Mire” não vai adiantar nada se você estiver gritando com as pessoas por cometerem erros. Lidere-as obedecendo aos três mandamentos de Dale Carnegie: Não critique. Não condene. E não reclame.

1. Estabeleça Parâmetros

Os seus funcionários precisam saber com que rapidez você quer que eles avancem. Dizer “mais rápido” não ajuda. Decomponha o ciclo da-ideia-à-produção em suas partes componentes e estabeleça, para cada uma dessas partes, prazos que, somados, vão lhe dar a velocidade que você está procurando.

1. Obtenha o Acordo

Os prazos vão funcionar enquanto os seus principais executivos os apoiarem. Garanta que eles apoiem, fazendo com que digam isso a você, pessoalmente, numa reunião em grupo.

1. Acelere Gradualmente

No seu primeiro estágio de crescimento, o seu negócio é um Celica, não uma Ferrari. Você não pode ir para o Estágio Dois — de cruzar a 55 para uma velocidade de 155 — em apenas algumas semanas. Se a sua meta final é produzir 50 produtos novos por ano e você, até agora, produziu apenas um em três anos, faça dos 50 uma meta de três a cinco anos.

1. Dê Suporte ao Longo do Caminho

À medida que o seu negócio cresce, os problemas vão se acumular. É extremamente importante que você acompanhe

esses problemas, honrando a promessa que fez à gestão. Seja liberal na contratação de novos funcionários, mas rigoroso na demissão dos fracos. Quando o seu pessoal de tecnologia da informação quiser arrendar equipamentos novos, esteja aberto à ideia, mas lembre-os de que o crescimento da empresa está apenas começando.

1. Siga o Programa

A metodologia é “Apronte, Atire, Mire”. Isso significa aprontar a arma antes de atirar com ela. É importante pensar de antemão em como deixar as suas novas ideias de produto prontas rapidamente. E, depois de atirar, em como refinar — mirar — essas ideias.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo II — Estimulando a Produtividade Empreendedora

QUATRO IDEIAS PARA CONSTRUIR NEGÓCIOS

1. A ÚNICA Coisa Que o Seu Negócio Precisa Ter Para Gerar Tráfego e Vendas

Uma grande oferta pode ser a mágica “ÚNICA coisa” que separa um negócio bem-sucedido na internet de um que vive sufocado.

Como disse Dan Kennedy: “Uma grande oferta vai permitir que você ‘arranque’ dinheiro das mãos de pessoas que quase nunca gastam dinheiro.” Se você conseguir tornar a sua oferta tão atraente quanto “água para um homem com sede no deserto”, terá pouca dificuldade em gerar tráfego ou vendas.

No entanto, criar uma grande oferta é difícil. Não é algo em que muita gente investe muito tempo. Nem algo que você consiga criar na primeira tentativa. Provavelmente você precisa dedicar muito mais tempo trabalhando na sua oferta para torná-la irresistível.

O primeiro e mais importante objetivo do líder de um negócio em fase inicial é encontrar uma estratégia de venda ótima. A estratégia de venda ótima inclui o melhor meio (mídia), a melhor oferta e a melhor copy de vendas.

1. Liderança = Visão e Decisões

Um amigo meu comentou comigo recentemente que não conseguia entender por que seus funcionários e colegas o enxergavam como líder. Mas eu conseguia ver os motivos.

Primeiro, ele tem uma visão de longo prazo. Não só para os negócios que toca, mas também para a própria vida. Ele tem uma filosofia pessoal forte e é claro quanto aos seus objetivos. Um líder precisa de uma visão de longo prazo. Uma visão de longo prazo é o motivo pelo qual as pessoas escutavam Steve Jobs.

Segundo, meu amigo toma decisões difíceis com rapidez e justiça. Se você aspira à liderança, pense no longo prazo para inspirar e manter as esperanças vivas durante as dificuldades. E esteja preparado para tomar decisões pelos outros. As pessoas contam com os líderes para que decisões sejam tomadas por elas. Como disse Martin Luther King Jr.: “Um verdadeiro líder não é alguém que busca o consenso, mas alguém que molda o consenso.”

1. Outras Empresas Aceitam Altas Taxas de Reembolso, a Nossa Não

Recentemente, Matt Smith e eu passamos um tempo com mais de uma dúzia de donos de negócio que vendem produtos na internet.

Ficamos chocados ao descobrir que alguns estavam satisfeitos com uma taxa de reembolso de 35%. Esse nível de insatisfação de clientes é totalmente inaceitável para nós.

Tanto Matt quanto eu viemos de negócios em que uma taxa de reembolso de 7% já é quase alta demais. O meu negócio de fitness trabalhou de forma consistente para baixar nossa taxa de reembolso para 5% ou menos.

Mesmo assim, a maioria dos reembolsos acontece ou por problemas técnicos, ou por avaliações honestas de que nosso programa é “difícil demais” para algumas pessoas. Isso eu consigo aceitar. Mas qualquer coisa acima de 10% faria meu estômago revirar.

Matt e eu acreditamos que, se entregarmos de 10 a 100 vezes o valor com nossos novos produtos, isso vai manter nossos reembolsos abaixo de 10%. De preferência abaixo de 7%.

É claro que as taxas de reembolso são relativas ao preço e ao tipo de produto. Em termos de preço, produtos mais caros quase sempre têm taxas de reembolso mais altas. Em termos de tipo, educação sobre investimentos quase sempre tem taxas de reembolso mais baixas do que recomendação de investimentos.

1. Construa Ecossistemas, Não Apenas Produtos

Li recentemente um artigo sobre um dos muitos fatores que determinam o sucesso da Apple no mercado de tablets.

O autor atribuía o domínio da Apple ao fato de ela ter construído um ecossistema em torno do produto. O ecossistema inclui as centenas de milhares de aplicativos desenvolvidos para o iPhone e o iPad, além da própria loja iTunes.

Isso criou uma “dor da desconexão” que seria sentida caso um cliente decidisse parar de usar um produto Apple. Ele não conseguiria transferir seus apps e conteúdos para um aparelho novo.

A Amazon funciona de forma muito parecida. Mas a Amazon chega ao mercado com uma abordagem diferente, como diz Jeff Bezos: “construindo produtos premium e oferecendo-os a preços não premium.”

A margem de lucro da Apple é uma saudável faixa de 20-25%, enquanto a da Amazon é de magros 4%.

Conforme vemos essas duas empresas batalhando entre si, será interessante observar se esses números mudam. Mas, por enquanto, a lição é construir um ecossistema, não apenas um conjunto de produtos.

Aqui vão dois exemplos de como você pode fazer isso:

1. Crie um site de assinaturas em que os assinantes montem um perfil, acumulem pontos e desenvolvam relacionamentos. Os membros vão pensar duas vezes antes de perder todo o esforço que investiram ali ao cancelar a assinatura.

2. Desenhe um programa de recompensas para seus produtos. O exemplo clássico: “Compre 9 sanduíches (ou xícaras de café, ou o que for) e ganhe o 10º de graça.” Seus assinantes vão hesitar da mesma forma em abrir mão das recompensas que acumularam ao longo do tempo.

—Craig Ballantyne

OS QUATRO ESTÁGIOS DO CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO

Se você observar como os negócios se desenvolvem ao longo do tempo, vai perceber que existem basicamente quatro estágios de crescimento.

1. O primeiro estágio é a Infância do negócio, quando ele sai de uma ideia para passar a gerar ativamente um fluxo de caixa razoável. Nesse estágio, a receita anual vai de zero a US\$ 1 milhão.
2. O segundo estágio é a Infância tardia do negócio, a fase de crescimento acelerado em que ele sai do patamar de US\$ 1 milhão, onde normalmente há pouco ou nenhum lucro, para um nível em que gera cerca de US\$ 1 milhão a US\$ 2 milhões por ano em lucro. Nesse estágio, a receita anual fica entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões.
3. O terceiro estágio é a Adolescência do negócio, quando ele ultrapassa o limiar dos US\$ 10 milhões (o que é difícil para a maioria dos empreendedores) e se torna um negócio sólido, em que o lucro pode ficar na faixa de US\$ 2 milhões a US\$ 5 milhões. Nesse estágio, a receita anual vai de US\$ 10 milhões a US\$ 50 milhões.

4. O quarto estágio é a Vida adulta do negócio, quando ele passa a ter receita anual de US\$ 50 milhões... US\$ 100 milhões... US\$ 200 milhões... e até US\$ 300 milhões.

Abaixo estão os números de receita e lucro anuais de seis negócios bem-sucedidos em fase inicial com os quais trabalhei. Pedi que esses números fossem compilados porque eu queria ver com que rapidez cada negócio havia crescido a cada ano e quanto tempo cada um havia levado para atingir certas metas de receita: US\$ 1 milhão, US\$ 5 milhões, US\$ 10 milhões e assim por diante. Achei que isso me ajudaria a identificar características comuns que todos compartilhavam. E foi exatamente o que aconteceu.

O tempo que levaram para sair de zero a US\$ 1 milhão em receita foi diferente para cada negócio, variando de um a cinco anos, como mostra a Figura 1.1. No entanto, assim que um negócio descobria como vender seu produto carro-chefe de forma lucrativa, chegar a US\$ 1 milhão em receita acontecia dentro de um único ano.

Os negócios que levaram três, quatro e cinco anos para atingir US\$ 1 milhão todos lutaram com o mesmo problema: fazer aquela primeira venda lucrativa. Mas, no momento em que descobriram (indicado por terem alcançado a marca de US\$ 1 milhão em receita), eles deslançaram.

FIGURA 1.1 — Como Quatro Empresas Cresceram de US\$ 1 Milhão a US\$ 10 Milhões (anos no negócio)

Quando um negócio atingia a marca de US\$ 1 milhão em receita, ele levava, em média, apenas cinco anos para atingir o nível seguinte de US\$ 10 milhões em vendas. Eu pude perceber

que havia dois fatores que mais importavam: velocidade e inovação.

Havia quatro negócios naquele grupo de seis com receita superior a US\$ 10 milhões, como mostra a Figura 1.2. Cada um deles passou por um ou dois anos em que os problemas aumentaram e os lucros caíram. Para corrigir esses problemas e devolver o negócio à lucratividade, eles tiveram que implementar sistemas e procedimentos que surgiram por causa do crescimento que haviam experimentado.

FIGURA 1.2 — Como Duas Empresas Cresceram de US\$ 10 Milhões a US\$ 50 Milhões (anos)

Problemas, Desafios e Oportunidades

Em cada um dos quatro estágios de crescimento do negócio, você vai enfrentar certos problemas, desafios e oportunidades distintos. Esses problemas, desafios e oportunidades dependem menos de qual negócio você toca do que do tamanho do seu negócio. E se você souber o que esperar em cada estágio do jogo, será muito mais fácil chegar ao próximo nível.

Estágio Um: Infância — de zero a US\$ 1 milhão em receita anual

- Principal Problema: Você na verdade não sabe o que está fazendo.
- Principal Desafio: Fazer a primeira venda lucrativa.
- Principal Oportunidade: Continuar vendendo até ter atingido uma massa crítica mínima de clientes.

Estágio Dois: Infância tardia — de US\$ 1 milhão a US\$ 10 milhões em receita anual

- Principal Problema: O negócio está apenas no ponto de equilíbrio ou pode estar perdendo dinheiro.
- Principal Desafio: Criar muitos produtos adicionais e lucrativos com rapidez.
- Principal Oportunidade: Aumentar o fluxo de caixa e se tornar lucrativo.

Estágio Três: Adolescência — de US\$ 10 milhões a US\$ 50 milhões em receita anual

- Principal Problema: Os sistemas operacionais estão sobrecarregados, e os clientes estão percebendo.
- Principal Desafio: Transformar o caos em ordem.
- Principal Oportunidade: Aprender a estabelecer protocolos úteis e a gerenciar processos.

Estágio Quatro: Vida adulta — de US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões e além em receita anual

- Principal Problema: As vendas desaceleram e podem até estagnar.
- Principal Desafio: Voltar a ser um negócio empreendedor.
- Principal Oportunidade: Fazer com que o negócio funcione sozinho.

A Medida Alternativa Baseada em Funcionários

Como os empreendedores gostam de pensar em receita quando pensam em crescimento, defini os quatro estágios do crescimento empreendedor de acordo com isso: de zero a US\$ 1 milhão, de US\$ 1 milhão a US\$ 10 milhões, de US\$ 10 milhões a US\$ 50 milhões e de US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões e além.

Mas, às vezes, a receita não é o fator mais importante no crescimento de um negócio. Em alguns negócios, o número de funcionários em nível gerencial de que você precisa pode ser um indicador melhor.

Deixe-me explicar...

Em *O Ponto da Virada* (The Tipping Point), Malcolm Gladwell fala sobre como a comunicação é afetada pelo tamanho de qualquer grupo de pessoas. Ele apresenta estudos científicos que sugerem que a comunicação é mais eficiente quando o grupo é pequeno, não mais do que seis ou sete pessoas. E ele especula que a qualidade da comunicação se deteriora à medida que o grupo cresce.

No mundo dos negócios, isso significa que você deve ter no máximo sete pessoas se reportando a um executivo de nível mais alto.

E, se você usar isso como diretriz para organizar o seu negócio, é bem provável que descubra que seus quatro estágios de crescimento se pareçam mais ou menos com isto...

- Estágio Um: Infância — São você e no máximo 7 funcionários de “primeira camada” que se reportam a você.
- Estágio Dois: Infância tardia — Seus 7 funcionários de “primeira camada” têm um total de 49 (7 x 7) funcionários de “segunda camada” que se reportam a eles.
- Estágio Três: Adolescência — Seus 49 funcionários de “segunda camada” têm um total de 343 (7 x 49) funcionários de “terceira camada” que se reportam a eles.

- Estágio Quatro: Vida adulta — Seu negócio passa de 343 funcionários de “terceira camada” para um crescimento ilimitado.

Os problemas, desafios e oportunidades desses quatro estágios correspondem aos que identifiquei acima para os quatro estágios de crescimento de receita.

—Mark Morgan Ford

— Retrato de um Momento —

O Que É Realmente Importante os Publishers Saberem

Como publishers, vocês assumem o comando de uma boa parte do nosso negócio. Queremos que vocês tenham sucesso. Então, aqui vão algumas reflexões pensadas para ajudá-los a conseguir isso. Como estou tentando dar a melhor orientação que posso, vou me abster de expressar meras opiniões e tentar dar a vocês apenas os conselhos nos quais tenho um nível de confiança muito alto.

1. Você deve ser um publisher franqueado. Seu trabalho é tocar o negócio... mantê-lo saudável... fazê-lo crescer... e ganhar dinheiro. Seu “chefe” é o Myles... e o chefe do Myles sou eu. No entanto, nem o Myles nem eu vamos dizer a você como tocar o negócio. Isso você tem que descobrir sozinho.
2. Existem algumas restrições. Não muitas, mas algumas. Como são poucas e são importantes para nós... esperamos que sejam respeitadas no espírito tanto quanto na letra. Você deve passar sua copy pelo departamento jurídico apenas para o teste legal. Ou seja, queremos ter

certeza de que o que está sendo dito passa por algum padrão legal mínimo. Essa não é uma restrição severa. Depois de um tempo, você será tão bom quanto o departamento jurídico em identificar onde ficam as fronteiras perigosas.

3. O Myles vai elaborar um orçamento com você... que esperamos que você respeite... na medida da sua capacidade.
4. Também esperamos que você respeite tanto nossos clientes quanto nossos parceiros, já que eles têm relacionamentos com outras partes do negócio além da sua. Nesse aspecto, você deve notar que levamos muito a sério o aumento do nível de qualidade em toda a organização. Clientes, parceiros e funcionários... e até pessoas na rua... precisam sentir que recebem um atendimento consistente, atencioso e cortês da Agora.
5. Como seria inviável para mim tentar revisar tudo o que enviamos, peça, em vez disso, que você assuma um compromisso pessoal... comigo... de que vai tentar entender e respeitar os padrões presbiterianos que estou tentando alcançar. Acho que você conhece esses padrões tão bem quanto eu. Se tiver qualquer dúvida sobre isso... por favor, peça minha opinião, e ficarei feliz em dá-la.
6. O sistema de franquias exige que cada franquia seja elaborada de uma forma única. E, para isso, você vai precisar de um visionário de franquia para cada uma. E vai precisar de ajuda com uma grande variedade de

questões. Se você quer construir um negócio realmente bem-sucedido, vai precisar do aporte de pessoas com quem não está acostumado a lidar: eu, o Myles, o Mark, o Bob e muitas outras pessoas. Você deve começar a trazê-las para o seu processo de decisão. Isso vai gerar mais trabalho para você no começo. Mas vai ampliar enormemente seus recursos... tanto pessoais quanto materiais. E, no fim, você estará deixando outras pessoas ajudarem a fazer o seu trabalho por você.

7. Nós, como empresa, já tivemos algumas divergências sobre o que faz uma newsletter dar certo. Alguns acham que o importante é entregar o que as pessoas aparentemente querem: recomendações que sobem. Acredito que esse não é o caminho para o sucesso, mas é um ótimo começo. Um produto de newsletter, ou uma franquia, aliás, é uma relação complexa entre escritores e leitores. Você terá que desenvolver um instinto para isso por conta própria. Apenas tome cuidado para não chegar a uma conclusão cedo demais... ou para não investir pouca energia demais em tentar descobrir. Newsletters, como qualquer forma de relacionamento humano, precisam de profundidade.
8. Queremos que o negócio se desenvolva. Mas não acreditamos que possamos construir sobre uma base fraca. E achamos que alguns dos nossos produtos são fracos. Se você tiver produtos que não são bons... ou se livre deles, ou melhore-os. Se você tiver produtos que são bons, mas que mesmo assim não parecem capazes de dar lucro... livre-se deles também. Desperdiçamos tempo

demais e expertise demais em projetos de valor intrínseco pequeno demais. Eu prefiro ver um negócio menor, mais enxuto, de qualidade mais alta e margem de lucro mais alta... do que um maior, de baixa qualidade e baixo lucro. É claro que o que eu realmente gostaria é de um negócio que fosse ao mesmo tempo maior e mais lucrativo.

9. Não se preocupe com a moral da sua equipe. Se você os liderar de forma adequada, a moral deles vai ficar bem. Concentre sua atenção no trabalho... nos produtos e nos clientes. Não dê a eles tempo ou oportunidade de se preocupar consigo mesmos ou uns com os outros. Se alguém insistir em ter um problema de moral, livre-se dessa pessoa.
10. Não permita que sua equipe fale mal de outras pessoas no negócio... dos nossos produtos... dos nossos parceiros... ou dos nossos clientes. O cinismo e a má-fé são tentadores... como furtar em loja... mas são péssimos para o negócio.
11. Procure não levar as questões de negócio para o lado pessoal. Você tem que trabalhar com todo tipo de personalidade. Algumas você vai gostar e achar fáceis de lidar. Outras, não. Mas você tem que aceitá-las como elas são e tentar o seu melhor para fazer os relacionamentos funcionarem do ponto de vista do negócio. Algumas das personalidades menos agradáveis muitas vezes são as que têm mais a oferecer. Não sei por que é assim, mas parece ser verdade.

—Bill Bonner

QUATRO ASPECTOS DO SUCESSO EMPREENDEDOR

Todo negócio empreendedor, independentemente do estágio de crescimento em que esteja, precisa de quatro personalidades no comando:

1. Um vendedor: alguém para divulgar o produto no mercado.
2. Um aprimorador: alguém para melhorar o produto.
3. Um organizador: alguém para garantir que as coisas fluam com tranquilidade.
4. Um cobrador: alguém para fazer as pessoas fazerem o que devem fazer.

Quando você começa o seu negócio, talvez tenha que assumir todas essas funções sozinho. À medida que o negócio cresce, você provavelmente vai contratar pessoas para assumir a maioria delas. Mas, pelo menos durante os dois primeiros estágios de crescimento do negócio (e provavelmente por mais tempo), você deve estar à frente de uma delas.

Qual deve ser?

A maioria dos especialistas em negócios diria que o papel mais importante para o líder do negócio é ser o organizador, garantir que todas as partes do negócio funcionem bem em conjunto.

Eu digo que é ser o vendedor.

Certamente, essa era a filosofia de Peter Drucker, um dos maiores especialistas em negócios da América. As prioridades devem estar nesta ordem:

1. Vender
2. Cobrar (para gerar vendas)
3. Aprimorar (produtos e vendas)
4. Organizar

Isso não significa que você tenha que fazer o marketing e a venda sozinho. Você não precisa escrever sua própria copy de publicidade nem se tornar o melhor vendedor da sua empresa. Mas você precisa entender como o seu negócio gera receita, e precisa ser capaz de entrar em campo e estimular mais vendas quando elas forem necessárias.

Essa é a força máxima de um empreendedor: a capacidade de estimular vendas. Existem muitas outras habilidades importantes que podem ajudar o seu negócio a ter sucesso. (Eu colocaria a capacidade de criar grandes produtos bem no alto de qualquer lista.) Mas não há nenhuma que faça tanta diferença quanto a habilidade de vender.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo III — Estimulando um Crescimento Vigoroso

Instantâneo no Tempo — Sábado, 9 de fevereiro
de 2008

COMO O BÁSICO EVOLUIU

Tive uma reunião com um sujeito que escreve uma newsletter financeira à moda antiga, e isso me lembrou do básico... e de como o básico evoluiu.

A ideia de uma newsletter é que ela é uma carta de ideias, informações e opiniões de ALGUÉM para outra pessoa. É pessoal. Direta. Íntima, não voltada para o mercado de massa.

Pois bem, David Fuller escreve uma carta financeira há provavelmente 25 anos. Ele tem um assistente/coeditor. Os dois entram em uma ligação telefônica às 6 da manhã. Discutem o que aconteceu nos mercados durante a noite... e então decidem sobre o que vão escrever.

Cada um escreve o que quer... mas a conversa telefônica garante que eles não repitam um ao outro... e que suas ideias sejam testadas e desafiadas antes de serem colocadas no papel. Eles então escrevem a newsletter, que sai eletronicamente, e no fim do dia gravam um resumo em áudio.

“Leva só alguns minutos”, ele me disse, “e é realmente divertido de fazer. Contamos aos nossos leitores o que achamos dos resultados de negociação do dia... como os eventos se conectam às nossas ideias... e o que vamos observar no dia seguinte. Os assinantes adoram.”

Quantos dos nossos serviços financeiros fazem isso? Quantos redatores discutem suas ideias com um colega diariamente? Quantos escrevem atualizações diárias? Quantos fornecem um resumo diário em áudio?

Se você não está fazendo essas coisas, provavelmente não está aproveitando o potencial da newsletter. Newsletters demais entre as nossas são produzidas por comitês... não atualizadas diariamente... sem uma voz única e sem um resumo diário.

É algo fácil de corrigir: encontre um bom editor... certifique-se de que ele faça o trabalho.

—Bill Bonner

Instantâneo no Tempo — Quinta-feira, 20 de setembro de 2001

MELHORE AS TAXAS DE CONVERSÃO COM MELHOR CONTEÚDO EDITORIAL, ATENDIMENTO E OFERTAS, POR MARK MORGAN FORD

Melhorar nossas taxas de conversão, a taxa pela qual novos assinantes compram um segundo ano de serviço, é um dos nossos três principais objetivos de negócio. Por que isso é tão importante?

Há duas ótimas razões.

Primeira, faz uma grande diferença no nosso resultado final. Digamos, por exemplo, que tenhamos 500.000 assinantes de primeiro período no total. E digamos que nossa taxa média de conversão atual seja de 20%. Se o preço médio de uma assinatura dos nossos produtos fosse US\$ 70, a receita que esperaríamos dos assinantes convertidos seria de US\$ 7 milhões (500.000 vezes 20% é igual a 100.000, vezes US\$ 70 é igual a US\$ 7 milhões).

Ao aumentar nossa taxa de conversão para 25%, nossa receita de conversão subiria para US\$ 8,75 milhões. Como a maior parte dos nossos custos de produção de uma newsletter (marketing e editorial) é fixa, a maior parte desse US\$ 1,75 milhão extra cairia direto no resultado final. Isso significa que cada aumento (ou queda) de um único ponto afeta nosso resultado final em cerca de US\$ 200.000. É uma soma significativa para um negócio do nosso tamanho.

Segunda, as taxas de conversão afetam radicalmente o crescimento da base ativa de assinantes. O efeito de composição das taxas de conversão faz uma grande diferença ao longo do tempo.

Vejamos o exemplo de duas publicações semelhantes. Cada uma adquire 5.000 novos assinantes por ano. Uma tem taxa de conversão de 20%. A outra, de 40%. (Para simplificar, não vamos considerar aqui as taxas de renovação pós-conversão.)

Veja como o histórico de circulação se acumularia ao longo de um período de dez anos.

Essa diferença de 20% pode gerar uma diferença de mais de 75.000 na base de assinantes ao longo de dez anos, a vida média de uma newsletter. A diferença cumulativa ao longo de dez anos é de mais de 200.000 assinaturas. A conversão média da Agora gira em torno de US\$ 75. Isso representa uma diferença de US\$ 15 milhões.

E isso considerando apenas a receita de renovação. Você ainda tem que somar a isso a receita de vendas de encartes, aluguéis de listas e promoções de back-end e VIP. O número

fica muito grande muito rápido, neste caso, bem acima de US\$ 20 milhões.

Ao longo de um período de dez anos, usando este exemplo como base, cada ponto adicional de conversão lhe daria um milhão de dólares extras em lucros. Você consegue ver por que achamos que é uma boa ideia aumentar nossas taxas de conversão. Então, como podemos aumentá-las?

Antes de tudo, tendo melhor qualidade editorial. Temos que dar conselhos bons e experientes aos nossos assinantes, conselhos que eles valorizem e em que confiem. Segundo, temos que oferecer um atendimento excelente. Isso significa enviar as newsletters no prazo, atender telefones rapidamente, lidar com dúvidas e reclamações de forma eficaz, manter bons registros, fornecer produtos de qualidade, e assim por diante.

As taxas de conversão não são determinadas apenas pelos redatores. Elas são responsabilidade de cada funcionário da Agora, porque cada funcionário da Agora faz um trabalho que afeta a satisfação dos nossos clientes.

Por exemplo, um “Número Muito Importante” para o nosso negócio é a porcentagem de novos assinantes que compram nossos produtos “VIP”.

Por produtos VIP, quero dizer basicamente qualquer coisa que vendemos por mais de US\$ 1.000. Entre nossos produtos VIP estão os serviços de negociação de investimentos (muitas vezes entregues por fax ou e-mail), clubes e seminários exclusivos, programas de coaching e treinamento e, em alguns casos, investimentos diretos, como o imóvel na costa do Pacífico da Nicarágua.

Como os produtos VIP costumam ser dez vezes ou mais caros do que nossas newsletters de pão com manteiga, eles têm o potencial de contribuir enormemente para o resultado final. Portanto, o número de vendas VIP que realizamos, como porcentagem dos novos compradores, torna-se um número-chave para a nossa lucratividade geral.

Não é fácil vender um produto de informação que custa mais de US\$ 1.000. Para fazer isso com sucesso, você precisa de duas coisas.

- Primeira, você precisa de algo que valha o dinheiro que está pedindo.
- Segunda, você precisa da habilidade de convencer os clientes em potencial disso.

Estamos tentando alcançar esses dois objetivos pedindo aos nossos publishers, editores e profissionais de marketing que pensem em novas maneiras de fornecer mais e melhores serviços aos nossos clientes. Cada franquia da Agora tem sua própria maneira única de enxergar as coisas: o mundo financeiro, o mundo da saúde ou das viagens, etc.

Essa perspectiva única resulta em produtos nitidamente diferentes. A franquia Taipan, por exemplo, tem uma ideia diferente sobre como investir do que tem, por exemplo, o Oxford Club. Todas essas franquias oferecem aconselhamento financeiro, mas cada uma o faz de uma maneira única.

Nossos produtos VIP, na maior parte, refletem essas diferenças. Assim, temos serviços de negociação VIP para cada franquia. Por serem diferentes, temos a oportunidade de

vendê-los todos simultaneamente dentro de cada divisão e, às vezes, entre divisões.

Acreditamos que a porcentagem de clientes VIP que criamos a cada ano é um bom indicador do tipo de trabalho que estamos realizando no geral. Isso inclui o quão bem estamos vendendo nossas franquias na entrada, o quão bem estamos cumprindo as promessas de franquia que fazemos e o quão bem estamos satisfazendo nossos compradores mais exigentes.

Há uma grande oportunidade de aumentar, de forma muito significativa, a porcentagem de clientes VIP que temos.

Converse com seu publisher sobre os planos dele ou dela para fazer isso. Descubra quem está encarregado de fazer esse número crescer e veja o que você pode fazer para ajudar.

ESTRUTURANDO UMA OFERTA VIP FORTE

Testar ofertas VIP pode fazer uma grande diferença no seu resultado final, e deveria ser parte regular dos seus planos de marketing.

Então, o que é exatamente uma oferta?

A maioria dos profissionais de marketing esquece que ela não passa do resultado de uma decisão de marketing, implícita ou explícita, sobre qual é a melhor forma de mercadejar o produto. E é bem possível que a oferta mais eficaz pudesse começar (ou terminar) com a mudança do próprio produto. Portanto, a primeira coisa a considerar ao estruturar uma

oferta é o que você está vendendo. (É uma newsletter? Um livro? Um brinde? Um serviço? Um teste? Uma amostra?)

Você também precisa considerar:

- Preço
- Condições
- Garantia
- Brindes
- Forma de pagamento
- Duração do serviço
- Métodos de entrega
- Adesão (membership) versus assinatura
- Canais de resposta (e-mail, telefone, etc.)

Pergunte a si mesmo: conseguiríamos um resultado melhor se tivéssemos uma oferta diferente? Teríamos uma resposta melhor com um(a) diferente: preço, brinde, garantia, condições de pagamento ou desconto?

Cada lista tem sua própria personalidade única e, quando você muda a oferta, atrai pessoas diferentes com psicologias de resposta diferentes. Algumas gostam de pagar à vista, na hora. Quando decidem comprar algo, querem pagar ali mesmo, naquele momento. Outras preferem se comprometer com menos no início e pagar gradualmente. Algumas precisam ser seduzidas com brindes irresistíveis, descontos enormes e cortesias inexplicáveis. Outras estão dispostas a se comprometer, mas só com uma garantia de satisfação muito forte.

Ser esperto com sua oferta lhe dá a oportunidade de fazer seu produto funcionar em listas que normalmente não funci-

onam para ele. Também pode fazer uma copy antiga e cansada funcionar em listas que funcionaram no passado, mas se cansaram de ver sempre a mesma coisa.

Assim como na copy, há uma dinâmica psicológica em ação aqui. Então, antes de começar a testar ofertas, você precisa olhar de perto para seus prospects e tentar determinar o que vai atraí-los.

—Mark Morgan Ford

Instantâneo no Tempo — 13 de fevereiro de 2009

HÁ NEGÓCIOS A SEREM FECHADOS

Não sei o que vai sair disso... mas conheci um publisher de jornal em Paris na semana passada. E Fanny e eu vamos voltar para outra reunião com ele daqui a alguns minutos. Porque, quando pensamos na situação dele, percebemos que talvez pudéssemos ajudar um ao outro.

Para encurtar uma longa história, ele tem um jornal financeiro diário, parecido com o The Wall Street Journal. Mas tem que competir com dois ou três outros jornais... seus custos editoriais são extremamente altos... as vendas de anúncios estão caindo... e ele está perdendo um bocado de dinheiro.

Quando nos perguntamos “Como ele pode nos ajudar?”, nada veio imediatamente à mente. Mas então, quando nos

perguntamos como poderíamos ajudá-lo, uma enxurrada de ideias nos ocorreu... ideias que na verdade nos ajudam também!

O que estou querendo dizer aqui é que a mídia tradicional está em apuros. Muito provavelmente, as publicações financeiras só impressas não conseguirão sobreviver. Especialmente aquelas que apenas dão a notícia. (É fácil demais de conseguir de graça.) Então os publishers estão abertos a sugestões. Eles estão em busca de conteúdo, de vendas, de back-ends, de receitas, muitas das coisas que achamos que sabemos fazer.

Aqui está uma lista rápida do que vamos propor:

1. Marketing cruzado... Nós vendemos os produtos deles... Eles vendem os nossos produtos.
2. Marketing conjunto... Os assinantes conseguem uma condição melhor comprando os dois juntos.
3. Damos conteúdo a eles... uma seção regular de “Opinião Contrária”, levando de volta ao nosso site e aos nossos especialistas, claro.
4. Eles nos dão conteúdo de notícias diárias para o nosso site.
5. Eles coletam endereços de e-mail para um e-mail gratuito (eles não têm nenhum)... Nós produzimos o e-mail... Vendemos nossos produtos de back-end... Dividimos a receita.

Vou contar como isso vai indo... mas me faz pensar que há negócios a serem fechados.

—Bill Bonner

A Supremacia da Venda (e 3 Prioridades Secundárias)

Das principais funções de um negócio empreendedor — desenvolvimento de produto, atendimento ao cliente, contabilidade, operações e marketing —, a que deve sempre receber prioridade máxima é o marketing.

As outras funções são importantes. Mas sem marketing, você não terá vendas... e sem vendas, você não terá fluxo de caixa... e sem fluxo de caixa, você não conseguirá pagar por todas as outras funções (a não ser entrando em dívida, o que é simplesmente tomar emprestado contra o fluxo de caixa do futuro).

Dito de outra forma: sem vendas, é muito difícil sustentar um negócio em andamento.

Considere isto a Regra Número Um do Empreendedorismo. Antes de seu negócio fazer sua primeira venda, ele não passa de um conjunto de ideias não comprovadas nas quais você está gastando dinheiro. Algumas dessas ideias podem ser boas e viáveis. Outras podem ser ruins ou impraticáveis. Você não pode saber quais são quais até testá-las vendendo o produto.

E é por isso que, quando faço consultoria para empreendedores que ainda estão nas fases de planejamento, tento fazê-los enxugar o processo de início, eliminando a maior parte das outras coisas que estão inclinados a fazer (como alugar um espaço de escritório e comprar móveis) e focando em concretizar aquela primeira transação real de venda.

Isso deve consumir 80% do tempo, do interesse e da criatividade seus e dos seus funcionários. Durante a fase inicial do seu novo negócio, vender deve ser sua prioridade máxima.

Se não vender, o que mais você deveria gastar seu tempo fazendo?

Aqui está uma lista curta de prioridades secundárias:

1. Mentorar e ser mentorado
2. Ensinar aos novos funcionários mais sobre como o negócio funciona
3. Estabelecer metas de negócio

1. MENTORAR E SER MENTORADO

O grande problema que todo mundo tem ao começar um novo negócio é a ignorância.

Novos empreendedores não sabem como o negócio deveria funcionar — onde buscar clientes, quanto cobrar pelo produto, quantos clientes são necessários para o negócio se tornar lucrativo, e assim por diante.

A solução para a ignorância é o aprendizado. E existem basicamente duas maneiras de aprender sobre um negócio: (1) por meio de seminários, programas e livros, todos os quais fornecem conhecimento generalizado e de segunda mão sobre o setor, e (2) conversando pessoalmente com pessoas que estão em um negócio similar e obtendo conselhos de primeira mão delas.

Quando um jovem que tive o prazer de mentorar começou uma nova divisão em uma editora para a qual trabalhava, ele estava “cheio de energia”, como me disse, mas “não sabia quase nada sobre como fazer aquilo”.

A solução dele era simples: ele pediria ajuda a todo mundo que pudesse (inclusive a mim).

“Conversar com pessoas, pelo menos uma vez por semana, sobre o que fazer em seguida me impediu de desperdiçar energia em ideias que não dariam certo”, ele disse. “Absorvi 20 anos de experiência editorial em um ano, recorrendo constantemente aos meus pares e mentores sobre cada decisão importante de marketing e de produto. As ideias deles não afogaram minha visão, mas ajudaram enormemente a refinar meus esforços e a torná-los muito mais bem-sucedidos.”

Ele foi muito esperto na forma como aproveitou todas essas informações, e tenho certeza de que isso foi um grande fator no seu sucesso. Em menos de sete anos, ele fez sua divisão crescer do nada para mais de US\$ 20 milhões em receita anual. Hoje, é um negócio de US\$ 50 milhões, altamente lucrativo.

Aqui está o que ele fez:

- Ele não tinha medo de fazer perguntas. Na idade dele, eu sempre tinha medo de fazer perguntas porque não queria mostrar minha ignorância. Mostrar minha ignorância equivalia a admitir fraqueza. Como me imaginava em uma carreira de sobrevivência do mais apto, fingia não ter fraquezas. O que eu não entendia era que havia algumas pessoas que queriam que eu aprendesse, que sabiam que eu era ignorante e me valorizavam mesmo assim. No topo

dessa lista estava meu chefe, o cara que me contratou e tinha um interesse pessoal no meu sucesso. Ele não só estava aberto a perguntas, como as recebia de braços abertos. Eu fui essa pessoa para esse jovem. Eu ficava encantado em responder a cada pergunta que ele fazia e a algumas que ele não fazia, mas deveria ter feito, e sempre me certificava de dar a ele uma resposta plena e completa.

- O sucesso dele era meu sucesso também. Durante o ano em que foi meu protegido, passamos muitas horas juntos. Ao fim da nossa relação de mentoria, senti que ele tinha absorvido quase tudo o que eu sabia sobre o tipo de negócio dele.
- Ele tinha múltiplos mentores. Ele não conversava só comigo. Estava fazendo perguntas a muitas outras pessoas que tinham perspectivas diferentes sobre o negócio dele, incluindo colegas que eu o apresentei.
- Ele perguntava para cima, para baixo e para os lados. Embora seus principais mentores fossem empresários experientes que já tinham feito o que ele queria fazer, ele tinha todo tipo de mentores temporários, incluindo concorrentes e até seus próprios funcionários. Antes de começar um projeto, buscava opiniões sobre ele de qualquer um e de todo mundo que pudesse ter algo útil a dizer.
- Ele mantinha os relacionamentos. Ele percebeu que a recompensa adequada e justa para uma pessoa que dá um conselho é receber agradecimento. E ele sempre foi bom em agradecer a mim e aos seus outros mentores. Na maioria das vezes, mandava um bilhete pessoal, o que já era

agradecimento suficiente. Às vezes, mandava presentes pessoais. Garrafas de vinho e charutos enrolados à mão foram a minha sorte.

- Ele tomava suas próprias decisões. Ele sabia que a responsabilidade final pelo sucesso do negócio dele era dele, então sempre fazia questão de revisar os conselhos que tinha recebido e tomar uma decisão que fosse sua. Muitas vezes, era alguma combinação de conselhos que tinha recebido com algum toque único vindo da sua própria imaginação.
- Depois de tomar uma decisão, ele assumia total responsabilidade por ela. Se desse certo, dava crédito a todos que o tinham ajudado a tomá-la. Se desse errado, aceitava a perda como sua.

Os efeitos positivos da mentoria não são apenas anedóticos, eles foram documentados por pesquisas sérias. Houve vários estudos sobre o tema, incluindo um da professora de psicologia Lillian Eby, que envolveu funcionários não acadêmicos da Universidade da Geórgia.

A Dra. Eby descobriu que 89% dos que foram mentorados relataram satisfação com seus empregos, e mais de 90% consideravam seu mentor alguém em quem podiam confiar e a quem podiam se abrir. Mais de 70% dos protegidos também relataram que seus mentores os ajudaram a avançar na carreira, ensinaram-lhes novas habilidades e como navegar pelo sistema. Os mentores também se beneficiaram dos relacionamentos, com 74% acreditando que a mentoria teve um impacto positivo em seus empregos.

A Dra. Eby também descobriu que o programa de mentoria, que era em grande parte informal, foi responsável por benefícios para a própria universidade, incluindo aumento de produtividade, menores níveis de estresse e melhor desempenho profissional entre os funcionários.

2. ENSINAR AOS NOVOS FUNCIONÁRIOS MAIS SOBRE COMO O NEGÓCIO FUNCIONA

Na idade do meu jovem protegido, eu não tinha a habilidade que ele tinha de buscar mentores. Mas tenho sido muito bom em mentorar qualquer equipe com que já trabalhei.

Talvez, sendo filho de dois professores, estivesse no meu sangue. Ou talvez fosse um instinto que eu tinha sobre como tornar minha vida futura mais fácil. Seja o que for, sempre tive o impulso de ensinar aos novos funcionários tudo o que sei sobre o negócio. E no momento em que aprendo algo novo, quero repassá-lo.

Esse impulso me serviu bem. Permitiu-me desenvolver rapidamente um núcleo de pessoas que têm as habilidades e a motivação para fazer o trabalho acontecer, seja qual for esse trabalho.

Quando você está liderando um negócio editorial em Estágio Um, o núcleo de pessoas que você tem no começo pode muito bem ser os gerentes e depois os diretores e, por fim, os vice-presidentes que tocarão seu negócio para você quando você entrar na semiaposentadoria. Quanto mais você puder ensinar a eles agora sobre o que faz o negócio funcionar —

funcionar de verdade —, mais fácil será para o negócio crescer grande e forte mais tarde.

Aqui estão algumas dicas para ajudá-lo a fazer isso:

- Ensine instintivamente se você tem o instinto. Ensine formalmente se não tiver. Toda vez que você ou qualquer outra pessoa faz algo inteligente ou descobre um segredo útil, transforme isso em uma lição. Reúna todo mundo, dê os elogios devidos e ensine a lição.
- Não faça essas lições serem unilaterais. Você é o líder, mas não é o único que tem insights. Pergunte a todos: “O que podemos aprender com isso?” E ouça as respostas deles antes de oferecer a sua.
- Documente a informação compartilhada depois. Escreva um memorando como parte de uma “bíblia” informal que você possa entregar a novos funcionários conforme eles entram na empresa.
- Não limite suas lições aos sucessos. Quando alguém comete um erro, celebre-o como uma experiência de aprendizado. Não critique a pessoa. Agradeça a ela por dar a todos a chance de aprender, e ajude o grupo a analisar o erro de uma forma positiva e produtiva.
- Resista à tentação de criar uma cultura de panelinhas e politicagem. Compartilhe todo o seu conhecimento com todo mundo na empresa. Não acumule seus segredos. Eles se tornarão mais fortes e mais úteis para você depois que você os compartilhar.

Para ensinar aos seus funcionários do núcleo o que você sabe, é claro que você precisa confiar neles. Você precisa ter fé de que

eles estão no negócio pela mesma razão que você: para criar um futuro melhor e mais recompensador.

Ter fé neles é fácil se você seguir seus instintos na contratação, ouvindo a voz dentro de você que reconhece o bom caráter.

Manter um bom relacionamento com pessoas de bom caráter também é fácil. Tudo o que você tem que fazer é tratá-las como você gostaria de ser tratado. Se você tiver intenções genuinamente boas, elas quase sempre serão leais a você.

3. ESTABELECER METAS DE NEGÓCIO

Seus funcionários do núcleo devem ser motivados pela sua visão. E sua visão deve ser construir um negócio empolgante, de rápido crescimento e de qualidade.

O propósito do negócio não deve ser — e isto é importante — deixar você ou seus funcionários ricos. Isso pode acontecer se você for bom em escolher produtos de ponto de virada (tipping-point) e vendê-los, mas não deve ser o objetivo principal.

Nos meus primeiros tempos, eu era um grande defensor de estabelecer metas de receita e lucro. Não gosto de usá-las agora, porque acho que elas passam a mensagem errada. Quero que os funcionários gastem seu tempo pensando em fazer e vender ótimos produtos. Não quero que eles foquem em deixar o chefe rico, e também não quero que foquem em deixar a si mesmos ricos.

Embora sua prioridade máxima tenha que ser vender no Estágio Um, deixar seus clientes felizes deve sempre ser seu

objetivo principal. Você deve sempre estar no negócio de servir o cliente, e isso significa continuar vendendo — ao longo dos quatro estágios de crescimento do negócio — bons produtos que ofereçam benefícios grandes, desejados e de ponto de virada.

Eu sei que isso soa frouxo e fofo, mas estou dizendo como um homem de negócios durão que ganhou muito dinheiro. Já fiz das duas formas: com negócios tocados com o propósito principal de enriquecer dirigentes e acionistas, e com negócios que focavam primeiro nos seus clientes. No longo prazo, acredito que um negócio orientado para o cliente é mais lucrativo e mais fácil de tocar.

Quando os clientes são bem tratados, eles ficam por mais tempo, compram mais produtos e recomendam seu negócio a amigos e colegas. Então, se você seguir meu conselho e estabelecer o conceito fofo da satisfação do cliente como seu propósito principal de estar no negócio, você ficará feliz mais tarde. Eu prometo.

E se seu propósito principal é a satisfação do cliente, então você pode estabelecer objetivos secundários que apoiem esse propósito principal e também sejam específicos e quantificáveis em termos de crescimento do negócio. Esses objetivos secundários incluem mirar nos prospects certos para o seu produto de entrada (lead product) e desenvolver um sistema para fazer vendas de back-end.

Como um negócio novo, fazer vendas tem que ser sua prioridade máxima. Vendas trazem dinheiro, que pode ajudá-lo a resolver a maioria dos seus outros problemas de negócio novo.

Mas o crescimento das vendas em si e por si só não deve ser seu objetivo principal.

Você quer desenvolver um negócio em crescimento fornecendo produtos de qualidade a uma base cada vez maior de clientes felizes e qualificados. Por clientes qualificados, quero dizer clientes que vão ficar com você depois da primeira venda e comprar mais produtos de você.

Então, embora seu foco principal deva sempre estar no atendimento ao cliente, sua meta quantificável como empreendedor de Estágio Um deve ser adquirir, o mais rápido possível, o que chamamos de uma “massa crítica de clientes qualificados”.

A MASSA CRÍTICA DE CLIENTES QUALIFICADOS

Há vários anos, um consultor nos lembrou de algo que tínhamos aprendido e esquecido. Em um e-mail para mim, ele colocou assim:

Quando eu cheguei, todo mundo estava fixado em um preço alto para os produtos de newsletter, vendidos em sua maioria por mala direta, que se esperava que gerassem uma grande base de assinantes,

sendo a ideia de que, quanto maior o preço, maior o valor percebido.

Isso é certamente verdade, mas não supera a realidade da elasticidade no nosso setor — o fato de que o número de assinantes que conseguimos quase sempre varia inversamente ao preço que cobramos. A máxima é que, se o preço for reduzido pela metade, o número de assinantes vai dobrar, mantendo-se todo o resto igual.

Vocês continuaram a insistir na ideia de baixar a meta de retorno sobre investimento (ROI) das campanhas de marketing (ninguém ouvia) até que ficou óbvio que, ao baixar o preço e baixar o ROI, o número de assinantes se expandiria exponencialmente.

Embora os olhos de vocês embaçassem quando olhavam para as fórmulas intrincadas na minha planilha que modelava o custo de aquisição permitido,

vocês imediatamente entenderam a dinâmica de gerar lucros de longo prazo por meio do desenvolvimento de um produto de grande circulação e baixo custo, vendido com prejuízo em marketing, fazendo up-sell de produtos high-end para essa base maior.

Testes de mercado extensivos provaram o ponto, e até o melhor profissional de marketing de vocês foi forçado a admitir (por meio de suas ações, mas não diretamente) que um preço mais baixo testado era melhor do que um preço mais alto tirado da cartola.

As “fórmulas intrincadas” do consultor se baseavam em uma coisa: o número mínimo de assinantes qualificados que sabíamos que precisávamos para atingir a lucratividade nas nossas vendas de back-end.

Para o negócio naquela época, o número era 10.000. Desde então, mudou, porque a internet mudou a forma como fazemos nosso marketing inicial. Mas o princípio é o mesmo: você precisa identificar um número-alvo de clientes qualificados

que tornarão a maior parte dos seus esforços de marketing subsequentes lucrativos.

O que ele nos ajudou a descobrir foi que poderíamos atingir esse número mais rápido baixando tanto o preço do nosso produto quanto o nosso custo de aquisição permitido.

Você pode aplicar essa mesma linha de raciocínio ao seu negócio de Estágio Um dando ao seu núcleo de pessoas dois números quantificáveis para perseguir: um número específico de clientes qualificados adquiridos a um custo específico para a empresa.

Desde que você continue conferindo suas contas, não precisará falar sobre receitas ou lucros para atingir essas metas. Quando você atingir seu número-alvo fazendo marketing dentro do seu custo de aquisição permitido, terá alcançado um marco financeiro importante.

—Mark Morgan Ford

A História da The Boston Beer Company

Anos atrás, quando a The Boston Beer Co. estava apenas começando a engrenar, recebi uma ligação do meu tio, sócio na Goldman Sachs e um dos meus financiadores iniciais. Ele me perguntou como as coisas estavam indo. “Bem”, respondi. Nosso primeiro lote da cerveja Samuel Adams estava nos tanques de maturação e ficaria pronto para entrega em cerca de cinco semanas.

“Então”, meu tio continuou, “o que você fez hoje?”

Eu disse a ele que tinha passado o dia procurando um sistema de computador. Quando ele me perguntou por quê, expliquei que imaginava que precisaria de um computador para acompanhar vendas, contas a pagar e coisas do tipo.

“Ah, sim”, ele disse, “vendas. Aliás, você tem alguma?” Admiti que não tinha.

“Então que diabos você está fazendo comprando um computador?”, ele exigiu saber. “Sabe, Jim, eu vi muito mais negócios irem à falência porque não tinham vendas suficientes do que vi quebrarem por falta de computadores. Por que você não trabalha primeiro no que é mais importante?”

Aquilo me abalou.

Meu tio passou a descrever seus primeiros dias na firma de investimentos — como ele tinha ficado assustado por ter que fazer ligações frias para clientes em potencial, como tinha se forçado a estabelecer uma cota de pelo menos uma nova conta por semana, não importava quantas ligações fossem necessárias.

Ouvindo-o, percebi que de alguma forma eu tinha invertido todo o processo. Para tornar meu negócio viável, a primeira coisa de que eu precisava não era um computador. Não era nem mesmo um escritório ou uma mesa. O que eu precisava era de um cliente.

Aquela ligação me galvanizou. Eu estava determinado a seguir o exemplo do meu tio e ir atrás de uma conta por semana. Mas quando chegou a manhã de sair e fazer isso, eu

não queria sair da cama. Por fim, escolhi um bar perto do meu escritório... e, vestindo meu habitual terno escuro de risca de giz, entrei com seis garrafas geladas de cerveja Samuel Adams na minha maleta e um nó na garganta.

Havia um cara atrás do balcão que presumi ser o bartender. Como se viu, ele não só era apenas o ajudante de balcão (o cara que empilha copos, mantém as prateleiras abastecidas, e assim por diante), como não falava inglês. Ele olhou para mim como se eu tivesse duas cabeças.

Enquanto eu ficava ali falando da minha cerveja, o gerente se aproximou e me olhou com desconfiança. (Ele provavelmente achou que eu era da Receita Federal ou algo assim.) De qualquer forma, contei minha história de novo e perguntei se podia servir um copo a ele. Ele olhou para a minha cerveja, cheirou, bebeu — e imediatamente me deu um pedido de 25 caixas. Foi uma sensação incrível. No espaço de 10 minutos, fui do terror absoluto à euforia.

A questão é que é realmente a venda que move a maioria dos negócios: a interface direta entre o produto e o cliente, o ciclo crucial de feedback.

Se os donos de negócios passassem mais tempo vendendo, dia após dia, prestariam muito mais atenção ao que importa. Quanto mais relutantes eles são em se colocar no meio dessa transação, maior a chance que têm de perder um elemento crítico do seu negócio. Quando você está lá fora vendendo, cara a cara com seu cliente, não há lugar para se esconder.

Seis Mitos Sobre Motivar Funcionários

MITO Nº 1: OS FUNCIONÁRIOS PRECISAM DE DESCRIÇÕES DE CARGO PARA SABER O ESCOPO DAS SUAS RESPONSABILIDADES.

Essa é uma crença popular entre os tipos corporativos, até mesmo entre os melhores deles. Eles geralmente são pessoas de operações, acostumadas a trabalhar com padrões formais e processos complicados, onde a precisão importa e os erros podem ser caros.

Realidade: descrições de cargo não são necessárias. Para empregos operacionais de nível inicial, faz sentido detalhar responsabilidades e procedimentos. Mas para gerentes de operações e quase todo mundo do lado da inovação e do marketing do seu negócio, descrições de cargo são desnecessárias e podem ser contraproducentes, porque são, por sua própria natureza, limitantes.

Minha filosofia é simples: se você é responsável pelo crescimento ou pela gestão das operações, não há nada que você não deva estar disposto a fazer. Dizer “Isso não é meu trabalho” equivale a dizer “Eu não quero trabalhar aqui”.

Pessoas excelentes enxergam limites como fronteiras. A coisa mais motivadora que você pode dizer a um futuro astro ou superastro é esta: “Você pode fazer qualquer coisa que quiser aqui, desde que contribua para nossas metas e objetivos.”

MITO Nº 2: OS FUNCIONÁRIOS SÃO SEMPRE MOTIVADOS POR DINHEIRO. É INGÊNUO PENSAR DIFERENTE.

Esse mito tantas vezes refutado ainda é comum entre CEOs e empreendedores, especialmente os mais jovens, que têm experiência limitada em liderar pessoas. Ainda ontem, ouvi isso de um jovem que tinha levado seu negócio ao Estágio Três em menos de seis anos.

Ele estava buscando atingir a marca dos US\$ 50 milhões e sentia que só poderia fazê-lo prendendo seus melhores funcionários. Mas ele acreditava, equivocadamente, que a forma de fazer isso era jogar mais dinheiro neles.

Realidade: o dinheiro não é nem mesmo a segunda força motivadora mais importante para pessoas muito boas. Vendedores escorregadios e gerentes prepotentes são motivados por dinheiro. Mas funcionários muito bons e excelentes são motivados principalmente pela oportunidade de se tornarem mais do que são. O próximo na lista deles é o reconhecimento. Pessoas muito boas florescem ao serem valorizadas.

Houve incontáveis estudos sobre o que motiva os funcionários, e o dinheiro nunca está entre os três primeiros. Isso não significa que o dinheiro não conte. Você não pode esperar pagar mal a boas pessoas e sair impune. Pague aos seus funcionários só um pouquinho mais do que a taxa de mercado, para que eles nunca sintam que você está se aproveitando deles — mas tenha em mente que a principal razão pela qual eles ficarão com você é por causa do desafio dos seus trabalhos.

MITO Nº 3: PARA CONQUISTAR A LEALDADE DOS SEUS FUNCIONÁRIOS, TORNE TODOS ELES DONOS.

Esse, admito, foi um mito que mantive caro ao coração por muitos anos. Parecia-me que, se pudéssemos fazer nossos funcionários sentirem que tinham uma participação no futuro do negócio, eles trabalhariam mais e de forma mais inteligente e ficariam por mais tempo.

Realidade: a maioria dos funcionários não quer ser dona de negócio. É por isso que eles são funcionários. Nos meus dias mais jovens, tentei várias maneiras de motivar funcionários por meio de planos de incentivo com ações, até criando uma estrutura tipo cooperativa, em que cada funcionário tinha ações reais na empresa.

Nenhuma dessas estratégias jamais fez uma diferença positiva. Os bons funcionários não trabalhavam mais. Os superastros não ficaram mais comuns. Os funcionários ruins eram igualmente ruins, e resmungavam porque sentiam que suas cotas de ações eram poucas demais.

A única diferença substancial foi que, como as pessoas no topo possuíam apenas uma pequena porcentagem do negócio, faltava-lhes a motivação necessária para fazê-lo crescer. Isso era ruim para todo mundo. Aprendi minha lição e prometi a mim mesmo que nunca cometeria esse erro de novo.

MITO Nº 4: ORGANIZAÇÕES HORIZONTAIS (FLAT) CRIAM FUNCIONÁRIOS MAIS EFICIENTES.

A ideia aqui é que os funcionários trabalham de forma mais eficaz quando você elimina os níveis de gerência. O ideal é tocar um negócio de iguais, onde cada funcionário pode ir direto ao CEO para tirar dúvidas ou receber orientações.

Realidade: os funcionários gostam de hierarquia. A hierarquia dá aos funcionários uma sensação de estrutura. Eles sabem a quem se reportam e quem se reporta a eles. Nossas vidas profissionais já são confusas o bastante. Piora as coisas, não melhora, buscar uma falsa horizontalidade igualitária demolindo a hierarquia, que é inteiramente natural e onipresente em qualquer forma de empreendimento humano.

MITO Nº 5: OS FUNCIONÁRIOS DEVEM TER BASTANTE DIVERSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Esse foi um mito popular durante o boom da internet. Toda empresa apresentada na revista Inc. se gabava da sua quadra de basquete, do seu campo de frisbee ou da sua sala de fliperama. A ideia era que, se você permitir que os funcionários se divirtam no trabalho, eles ficarão mais felizes e trabalharão por mais tempo e mais duro.

Realidade: a felicidade vem de fazer um bom trabalho, não de distrações. Transformar seu escritório em um parque de diversões é tolo e contraproducente. Seus astros e superastros não vão se importar com os brinquedos, porque encontram felicidade no trabalho deles.

Seus retardatários e folgados usarão os brinquedos — mas essas pessoas deveriam estar trabalhando para outra pessoa, não para você. Já vi bons resultados ao patrocinar aulas de exercícios para funcionários durante o horário de almoço. Fora isso, os únicos “brinquedos” que ajudam são novas ferramentas que ajudam as pessoas a trabalhar melhor e mais rápido.

MITO Nº 6: UM BOM CHEFE É UM CHEFE SENSÍVEL, QUE ESTÁ DISPOSTO A RESPONDER AOS PROBLEMAS PESSOAIS DOS FUNCIONÁRIOS.

Essa é a filosofia de gestão de Michael Scott no seriado de TV *The Office*. O conceito, em resumo, é que um chefe que também é seu amigo é um chefe para o qual você vai trabalhar com mais afinco.

Realidade: misturar negócios com amizade é sempre uma má ideia. Você não deve fazer isso como funcionário. E não deve fazer isso como chefe. Quando você trata um funcionário como amigo, está passando a ele a mensagem errada: a de que, no ambiente de negócios, a vida pessoal dele vem em primeiro lugar.

Todo empreendimento só pode ter um propósito principal, e seu propósito deve ser deixar seus clientes felizes. Quando

você coloca os interesses dos seus funcionários acima dos dos seus clientes, isso é uma violação da sua razão principal de estar no negócio.

A conclusão é esta: a melhor e mais fácil maneira de fazer seu negócio crescer de US\$ 1 milhão para US\$ 10 milhões, para US\$ 50 milhões, para US\$ 100 milhões e além, é preenchê-lo com funcionários muito bons e excelentes e transformar esses funcionários muito bons e excelentes em astros e superastros.

A forma de criar astros e superastros é criar o máximo de mobilidade ascendente possível no seu negócio, para que seus funcionários possam fazer o que todos os bons funcionários realmente querem fazer: exercer seus talentos da forma mais plena que conseguirem, fazendo algo que importa.

A felicidade vem de trabalhar duro e bem em algo com que nos importamos. Se você quer que seus funcionários trabalhem felizes (e você deveria querer), tem que comunicar sua visão para o negócio e, então, dar a eles a chance de realizar essa visão trabalhando duro e bem em um ambiente de responsabilidade ilimitada.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo IV — Enchendo Sua Empresa de Estrelas

Começando Sua Busca por Funcionários Superestrelas

Recrutar gente excepcional não é muito diferente de tocar uma campanha de resposta direta bem-sucedida. Você precisa identificar seu público-alvo, descobrir quais benefícios consegue oferecer a ele e, então, expressar esses benefícios de um jeito esmagadoramente convincente.

Um plano de recrutamento bem desenhado inclui um ótimo discurso de vendas, veiculação agressiva de anúncios e muita prospecção pessoal em eventos profissionais.

Você não pode simplesmente publicar um anúncio comum de “precisa-se” e torcer pelo melhor. Vamos dar uma olhada num anúncio convencional:

Procura-se Copywriter

Médico de saúde alternativa sediado no Sul da Flórida busca redator publicitário talentoso para ajudar a promover newsletter na internet e linha de suplementos naturais. O candidato qualificado deve ter pelo menos dois anos de experiência escrevendo pacotes de resposta direta bem-sucedidos. Salário e benefícios competitivos. Envie o currículo para...

E agora vamos olhar para um anúncio muito mais eficaz:

O Emprego dos Seus Sonhos Está Esperando por Você

É isto que você vem procurando: uma atmosfera empolgante e descontraída para desenvolver seus talentos como redator e chegar ao topo da melhor carreira do mundo: o copywriting de resposta direta. É o emprego dos sonhos para qualquer um que já tenha pensado em viver da escrita, com ótima remuneração, potencial de ganho ilimitado e a chance de mostrar ao mundo o quanto você é bom. Além disso, você vai trabalhar com gente inteligente, toda comprometida em criar mais saúde por meio da medicina natural.

Sou um profissional de medicina natural sediado no Sul da Flórida, com um negócio paralelo empolgante em publicação na internet e marketing direto de suplementos naturais. Procuo uma pessoa talentosa para se desenvolver e se tornar meu principal nome na área criativa à medida que o negócio cresce.

A experiência ajuda, mas o que mais me interessa é inteligência, uma forte ética de trabalho e talento para escrever.

Empregos excelentes como este aparecem uma vez na vida. Não deixe este escapar.

Me envie uma carta de duas páginas explicando por que você seria bom para esta vaga.

Repare em várias diferenças entre o anúncio convencional e o muito melhor.

- O primeiro anúncio é curto. O segundo é um tanto longo. Um anúncio mais longo é notado com mais facilidade. Um texto de anúncio mais longo também já se provou mais eficaz em convencer pessoas qualificadas a responder.
- O primeiro anúncio fala sobre o que a empresa está procurando. O segundo fala sobre o que a vaga oferece ao candidato. Essa é uma técnica de persuasão poderosa, baseada em princípios consagrados do marketing direto.
- O primeiro anúncio transforma a falta de experiência num fator limitante. O anúncio melhor torna isso menos importante e, na verdade, o caráter é muito mais importante do que a experiência para a maioria dos cargos. Ao

não tornar a experiência uma exigência, você amplia a rede e aumenta suas chances de fisgar gente realmente boa.

- O primeiro anúncio pede um currículo. O anúncio melhor pede uma carta. Isso traz vários benefícios. Primeiro, e mais importante, elimina as pessoas comuns, preguiçosas demais ou sem imaginação para escrever uma carta. Segundo, dá a você a chance de captar um pouco da personalidade do candidato, algo que você jamais conseguiria obter de um currículo. Por fim, deixa o candidato empolgado e pensando na vaga de um jeito mais sério. Isso significa uma probabilidade maior de ele aceitar o emprego, caso seja oferecido.

O ESFORÇO DE RECRUTAMENTO IDEAL

Escrever um anúncio persuasivo não basta. Você precisa ser assertivo na hora de veiculá-lo, tratando-o como trataria um anúncio de resposta direta. Com isso quero dizer que você deve testá-lo em quantos lugares conseguir, anotar quais lugares produzem os candidatos mais interessantes (atenção: eu não disse “qualificados”) e reveicular seu anúncio várias vezes. Seu objetivo é constituir um conjunto significativo de candidatos potenciais.

Agora começa o trabalho: ler todas aquelas cartas. Sim, seria muito mais fácil dar uma passada de olho nos currículos em busca de experiência e qualificações. Mas é exatamente

isso que todo mundo está fazendo. E é exatamente por isso que todo mundo está obtendo resultados tão decepcionantes.

Ao investir o tempo necessário para ler as cartas que você está recebendo em resposta ao seu anúncio, você conseguirá captar imediatamente a personalidade de cada candidato. Você terá uma noção do caráter de cada candidato, da capacidade de se comunicar, da visão, da ambição e da inteligência.

São essas qualidades que determinam o potencial de grandeza de uma pessoa como funcionário.

Depois de ler todas aquelas cartas, você vai ter de fazer algumas ligações, muitas delas. Conversar logo cedo com os candidatos é a melhor forma de determinar se os palpites que você tem sobre eles, baseados nas cartas, são válidos.

Faça os candidatos falarem de si mesmos o máximo que você conseguir. Mas se você notar um que insiste em virar a conversa de volta para você e para como ele pode ajudá-lo... saiba que você encontrou um vencedor. Os grandes funcionários entendem que sua principal preocupação deve ser o quanto eles podem fazer pelo negócio, e não o quanto o negócio pode cuidar deles.

Por fim, você vai entrevistar pessoalmente um punhado de finalistas. Essas entrevistas devem ser mais substanciais do que a habitual conversa de meia hora com aperto de mão. Reserve algumas horas para conhecer cada candidato. Apresente-o a outros membros da sua equipe. Se possível, leve-o para almoçar ou jantar.

Se você adotar essa abordagem, vai descobrir que qualquer um que chega à fase de entrevista pessoal já é um candidato

muito qualificado. Você quase certamente vai sentir que ficaria perfeitamente satisfeito com qualquer um dos cinco ou seis finalistas. E provavelmente ficaria mesmo.

Escolha um e o coloque para trabalhar em caráter experimental. No caso improvável de você ter cometido um erro, pode substituí-lo de forma rápida e fácil por um dos outros potenciais superestrelas que você deixou em espera.

LEVANDO SUA BUSCA POR SUPERESTRELAS UM PASSO ADIANTE

O que acabei de descrever é uma busca por superestrelas turbinada. Mas não é, de forma alguma, a única coisa que você deveria estar fazendo para encher sua empresa de pessoas extraordinárias. Você também deveria ir a muitas feiras de negócios e outros eventos do setor e conhecer muita, muita gente.

Ao se tornar um frequentador habitual desses eventos, você vai captar todo tipo de ideia sobre como reorganizar e melhorar seu negócio. Você também vai fazer conexões que podem acabar virando acordos de joint venture. E o mais importante: se você se conduzir do jeito certo, vai recrutar muitos funcionários excelentes.

Um mestre do recrutamento que se destaca na minha lembrança era o presidente de uma grande editora. Ele tinha um ótimo negócio e muitos executivos trabalhando para ele que poderiam ir às feiras. Na verdade, ele não precisava ir pessoalmente. Mas ele via esses eventos como oportunidades de networking, e o networking de que ele mais gostava era co-

encontrar jovens brilhantes que pudessem, um dia, vir a trabalhar para ele.

Ele parecia estar em todos os lugares nesses eventos, sorrindo, apertando mãos e fazendo amigos. Tinha a capacidade de fazer você se sentir, ao mesmo tempo, impressionado e lisonjeado por ele. Você sabia que ele era rico e poderoso, mas ele parecia tão interessado em você.

Essa combinação era muito eficaz. Nunca o ouvi fazer uma oferta direta a ninguém para vir trabalhar para ele, mas, de algum modo, a mensagem era transmitida de que ele ficaria contente em fechar um acordo.

— Mark Morgan Ford

Dois Ótimos Exemplos de Anúncios Não Convencionais Que Atraem Superestrelas

Na Agora, ganhamos a vida sendo não convencionais não apenas nas ideias que vendemos, mas também na nossa escrita. Nossa abordagem não convencional fica evidente também na forma como buscamos candidatos a emprego. É um símbolo da nossa cultura e pode nos ajudar a encontrar o tipo de funcionário que vai continuar a tornar nossa empresa grandiosa.

EXEMPLO 1

*Procura-se: Poeta Altamente Analítico,
Fanaticamente Competitivo e Autodidata*

*Nós. A maior firma independente de
pesquisa financeira do mundo. Temidos
pelos nossos concorrentes, adorados pelos
nossos clientes e atacados pelo governo...
nosso trabalho movimenta as decisões de
investimento de centenas de milhares de
investidores em mais de 100 países.*

*Publicamos mais de uma dúzia de
periódicos de investimento, três e-zines
financeiros diários diferentes, e somos
donos de um dos sites “agregadores” de
notícias financeiras mais acessados. No
total, nosso trabalho alcança cerca de um
milhão de pessoas todos os dias.*

*Fundada em 1999, somos o negócio que
mais cresce no nosso setor há quase uma
década. Alan Abelson diz que nosso
trabalho é “altamente respeitado” em
Wall Street e “premonitório”.*

A chave para o nosso crescimento contínuo é a capacidade de atrair funcionários verdadeiramente excepcionais, completamente dedicados a servir nossos clientes.

Você: um competidor excepcionalmente inteligente, de leitura ampla e universal, ambicioso, incansável e destemido, capaz de escrever uma prosa clara e inspirada.

A parte fácil do seu trabalho: pesquisar a fundo dezenas dos problemas mais complexos do mundo e prever soluções que sejam práticas e lucrativas para os investidores. A parte difícil do seu trabalho? Escrever sobre essas questões de um jeito que seja perspicaz e envolvente.

Você é aquela pessoa que seus amigos apontam quando perguntam: “Quem é a pessoa mais inteligente que você conhece...?” Você pode ser o nosso cara. Se você ama ler, pensar e escrever, você pode ser o nosso cara.

Um aviso: nossos clientes ganham dinheiro... ou perdem... com base na nossa pesquisa. Essa é uma responsabilidade tremenda que carregamos o tempo todo.

Se você não consegue lidar com a natureza altamente competitiva e totalmente objetiva do nosso trabalho, não se candidate. Mas se você está pronto para competir nos mercados, contra os melhores do mundo, nos dê um telefonema.

Obstáculos: todos os candidatos terão que enviar uma amostra de texto. Conte-nos sobre uma oportunidade de investimento fundamental e explique a forma mais agressiva de operar a sua ideia.

Nenhum outro critério será considerado: não nos importa onde você estudou nem quão boas eram suas notas. Não nos importa quanta experiência você tem, onde você trabalhou, para quem você operou, etc. E não queremos ver seus

gráficos. Ou você consegue pensar de forma independente e chegar a ideias lucrativas baseadas nos fundamentos centrais dos mercados, ou não consegue. É só isso que importa.

Remuneração: o céu é o limite. Dependendo da experiência, os candidatos devem esperar ganhar entre US\$ 75.000 e US\$ 150.000 no primeiro ano, incluindo bônus. Analistas bem-sucedidos ganham múltiplos desses valores. Depois do seu primeiro ano, você será pago com base na lucratividade dos seus produtos.

Localização: estamos abrindo um novo escritório em Delray Beach, Flórida. Você deve esperar trabalhar a partir deste local pelo menos durante o primeiro ano de emprego. Depois, dependendo do seu trabalho, você poderá viver onde quiser. Atualmente, temos analistas vivendo por todos os Estados Unidos, do Oregon e da

Califórnia até a Flórida. Recomendamos viver em um estado sem imposto de renda. Mas a escolha é sua.

Perguntas: se você tem alguma pergunta, provavelmente não é o nosso cara. Você já deveria saber quem somos e como nos contatar. Mas só para garantir que chegue à pessoa certa, envie seu currículo e sua amostra de texto para...

EXEMPLO 2

Você consegue passar neste teste simples de sete partes?

Estamos entre as pequenas empresas que mais crescem nos Estados Unidos, e precisamos de ajuda. Em nossa equipe, temos um autor multimilionário best-seller do New York Times, um consultor

financeiro conhecido e outros 18 indivíduos altamente motivados. Estamos contratando pelo menos mais cinco pessoas. Você gostaria de se juntar a nós?

Veja abaixo as vagas e o teste de sete partes que você precisa passar para ser elegível. Meu nome é Tom, e eu dirijo uma editora em Delray Beach, Flórida.

Estamos no negócio de publicar ideias revolucionárias. A informação que produzimos ajuda nossos assinantes a melhorar suas finanças, seus negócios, seus relacionamentos e até sua saúde.

Publicamos essas ideias em newsletters, que entregamos por e-mail. Para receber essas ideias, nossos leitores compram assinaturas das nossas newsletters.

Nossas ideias são sempre controversas, não convencionais, únicas e, acima de tudo, úteis. Têm que ser.

Gastamos milhões de dólares por ano pesquisando e produzindo essas ideias.

Nossas newsletters comandam alguns dos preços mais altos do setor editorial, calculados por palavra. Se ficássemos publicando ideias que você poderia obter no jornal ou na televisão, nunca conseguiríamos fazer isso.

Oferecemos outro benefício aos nossos leitores que eles não conseguem em outro lugar: independência.

Não temos nenhum anunciante a quem agradecer, não recebemos comissões por promover ações ou investimentos que recomendamos e não inflamos micropapéis (penny stocks) que possuímos secretamente.

Sobrevivemos pela qualidade da nossa pesquisa. Se nossos leitores acham nossa informação útil, eles renovam as assinaturas. Se não, eles nos demitem e pedem reembolso.

Oferecemos reembolso integral em tudo o que vendemos.

Dessa forma, nosso único mandato é produzir o melhor e mais útil conselho que conseguirmos. Nem sempre estamos certos. Mas estamos sempre tentando.

E nosso modelo de negócio está prosperando...

Estamos no mercado há menos de três anos e já acumulamos mais de 40.000 assinantes de 191 países. Temos mais de 20 funcionários.

Há dois ventos a favor enormes impulsionando o nosso negócio.

Primeiro, graças a dois grandes mercados de baixa nos últimos 10 anos e a uma série de escândalos em Wall Street e em Washington, os investidores estão acordando para a realidade de que a informação na qual vinham confiando já não funciona mais.

Eles estão cansados de ver os corretores usarem suas carteiras como lata de lixo. Não conseguem confiar em nada do que

leem na mídia tradicional. E perderam a confiança em seus consultores financeiros. Então eles estão acorrendo a consultores independentes como nós. Segundo, a internet mudou tudo.

Agora conseguimos nos comunicar com nossos assinantes a um custo quase zero, instantaneamente e com tecnologia avançada, como vídeo e softwares de apresentação. Isso nos permite entregar muito mais valor aos nossos leitores por meio de relacionamentos muito mais profundos e significativos. Não conseguíamos fazer isso quando cumpríamos nossas assinaturas pelo correio.

O resultado é que nosso setor está em plena explosão. E com o conhecimento e a experiência que temos na equipe, estamos capitalizando em cima disso... e você também pode.

Venha trabalhar conosco e você vai aprender tudo o que há para saber sobre publicação na internet, marketing online e venda da informação financeira mais útil. Toda a nossa equipe vai te orientar. E vamos te pagar bem por esse privilégio. Temos um código de vestimenta casual, horários flexíveis, regalias incríveis, e nosso escritório fica a uma curta caminhada da praia. Então, se você tem o desejo de se juntar a uma editora financeira progressista, esta é a sua chance.

Estamos procurando pelo menos cinco novas pessoas para se juntar à nossa equipe. Colei as descrições de vaga específicas abaixo. Mas observe: descobrimos que descrições de vaga são bastante inúteis. Nosso negócio cresce tão rápido que nossas responsabilidades evoluem constantemente. Em uma

semana, a sua descrição de vaga provavelmente já estará desatualizada. Dito de outra forma, se você é um ótimo candidato, provavelmente vamos te contratar de qualquer jeito, mesmo que não tenhamos uma vaga específica que combine com o seu conjunto de habilidades.

Afinal, não somos donos de nenhuma patente, mina ou rede de distribuição. Nossa vantagem competitiva está nas ideias das pessoas que empregamos. Então, quando encontramos pessoas talentosas, nós as contratamos de qualquer forma.

Qualquer um pode se candidatar a essas vagas. Não nos importamos com a sua experiência, suas qualificações profissionais ou sua formação. Só nos importamos em encontrar a pessoa mais eficaz para o trabalho. Há apenas uma condição:

Todos os nossos funcionários trabalham a partir do nosso escritório em Delray Beach, Flórida. Portanto, você precisa: a) morar na região ou estar disposto a se mudar para cá, e b) estar legalmente autorizado a trabalhar nos EUA.

Se você ainda está interessado, por favor, revise as descrições de vaga específicas a seguir e depois siga as instruções no final para iniciar o processo.

As Vagas Que Queremos Preencher

Neste momento, há cinco vagas que queremos preencher. Mas, como eu disse, esses são apenas pontos de partida e, se você se juntar a nós, é bem possível que acabe fazendo TODOS esses trabalhos em algum momento.

Analista de Investimentos: Temos uma vaga para analista de investimentos. Você deve ser mais curioso sobre investimentos do que qualquer outra pessoa que conheça. Você deve entender de ações,

opções e títulos. Você deve estar familiarizado com nossos diversos serviços. E você deve se sentir confortável escrevendo milhares de palavras por semana.

Assistente Editorial: Temos uma vaga para um assistente de editor ambicioso, incansável e destemido, para nos ajudar a cumprir todos os prazos diários, semanais e mensais das nossas diversas publicações. Isso pode significar editar ensaios, revisar textos, pesquisar novas ideias ou escrever. Você deve ter um olhar incrível para os detalhes e a capacidade de lidar com dezenas de tarefas ao mesmo tempo.

Atendimento ao Cliente: Temos uma vaga aberta para representante de atendimento ao cliente. Procuramos um profissional de atendimento experiente, capaz de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, com fortes habilidades de comunicação, muita atenção aos detalhes

e que goste de um ambiente acelerado. Os candidatos precisam dominar o Microsoft Word, o Excel e o Outlook.

Conteúdo Web / Design Gráfico: Estamos contratando um assistente de conteúdo para a web. Você deve ser capaz de escrever HTML/CSS e ter olho para detectar erros de código, erros de digitação e inconsistências lógicas. Você vai trabalhar na produção de conteúdo para o nosso site e para campanhas de marketing. Vai enviar mailings e ajudar nosso gerente de produção a cuidar dos aspectos técnicos do nosso negócio.

Copywriter Júnior: Temos uma vaga aberta para copywriter júnior. Você precisa ser capaz de escrever com competência, mas não estamos tentando escrever o grande romance americano. O que importa mais é a capacidade de persuadir o prospecto por meio de um argumento cuidadosamente construído.

Procuramos alguém apaixonado por ideias... e por escrever grandes pacotes de vendas de sucesso estrondoso.

Como Se Candidatar a Uma Dessas Vagas

Este será um processo de candidatura em três etapas. O primeiro passo é muito simples e fácil e vai testar se você consegue ou não seguir instruções. Se quiser se candidatar à vaga, faça o seguinte:

- *Envie um e-mail para...*
- *A linha de assunto deve dizer “Quero trabalhar na Common Sense Publishing.”*
- *No e-mail, coloque sete coisas:*
 1. *Seu nome completo*
 2. *Sua profissão atual*
 3. *Onde você mora*
 4. *Como você ficou sabendo desta oportunidade*
 5. *A descrição de vaga em que você tem mais interesse*

6. *O preço do ouro no fixing da manhã em Londres naquele dia (verifique sua fonte duas vezes.)*
7. *O número 99 em algarismos romanos*

Faça SOMENTE essas tarefas. Nada mais deve constar no e-mail. Se tiver alguma dúvida, você terá a chance de perguntar na próxima etapa.

Se passar do primeiro nível, enviaremos um e-mail com mais instruções dentro de sete dias após o recebimento da sua mensagem.

— Tom Dyson

Levando o “Não Convencional” a Outro Patamar

Já recrutei muito e, literalmente, fiz milhares de entrevistas de emprego. E descobri que adotar uma abordagem contrain-

tuitiva é melhor em todos os aspectos. Se você entende de marketing, e do que motiva as pessoas, vai entender por que isso é tão eficaz.

Aqui vai um exemplo de uma newsletter da Early to Rise, uma forma inteligente de recorrer aos seus próprios assinantes para recrutar potenciais superstars:

A carta de hoje é completamente diferente, e começa com um AVISO:

Estou disposto a apostar que você está prestes a cometer um enorme erro. Daqui a pouco vou lhe dar uma escolha simples e você provavelmente vai fazer a errada. A maioria das pessoas faz.

Você pode até ter uma razão perfeitamente boa para cometer esse erro.

Ainda assim, qualquer que seja sua escolha, ela terá consequências muito além do que você consegue imaginar.

Então preste atenção. Veja bem, hoje eu quero lhe oferecer um emprego.

Sim, eu quero contratar você. Quero literalmente colocar você na minha folha de pagamento. Quero lhe dar a oportunidade que a maioria de nós espera, mas nunca recebe. Este emprego vai lhe garantir um salário regular e oportunidades de bônus substanciais, mas, mais importante, vai ajudar você a aprender e dominar o maior segredo que eu conheço.

O emprego é tão bom que você provavelmente não o merece. Depois que eu lhe contar sobre ele, você vai saber que tenho razão. Você provavelmente nem vai se candidatar. Mas, se o fizer, terá a oportunidade de aprender um segredo de valor inestimável...

Esse segredo é responsável por construir as fortunas de muitos dos meus amigos multimilionários. E, claro, eu o usei para ganhar meu primeiro milhão de dólares...

*e o segundo... e o terceiro, e assim por
diante.*

*Mas não é só sobre dinheiro. Esse segredo
pode ser aplicado a todas as riquezas da
vida. Atrevo-me a dizer que ele pode lhe
conseguir praticamente qualquer coisa
que você quiser. Por exemplo, conheço um
homem, vamos chamá-lo de D.H., que
usou esse segredo para superar seus
fracassos amorosos e encontrar a mulher
dos seus sonhos. Eles estão felizmente
casados há mais de 30 anos agora.*

*Você provavelmente está pensando... “Isso
soa inacreditável” ou “Ridículo!” ou pelo
menos “Onde está a pegadinha?”.*

*É aqui que você tem a oportunidade de
cometer o enorme erro que mencionei
antes. Não o culpo. Vivemos num mundo
em que as pessoas precisam ser céticas
para sobreviver. Nos tornamos
especialistas no hábito do ceticismo para
reduzir os riscos em nossas vidas.*

*Hoje, esse hábito vai prejudicar você.
Uma das lições mais valiosas que aprendi
é que a maioria dos momentos da vida
não importa muito. Mas há alguns
momentos na vida de cada pessoa que DE
FATO importam.*

*Por isso, uma das maiores habilidades
que podemos desenvolver é a capacidade
de reconhecer esses poucos momentos que
realmente importam e agir. Precisamos
nos levantar, prestar atenção e estar
prontos para agir.*

*Infelizmente, a maioria das pessoas
nunca vai entender isso. As chances são...
de que você provavelmente seja uma
delas. Deixe-me dizer uma coisa: se você
for a pessoa certa, este é um daqueles
momentos que importam.*

*Então, vamos falar sobre esta oferta de
emprego.*

*Primeiro, você precisa saber que sou um
chefe exigente.*

Se você acabar neste emprego, garanto que vai trabalhar até não poder mais. Muito provavelmente, vai trabalhar mais duro do que jamais trabalhou na vida. De vez em quando, vai virar noites em claro. Vai trabalhar em alguns fins de semana. Durante certos períodos (em um daqueles momentos da vida que realmente importam), você pode ser levado quase à exaustão tentando cumprir prazos. Vai ser difícil. Mas a questão é a seguinte.

Depois de doze meses se matando de trabalhar, ajudando a me deixar ainda mais rico, garanto que você vai sentir que VOCÊ me deve algo. Sei que vai, porque todos os dias, através do trabalho, eu estarei ajudando você a dominar o maior segredo que eu conheço.

Esta não é a primeira vez que contrato alguém para ensinar o maior segredo. Veja bem, não faz muito tempo, um jovem abandonou a perspectiva de um

emprego lucrativo num famoso escritório de advocacia em Nova York para se juntar a mim. Atrevo-me a dizer que ele se colocou no caminho da riqueza ao reconhecer esta oportunidade de aprender meu maior segredo.

Você vai conhecê-lo... se for a pessoa certa para a vaga. Aqui estão minhas exigências:

- *Você TEM que adorar ler. Vai ler muito. Sinceramente, meu maior segredo é relativamente fácil de aprender... mas dominá-lo exige trabalho duro, estudo e prática. Se você não leu um bom livro nos últimos dois anos, nem se dê ao trabalho de se candidatar. Você não é a minha pessoa.*
- *Você TEM que ser treinável. Precisa ser aberto, flexível e receptivo a feedback. Dominar esse segredo exige levar uns tapas na cara de vez*

em quando. Haverá doses fartas de amor severo, e vai doer.

- *Você TEM que se comprometer a dominar meu maior segredo. Isso precisa ser sua principal (que diabos, sua ÚNICA) prioridade. Não vou aceitar nada menos que isso.*
- *Você precisa aceitar que o trabalho é uma virtude. Se você não acha que trabalhar duro por algo em que acredita é a busca mais nobre da vida, então simplesmente não podemos trabalhar juntos.*

Detalhes sobre a vaga: Salário-base + bônus. Você precisa se mudar para Denver. Não consigo lhe ensinar meu maior segredo à distância.

O salário-base é algo com que você consegue viver tranquilamente. Você não vai ficar rico com esse salário-base, mas,

se dominar o que tenho a ensinar... vai ficar rico um dia, e bem em breve.

Como Se Candidatar:

Daqui a algumas semanas, vou ensinar a você o meu maior segredo de GRAÇA.

Como parte da minha busca por um futuro astro (ou 2, ou 3), estou conduzindo um workshop de meio período onde vou contar tudo sobre o meu maior segredo. Obviamente, você não vai conseguir dominar o segredo durante as poucas horas que teremos juntos, mas vai ter uma ideia do que estou falando.

O homem ou a mulher que conseguir o emprego vai dominá-lo, com a minha ajuda. Mas prometo que vou mapear tudo para você e colocá-lo num caminho que poderia, com toda a sinceridade, mudar tudo para você.

Só por comparecer, você vai receber quatro horas de educação pelas quais eu costumava cobrar US\$ 50.000 dos meus

clientes de consultoria. Esse é o poder do meu maior segredo.

O evento é totalmente gratuito. Eu até pago o seu almoço. Considere isso um presente meu por você estar disposto a sair da sua zona de conforto e explorar o que é realmente possível.

Não vou tentar te vender nada. Não vou nem tentar te vender a vaga. Você vai ter que conquistá-la, porque você precisa muito mais de mim do que eu de você.

Você só precisa chegar até Denver e arrumar um lugar para se hospedar.

O grupo será relativamente pequeno, para que eu possa interagir com todos os que comparecerem. Quero encontrar o diamante bruto.

Se você chegou até aqui, e desconfio que apenas poucas pessoas chegaram, então há uma última coisa que você precisa fazer se quiser participar.

Você precisa me provar que merece um dos lugares neste evento. Preciso ver que você é dedicado a essa oportunidade. Então, para se candidatar a um convite para o evento gratuito, eis o que você precisa fazer:

- 1. Me envie um e-mail com o assunto “Compartilhe o segredo”.*
- 2. Inclua uma explicação de por que você é o tipo de pessoa que estamos procurando.*
- 3. Compartilhe conosco uma das lições de vida que você aprendeu até agora.*
- 4. Anexe seu currículo.*

Aqui vai outro exemplo: um anúncio para assistente pessoal. Além de gerar muitas respostas divertidas, ele também gerou mais de 450 candidaturas:

*Executivo Exigente de Denver Procura
Assistente Pessoal Excepcional*

Estou procurando um indivíduo único para atender a um conjunto único de necessidades. As chances são de que este trabalho não seja certo para você... diabos, ele não é certo para a maioria das pessoas. Mas se por acaso você tiver as habilidades e os traços de personalidade que estou procurando, este pode muito bem ser o emprego dos seus sonhos. Sério.

Sou ocupado e preciso de alguém que tenha a habilidade e a motivação para tornar a minha vida mais fácil. Só essa frase provavelmente já te desanima. Se desanimar, siga em frente. Este não é o trabalho certo para você.

Já estive em mais de 50 países, e uma das coisas peculiares sobre os americanos, em comparação com pessoas de outras nacionalidades, é que eles (nós), em geral, odeiam cuidar de outras pessoas. Há

exceções, é claro. Se você é uma delas, se você genuinamente gosta de cuidar de... ou, ousado dizer, servir outra pessoa fisicamente capaz, então talvez, só talvez, este trabalho seja para você.

Essa pessoa vai me ajudar com tarefas de negócios, como gerenciar minha agenda, organizar minha extensa rotina de viagens e marcar reuniões. Mas eu gostaria que essa pessoa fizesse muito mais do que apenas me ajudar com a minha agenda de trabalho atribulada...

Sou perfeitamente capaz de cuidar de mim mesmo. Posso lavar minha própria roupa, fazer minhas próprias compras, organizar minha própria agenda etc. Mas eu não quero, e cheguei a um ponto na minha vida em que consigo fazer e ter praticamente tudo o que quero. O que eu mais quero, no entanto, é ser capaz de focar no meu trabalho, focar nas coisas

que faço de melhor e focar em agregar valor ao mundo... do meu jeito.

A pessoa perfeita para esta posição busca qualquer maneira pela qual possa me ajudar a manter esse foco.

Isso significa que minha assistente pessoal vai gastar boa parte do tempo também com meus assuntos pessoais. Fazer compras, resolver pendências, lavar minha roupa (provavelmente te perdi aqui), às vezes levar meus dois filhos a atividades ou de e para a casa da mãe deles. (Sou divorciado.)

Em resumo, a pessoa certa tem que estar disposta a fazer praticamente qualquer coisa que precise ser feita, e tem que fazer isso com um sorriso no rosto.

A pessoa certa:

- *É incrivelmente proativa. Ela busca as coisas que precisam ser feitas e as faz. Não fica esperando até que mandem fazer algo.*

- *É organizada. Eu não sou organizado. Meu cérebro não funciona assim. Preciso de alguém que seja profundamente, obsessivamente organizado.*
- *É flexível. Não me refiro fisicamente, embora eu seja bastante adepto de fitness e ioga e entenda o valor da flexibilidade física. Quero dizer que você precisa ficar tranquilo quando os planos mudam e as coisas dão errado. Preciso de alguém com a cabeça fria e atitude de quem resolve.*
- *É positiva. Você tem que ser positivo. Não quero ouvir sobre os seus problemas. Não quero ouvir reclamações. Quero ouvir o que você está fazendo para tornar cada dia um dia arrasador. Quero ver você sorrindo.*
- *Tem uma ficha impecável. Vou fazer uma verificação detalhada de*

anteriores a seu respeito. Se você já teve problemas no passado, não se candidate.

- *Tem transporte confiável. Você vai precisar circular pela cidade. Claro que eu reembolsaria qualquer despesa relacionada a transporte associada ao seu trabalho. Mas você precisa do seu próprio veículo, algo limpo e seguro no qual eu me sentisse confortável de deixar meus filhos andarem.*
- *É um ótimo comunicador. Você precisa ter excelentes habilidades de comunicação, tanto escrita quanto verbal.*
- *Aprende RÁPIDO. Vou te expor a muitas, muitas coisas novas. Se você não conseguir captar conceitos novos rapidamente, vai ficar perdido e eu vou ficar frustrado.*
- *Tem discrição e sabe manter sigilo. Sou extremamente reservado. Exijo*

total discrição e confidencialidade.

*Por causa disso, quanto mais eu
confiar em você, mais
recompensador o trabalho será para
você.*

*Sinceramente, prefiro alguém que tenha
diploma universitário. Trabalho com
muitas pessoas altamente instruídas e,
como meu assistente, você também
trabalhará. As chances são de que, se você
tiver mais formação, possa se sentir mais
à vontade. No entanto, eu abandonei a
faculdade e me dei bem, então uma ótima
formação é um bônus, mas não um
requisito.*

*A remuneração é totalmente negociável.
Estou disposto a pagar pela pessoa certa.
Eu não esperaria encontrar ninguém por
menos de US\$ 45.000 por ano. Então
esse é o ponto de partida, mas estou
disposto a pagar mais se por acaso você
for incrível. Se você for a pessoa certa e*

agregar um valor tremendo à minha vida, vai perceber que sou um homem extremamente generoso.

Então, se você acha que pode ser a pessoa certa para este trabalho, me envie seu currículo e, mais importante, uma carta de apresentação. Não quero uma carta de apresentação genérica... Se você enviar uma dessas, vou jogá-la fora sem pensar duas vezes. Em vez disso, me diga, em detalhes, por que VOCÊ é a pessoa certa para esta posição (e inclua sua pretensão salarial).

Envie sua carta de apresentação e currículo para...

Por que esse anúncio funciona?

O anúncio é sério, mas heterodoxo. É autêntico e promete uma experiência que vale muito mais do que um salário. Ele permite que os candidatos imaginem realizando as tarefas mencionadas e lhes dá uma noção honesta de como seria.

— Matt Smith

Direcionando Seus Anúncios às Pessoas Certas

Uma das melhores maneiras de encontrar o tipo de pessoa que você está procurando é escrever um anúncio que “fale” especificamente com ela, e nem sempre você vai acertar na primeira tentativa.

Aqui, por exemplo, está um anúncio que a Stansberry & Associates veiculou para um copywriter de nível inicial:

Copywriter de Nível Inicial

Interessado em entrar em um negócio de US\$ 100 milhões em rápido crescimento, onde você pode usar camiseta e chinelo no escritório? Você ama a palavra escrita? É naturalmente persuasivo? Tem uma veia competitiva? Gosta de pesquisar no Google, fazer investigações e descobrir fatos curiosos? Está disposto a aprender sobre política, economia e finanças? Por fim, está disposto a se matar de trabalhar para se tornar o melhor copywriter de publicidade do mundo, ganhando centenas de milhares por ano?

Se for o caso, queremos conversar com você hoje mesmo. Temos uma vaga imediata para dois copywriters de nível inicial. Você trabalhará lado a lado com um mentor de copywriting mundialmente famoso. Você conhecerá pessoas incríveis. E aprenderá o negócio editorial moderno por dentro. Você também vai se divertir bastante.

Observação: Esta posição exige que você trabalhe, no início, em nossa sede em Baltimore, Maryland. Por favor, envie um currículo e, mais importante, uma carta de apresentação de aproximadamente duas páginas convencendo o leitor a comprar... bem... qualquer coisa. Você mesmo, um gadget favorito, o que você quiser. Depois, envie os dois para...

Nada mal. Esperávamos que ele atraísse muitos candidatos qualificados... mas não atraiu. Então o reescrevemos para que

apelasse mais diretamente ao tipo de gente apaixonada e trabalhadora que prospera na cultura tão singular da nossa empresa.

Dê uma olhada:

Copywriter de Nível Inicial

Vou ser honesto: você provavelmente não serve para este trabalho. Descobrimos que a maioria dos “escritores” prefere temas acadêmicos sonolentos, o chamado “jornalismo” e coisas do tipo.

Aprendemos que muita gente que se autodenomina escritora, na verdade, não é nada disso. Eles não escrevem. E quando escrevem, produzem porcaria que ninguém lê.

Aqui, não há lugar para o fraco se esconder. Aqui, você vai aprender uma forma totalmente nova de escrever. Você vai escrever cartas, roteiros de vídeo e anúncios que fazem uma única coisa: vender. Se a ideia de vender te incomoda,

por favor, poupe o tempo de todos nós e não responda a este anúncio.

Por outro lado, se você tem interesse em entrar em um negócio de US\$ 100 milhões que cresce rapidamente, onde você pode ir ao escritório de camiseta e chinelo... Se você é naturalmente persuasivo... Se você tem espírito competitivo... Se você está disposto a aprender sobre política, economia e finanças... E, por fim, SE você está disposto a se esforçar ao máximo para se tornar o melhor copywriter de publicidade da América... Então queremos falar com você hoje.

Temos uma vaga imediata para copywriter em nível de entrada. Você vai aprender diretamente com os melhores mentores do setor. Vai conhecer pessoas incríveis. E vai descobrir o moderno negócio editorial por dentro. Se conseguir sobreviver aos primeiros 6 a 9 meses de

*treinamento, também vai se divertir
muito.*

*Observação: esta posição exige que você
trabalhe a partir da nossa sede em
Baltimore, no início. Por favor, envie um
currículo e uma carta de apresentação
(de aproximadamente duas páginas)
vendendo praticamente qualquer coisa:
um livro ou gadget favorito, um tipo de
carro, até você mesmo.*

*Em seguida, envie os dois documentos por
e-mail para...*

O anúncio reformulado trouxe muito mais candidaturas qualificadas do que o anúncio original, e acho que você consegue ver por quê.

Não só o volume de candidatos qualificados disparou, como o tom das candidaturas mudou drasticamente. As cartas de apresentação ficaram mais honestas, corajosas e dispostas a agradar. E a qualidade geral da escrita nas cartas também subiu alguns degraus.

— Jay Livingston

Como Conduzir a Melhor Entrevista de Emprego Possível

Além do marketing, os funcionários costumam ser o maior gasto e o ativo mais valioso de uma editora. E o grupo de RH (recursos humanos) da Agora está aqui para ajudar você a contratar os melhores candidatos para cada cargo.

A entrevista de emprego pode ser a parte mais intimidante do processo. Então, aqui estão cinco dicas para torná-la o mais produtiva possível...

1. Faça o entrevistado conversar com vários membros do seu grupo, para que você consiga ter múltiplas perspectivas antes de tomar a decisão final.
2. Peça referências profissionais e dedique tempo para conferi-las. Nunca se contente com o primeiro grande candidato. A competição é boa. A etapa final do processo de contratação deve incluir pelo menos dois candidatos que você estaria disposto a contratar.
3. Faça anotações detalhadas da entrevista. Isso cria uma atmosfera profissional. Ajuda o candidato a se sentir respeitado e encorajado, e permite que os entrevistadores recordem como chegaram às conclusões.
4. Deixe o entrevistado falar 85% do tempo. Não tente convencê-lo sobre o cargo ou sobre o seu afiliado. Deixe que ele convença a si mesmo de por que é o melhor candidato para a posição.

Tenha em mente que o processo de entrevista é um evento de implicações jurídicas e há perguntas a serem evitadas. Perguntas inadequadas abrem a porta para reclamações de discriminação. As entrevistas devem se concentrar apenas nas habilidades necessárias para o trabalho.

Aqui estão diretrizes específicas da Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego (EEOC):

Ao conduzir entrevistas, faça apenas perguntas relacionadas ao trabalho. Perguntas apropriadas podem incluir: histórico profissional e motivos para deixar empregos anteriores, ética de trabalho, estilo de trabalho, formação, objetivos de carreira, motivos para querer o cargo e perguntas referentes às qualificações do candidato.

Tópicos proibidos incluem: raça, cor, sexo, religião, origem nacional, autorização para trabalhar, histórico de saúde, local de nascimento, idade, situação de deficiência, estado civil, filhos, gravidez, prisões, condenações, altura e peso.

O ERRO DE ENTREVISTA MAIS COMUM

É fácil para os gestores responderem à pergunta “Por que você o(a) contratou?”. No entanto, eles costumam ter problemas quando precisam responder à pergunta “Por que você rejeitou aquele candidato?”. Como as decisões de rejeição normalmente não são bem documentadas, raramente os tomadores de decisão se lembram de seus motivos mais tarde.

É por isso que é tão importante fazer anotações durante a entrevista.

O RH ESTÁ AQUI PARA AJUDAR VOCÊ A ENCONTRAR E CONTRATAR SEUS FUTUROS ASTROS

Podemos fornecer descrições de vagas, além de divulgá-las em sites de emprego, mídia local, publicações e redes sociais como LinkedIn, Twitter e Facebook.

O RH pode fazer networking por meio de associações de ex-alunos, feiras de carreira, recrutamento em campus universitários e outros grupos profissionais que atingem candidatos com habilidades específicas. O RH também pode avaliar currículos, fazer triagem por telefone (sobre disponibilidade, salário e exigências especiais do cargo), checar referências e participar de entrevistas presenciais formais.

O RH pode ajudar com perguntas de entrevista comportamentais e baseadas em competências, projetadas para coletar dados sobre responsabilidades específicas do cargo. (Perguntas de entrevista comportamentais ajudam a prever o desempenho futuro de um candidato com base no desempenho passado. Você pede exemplos específicos de comportamento anterior, incluindo como o candidato lidou com situações desafiadoras relacionadas ao trabalho e o que aprendeu com essas experiências.) Entrevistas virtuais (via Skype ou webcam) são uma opção caso os candidatos estejam fora do estado ou do país.

Uma vez tomada a decisão de contratação, o RH pode fornecer modelos de cartas de oferta. Além disso, quando o candidato aceita, formulários de admissão e orientação para novos contratados ficam disponíveis para ajudá-los a se ambientar.

— Elizabeth Massing

Como Desenvolver Seus Talentos em Ascensão

Vamos começar com um axioma: o crescimento de um negócio depende de novas ideias que sejam bem executadas. Se você tem um negócio em Estágio Dois (com mais de US\$ 1 milhão em receita anual), você lida com novas ideias quase todos os dias.

Na verdade, supondo que você tenha montado seu negócio com pessoas inteligentes que querem ter sucesso, você provavelmente está soterrado de novas ideias.

O desafio é garantir que você tenha, a bordo, pessoas capazes de fazer essas ideias funcionarem.

COMECE CONTRATANDO PESSOAS EXCELEN- TES

Um amigo e colega meu é um mestre na boa contratação. Sua primeira contratação, um assistente de marketing em nível de entrada, floresceu e se tornou um profissional de marketing

de classe mundial que já está tocando o negócio por ele. Os dois contrataram um segundo astro, que os ajudou a dobrar o negócio em um ano. Hoje, a equipe é composta por quatro pessoas, e elas estão fazendo o trabalho que normalmente exigiria oito.

Não é fácil contratar pessoas boas, mas vale muito o tempo e o esforço que isso exige. Aqui estão as quatro coisas mais importantes que aprendi sobre como fazer isso:

1. Assuma o compromisso. Tudo que vale a pena fazer vale a pena fazer bem. Você não pode esperar contratar pessoas excelentes se dedicar apenas algumas horas a isso. Eu não gosto de entrevistar e sou sempre impaciente para contratar a primeira pessoa decente que aparece. Essa é uma combinação fatal.
2. Procure as coisas certas. A inteligência é importante, mas eu a colocaria em terceiro lugar na minha lista do que buscar. Concordo com Jeffrey J. Fox, em seu livro *How to Become a Great Boss*, que as duas coisas mais importantes a procurar são atitude e aptidão.
3. Fuja dos defeitos. De modo geral, você verá os candidatos no seu melhor durante a entrevista. Se notar algo que pareça errado, não ignore, especialmente se diz respeito a qualidades importantes para o cargo. Quando se trata de entrevistar, descobri que as peculiaridades pessoais são como a ponta de um iceberg. O que você vê na superfície é uma parte muito pequena do que terá de lidar mais tarde.

4. Não se preocupe demais com experiência específica. De todas as qualidades importantes para encontrar um ótimo funcionário, a experiência específica não está muito alta na minha lista. Sim, é bom saber que a pessoa que você contrata consegue fazer o trabalho técnico desde o primeiro dia. Mas no sétimo ou no décimo quarto dia, você vai desejar ter optado pelo candidato melhor, ainda que talvez não testado e não comprovado.

FORCE-SE A DEMITIR FUNCIONÁRIOS MEDÍOCRES

Quando você quer salvar um bosque de madeiras nobres ameaçadas, você começa derrubando muitas árvores para deixar o sol entrar e dar uma chance ao crescimento realmente valioso de se desenvolver. É assim que funciona na natureza. E eu descobri que a natureza de um negócio não é muito diferente.

Então, como você se livra dos funcionários medíocres que estão atrapalhando o crescimento do seu negócio? Um editor de newsletter de sucesso que conheço fazia da seguinte forma...

A cada nova pessoa que ele concordava em contratar, fazia a si mesmo a promessa de que demitiria o seu funcionário mais fraco. Ele raciocinava que o calibre da sua equipe melhoraria gradualmente, desde que cada nova contratação fosse melhor do que o pior funcionário que ele já tinha. Ele se via mirando em funcionários com problemas de atitude (aqueles que sem-

pre pareciam insatisfeitos) e em funcionários problemáticos (aqueles que passavam tempo demais no telefone, nas pausas, etc.).

“A única coisa difícil”, ele me disse, “foi aprender a demitir alguém. Reconheci que era o medo de fazer isso que me permitia tolerar aquelas pessoas medíocres o tempo todo. As primeiras demissões foram difíceis. Mas depois disso, ficou mais fácil. Com o tempo, passei a sentir que estava fazendo algo bom para a empresa, bom para mim e bom para os funcionários trabalhadores e sérios, que não queriam ser desacelerados por pessoas medíocres.”

O programa funcionou melhor do que ele esperava. Ele não só se livrou dos retardatários e das maçãs podres, como a energia de todo o ambiente de trabalho melhorou. Mais trabalho estava sendo feito mais rapidamente. Lucros e receitas dispararam.

E o melhor de tudo: ele não precisava mais gastar boa parte do seu tempo cutucando os que rendiam abaixo do esperado. E isso o liberou para fazer mais do trabalho que realmente amava (escrever, editar e promover sua newsletter).

ESTABELEÇA UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Com um programa de desenvolvimento de lideranças, suas pessoas de ponta treinam outras pessoas da empresa para fazer o que elas fazem. Então, à medida que o negócio cresce e suas pessoas de ponta assumem novas responsabilidades, os

líderes em formação dão um passo à frente para assumir as antigas responsabilidades dos seus mentores.

Mas, segundo um artigo que li, apenas dois quintos das grandes empresas têm programas formais de desenvolvimento de lideranças. Nas empresas menores, tenho certeza de que o número é muito mais baixo, provavelmente algo perto de 10%.

Eu acho que o motivo de isso raramente ser feito em empresas menores é que o crescimento delas é tão rápido que a necessidade de pessoas assumindo novas responsabilidades é sempre imediata. Isso significa uma de duas coisas. Ou as pessoas mais experientes assumem o trabalho extra elas mesmas, se sobrecarregando. Ou o trabalho é entregue a pessoas mais jovens, que não foram treinadas para fazê-lo. Em qualquer um dos casos, o risco de fracasso aumenta significativamente.

Se eu tivesse que escolher entre essas duas opções, daria o trabalho ao funcionário menos experiente. E colocaria alguém com experiência encarregado de mentorar essa pessoa, mesmo que a mentoria seja mínima.

Eu diria ao mentor: “Seu trabalho não é ensinar a essa pessoa todos os detalhes. E não é fazer você mesmo. Seu trabalho é revisar o projeto periodicamente para garantir que possamos arcar com os erros que vão ser cometidos. Fora isso, você deve deixar a pessoa nova se debater um pouco. Que se debata, mas que não naufrague.”

O método “debater-sem-naufragar” é imperfeito, mas é melhor do que nada. E melhor ainda do que despejar todos os novos projetos sobre a sua equipe experiente já sobrecarregada.

Com um pouco de orientação, pessoas novas e inteligentes conseguem descobrir muita coisa por conta própria. Às vezes, conseguem criar sistemas e procedimentos em que você nunca tinha pensado antes. Às vezes, elas vão te surpreender com o sucesso que alcançam.

APRENDA A DELEGAR

Não é fácil delegar responsabilidade quando você sabe que ninguém mais consegue fazer o trabalho do jeito que você quer, na hora que você quer e da forma que você quer. Você é a pessoa de referência, a que sabe responder às perguntas, explicar as coisas e resolver os problemas.

Isso é bom e ruim. Bom porque te dá poder. Bom porque faz avançar seus objetivos. Ruim porque pode te sobrecarregar se você não tomar cuidado. A relutância em compartilhar a carga de trabalho vai aleijar a sua empresa. É temerário achar que você pode fazer tudo sozinho.

Além de te deixar maluco, você vai entrar em colapso de exaustão e o seu negócio vai entrar em colapso junto com você. Em algum momento, você vai ter que aprender a delegar, ou vai se esgotar. Aqui vão algumas diretrizes para ajudar você a escolher a pessoa certa para a tarefa e soltá-la com confiança.

- Decida onde você precisa de ajuda. Olhe para a sua lista semanal de tarefas. Anote os trabalhos que você realmente gosta de fazer. Esses são os que você provavelmente não vai querer abrir mão. Depois anote os trabalhos que aproveitam ao máximo as suas habilidades.

Esses são os que você provavelmente não deveria abrir mão. O que sobra são os trabalhos de que você não gosta ou nos quais não é particularmente bom. E esses são os que outra pessoa talvez consiga assumir.

- Selecione os candidatos com cuidado. Você não quer qualquer um te ajudando. Porque, quando você delega um trabalho, a forma como ele é feito reflete diretamente em você. Procure pessoas que tenham interesse pelo trabalho, que tenham as habilidades para fazê-lo (ou que estejam dispostas a aprendê-las) e que tenham o tempo e a iniciativa para realizá-lo.
- Apresente seu caso. Seja específico sobre o trabalho que você quer que essas pessoas façam. Defina os objetivos do projeto. Estabeleça prazos. Deixe-as saber por que você as escolheu e como fazer aquele trabalho pode torná-las mais valiosas para a organização. Mostre a elas que isso vai beneficiá-las tanto quanto a você.
- Feche o acordo. Para algumas pessoas, um aperto de mãos pode bastar. Mas, por segurança e para garantir que ambos entendam o que será feito, coloque por escrito. Avise a todos da sua equipe que essa pessoa agora tem a autoridade para fazer o trabalho.
- Faça o acompanhamento. Verifique se as coisas estão sendo feitas em tempo hábil. Tenha em mente que, se o trabalho está sendo feito de forma diferente daquela como você teria feito, isso não significa necessariamente que esteja sendo feito errado. Mantenha a mente aberta.

Mas, se houver um problema, resolva-o, sem levar para o lado pessoal.

— Mark Morgan Ford

Encontrando Novos Talentos com os Funcionários Que Já Temos

Um dos incentivos mais valorizados que oferecemos aos nossos funcionários é a oportunidade de fazer treinamento cruzado em outros departamentos dentro de uma afiliada da Agora. Então, quando os funcionários demonstram interesse por uma função específica, damos a eles a oportunidade de acompanhar os diretores e fazer perguntas.

Deixe-me dar um exemplo.

Depois de me formar, trabalhei com planejamento de eventos, que foi onde comecei a desenvolver o lado profissional das minhas habilidades de relacionamento. Uma amiga minha, que trabalhava na Agora, sugeriu que eu me candidatassem a uma vaga de nível inicial em atendimento ao cliente na Stansberry & Associates.

De imediato, fiquei intimidada com as habilidades dos meus colegas de trabalho. Felizmente, percebi rápido que a Agora incentiva os funcionários a aprender mais, e a aprender mais rápido, assumindo riscos razoáveis (“fracasso acelerado”).

Tentei atender ligações desafiadoras de clientes e bombardei meu chefe, Lance James, com perguntas sobre as melhores práticas em atendimento ao cliente. Isso me ajudou a me adaptar ao ambiente acelerado do departamento.

Meus colegas de trabalho estavam abertos a responder às minhas perguntas sobre como a Agora funciona. Então, fiz o esforço de aprender o máximo possível. Encontrei formas de ajudar em projetos fora das minhas responsabilidades. E, com o tempo, fui promovida ao cargo de coordenadora de atendimento ao cliente. Nesse cargo, vesti algumas funções novas e tive minha primeira oportunidade de fazer treinamento cruzado em outra área.

Experimentar novas funções aguçou meu interesse profissional e me permitiu determinar para onde eu queria ir no futuro. O apoio atencioso de grandes mentores me ajudou a começar a alcançar meus objetivos profissionais.

Hoje, sou Diretora de Atendimento ao Cliente da Agora Financial, gerenciando mais de 15 representantes. E toda vez que entrevisto candidatos a emprego, faço questão de deixar claro que a Agora oferece oportunidades excepcionais de crescimento na carreira.

Desde que me tornei diretora, mentorei muitos representantes de atendimento ao cliente de nível inicial que depois se tornaram diretores de vários departamentos.

Essa abordagem de mentoria melhora as habilidades dos nossos funcionários diariamente. Ela também fortalece a Agora como um todo. Os incentivos certos, combinados com

oportunidades adequadas de ascensão, nos ajudam a reter bons funcionários e a melhorar o desempenho.

O retorno maior é que isso abre portas para profissionais inteligentes e dinâmicos, que podem subir e transitar entre os departamentos na hora certa.

— Andrea Michinski

Contratar e Demitir

Faz menos de três anos que venho “contratando e demitindo”, então dificilmente sou um especialista. Mas vão aqui algumas observações...

SOBRE DEMITIR

Eu odeio demitir gente. É um trabalho realmente desagradável. E é extremamente caro em termos do esforço desperdiçado no treinamento de pessoas novas e do tempo que leva para colocar cada nova pessoa em ritmo. Mas há muitos interessados neste negócio, da minha família às pessoas que trabalham aqui, passando por Porter, Mark, Bill e Myles. Para criar coragem de demitir alguém, eu simplesmente penso nesses interessados, e isso me motiva.

Eu digo a mim mesmo que o objetivo mais importante que podemos ter como empresa editorial é uma equipe nota A. Eu digo a mim mesmo que a mediocridade é como câncer... ou

ferrugem. Ela vai tomando conta, aos poucos, de cada parte do negócio, se você deixar.

Por isso somos implacáveis em arrancar a mediocridade sempre que a percebemos. Isso tem o benefício adicional de empurrar os membros restantes da equipe a se tornarem jogadores nota A.

Em resumo: nunca nos contentamos com a mediocridade, por mais tentadora que seja.

SOBRE CONTRATAR

Descobri que bom caráter é a coisa mais importante a se procurar... trabalhador, apaixonado, inteligente e honesto. A experiência não é tão importante, e a formação acadêmica, menos ainda. Descobrimos que as pessoas mais apaixonadas vêm das nossas listas... dos nossos leitores.

São as pessoas com maior probabilidade de ter uma conexão com o nosso negócio e de “comprar a ideia”.

— Tom Dyson

A Ferramenta PIP para Evitar Erros Graves de Gestão

Se você é novo na gestão de funcionários, vai cometer alguns erros. Os erros que você deve garantir que vai evitar são

aqueles que poderiam deflagrar um processo judicial. Estes são os mais comuns:

1. **Documentação Desleixada.** Os gestores devem dar feedback no tempo certo aos seus funcionários, positivo e negativo, de forma regular. Devem documentar quando um funcionário recebe qualquer advertência. Os registros oferecem uma rede de segurança caso os comentários algum dia sejam apresentados diante de um júri, e devem ser redigidos da maneira mais formal e precisa possível.
2. **Não Conhecer Políticas e Procedimentos.** Os gestores devem conhecer as principais diretrizes trabalhistas relativas a discriminação e assédio (Title VII), a Lei de Licença Médica e Familiar (FMLA), as leis de salário e jornada estabelecidas pela Lei de Padrões Trabalhistas Justos (FLSA) e a Lei dos Americanos com Deficiências (ADA).
3. **Avaliações Infladas e Aumentos Injustificados.** As avaliações de desempenho às vezes inflam as notas dos funcionários por razões irrelevantes. Isso costuma ser feito para evitar o constrangimento ou a oposição que um feedback negativo pode gerar. Infelizmente, essas mesmas avaliações infladas criam sérios problemas de credibilidade se um gestor mais tarde tentar alegar “baixo desempenho” como causa para um rebaixamento ou demissão. Já tivemos casos em que um gestor dá uma avaliação de desempenho ruim e um aumento ao mesmo tempo. Isso envia uma mensagem contraditória ao fun-

cionário. É importante ser direto, honesto e consistente. Também é importante conceder um aumento apenas se o desempenho do funcionário o justificar. Aumentos não são automáticos.

4. Ignorar Reclamações. Fazer vista grossa para as reclamações dos funcionários pode causar problemas sérios. Se um funcionário reclama de tratamento injusto, ele tem a base para uma potencial reivindicação por discriminação. Da mesma forma, queixas sobre condições de trabalho insalubres precisam ser reconhecidas. Se não forem, a Lei de Licença Médica e Familiar ou a Lei dos Americanos com Deficiências podem entrar em cena. O RH ou o jurídico podem ajudar você a determinar se é apenas “ruído” ou se você precisa fazer algo para corrigir o problema.

COMO O PIP PODE AJUDAR

Se um funcionário não está atendendo às suas expectativas, você deve dar feedback no tempo certo e advertências por escrito. Além disso, você deve fornecer detalhes sobre o que ele precisa fazer para melhorar. A maioria dos funcionários muda para melhor quando entende as suas expectativas. O Plano de Melhoria de Desempenho (PIP) pode ajudar você a fazer isso.

Aqui está o roteiro do PIP...

Qual é o seu objetivo final para o funcionário?

- Melhorar o desempenho.

- Corrigir o comportamento.
- Dar uma segunda chance antes de um rebaixamento ou demissão.
- Oferecer ajuda corretiva.
- Educar ou treinar em uma habilidade ainda não adquirida.

Em seguida, para desenvolver metas SMART, ou seja, Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e com Prazo definido (Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-oriented):

- O funcionário entende as expectativas do cargo?
- Ele tem uma compreensão clara do seu papel na organização?
- Você consegue articular como é o sucesso no cargo?
- Há recursos disponíveis para facilitar as mudanças de que você precisa?
- Essas questões já surgiram no passado?
- Como você lidou com elas anteriormente?

E então, depois de concluir o PIP com o funcionário:

- Mantive a confidencialidade?
- Expressei as alegações de maneira profissional?
- Arquivei uma cópia no RH?

Se o desempenho de um funcionário não melhorar depois de você concluir o PIP com ele, você pode, de forma razoável (e legal), mudar a situação dele no emprego.

— Elizabeth Massing

Cinco Passos para uma Vantagem Competitiva Duradoura

A Stansberry & Associates deslanchou depois que Mike Palmer montou a primeira equipe de copy específica de uma franquia da Agora. O Oxford Club e a Agora Financial fizeram o mesmo logo em seguida, quadruplicando de tamanho e lucratividade. A Fleet Street Publishing ficou maior e mais forte depois que desenvolvemos uma equipe de copy lá. E a Austrália foi notavelmente bem com pelo menos quatro bons e experientes copywriters em um negócio pequeno.

Sinto-me tentado a fazer uma afirmação ousada sobre isso. Sinto-me tentado a dizer que você nunca terá um negócio bem-sucedido, com uma vantagem competitiva duradoura, sem construir uma máquina interna de copy que produza trabalho nota A+.

Pode haver algumas exceções a isso. Você poderia, por exemplo, argumentar que a publicação na área de saúde é uma exceção. Afinal, a Agora Health fez um progresso notável. Depois de anos patinando em US\$ 10 milhões e depois US\$ 20 milhões a uma margem de 10% de lucro, eles começaram a aumentar seus lucros de forma significativa. E a Agora Health ainda depende de copywriters externos.

Então, poderia se dizer que esse sistema “da velha guarda” ainda funciona. Mas, se você concorda comigo que construir uma equipe interna de copy é a chave para construir um negócio sustentável, você precisa se perguntar: “Como faço isso?”

Felizmente, temos a fórmula. E ela é fácil de entender:

1. Encontre um copywriter nível A disposto a chefiar sua equipe de copy. Dê a ele um grande incentivo para fazê-lo.
2. Dê a ele os meios para construir a equipe.
3. Use uma estrutura de três níveis (copywriters mestres, oficiais e aprendizes) para oferecer um caminho de aprendizado e aperfeiçoamento aos novos copywriters.
4. Incentive seus copywriters a compartilhar ideias e a criticar o trabalho uns dos outros. Use as Revisões entre Pares (Peer Reviews) e as Críticas CUB (CUB Critiques).
5. Dê aos seus copywriters fortes incentivos financeiros para que permaneçam com você.

Isso, como eu disse, é fácil de entender. Mas não é fácil de fazer. A parte mais difícil para você será encontrar um copywriter nível A disposto a chefiar sua equipe. A segunda parte mais difícil será dar a ele a autoridade e a liberdade de que precisa para fazer seu trabalho.

Fora isso, você só precisa garantir que a equipe acredite nos sistemas que trabalhamos tanto para desenvolver. Use a estrutura de três níveis. Empregue os esquemas de remuneração. Insista na Revisão entre Pares e na Crítica CUB. Insista na Regra do Um e no Mandato FK.

— Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo V — Simplifique Sua Tomada de Decisão

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 12 de outubro de 2007

Como Organizar um Escritório

Estou aqui em Buenos Aires e, estando aqui, me lembro do quanto é difícil montar algo do zero. Você precisa de tantas peças se encaixando para ter uma organização que funcione... e cada peça tem que ser encontrada, treinada e por aí vai. Técnica... administrativa... jurídica... redação... edição... marketing. Isso consome muito tempo e energia...

O Will tem uma equipe interessante. Eles não têm um escritório (está em reforma), então todos trabalham no apartamento dele. Eles chegam... fazem café na cozinha... e depois se sentam ao redor da mesa de jantar.

Eles parecem muito produtivos... porque estão todos completamente informados o tempo todo. Todos conversam... o tempo todo... sobre o que estão fazendo.

Uma maneira muito eficiente de organizar um escritório. Basta colocar todo mundo em volta de uma mesa... deixá-los trabalhar nos seus laptops... e conversar uns com os outros. Eles não precisam parar para reuniões; eles estão em reunião o tempo todo!

—Bill Bonner

DECISÕES DE NEGÓCIO CRÍTICAS QUE VOCÊ PRECISA TOMAR

Poderia-se argumentar que os editores de sucesso da Agora são grandes tomadores de decisão. E, dentre as decisões que tomam, estas talvez sejam as mais importantes:

1. Quem contratar e demitir
2. Como incentivar funcionários-chave
3. Quais produtos comercializar ou descontinuar
4. Quais listas e ofertas testar

Quem Contratar e Demitir

Todos nós já passamos pela experiência de substituir um funcionário bom, mas problemático, por alguém que era excelente. O estresse cai visivelmente. A produtividade dispara. E o negócio é elevado de forma permanente.

Tomar decisões de contratação e demissão não é difícil se você seguir duas regras simples.

1. Nunca contrate alguém que seja apenas bom. Continue procurando até encontrar alguém excelente.

2. Se, durante os primeiros 30 dias, você não estiver convencido de que o novo contratado é realmente excelente, demita-o. É sempre melhor substituir funcionários medíocres por excelentes.

Como Incentivar Funcionários-Chave

Eu já acreditei que recompensas financeiras eram tudo o que você precisava para extrair o melhor das suas melhores pessoas. É uma ideia simples. Dê aos seus funcionários-chave metas ambiciosas, porém alcançáveis. Depois, atrele bônus financeiros à conquista dessas metas. Faça isso e você pode ignorar todo o resto.

Logo descobri que isso não funciona para a maioria das pessoas. A maioria das pessoas é motivada por benefícios menos tangíveis, como reconhecimento, valorização, poder e prestígio.

Ao longo dos anos, fui influenciado pela maneira como muitos dos nossos editores tratam seus funcionários. Percebi que aqueles que têm as melhores pessoas oferecem muitos incentivos. Eles pagam bem. Eles também elogiam e desafiam essas pessoas.

Então, meu pensamento atual é que o editor sábio da Agora fará o seguinte:

- Ofereça oportunidade. O benefício mais importante que você pode dar a um funcionário excelente é a oportunidade de se destacar. Dê às suas pessoas-chave a responsabilidade e a autoridade para realizar seu potencial.

- Pague uma remuneração-base acima da média do setor. Você nunca quer que seus superastros pensem que são mal pagos.
- Dê aos seus geradores de receita o potencial de ganhar muito dinheiro. Seus geradores de receita são seus gerentes de centros de lucro, criadores de produto, copywriters e profissionais de marketing-chave. Eles são (ou deveriam ser) fortemente motivados por dinheiro.
- Elogie o bom trabalho publicamente. E condene o trabalho malfeito em particular.

Quais Produtos Comercializar ou Descontinuar — e Quais Listas e Ofertas Testar

Quem contratar e demitir. Como incentivar funcionários-chave. Essas decisões envolvem disciplina e instinto.

Mas as duas próximas decisões críticas dependem fortemente de análise de dados. De coletar e interpretar dados de marketing.

Um artigo recente da Harvard Business Review aponta que os CEOs têm acesso a uma enorme quantidade de dados de marketing. Mas esses dados “podem ser inúteis, até prejudiciais, a menos que [eles] consigam incorporá-los à tomada de decisão”.

Para avaliar a capacidade de tirar proveito dos dados de marketing, um grupo chamado Corporate Executive Board criou o “Insight IQ”. Usando-o, avaliaram 5.000 executivos em 22 empresas. Depois os classificaram em três grupos:

1. Empiristas Inquestionáveis: pessoas que confiam na análise acima do julgamento

2. Tomadores de Decisão Viscerais: pessoas que vão exclusivamente pelo instinto
3. Céticos Informados: pessoas que equilibram julgamento e análise

Você É um Cético Informado?

Você consegue adivinhar o resultado. Os Céticos Informados foram considerados os melhores em tomar decisões-chave. Mas apenas um terço dos executivos se enquadrou nesse grupo. E isso é um problema, diz o artigo. Porque “neste exato momento, há grandes chances de alguém na sua organização estar tomando uma decisão ruim com base em informações que foram extremamente caras de coletar”.

Isso soa verdadeiro.

Quando penso nos editores e executivos sêniores com quem trabalhei na Agora, eu diria que temos um percentual relativamente alto de Céticos Informados. Mas muitos, se não a maioria, dos nossos profissionais de marketing de nível intermediário tendem a ser Empiristas Inquestionáveis. E pessoas criativas demais entre nós são Tomadores de Decisão Viscerais.

O artigo prossegue dizendo: “As empresas que querem fazer melhor uso dos dados que coletam deveriam focar em três coisas: treinar funcionários para aumentar seu letramento analítico, dar a esses trabalhadores as ferramentas certas e incentivá-los a confiar na sua experiência”.

Ele observa, corretamente, que workshops não são a melhor maneira de fazer isso. A melhor maneira é a mentoria. Você precisa revisar todas as decisões-chave de produto e mar-

keting. Você precisa garantir que elas sejam filtradas por uma mentalidade informada e, ao mesmo tempo, cética.

Sim, precisamos treinar nossas pessoas para prestar atenção à análise de dados. Mas também para serem céticas em relação aos resultados quando estes contradizem seus instintos. Em outras palavras, o Big Data, por mais abrangente ou bem analisado que seja, precisa ser complementado pelo Big Julgamento.

Então... quão bom você é em tomar os quatro tipos de decisões críticas? Reserve alguns minutos agora mesmo para avaliar a si mesmo, e a seus funcionários-chave.

—Mark Morgan Ford

O SISTEMA DE E-MAIL QUE MUDOU COMPLETAMENTE MINHA VIDA

No mês passado, acessei minha conta de e-mail 27 vezes. Isso dá uma média de pouco menos de uma vez por dia. (Eu não uso e-mail nos fins de semana.)

Cada sessão durou exatamente uma hora. E nesse tempo, processei 2.674 e-mails recebidos. Isso dá uma média de 36 segundos por e-mail.

Meu novo sistema para lidar com e-mail tem sido uma revelação.

Há o benefício óbvio de produtividade de despachar 100 e-mails em uma hora. Mas há um benefício muito maior: a redução do estresse.

Eu costumava sobrecarregar minha mente com tarefas de e-mail, mesmo quando não podia agir sobre elas. Por exemplo,

eu checava e-mail no celular enquanto estava no campo de golfe. Não havia nada que eu pudesse fazer para resolver qualquer coisa naquele momento, mas eu ainda assim sobrecarregava minha mente com “afazeres”. Eu sentia como se estivesse sendo puxado em cinco direções diferentes toda vez que checava e-mail enquanto estava fazendo outra coisa... como se eu não estivesse no controle do meu trabalho.

As pessoas perdem o equilíbrio quando enxergam seu valor como a capacidade de responder rapidamente. Se eu me vejo como uma máquina de responder e-mails, então minha vida profissional nunca para, porque meu e-mail nunca para.

Se, em vez disso, eu enxergo meu valor como separar o importante do que não é importante e tomar boas decisões sobre o que importa, eu consigo ir para casa em um horário razoável. Posso passar tempo com minha família, ignorar meus e-mails e mensagens de telefone o fim de semana inteiro, e garantir que, quando eu voltar ao trabalho, estarei no estado de espírito certo para tomar as decisões certas.

Maior produtividade e menos estresse não são os únicos benefícios do meu novo sistema de e-mail. Porque eu me permito apenas uma hora à noite para usar o e-mail, outras rotinas saudáveis estão brotando ao redor disso. Por exemplo, sempre jantamos em família às 18h. Como sei que vou estar lidando com e-mails às 20h15, consigo colocar todo o meu foco e atenção nos meus filhos por umas boas duas horas. Estou no presente. Não estou me distraíndo. E isso está forçando meus filhos a entrar em uma rotina em torno de mim.

Então, quando termino com o e-mail às 21h15, minha esposa e eu conseguimos passar um tempo de qualidade juntos.

Além disso, minha vontade de escrever está voltando. Fiquei com bloqueio criativo por dois anos. Tinha medo de escrever porque não me sentia no controle do resto da minha carga de trabalho. Agora vejo brotos verdes surgindo exatamente onde eu de fato preciso colocar as coisas no papel.

Em resumo, sinto que tenho mais controle sobre a minha vida, sobre o meu trabalho e sobre tudo o mais do que tive em uma década.

E aqui está o meu segredo (porque sei que tenho força de vontade fraca):

Eu pago uma mulher no Texas para controlar o meu acesso à minha conta de e-mail. Às 20h15, ela me envia por mensagem a senha da minha conta. Depois, às 21h15, ela troca a senha e me desconecta. Pelas 23 horas seguintes, não consigo acessar meu e-mail nem que eu queira.

O sistema em si é simples.

Durante a minha hora de e-mail, faço puro trabalho operacional... ou seja, não há nenhum pensamento de verdade envolvido. Não estou rascunhando respostas, tomando decisões etc. Estou processando minha caixa de entrada e minha caixa de saída.

É rápido, agitado e cansativo, porque estou sob um prazo apertado, mas não é criativo.

Então, justamente por ser trabalho operacional e não trabalho criativo, agendei minha hora de e-mail das 20h15

às 21h15, quando estou cansado e não me sobrou nenhuma energia criativa. Descobri que processar e-mails de manhã desperdiçava o meu melhor poder de raciocínio.

Com cada e-mail na minha caixa de entrada, tomo uma decisão rápida: agir agora ou agir depois.

Não me permito mais do que 30 segundos por e-mail. Se escolho “agir agora”, isso significa deletar ou dar uma resposta de uma frase. Bum. Bum. Bum. Consigo eliminar 80% da minha caixa de entrada assim em cerca de 30 minutos.

O restante da minha caixa de entrada exige trabalho. Talvez eu tenha que rascunhar uma resposta bem pensada. Ou tenha que revisar alguma coisa. Ou escrever alguma coisa. Esses e-mails não podem ser resolvidos em 30 segundos. Então eu os movo para um programa de anotações (Evernote) que sincroniza automaticamente com meu celular, meu laptop, meu computador de trabalho etc. Em seguida, coloco uma nota na minha lista de tarefas para me lembrar de lidar com eles amanhã ou quando der.

Isso leva mais 15 minutos.

Por fim, processo minha caixa de saída. Esses são os e-mails que compus (no Evernote) ao longo do dia no trabalho. Eu os copio e colo em novos e-mails e os envio.

É isso. Quando chego ao trabalho no dia seguinte, abro minha lista de tarefas e começo a trabalhar nela com calma, sem distrações e sem estresse. Se preciso enviar um e-mail, eu o componho no Evernote e o envio na minha próxima sessão de e-mail.

Meus colegas sabem que não devem me mandar e-mails “urgentes” durante o dia. Se precisam de algo, vêm até a minha sala e me perguntam. Se precisam que eu leia alguma coisa, imprimem ou colocam no nosso drive compartilhado. Se não estou no escritório, me ligam ou me mandam mensagem.

Às vezes preciso fazer planos ou confirmar compromissos com pessoas para o dia seguinte. Nesses casos, menciono que não vou checar e-mail no dia seguinte. Sugiro que, se não conseguirem comparecer à reunião, me mandem mensagem ou me liguem.

Já estou usando esse sistema há 10 semanas. Não tive nenhum problema com e-mails que caem no esquecimento, trabalho deixado de lado, vacilos, frustrações etc. Funciona perfeitamente. Não tive uma única emergência em que tenha precisado ceder e pedir acesso à minha caixa de entrada.

—Tom Dyson

GERINDO OPERAÇÕES VERSUS CENTROS DE LUCRO

Defini o Estágio Três do crescimento de um negócio como o nível em que a empresa cresce de 10 milhões para 50 milhões de dólares em receita. Mas as estruturas e os sistemas de gestão que você implanta nesse ponto levarão o seu negócio a 100 milhões e além.

Em essência, é quando você desenvolve um núcleo operacional para o seu negócio que seja organizado de forma racional e gerido profissionalmente. Os aspectos de marketing e de desenvolvimento de produto do negócio devem continuar sendo tocados de modo empreendedor, com inovação e velocidade

como valores centrais e Prepare, Atire, Mire como a principal metodologia de crescimento.

É por essa razão que recomendo organizar o seu negócio em crescimento de acordo com isso: com suas funções operacionais agrupadas sob um único diretor de operações (COO) e suas atividades de marketing e desenvolvimento de produto organizadas por linhas de produto, como centros de lucro separados.

Dê uma olhada no organograma abaixo. Quando você está faturando apenas 10 milhões de dólares em vendas, provavelmente terá bem menos executivos do que esse organograma indicaria. Muitos desses papéis serão assumidos pelas mesmas pessoas. Mas, à medida que o negócio cresce, as responsabilidades provavelmente vão se dividir desta forma. Ter o esqueleto do seu negócio futuro já estabelecido agora facilitará as coisas mais tarde.

CEO (Você) | Gerente de Centro de Lucro | Gerente de Centro de Lucro | Gerente de Centro de Lucro | Gerente de Contabilidade | Gerente de Atendimento ao Cliente | Gerente de Tecnologia da Informação | Gerente de Gestão de Dados | Gerente de Fulfillment | Gerente de Centro de Lucro | Marketing | Vendas | CEO | Gerente | Gerente | Desenvolvimento

Por Que Essa Estrutura Funciona

Uma vantagem desse tipo de estrutura é que ninguém, incluindo você, tem mais de seis pessoas reportando-se a ele. Um segundo benefício é que 80% do seu tempo ainda pode ser dedicado a marketing e desenvolvimento de produto.

Um terceiro benefício é que a parte operacional do negócio será tocada por profissionais de operações. Um quarto benefício é que o crescimento futuro da empresa não será travado pelas operações, porque os gerentes dos centros de lucro estarão reportando-se ao CEO (você), e não ao COO.

Usei essa estrutura, mais ou menos, em todo negócio empreendedor com que trabalhei. O que gosto nela é sua flexibilidade. Uma vez implantada, ela acomoda o crescimento contínuo. Desde que se comuniquem com o COO, os gerentes de centro de lucro ficam livres para despejar novos produtos e gerar novas vendas. Com aviso prévio justo, o COO pode reforçar o quadro das divisões operacionais para acomodar esse crescimento.

Às vezes os gerentes de centro de lucro não ficam satisfeitos com o suporte que recebem do núcleo centralizado. Em geral, a queixa é que eles acreditam que conseguiriam um serviço melhor, mais rápido ou mais barato de um fornecedor externo.

Na Agora, lidamos com isso seguindo um estilo de gestão baseado no livre mercado, ou seja, dizemos a eles: “Exceto pelos controles de caixa e pela revisão jurídica, vocês estão livres para buscar fora se quiserem.”

Dizemos isso a eles, mas também os alertamos de que provavelmente estarão melhor confiando nos serviços corporativos para suas necessidades operacionais. Novos fornecedores podem encher a cabeça deles com ideias agradáveis sobre cortar custos e acelerar transações, mas tais mudanças geralmente resultam em mais despesa, mais tempo desperdiçado e um grande aumento de estresse para todo mundo.

Há exceções, e é por isso que preferimos não ditar política, exceto no fluxo de caixa e na revisão jurídica. Mas, como regra geral, descobri que uma equipe interna bem gerida é o caminho a seguir para qualquer coisa e tudo o que afete o serviço que o cliente recebe.

Há outras estruturas que funcionariam. Esta é apenas uma que funcionou para mim. O ponto importante é que o Estágio Três é o momento em que você precisa reestruturar a sua empresa empreendedora.

Essas mudanças vão contradizer boa parte do que você vinha fazendo para estimular o crescimento, então você precisa encontrar algum jeito de (1) separar o lado de crescimento do seu negócio do lado de controle do seu negócio e (2) conectar os dois para que ambos possam funcionar dando suporte um ao outro à medida que você cresce.

Claro, nenhuma estrutura ou sistema pode ser melhor do que a pessoa que está no comando dele. Para transformar o seu negócio para o crescimento do Estágio Três, você precisa:

- Mudar você mesmo.
- E então mudar ou contratar pessoas excelentes para tocar as operações do seu negócio.

Deixe Seus Gerentes Gerirem

Pendurar um organograma da sua nova estrutura na parede não fará diferença nenhuma se você não o respeitar. Respeitá-lo significa deixar seus gerentes tocarem suas áreas de responsabilidade. Um sinal claro de que você está violando essa estrutura: um dos subordinados deles está conversando com você regularmente.

Além de dar aos seus gerentes autoridade equivalente à sua responsabilidade, você deveria estar passando 80% do seu tempo com o seu gerente de marketing e apenas 20% com todos os outros.

Há duas razões para isso: 1. Marketing é e sempre será o seu trabalho principal.

1. Você sabe, e deve sempre saber, muito mais sobre marketing do que sobre qualquer outra coisa.

Sente-se com seus gestores e explique seus objetivos. Diga a eles que dará todo o apoio que puder, contanto que apoiem suas metas. Reúna-se com cada um individualmente para definir com que frequência vocês devem se encontrar e que tipo de relatório você gostaria de receber deles. Com exceção do gestor de marketing, você não deveria se reunir com nenhum deles mais de uma vez por semana, e essas reuniões não deveriam durar mais de 30 minutos.

Você talvez perceba que tem instintos fortes sobre operações e contabilidade. Dê menos crédito a esses instintos do que às suas ideias de marketing. Lembre-se de que você não tem experiência alguma em administrar um negócio desse porte. A pessoa que você contratou para ser seu diretor de operações (COO) tem essa experiência, então deixe que ela seja usada.

Defina objetivos com seus gestores de operações que se encaixem com suas metas. Discuta de que informação você precisa e que informação outras pessoas talvez precisem. Desenhe relatórios, mas peque pelo lado da economia. Você não quer desperdiçar o tempo valioso e caro deles fazendo cálculos

que nunca serão estudados. Se eles vão se dar ao trabalho de lhe fornecer informação, leia e responda.

—Mark Morgan Ford

RELATÓRIOS: A REGRA DOS TRÊS NÚMEROS

Depois de anos recebendo tanto relatórios de menos quanto relatórios demais dos gestores, cheguei ao que considero ser o número certo. Esse número é três.

A ideia é que cada gestor deveria ser obrigado a lhe dar apenas três números todo mês. Ele pode dar mais informação a outras pessoas, se isso for necessário, mas deveria enviar somente três números a você. Esses três números representam o que acredito serem os três indicadores mais importantes do trabalho de um gestor, as três medições que melhor indicam o progresso de seu departamento rumo às metas finais.

Quando você fala com o gestor de um centro de lucro, por exemplo, vai querer saber receitas, lucros e, dependendo do negócio, receita diferida ou estoque. Dos gestores de atendimento ao cliente, você vai querer saber o número de problemas atendidos, o percentual que foi resolvido e o tempo que levaram para resolvê-los.

Quando você recebe um relatório do gestor de entrega (fulfillment), vai querer saber quantos produtos foram entregues, quanto tempo levou para entregar cada um e quanto custou. E do gestor de marketing, você vai querer saber quantos novos assinantes ele adquiriu, quanto esses assinantes estão gastando com você e quantos reembolsos ele teve de processar.

Recomendo limitar esses relatórios a três por gestor porque você provavelmente terá seis ou sete pessoas se reportando a você. Não é viável prestar atenção a mais de 21 números por mês, então por que tentar?

Se você quiser ir mais a fundo do que isso, basta ligar para eles e fazer mais perguntas. É provável que você queira entrar em mais detalhes com seu gestor de marketing, porque entenderá melhor os números dele e muitas vezes poderá levar a conversa mais longe pedindo mais dados. Mas para os aspectos operacionais do negócio, seus relatórios concisos, de três números, costumam ser tudo de que você vai precisar. Eles lhe darão as estatísticas vitais, e essas serão suficientes para estimular as conversas que você vai querer ter.

Ler seis ou sete relatórios todo mês, por mais curtos que sejam, não é a minha ideia de diversão. Mas não acredito que seja possível conduzir um negócio pela Etapa Três sem fazer isso.

Tive sócios, muitos sócios, que achavam normal pedir relatórios operacionais e nunca lê-los. Mas fazer isso transmite uma mensagem muito destrutiva. Diz aos seus gestores operacionais que o trabalho que eles fazem não é tão importante quanto o trabalho que você faz, que o trabalho deles é tão sem importância, na verdade, que você não precisa prestar atenção nele.

Se eu fosse um gestor operacional me reportando a alguém que pensasse assim, teria dificuldade em me importar muito com o negócio. Eu poderia tentar ignorar o insulto e seguir

em frente, mas acharia cada vez mais difícil me importar em alcançar as metas da empresa.

Se o chefe da empresa não achava que meu trabalho importava, por que eu não deveria simplesmente relaxar? Qual seria a pior coisa que poderia acontecer? Que as coisas desandassem e ele percebesse que estava errado?

A única coisa pior do que um empreendedor que negligencia seus executivos de gestão é um que só presta atenção neles quando erram. Mais uma vez, conheci muitos donos de negócio que se comportavam dessa forma, e o que normalmente acontecia era que seus gestores negligenciados e maltratados ficavam muito bons em encobrir erros ou em jogar a culpa nos outros.

—Mark Morgan Ford

GARGALOS, BUROCRACIAS E POLÍTICA

Você sabe vender. Você é ótimo em produzir novos produtos. Você montou seu negócio com superastros para estimular crescimento adicional e com outros astros e superastros para gerenciar esse crescimento. Tudo está no lugar para fazer suas receitas crescerem até US\$ 100 milhões e além.

Sim, o céu é o limite agora. Mas em algum momento durante essa terceira etapa de crescimento do negócio, entre US\$ 10 milhões e US\$ 50 milhões em receita anual, as estruturas e os sistemas que você montou para promover e permitir o crescimento podem começar a ranger uns contra os outros. Então, embora você tenha contratado um COO para tocar o lado operacional do negócio, você terá de continuar envolvido conforme a necessidade, para reajustar as engrenagens quando

ouvir aquele ruído de atrito e garantir que a máquina esteja funcionando suavemente.

Durante as duas primeiras etapas do crescimento do seu negócio, você acelerou as coisas. Usando a abordagem Prepare, Atire, Mire, você descobriu como entrar num novo mercado e vender com sucesso um produto de entrada. Você também mudou seu negócio para que ele pudesse bombear novos produtos tão rápido quanto o mercado conseguia absorvê-los.

Toda aquela inovação e velocidade criaram pressão. E você aliviou essa pressão tornando seu negócio mais estruturado. Você criou um núcleo operacional. Você preparou e/ou contratou gestores profissionais. Você incentivou esses novos gestores a implementar novos procedimentos, protocolos e processos, e deu um passo atrás e deixou que fizessem o seu trabalho.

E você notou a diferença. O caos que por alguns anos foi uma parte tão normal do ambiente do dia a dia gradualmente desapareceu. Os pedidos agora são processados mais rapidamente. Os produtos são entregues no prazo. As reclamações dos clientes diminuíram. O negócio está ronronando.

Mas cuidado, porque o pêndulo agora está balançando para o outro lado. E se você não intervir, seu negócio pode perder o equilíbrio.

Sim, estabelecer todos os sistemas e procedimentos organizacionais era necessário para criar uma base para crescimento adicional. Mas agora que eles estão no lugar, também está no lugar uma tendência a gargalos, burocracia e política.

Esses são os principais vírus que afetam um negócio na Etapa Três. O seu provavelmente também vai sofrer com eles, por mais improvável que isso lhe pareça agora. Lembro muito bem de como ficava surpreso a cada vez que um dos negócios em que eu estava envolvido desenvolvia esses problemas.

Durante as duas primeiras etapas, tudo era sempre tão Prepare, Atire, Mire, e todo mundo era tão empolgado. Parecia impossível que pudéssemos sucumbir àquelas típicas doenças corporativas. Mas sucumbíamos, vez após vez. Por fim, tive de aceitar isso como uma fase natural e inevitável do crescimento. São problemas destrutivos, sem dúvida, mas podem ser exterminados.

Vamos definir nossos termos:

1. Gargalos são pessoas ou procedimentos que retardam as coisas.
2. Burocracia é qualquer protocolo que existe independentemente do propósito central do negócio.
3. Política é a dinâmica destrutiva criada quando as pessoas prestam mais atenção ao poder do que ao lucro.
4. Gargalos

O exemplo mais óbvio de gargalo está na área de conformidade legal. Muitos negócios empreendedores atravessam suas duas primeiras etapas sem dar a menor atenção às formalidades regulatórias. Em algum ponto do caminho, surgem questões jurídicas. Então, à medida que a organização se torna mais corporativa, procedimentos de análise são instituídos para garantir que seus produtos e seu marketing não sejam proble-

máticos. Isso tudo é bom. À medida que seu negócio cresce, ele se torna mais valioso. Quanto mais valioso ele é, mais proteção ele precisa.

A maneira mais fácil e mais comum de lidar com questões de conformidade é você enviar um memorando curto dizendo: “De agora em diante, todos os novos produtos e ações de marketing precisam ser aprovados pelo departamento jurídico.”

Mas, se for só isso que você fizer, o gargalo vai começar quase de imediato. Para remediar essa situação, você terá que conversar com sua assessoria jurídica sobre como agilizar o processo, educando seus profissionais de marketing, seus desenvolvedores e sua equipe de vendas, e treinando advogados associados, se for necessário, para dar conta do volume.

Conformidade nem sempre é um processo definido, preto no branco. Todo setor é assolado por regulamentações obscuras, sobrepostas e até contraditórias. E as próprias regulamentações não importam tanto quanto a prática atual de fiscalização.

Você terá que se envolver pessoalmente no processo, pelo menos no começo. Vai precisar se familiarizar muito bem com as questões e vai ter que monitorar sua equipe de conformidade em ação.

Você pode se incomodar ao descobrir que o processo é mais rígido do que precisa ser, ou pode se alarmar porque ele parece liberal demais. Seu trabalho será conduzir todo mundo por um caminho sensato, que ofereça a proteção de que você precisa sem desacelerar demais o processo.

Se você souber pensar rápido, conseguirá fazer as regulamentações trabalharem a seu favor. Lembre-se de que toda restrição que você enfrenta também está limitando seus concorrentes diretos. Se você conseguir descobrir uma forma inteligente de seguir a regulamentação sem reduzir sua capacidade de produção e de vendas, sairá bem na frente.

É assim que eu encaro os obstáculos legais: como nada mais do que oportunidades de tornar produtos e promoções mais criativos.

Outros gargalos

Há muitas outras áreas do seu negócio em que você pode enfrentar gargalos. Na verdade, eles podem surgir em praticamente qualquer lugar, e é justamente isso que os torna tão problemáticos. Você pode ter gargalos no departamento de contabilidade que atrasam o desenvolvimento de projetos ou travam as operações de venda. Você pode ter gargalos no departamento de entrada de dados que vão resultar em todo tipo de atraso subsequente. A tecnologia da informação é, depois da conformidade jurídica, provavelmente o lugar mais notório para gargalos.

Mas você também pode ter gargalos do lado Prepare, Atire, Mire do seu negócio, geralmente nas funções de controle de qualidade do desenvolvimento de produtos ou nas funções de edição e revisão do marketing.

Todos os gargalos são ruins para o negócio, e você deve eliminá-los. Assim como os gargalos de conformidade jurídica, você pode resolvê-los por meio de intervenção.

Você tem o poder financeiro para aprovar suporte técnico adicional, se for necessário. Você também tem o poder de liderança para exigir que suas equipes trabalhem juntas e cheguem a soluções criativas.

Faça o que fizer, não aceite o argumento de que gargalos não têm conserto.

O gargalo invisível

A parte boa dos gargalos é que você costuma ficar sabendo deles rapidamente. Os funcionários frustrados por eles vão dar um jeito de te avisar do que está acontecendo. Se você for esperto, vai entrar em campo e destravar as coisas, e pronto.

Mas existe um tipo de gargalo do qual talvez você nunca ouça falar, seja porque todo mundo tem medo de te contar, seja porque todo mundo já está acostumado com ele. Esse gargalo é você.

Há alguns anos, conduzi um retiro exclusivo de construção de negócios, no qual 30 empreendedores do mundo inteiro passaram quatro dias comigo conversando sobre estratégias para levar suas empresas ao próximo nível.

Dos 30 empreendedores presentes, 27 tinham negócios que estavam plenamente em um dos primeiros estágios de crescimento. Três tinham negócios mais robustos, na casa dos 25 milhões de dólares. Eles tinham muita experiência valiosa e muitas ideias para contribuir com as discussões em grupo. E dois deles ficaram felizes em nos explicar seus negócios em detalhes e se submeter a uma porção de perguntas afiadas.

Esses dois empreendedores já tinham realizado a maior parte daquilo que todos os outros participantes ainda estavam tentando realizar. Mesmo assim, estavam ali para aprender, e não só para ensinar, porque seus negócios não estavam mais crescendo e eles procuravam ideias para dar um novo impulso.

Eu estava confiante de que o retiro seria útil para os outros participantes, de que, como grupo, chegaríamos a muitas ideias boas e úteis para eles. E chegamos. Mas esses dois homens tinham negócios estáveis, altamente lucrativos, de Estágio Três. Conseguiríamos pensar em algo que fosse útil para eles?

Sim. Na verdade, tínhamos a mesma recomendação para os dois, uma sugestão que poderia facilmente ter sido a mais valiosa de todas as que foram dadas no retiro.

Era tão simples quanto poderosa: saia da frente!

Sair da frente?

Ouvir esses dois empreendedores foi inspirador. Cada um tinha começado sem nada além de uma ideia, batalhado nos primeiros anos e então acertado com um produto que vendia bem. Depois, construíram seus negócios sobre esse sucesso, com cuidado e muita atenção.

Eram trabalhadores incansáveis e tinham orgulho dos produtos que ofereciam aos clientes. Cercaram-se de craques e desenvolveram estruturas de negócio capazes de comportar o crescimento. Mas estavam tão envolvidos no dia a dia de suas empresas que eles próprios viraram o gargalo!

Um deles fazia questão de inspecionar e refinar a qualidade de cada produto. O outro estava determinado a fazer com que toda a publicidade e todos os esforços de venda passassem pela aprovação do seu escritório. O fato de seus negócios terem crescido até o tamanho que tinham era um testemunho de quanto trabalho esses dois homens conseguiam dar conta.

Mas, pela admissão deles próprios, estava claro que não conseguiam fazer mais do que aquilo.

Foi preciso coragem por parte dos outros participantes, empreendedores que ainda não tinham feito o que esses dois haviam feito, para se manifestar. Mas, depois que o primeiro fez a observação, os demais seguiram. Ao fim daquela sessão, esses dois homens de negócios de cabeça firme não conseguiam negar o que era evidente: estavam atrapalhando o crescimento dos próprios negócios.

Como é pouco provável que seus funcionários te digam se você é o gargalo da sua empresa, você terá que descobrir isso por conta própria. Há duas maneiras simples de fazer isso.

A primeira maneira é dar uma olhada em como você gasta seu tempo e ver se está fazendo algum tipo de atividade de controle de qualidade.

Como líder de um negócio de Estágio Três, você certamente vai querer ter a palavra final sobre algumas coisas. Mas, a essa altura, você já deveria ter posto no lugar pessoas qualificadas e capazes para fazer a maior parte desse trabalho por você. Se você está gastando mais de uma hora por dia fazendo esse tipo de trabalho, provavelmente está travando o progresso.

Descubra quem poderia assumir parte desse trabalho por você e treine essa pessoa para fazê-lo. Lembre-se de que você não está procurando alguém para fazer do mesmo jeito que você faz. Está procurando alguém para fazer melhor do que você faz, ainda que faça de um jeito diferente.

A outra maneira de descobrir se você está sendo o gargalo do seu negócio é perguntar. Mas pergunte de um jeito que tenha chance de obter resposta. Convoque uma reunião com seu pessoal de cúpula, diga a eles que você está comprometido em eliminar todos os gargalos e diga que desconfia que talvez esteja agindo como gargalo em algum ponto.

Pergunte a eles: “O que eu posso delegar ou parar de fazer por completo que tornaria a vida de vocês mais fácil ou faria nosso negócio rodar com mais fluidez?”

Você pode receber algumas sugestões surpreendentes.

1. Burocracia

Gargalos são bem fáceis de identificar. Burocracia não é. Os gargalos vão frustrar seus melhores funcionários, e eles vão te contar sobre isso. A burocracia muitas vezes é invisível para eles. O problema da burocracia, e a razão de ela ser tão disseminada, é que ela se infiltra na organização lentamente, em degradações minúsculas e graduais.

Se os gargalos são coágulos de sangue, a burocracia é o endurecimento das artérias. Os dois podem te matar, mas um é tratado depois que ocorre, e o outro, com medicina preventiva.

Para impedir que a burocracia entupa as artérias do seu negócio, você deve estabelecer um programa de condiciona-

mento empresarial quase no mesmo momento em que coloca seus gestores profissionais. Comece estabelecendo e promovendo uma cultura de eficiência. Lembre seus gestores de que todos vocês estão trabalhando a serviço dos seus clientes. Peça que eles ajudem o negócio a fazer um trabalho melhor.

Explique que cada ação desnecessária está tirando algo de bom que poderia ser entregue ao cliente. Diga a eles que os sistemas e procedimentos que foram estabelecidos existem para acelerar e melhorar as coisas, mas que às vezes sistemas e procedimentos se tornam obsoletos. Peça que ajudem você a identificar práticas obsoletas, para que você possa substituí-las por práticas mais eficientes.

Fique atento aos fanáticos por burocracia, gerentes que têm uma atração doentia por formalidades, e ajude-os a entender a missão, ou então deixe-os ir embora.

Buddy, um especialista em sistemas organizacionais, foi contratado por um dos meus sócios para atuar como diretor de operações no que era, na época, um negócio de 10 milhões de dólares. A primeira coisa que Buddy fez foi enviar um memorando ditando como todos os futuros memorandos deveriam ser escritos.

Ele foi específico sobre como formatar memorandos, e sobre o tipo de fonte e o tamanho em pontos do texto padrão. Ele era particularmente insistente para que todos os funcionários observassem padrões em relação ao tamanho de seus nomes. Funcionários comuns deveriam imprimir seus nomes em fonte de corpo 10, gerentes de nível inferior em corpo 11, gerentes de nível médio em corpo 12, e assim por diante.

Buddy tinha muitas boas ideias sobre produtividade pessoal. Mas sua paixão por protocolos era exagerada. Emitir aquele primeiro memorando sobre memorandos foi um mau presságio.

Várias semanas depois, quando ele enviou outro memorando insistindo em um código uniforme para a mesa de trabalho (todas as mesas deveriam ter apenas quatro coisas em cima delas: uma caixa de entrada, uma caixa de saída, uma placa com o nome, tudo fornecido pela empresa, e a única folha de papel que estava sendo trabalhada naquele momento), seu mandato como diretor de operações chegou ao fim.

1. Política de escritório. Burocratas podem ser de espírito mesquinho. Mas geralmente eles são apenas organizadores excessivamente entusiasmados que perdem de vista seu papel. Os politiquinhos de escritório são muito piores. São pessoas que abrigam ideias muito ruins e destrutivas sobre como se dar bem. Se você não os extirpar do seu negócio, eles o destruirão.

Se os gargalos são coágulos de sangue e a burocracia é o endurecimento das artérias, a política de escritório é câncer.

Nem todo politiquinho é mau. Alguns são simplesmente ingênuos. Mas eu tenho dificuldade com qualquer atividade política, porque ela é fundamentalmente falha. A política se baseia em poder. E o poder, como sabemos, corrompe.

A política é, de muitas maneiras, o oposto dos negócios. E em quase toda comparação, ela é inferior.

Aparentemente, política e negócios têm o mesmo propósito: tornar o mundo um lugar melhor. Mas há uma grande

diferença. Os políticos não podem começar a fazer o bem até obterem seu poder. Os empresários não podem obter seus lucros até fazerem o bem.

Muitos políticos, movidos pelo desejo de fazer o bem, estariam dispostos a enganar os eleitores (se necessário) para adquirir o poder de que precisam a fim de permitir que os cidadãos experimentem esse bem. É um desdobramento inevitável do sistema político. Enquanto você acreditar que sabe o que é melhor para o mundo, você não pode ser político e evitar isso. Mais cedo ou mais tarde você vai ter que fazer uma escolha: mentir agora e fazer o bem depois, ou ser honesto agora e perder o poder de fazer o bem.

Os negócios são fundamentalmente melhores do que a política porque, nos negócios, você não finge saber o que é bom para o mundo. Você pode ter uma ideia sobre como tornar o mundo um lugar melhor, mas ninguém obriga as pessoas a comprá-la. Se você estiver errado a respeito da sua ideia, o mundo a ignora. Você percebe (a menos que seja um empresário tolo) que a ideia que você achava boa é, na verdade, ruim. Então você para de tentar vendê-la.

Se por acaso você estiver certo sobre sua ideia de tornar o mundo um lugar melhor, o mundo o recompensa pagando dinheiro por ela. E esse dinheiro percorre o seu negócio, pagando as despesas operacionais e de produção e por fim se assentando abaixo da linha final como lucro.

Esse lucro é a medida do bem que você fez. E é por isso que o lucro é tão importante. Ele força todos a prestar atenção ao

propósito último do negócio, que é proporcionar benefícios aos seus clientes.

Como os funcionários políticos vão prejudicar você. O que isso tem a ver com a política de escritório?

Apenas isto: as pessoas que pensam politicamente acreditam em poder. Elas não se sentem confortáveis operando em um mercado livre, porque não têm a confiança para competir nele. Carecendo dessa confiança, elas querem controlá-lo. Buscam obter esse controle por meio de manobras políticas.

Os funcionários políticos vão corromper o seu negócio de duas maneiras.

1. Internamente, eles vão estragar as coisas estabelecendo agendas que tratam de acumular poder pessoal em vez de gerar benefícios para os seus clientes.
2. Externamente, eles vão prejudicar o seu negócio tentando controlar a concorrência. Eles vão passar o tempo lutando para controlar coisas que, no fim das contas, não conseguem controlar, e se preocupando com participação de mercado quando deveriam estar ajudando você a criar e vender novas ideias.

Para impedir que os funcionários políticos danifiquem o seu negócio, você deve reconhecer quem eles são e reformá-los ou se livrar deles. (Muitas vezes serão gerentes que lhe parecem muito bons justamente porque são políticos.)

Tenho tido bons resultados reformando ex-politiquesiros, fico feliz em dizer. Acho que isso acontece porque a vida

política é infeliz. Se você consegue mostrar a eles um caminho melhor, eles ficam gratos por aceitá-lo.

Aqui estão alguns sinais da personalidade política:

- Eles procuram você para reclamar de pessoas em vez de discutir problemas e ideias.
- Eles guardam com ciúme seus títulos, seu prestígio e os produtos pelos quais são responsáveis.
- Eles querem que você impeça outros gerentes de invadirem seu “território”.
- Eles têm favoritos, e seus favoritos são aqueles que os apoiam.
- Eles querem que seus funcionários sejam leais a eles, não ao cliente.
- Eles punem atos percebidos como deslealdade, geralmente demitindo ou isolando a parte ofensora.
- Eles apoiam você, na sua frente. Mas você fica em dúvida se eles abraçam a sua visão do negócio.
- Eles tendem a contratar funcionários que são bons em seguir ordens.
- Eles quase nunca contratam pessoas que sejam melhores do que eles em alguma coisa.

A solução

A melhor maneira de livrar o seu negócio do efeito corruptor da política é erradicar a busca de poder onde quer que você a encontre.

Você pode fazer isso por meio de intervenção, mas isso é confuso e difícil, porque os politiquinhos são muito bons em racionalizar suas jogadas de poder.

Uma maneira melhor de destruir a propagação desse câncer é destruir o ambiente em que ele opera. Esse ambiente é o controle. O oposto do controle é a liberdade. Quanto mais liberdade você estabelecer no seu negócio, mais difícil será para a política prosperar e se espalhar.

Liberdade significa dar aos seus gerentes de centro de lucro e às suas pessoas criativas a oportunidade de competir entre si em um ambiente onde a informação é compartilhada e as restrições ao desenvolvimento de produtos e ao marketing são limitadas. Em vez de usar seu tempo e sua inteligência para tentar separar e regular barreiras entre linhas de produtos, ensine às suas pessoas que, no longo prazo, elas ficam em melhor situação se forem livres para aprender umas com as outras e competir umas com as outras.

O que estou sugerindo é que você adote uma atitude de *laissez-faire* em relação ao desenvolvimento de produtos e ao marketing. Alguns gurus de negócios chamam isso de gestão de mercado livre. A gestão baseada no mercado livre não significa que não existam regras ou padrões. Significa que você aplica os padrões comuns que existem em todos os mercados livres.

Quando seus executivos de centro de lucro mais fortes reclamarem que os mais fracos não estão contribuindo com sua parcela justa, diga a eles para não se preocuparem com o que é justo. Diga a eles para se preocuparem em chegar à próxima grande ideia para os seus clientes.

À medida que o seu negócio de Estágio Três cresce, você descobrirá que seus centros de lucro mais fortes vão prosperar

nesse ambiente, enquanto os mais fracos vão fracassar. Isso não deveria preocupar você. É exatamente o que você quer. Você quer que o lado do crescimento do seu negócio seja evolutivo, onde os fortes sobrevivem e os fracos se extinguem por conta própria.

Ao promover a competição, fique atento a qualquer esforço para conter ou controlar informações. Alguns gestores vão querer proteger suas posições guardando segredos e levantando barreiras para dificultar que seus competidores internos os alcancem. Seu trabalho será garantir que esses segredos sejam amplamente conhecidos e reduzir ou eliminar essas barreiras.

Isso não é algo que se faz uma vez e depois se esquece. Exige manutenção constante. Você precisa ficar lembrando sua equipe de manter o foco na próxima grande ideia de produto ou estratégia de marketing.

A principal coisa que você pode fazer é continuar pregando o evangelho: “Nossa missão é criar produtos novos e melhores para nossos clientes.” Tudo o que sua equipe fizer, internamente ou externamente, deve ser para alcançar esse objetivo.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo VI — Liderança em Estilo Corporativo

ISTO NÃO VAI SER FÁCIL

Durante anos, você foi considerado uma espécie de autoridade. Talvez tenha sido um copywriter persuasivo ou um editor criterioso. No entanto, sua veia empreendedora e sua disposição para aprender chamaram a atenção de quem toma as decisões.

Agora a sua inteligência é necessária em outra função dentro da nossa empresa em constante crescimento. Parabéns, você se tornou um publisher (editor-empresário).

O que isso significa? Você é agora, essencialmente, um diretor-executivo responsável por um orçamento de milhões de dólares, com 20 a 100 pessoas olhando para você em busca de

liderança e aguardando ansiosamente para ouvir a sua visão sobre o futuro do negócio.

Estressado? Não fique. Você ocupa esse cargo porque executar essa tarefa desafiadora está dentro da sua capacidade.

Você provavelmente está inclinado a seguir os valores e as técnicas dos líderes que vieram antes. No entanto, se quiser levar o negócio ao próximo nível, não pode simplesmente repetir o que os outros fizeram.

Não existe fórmula perfeita para uma liderança eficaz.

Há líderes que prosperam sendo flexíveis, enquanto outros se saem muito bem sendo rígidos. Uma coisa, porém, é certa: você vai se beneficiar de desenvolver o seu próprio estilo.

Você pode começar a fazer isso imediatamente, concentrando-se nas três coisas a seguir:

1. Contrate gente boa, demita gente ruim. Simples, não é? Errado. Contratar gente boa vai exigir tempo e paciência.

Primeiro você precisa mapear as características e habilidades necessárias para cada vaga em aberto e ser flexível quanto à forma como a pessoa certa vai chegar até você. Às vezes os melhores funcionários encontram o caminho até você por vias pouco convencionais.

Esteja sempre atento aos grandes talentos. Olhe primeiro internamente e depois para fora, em busca de profissionais que vão “sacar” o setor de publishing financeiro. Isso leva tempo. Não se contente com pouco.

Uma das partes mais difíceis de ser um publisher é se ver diante de alguém e dizer que essa pessoa não vai mais traba-

lhar na sua empresa. Não acredite em quem diz que fica mais fácil. É sempre difícil.

Na verdade, o único jeito de limitar a sua exposição a essa situação é fazer o seu melhor para contratar as pessoas certas. Procure pessoas que demonstrem um potencial excepcional.

Quanto mais tempo você segura um funcionário mediano, mais a sua credibilidade como líder diminui. Os funcionários sabem quem são as “maçãs podres” e estão esperando que você tome alguma providência a respeito.

Em muitos casos, a “maçã podre” espera ser demitida e até coopera com o processo. Ela então ficará livre para encontrar um trabalho de que goste e no qual possa ter mais sucesso.

Michael Bloomberg foi demitido da Salomon Brothers e Oprah Winfrey foi demitida de um telejornal antes de se tornarem os sucessos que conhecemos hoje.

Então, sim, vai doer neles e em você no começo. Mas lembre-se sempre de que você não está arruinando uma vida.

Vai ajudar se você dedicar um tempo de qualidade aos novos funcionários e estabelecer expectativas claras. A sua orientação tornará muito mais fácil cobrar resultados das pessoas. Funcionários gostam de saber onde estão pisando. Eles querem trabalhar para um líder que seja consistente e que dê orientações sobre como podem ser mais produtivos.

Essa orientação leva tempo e exige mais reflexão do que a maioria das pessoas costuma dedicar a ela. Mas faça a si mesmo a seguinte pergunta: quais são as três principais coisas que esse funcionário pode fazer para impulsionar o negócio?

Descobrir isso vai ajudar você a liderar com métricas que avaliam os funcionários de forma útil.

1. Lembre-se de que a cultura é rei.

Deixe-me explicar. Não estou falando de um código de vestimenta descontraído, de uma política de portas abertas ou de longos intervalos de almoço. O que estou dizendo é manter o seu pessoal num padrão mais elevado. Afinal, são as suas pessoas que geram a sua receita.

Quando me refiro a cultura, estou me referindo a um conjunto de princípios éticos que você espera que os seus funcionários compartilhem. Como líder, você precisa desenhar um código que forme o tecido do seu grupo. É assim que os funcionários conseguem se cobrar mutuamente e entender que o sucesso geral do negócio é também o sucesso deles.

Criar uma cultura unificada, em que os funcionários compartilham um interesse comum, não é tarefa fácil. Vai levar tempo. Mas, uma vez feito isso, você vai se ver com uma equipe mais produtiva e mais criativa.

1. Comunique os seus valores.

Sim, valores. Como responsabilidade, coragem e confiança. Garanta que o seu pessoal entenda o que você espera dele.

Deixe claro que você confia que eles vão atender às suas expectativas. Se não atenderem, dê a eles uma chance de mudar. Se não mudarem depois de aviso suficiente... então você aplica a coragem que é preciso ter para demiti-los.

O que descrevi aqui é apenas uma fração do seu trabalho. Eu entendo. Você agora tem um papel difícil. Mas, para se

tornar um publisher de sucesso, precisa compreender aquilo com que se comprometeu.

—Ted Capshaw

SEIS HABILIDADES DE LIDERANÇA EM ESTILO CORPORATIVO QUE VOCÊ PRECISA DESENVOLVER

Existem pelo menos seis habilidades que você precisa desenvolver para tocar um negócio em crescimento na Fase Três:

1. Controlar as operações
2. Gerenciar os seus gestores
3. Comunicar a sua visão
4. Fazer networking para joint ventures
5. Negociar acordos
6. Manter a inovação
7. Controlar as operações

O segredo para controlar as operações à medida que o seu negócio continua a crescer é (1) estruturá-lo para o crescimento e (2) contratar gestores profissionais.

A estrutura que eu prefiro é aquela que mantém você no comando, mas o libera de microgerenciar as operações, para que possa se concentrar no desenvolvimento de produtos e no marketing.

A melhor forma de fazer isso é dividir o seu negócio em duas partes: um núcleo de operações, controlado por um diretor de operações (COO), e um grupo de centros de lucro, tocados por “intraempreendedores” assalariados que se reportam a você.

O que é um intraempreendedor?

Empreendedores não dão bons funcionários. Não gostam de trabalhar para os outros. Não gostam de seguir ordens. E ficam insatisfeitos com a remuneração, seja ela qual for, porque acreditam que poderiam estar ganhando mais se estivessem por conta própria, tocando o próprio negócio.

Se você conseguir contratar um empreendedor, ele acabará deixando você. Em geral, será quando o centro de lucro pelo qual ele é responsável estiver indo muito bem. E, se houver qualquer chance de conseguir, ele vai levar esse negócio com ele.

Intraempreendedores são completamente diferentes. Assim como os empreendedores, eles gostam de estar no comando. Mas, ao contrário dos empreendedores, não se incomodam de receber orientação (desde que ela seja sugerida e não imposta), e relutam em sair por conta própria enquanto sentirem que estão sendo razoavelmente remunerados.

A única chance que você tem de contratar empreendedores é quando estão em má fase. Muitas vezes isso acontece porque perderam o contato com o mercado. Em outras palavras, se você de fato conseguir convencer um empreendedor a trabalhar para você, estará contratando alguém que talvez não consiga fazer aquilo para o qual você o está contratando. E, se ele conseguir fazer, vai acabar tirando isso de você.

Intraempreendedores são fáceis de encontrar. São as pessoas de nível inicial e intermediário que você contrata como funcionários. Quando começam a trabalhar para você, elas não percebem que têm o que é preciso para construir o seu

negócio. Estão simplesmente felizes por ter um bom emprego, e se destacam de imediato pela atitude positiva e pela ética de trabalho.

1. Gerenciar os seus gestores

Para chefiar o seu grupo operacional, você precisa encontrar uma pessoa muito competente e muito profissional, que seja ao mesmo tempo flexível o bastante para abraçar a sua visão de crescimento e rigorosa o bastante para instituir e gerenciar os sistemas necessários para tocar todas as suas operações.

Pessoas capazes de fazer isso são difíceis de achar, mas podem ser encontradas se você procurar nos lugares certos. Os melhores perfis de COO que encontrei vinham trabalhando com sucesso como gestores de negócios — muitas vezes em contabilidade, mas também em outras áreas operacionais — em corporações em sua maioria maiores e já consolidadas.

Você pode encontrá-los pelas vias convencionais: publicando anúncios em revistas do setor, trabalhando com empresas de recrutamento de executivos e espalhando a notícia em feiras e conferências.

Como você quer flexibilidade e lealdade do seu COO, precisa tirar um tempo durante o processo de contratação para descobrir se há um bom entrosamento com o candidato. Não cometa o erro de pensar que, por precisar de alguém forte, deva contratar alguém que goste de dizer não para você. A melhor personalidade é a de alguém flexível o bastante para dizer sim nas grandes questões e não nas pequenas.

Isso traz à tona o tema da sua própria flexibilidade. Tendo sido o faz-tudo do seu negócio desde a fundação, você talvez

tenha conseguido se safar ditando os detalhes. E pode ter feito um bom trabalho nisso até agora. Mas, à medida que o seu negócio cresce para US\$ 50 milhões, depois para US\$ 75 milhões, depois para US\$ 100 milhões e além, você não vai querer lidar com as centenas de pequenas decisões que surgem o tempo todo.

Para tocar um negócio desse tamanho, você precisa estar disposto a deixar que os seus gestores tomem as decisões de gestão. Você diz a eles o que, em última instância, quer que seja feito... mas deixa que descubram como fazer. Você precisa desenvolver a flexibilidade mental de aceitar o fato de que há muitos jeitos de se chegar lá. Só porque não é do seu jeito não significa que não seja um bom jeito.

Também é importante conter o seu instinto de corrigir erros. E nunca corrija os seus gestores na frente das pessoas deles. Se você descobrir um erro durante uma reunião de grupo, resista à tentação de expressar a sua contrariedade ali mesmo, na hora. Peça ao gestor responsável para ficar depois e converse com ele em particular, só vocês dois.

Descobri que a crítica é mais eficaz quando expressa depois que algo positivo foi dito, e quando é formulada como uma pergunta em vez de uma afirmação. Em vez de dizer “acho que foi errado gastar US\$ 16 nessa engrenagem”, é melhor perguntar “por que você achou necessário gastar US\$ 16 nessa engrenagem?”.

Formular a sua preocupação como pergunta não tira a clareza dela nem diminui a sua força, mas permite que a outra pessoa responda de forma positiva, e não defensiva. E, de vez

em quando, você vai evitar passar vergonha, porque, de vez em quando, vai receber uma boa resposta.

1. Comunicar a sua visão

Como você está tão distante da base operacional durante a Fase Três do desenvolvimento do negócio, é muito provável que as suas ideias mais importantes sobre como o negócio deve ser tocado sejam abafadas, enfraquecidas ou distorcidas à medida que descem pela cadeia de comunicação.

Como é imperativo que todos entendam as suas principais ideias sobre o negócio, você precisa desenvolver boas habilidades de comunicação corporativa. Essas, assim como as habilidades de gestão corporativa, são diferentes das habilidades necessárias quando o negócio era menor.

Uma forma de fazer as suas mensagens chegarem é passar bastante tempo circulando pelos escritórios e conversando com as pessoas. Essa é uma prática muito recomendada por alguns defensores das empresas que querem se manter pequenas. Não é, porém, algo que eu recomendaria.

Ter conversas com os subordinados dos seus subordinados tende a causar mais confusão do que clareza. E também pode minar a autoridade dos seus gestores, especialmente se os funcionários da base sentirem que podem pular os chefes deles para falar diretamente com você.

Recomendo uma abordagem mais formal: enviar memorandos regulares a todos os seus funcionários para atualizá-los sobre as principais mudanças no negócio e os planos futuros, e para explicar como essas mudanças e planos refletem a sua visão geral.

Com as equipes dos seus centros de lucro, você pode (e deve) se comunicar com mais frequência e de forma mais direta. Estabeleça sessões regulares (semanais ou mensais) de brainstorming de marketing e desenvolvimento de produto, e use-as para ensinar princípios e práticas nos quais você vem pensando.

Mais uma vez, você deve deixar a gestão dos centros de lucro a cargo dos gestores desses centros. O seu papel é atuar como uma espécie de consultor especialista. Faça sugestões. Aponte problemas, mas deixe que a equipe descubra as respostas.

Nunca use o e-mail interno para criticar, condenar ou reclamar. Essas conversas difíceis precisam acontecer pessoalmente. O e-mail, porém, é um excelente veículo para boas notícias, porque é rápido e pode ser amplamente divulgado. E, de vez em quando, experimente um bilhete pessoal, escrito à mão, para as suas pessoas-chave, lembrando-as do porquê de você confiar nelas e estar contando com elas para continuar construindo o seu negócio.

1. Fazer networking para joint ventures

Quando o seu negócio atinge certo porte, você vai perceber que estará fazendo bastante networking com colegas — e até concorrentes — que pode levar a oportunidades de joint venture. Algumas dessas oportunidades serão substanciais, e outras serão pequenas. Algumas vão se encaixar bem com o que você já faz, e outras não.

A consideração mais importante é o potencial de longo prazo da relação, não o que o seu parceiro pode trazer para a mesa ou o quanto você vai se beneficiar.

Quando me encontro com um colega novo que é inteligente e ambicioso, costumo perguntar: “Como podemos trabalhar juntos?” — mesmo que eu duvide que haja qualquer chance de conseguirmos. Meu objetivo não é fechar um negócio imediatamente lucrativo. É começar uma relação com uma boa pessoa que poderá, em algum momento, me proporcionar uma oportunidade substancial de lucro.

Adotar uma visão de longo prazo nos negócios é uma estratégia inteligente, porque resulta em crescimento de longo prazo. Eu fico feliz em ganhar menos num negócio — ou até não ganhar nada — desde que eu ache que algo de bom poderá vir até mim mais adiante.

Muita gente de negócios que conheço não concorda com isso. Eles acreditam que bons negócios são aqueles em que ganham mais do que os seus parceiros de joint venture. Ao fechar acordos, gostam de pressionar pelo melhor negócio que conseguirem. Acham que isso prova que são negociadores superiores, mas tudo o que de fato fazem é plantar uma semente ruim em terreno fértil.

Minha regra para acordos de joint venture é que prefiro ser o passado para trás a ser quem passa para trás. Não fecho acordos que me coloquem em posição de perder dinheiro. Mas fico feliz em empatar se isso deixar o meu parceiro de joint venture contente. Sei que, quanto mais parceiros satisfeitos eu tiver, mais bons negócios virão até mim.

1. Negociar acordos

Muitos livros já foram escritos sobre a arte de negociar. Quando eu era jovem, li esses livros e fiquei impressionado com as muitas formas duras e espertas que existem de conseguir o que se quer. Eu nunca fui muito bom em usar essas técnicas, no entanto, porque nunca gostei de como me sentia ao fazer isso.

Mas eu as admirava. E admirava as pessoas que eram negociadoras natas, porque pareciam capazes de conseguir praticamente tudo o que quisessem. Eu, por outro lado, sentia que estava aceitando o que me era dado.

Era assim que eu me sentia naquela época. Hoje fico feliz por nunca ter dominado aquelas técnicas, porque descobri uma tática de negociação muito mais simples, mais elegante e imensamente mais eficaz.

Aprendi a usá-la observando o Bill usá-la dezenas de vezes ao longo de muitos anos. Funciona assim:

Colega de negócios: “Então, quanto você acha que vale?”

Bill: “Não sei, quanto você acha que vale?”

Colega de negócios: “Eu estava pensando em algo como US\$ 500.000.”

Nesse ponto, o Bill responde de uma de duas maneiras. Ou diz “isso me parece justo”, e o negócio está feito. Ou diz “puxa, acho que não consigo pagar isso”, e assim termina a conversa.

Ele faz negócios desse jeito desde que o conheço, e tenho que dizer que é o melhor negociador que já encontrei.

Deixe-me explicar por quê.

O Bill compreende algumas verdades muito importantes sobre a arte de fechar um bom negócio:

- Um bom negócio é aquele que dura.
- Quando um negócio azeda para um dos parceiros, azeda para o outro também.
- É quase impossível segurar um parceiro num negócio ruim se ele de fato não quer continuar nele.
- Palavras legais no papel têm valor, mas esse valor está em proteger você de ser passado para trás, não em permitir que você passe o seu parceiro para trás.
- O que é justo não é um único ponto; é uma faixa. Tentar conseguir exatamente o que você quer é um jogo infantil.
- As situações mudam ao longo do tempo. Os parceiros também. A justiça se desloca de acordo.

Como o Bill compreende essas verdades, ele sabe que não precisa brigar por posição. Entra numa negociação com uma boa ideia do que é aceitável para ele. Sabe o que gostaria de conseguir (ou seja, o limite superior da faixa do que é justo, do ponto de vista dele) e o que aceitaria (ou seja, o limite inferior dessa faixa). Se o seu parceiro de negociação sugere um acordo que cai em algum ponto dentro dessa faixa, ele não pechincha.

Ao aceitar rapidamente o acordo oferecido, o Bill reconhece que o seu futuro parceiro pode achar que ofereceu demais no começo e tentar voltar com uma proposta menos generosa. Mas, se isso acontece, diz a ele algo muito importante: que está negociando com alguém que não tem caráter — alguém com quem ele não gostaria de trabalhar. Então ele simplesmente

diz: “Não, acho que não consigo pagar isso”. E isso põe fim ao que teria se revelado uma relação ruim.

Ao fazer a outra pessoa colocar um valor no negócio, ele se coloca na posição de ser agradavelmente surpreendido. O acordo oferecido pode estar no topo da faixa que o Bill já tinha decidido que seria aceitável para ele. Ou pode estar acima dela. Se estiver acima da faixa que ele predeterminou, ele pode optar por aceitar ou por se oferecer para pegar menos. Por que ele se ofereceria para pegar menos? Porque, quando faz isso, surpreende o seu futuro parceiro com o seu senso de justiça e conquista a confiança dele instantaneamente.

Outro grande benefício dessa abordagem simples é que ninguém jamais pensa no Bill como um bom negociador. Como ele tem fama de ser muito tranquilo, as pessoas o procuram com frequência para fechar negócios.

E, quando chegam a um acordo, os parceiros dele se sentem muito confiantes de que não foram passados para trás, porque o Bill não é, afinal, um “bom negociador”. E, como se tudo isso não bastasse, a técnica dele tem um último benefício: até onde eu sei, ninguém que já fechou um negócio com ele jamais disse nada de ruim a seu respeito.

Isso contrasta de forma gritante com o meu primeiro sócio, que era um homem extremamente inteligente e um negociador incrivelmente poderoso. A inteligência e a sofisticação dele ao negociar lhe renderam muitos acordos favoráveis. E, por causa das suas habilidades, ele era conhecido, em todo o setor, como o negociador mais duro do ramo.

Mas o objetivo dele era sempre fazer o melhor negócio possível para si mesmo. Quanto mais ele conseguia, mais gostava. Como consequência, fechou muitos acordos que acabaram sendo desproporcionalmente favoráveis a ele. Não só os benefícios que ele extraía desses acordos eram de curto prazo, como as suas táticas acabaram saindo pela culatra. Havia gente demais no nosso setor que sentia que ele os tinha enganado.

O interessante é que ele nunca tratava os amigos nem a mim daquele jeito. Sempre que chegava a hora de negociar comigo a minha remuneração, por exemplo, ele adotava uma abordagem muito mais próxima da do Bill. Como resultado, eu sempre fui leal a ele. (E ganhei um caminhão de dinheiro para ele.)

Ao defender a técnica de negociação do Bill, preciso lembrar você de que ela não vai funcionar a menos que você se prepare, de antemão, definindo uma faixa do que seria aceitável para você. Com frequência demais, as pessoas entram em negociações sem ideia nenhuma do que querem ou do que consideram justo. Simplesmente mergulham e veem aonde a conversa as leva.

1. Manter a inovação

Não basta fazer discursos sobre abraçar a mudança. Você tem que demonstrá-la para os seus funcionários. À medida que os problemas se acumulam, você precisa manter a calma. Critique o erro, mas elogie quem errou. “Obrigado por trazer esse erro à minha atenção”, você deveria dizer. “Agora volte com um plano para impedir que ele aconteça no futuro.”

Ensine os seus funcionários a compartilhar uns com os outros o que aprenderam. Deixe claro que erros e fracassos são inevitáveis para uma empresa em crescimento. Desafie-os a serem abertos sobre problemas e desafios e a se comunicarem entre si.

Deixe claro que você quer acelerar e divulgar os erros, não retardá-los e escondê-los. Desde que todos aprendam com eles, os erros são bons.

Ser um líder da inovação significa mostrar aos seus funcionários que a mudança é divertida, mas também ser sensível àqueles funcionários cujo trabalho é implementar e coordenar a mudança. Nunca permita que o seu negócio se divida entre inovadores e implementadores. Se você permitir, vai descobrir que boas ideias demais são sabotadas por imprevistos, obstáculos inesperados e obrigações concorrentes.

Faça de cada funcionário parte do compromisso da empresa com a inovação. Elogie as pessoas de ação (implementadores) tanto quanto você elogia os criadores de ideias (inovadores).

O processo começa com você. Para tornar a sua empresa boa em inovação, você precisa se tornar um instigador de novas ideias. Algumas dessas ideias serão grandes: ideias de novos produtos. Mas a maioria delas será menor: ideias sobre como melhorar a entrega de produtos, o registro de pedidos ou a compra de publicidade.

Acelerar o crescimento da sua empresa por meio do desenvolvimento de produtos exige todo tipo de ideias novas. Então, garanta que todos os seus funcionários — não só o pessoal

de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou os profissionais de marketing — se vejam como inovadores.

Deixe os seus funcionários saberem o quanto você valoriza boas ideias novas em todas as áreas, incluindo atendimento ao cliente, contabilidade, marketing, tecnologia, vendas e desenvolvimento de produtos.

—Mark Morgan Ford

Como fazer as pessoas ficarem felizes em ajudar você

Para evitar ofender ou despertar ressentimento, o líder eficaz deve ter em mente as seguintes diretrizes quando for necessário mudar atitudes ou comportamentos:

- Seja sincero. Não prometa nada que você não possa cumprir. Esqueça os benefícios para você mesmo e concentre-se nos benefícios para a outra pessoa.
- Saiba exatamente o que você quer que a outra pessoa faça.
- Tenha empatia. Pergunte a si mesmo o que a outra pessoa realmente quer.
- Considere os benefícios que essa pessoa vai receber ao fazer o que você sugere.
- Conecte esses benefícios aos desejos da outra pessoa.
- Quando você fizer um pedido, formule-o de uma maneira que transmita à outra pessoa a ideia de que ela, pessoalmente, vai se beneficiar.

Poderíamos dar uma ordem seca assim:

“João, temos clientes vindo amanhã e preciso do estoque limpo. Então varra tudo, coloque as mercadorias em pilhas organizadas nas prateleiras e dê um polimento no balcão.”

Ou poderíamos expressar a mesma ideia mostrando ao João os benefícios que ele vai obter ao realizar a tarefa: “João, temos um trabalho que deveria ser concluído já. Se for feito agora, não vamos ter que encarar isso depois. Estou trazendo alguns clientes amanhã para mostrar as nossas instalações. Eu gostaria de mostrar a eles o estoque, mas ele está em mau estado. Se você pudesse varrê-lo, colocar as mercadorias em pilhas organizadas nas prateleiras e dar um polimento no balcão, isso nos faria parecer eficientes e você terá feito a sua parte para passar uma boa imagem da empresa.”

O João vai ficar feliz em fazer o que você sugere? Provavelmente não muito feliz, mas mais feliz do que se você não tivesse apontado os benefícios pessoais. Supondo que você saiba que o João tem orgulho da aparência do estoque dele e está interessado em contribuir para a imagem da empresa, ele terá mais probabilidade de cooperar.

Também terá ficado claro para o João que o trabalho precisaria ser feito em algum momento e que, ao fazê-lo agora, ele não vai ter que encarar isso depois.

É ingênuo acreditar que você sempre vai obter uma reação favorável das outras pessoas ao usar essas abordagens, mas a experiência da maioria das pessoas mostra que você tem mais probabilidade de mudar atitudes desse jeito do que sem usar esses princípios — e esse é o seu benefício.

—Dale Carnegie

Tirando o máximo dos seus gestores profissionais

Executivos corporativos são bons em resolver problemas. Mas são ruins em gerar crescimento. Quando você os traz para o seu negócio como gestores profissionais, dê a eles a autonomia e o apoio de que precisam para fazer o trabalho deles. Mas não permita que eles ditem a política para você. Peça que eles ajudem você a atingir os seus objetivos.

Se você perceber que eles estão decididos a implementar ideias tolas e contraproducentes, demita-os. Mas não coloque “puxa-sacos” nem gênios do marketing no lugar deles. Eles são chamados de gestores por um motivo. Deixe-os gerenciar.

Compreenda e aceite as personalidades diferentes de vocês.

- Você gosta de vender, de inovação e de velocidade. Eles não.
- Você gosta de Pronto, Fogo, Mira. Eles gostam de planejamento e preparação.
- Você gosta de estimativas no guardanapo de bar. Eles gostam de orçamentos de 500 linhas.
- Você acredita em acelerar o fracasso. Eles acreditam em evitá-lo.
- Você gosta da sua liberdade. Eles querem controlar você.
- Eles adoram consistência. Você acha que ela é o “fantasma das mentes pequenas”.

Em resumo, os gestores profissionais têm ideias e instintos contrários aos seus. Então, por que eu sugiro que você os traga? Porque o seu negócio não consegue continuar crescendo sem eles.

Para chegar ao próximo nível, você tem que resolver os grandes problemas que vem enfrentando. E as soluções precisam ser estruturais, não remendos temporários que vão se soltar com o tempo. Para conseguir lidar com a terceira fase de crescimento da sua empresa — de US\$ 10 milhões a US\$ 50 milhões em receita anual — você precisa ter todas as suas atividades operacionais rodando sem atritos.

Isso pode ser feito com bastante facilidade se você estiver disposto a deixar essas pessoas ajudarem você. É para isso que elas foram treinadas. Dê a elas as ferramentas de que precisam e deixe-as trabalhar.

—Mark Morgan Ford

COMO CONDUZIR UMA ÓTIMA REUNIÃO

“Foi a pior reunião de todas”, disse o gestor exasperado. “Uma completa perda de tempo.” Pedi a ele que detalhasse.

“Tudo deu errado antes mesmo de começar, porque ninguém estava preparado. Não havia pauta definida, não havia objetivo definido, e ninguém fazia ideia de quando a missão estaria cumprida. Isso abriu as portas para a ‘fada das ideias’ aparecer e para um monte de ideias idiotas vir à tona.”

A reunião a que ele se referia resultou em três horas desperdiçadas que ele e os colegas nunca vão recuperar. Isso acontece nas maiores organizações, em todos os níveis. E quase com certeza já aconteceu com você.

Mas o problema tem conserto. Conduzir bem uma reunião é uma habilidade que você pode desenvolver com facilidade. Veja como fazer isso...

Passo 1. Limite a reunião às pessoas certas. A importância de ter todas as pessoas certas e nenhuma das pessoas erradas numa reunião não pode ser exagerada.

Cada pessoa na sala deve estar ali por um motivo específico. Se você não consegue olhar ao redor da sala e explicar de forma muito sucinta por que cada pessoa está ali, está desperdiçando o tempo de alguém, e potencialmente de todos. De cada pessoa deve-se esperar ou que contribua com decisões específicas que serão tomadas, ou que execute uma ação que será exigida depois que a reunião terminar.

Passo 2. Estabeleça-se como a pessoa responsável pela reunião.

Toda reunião precisa ter um líder claro. O líder conduz a pauta adiante. Ele mantém a reunião focada e em movimento. Se a discussão começa a se desviar para conversas paralelas, ele interrompe gentilmente e traz todos de volta ao propósito da reunião.

Você geralmente consegue resumir o propósito de uma reunião a um (ou a uma combinação) dos seguintes itens:

- Tomar decisões
- Planejar
- Compartilhar informações
- Brainstorming / Resolução de problemas

O líder da reunião precisa saber como o propósito se relaciona com a pauta, com os objetivos da reunião e com cada atividade da reunião.

Passo 3. Garanta que todos os participantes saibam o que você pretende alcançar. Toda reunião precisa ter um propósito claro e um objetivo mensurável (OM) declarado.

Você deveria ser capaz de dizer: “Ao final desta reunião, teremos decidido X e Y. Vamos nomear um responsável para assumir X, e vamos montar um cronograma preliminar de quando Y será lançado.”

Você deve declarar o OM quando a reunião começa. Por exemplo:

“Temos muitas renovações de assinatura vencendo e queremos melhorar a taxa de retenção dos nossos assinantes. Para isso, vamos testar lembretes por e-mail em comparação com os cartões-postais que usamos hoje. Então o propósito desta reunião é decidir como vamos colocar esse teste em prática.”

“Ao final da reunião, vamos saber exatamente o que queremos testar. Vamos decidir uma abordagem para a copy que vamos testar. Vamos saber o que é logisticamente necessário para realizar o teste, e vamos atribuir tarefas específicas a pessoas para executá-lo.”

Você pode até escrever o OM num flip chart ou num quadro branco, para que todos vejam e mantenham o foco nele ao longo da reunião.

Ao final da reunião, todos vocês devem concordar que o OM foi alcançado. Se conseguirem fazer isso, todos vão sentir que a reunião foi um uso produtivo do tempo deles.

Passo 4. Documente, por escrito, as decisões que vocês tomaram.

Designe alguém para redigir um resumo do plano que foi decidido, incluindo as tarefas individuais atribuídas, os responsáveis por essas tarefas e os prazos. Esse resumo deve ser enviado por e-mail a todos que participaram da reunião, bem como a qualquer outra pessoa que possa estar envolvida no projeto.

E, por fim, designe alguém para acompanhar — para garantir que as tarefas sejam concluídas e os prazos cumpridos.

Siga esse roteiro simples e você vai maximizar o tempo das suas reuniões. Vai conseguir realizar três vezes mais trabalho e aumentar drasticamente a sua produtividade.

— Matt Smith e Craig Ballantyne

— Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 14 de setembro de 2007

Dois tipos de reunião

Conferências e retiros com a equipe valem o esforço?

Talvez.

Acabamos de passar uma semana com a equipe da International Living. A IL é um caso especial. Eles têm operações em uma dúzia de países diferentes. A sede fica na Irlanda... enquanto a Kathie, que toca a IL nos últimos 20 anos, mora na França.

Há também uma presença importante no Panamá e outra no México. Até grupos que trabalham juntos de forma muito próxima — como o grupo de marketing na internet — incluem funcionários em continentes diferentes.

A IL precisa fazer retiros de grupo só para que os funcionários possam se conhecer, identificar problemas, encontrar soluções e ficar na mesma página. Além disso, a Kathie decidiu tirar um período sabático, deixando a organização precisando de uma nova gestão. Então todos eles fizeram as malas e vieram para Courtoimer.

O que foi alcançado? É difícil dizer. Muitos problemas e oportunidades foram trazidos à luz. Muita gente expôs ideias e opiniões que provavelmente teriam permanecido inaudíveis de outra forma. E os contatos se aprofundaram. O autor deste texto ouviu vozes rindo e cantando do lado de fora da sua janela até as 4 da manhã!

Algo disso vai ter algum efeito no resultado financeiro? Não sabemos.

Existem duas escolas de pensamento. Uma é a de que reuniões de qualquer tipo são uma perda de tempo, a menos que haja uma pauta clara e um objetivo específico de resultado. E, então, a reunião deve ser a mais curta possível para atingir o objetivo.

A outra forma de encarar a questão é a de que reuniões — ou pelo menos algumas reuniões — devem ser usadas para descobrir oportunidades e problemas que você nem sabe que existem. Você não consegue, de verdade, colocá-los na pauta... ou planejar falar sobre eles... porque não sabe o que são.

Essa linha de pensamento sustenta que as reuniões devem ser abertas... com uma pauta aberta... para que os itens desconhecidos tenham permissão de se revelar.

Refletimos um pouco sobre o assunto e chegamos à conclusão de que você precisa dos dois tipos de reunião. Existem dois tipos diferentes de pensadores (ou deveria haver) numa organização... e há duas funções diferentes que uma organização precisa ser capaz de desempenhar.

Um grupo de pensadores costuma se perguntar se a organização está no caminho certo... se está fazendo a coisa certa... se tem as pessoas certas para fazê-la... se vale a pena fazer o que está tentando fazer. Esse tipo de consideração estratégica não se presta a discussões fechadas e bem definidas.

Elas exigem discussões um tanto divagantes, irritantemente vagas... muitas vezes em que o propósito específico é desconhecido. Podem ser pensadas como considerações estratégicas em preparação para a guerra. “Esta campanha realmente vale a pena?” é uma pergunta que precisa ser feita. “A estratégia está correta? É possível vencer? O que vai acontecer se vencermos?”

Na guerra, normalmente, não se gasta tempo suficiente com essas perguntas, para grande arrependimento posterior.

Mas, uma vez tomadas as decisões... e definidos os objetivos... você precisa de um tipo diferente de pensamento. Você precisa de uma ação nítida, disciplinada e orientada a resultados. Você não quer pessoas desperdiçando tempo ou dinheiro com hesitações e discussões sem rumo. Você quer reuniões curtas... decisões rápidas... e equipes enxutas, orientadas a objetivos, para executá-las. Você quer atingir os seus objetivos. *Aí, sim, você pode fazer outro grande retiro.*

— Bill Bonner

Como escrever um ótimo memorando

Ao escrever memorandos, há algumas regras básicas que, se seguidas, vão tornar as suas comunicações mais claras e mais fortes. Aqui estão elas:

- Antes de começar a escrever, descubra o que você quer dizer.
- Não tente dizer coisa demais. Cada memorando deve focar em um, e somente um, assunto.
- Comece cada memorando explicando por que ele é importante, por que importa para o negócio e como vai beneficiar o leitor.
- Mantenha os seus parágrafos curtos e limite cada parágrafo a uma única ideia.
- Escreva frases claras e concisas, e garanta que cada uma expresse um único pensamento.
- Termine o memorando com uma retomada do porquê de a sua mensagem ser importante para a empresa e de como ela vai beneficiar quem a lê.

Para todas as suas comunicações empresariais escritas, o ponto central é este: boa escrita é bom pensamento expresso com clareza. Pense bem. Escreva de forma simples. Evite ornamentos.

—Mark Morgan Ford

CAPÍTULO

Capítulo VII — Gerindo em Tempos Difíceis

— Um Instantâneo no Tempo —

Sábado, 9 de fevereiro de 2008

Quando o Mundo Está Chegando ao Fim

Nosso mundo está chegando ao fim. O ciclo do crédito virou de lado... agora está apontando para baixo. As ações e os imóveis, na maior parte das regiões, estão em mercados de baixa. O crédito está se contraindo; não está mais se expandindo.

O que isso significa é que precisamos estar preparados para vendas mais lentas em nossos produtos de investimento... especialmente em nossos serviços de trading de preço elevado. Esses produtos são o equivalente aos fundos de hedge na indústria financeira. Eles prometem retornos altos, mas vêm a um preço alto.

Quando os investidores começarem a duvidar das promessas, vão reduzir suas compras desses produtos.

Não que eu saiba disso como um fato. É só uma conjectura embasada pela experiência. Mas você deve estar pronto para isso...

Evite expansões custosas que não possam ser facilmente abandonadas.

Construa a qualidade dos seus produtos centrais. Quanto mais profundos e mais fortes forem os relacionamentos, menos assinantes vão cancelar quando as coisas apertarem.

Tente fortalecer seus projetos editoriais em outros setores, ou seja, em coisas que não envolvam produtos financeiros caros.

Segure o caixa, se você tiver algum. Corte despesas. Aperte os cintos. Mesmo que as vendas não caiam, você vai ficar feliz por ter feito isso.

Confira suas promessas e garantias... cuidado para não prometer demais... pense em como os assinantes vão se sentir se o serviço fizer eles perderem dinheiro.

— Bill Bonner

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 31 de outubro de 2008

Tenha um “Plano B”

Você deve ter um “Plano B” na cabeça no que diz respeito à equipe.

Nós administramos nosso custo fixo para que ele acompanhe nossa receita líquida, o que significa que, neste ambiente, é muito provável que mais funcionários tenham que ir embora. Então quero que você esteja preparado para cortar 50% da sua equipe.

Embora eu não ache que nossos cortes terão que chegar tão longe, isso é certamente possível. Espero que a recessão que está chegando seja ruim, a pior desde 73-74. E talvez a pior desde a Grande Depressão.

Os mercados estão vivendo seu pior desempenho mensal e anual desde a Grande Depressão. As ações de primeira linha (blue chips) caíram 40%. As ações ligadas a commodities caíram mais. Muitos dos nossos assinantes vão perder a fé nas ações por algum tempo. Vamos continuar a diversificar nossa oferta de produtos, mas vai ficar muito mais difícil vender newsletters de investimento.

Alguns dos nossos concorrentes provavelmente vão fechar as portas, especialmente se tiverem se tornado focados demais em produtos de back-end de preço alto. Nós não vamos quebrar se continuarmos a equilibrar nossas despesas com a

receita líquida e se formos criativos no desenvolvimento de produtos. Mas não podemos nos dar ao luxo de operar no vermelho, nem mesmo por um trimestre, diante dessa séria queda nos mercados.

Nosso maior problema, até agora, tem sido um aumento profundo nos reembolsos. No geral, nossas vendas neste ano subiram 21%. Mas nossos reembolsos subiram 52%.

A maior parte dos reembolsos vem dos serviços de trading e da publicidade na web. Mas também vimos uma alta muito significativa nos reembolsos na entrada (front-end) do negócio. Os reembolsos de mala direta de front-end subiram 80% neste ano, apesar de termos enviado menos correspondência. Os reembolsos de front-end online subiram 78%.

Alguma coisa mudou, substancialmente, ou no nosso marketing ou na nossa base de clientes, algo que está fazendo as pessoas pedirem reembolso a uma taxa muito, muito maior.

Perguntas:

- O que podemos fazer, sem ser fazer menos marketing, para reduzir as taxas de reembolso no front-end? Os copywriters podem escolher em quais produtos trabalhar... eles precisam escolher com mais sabedoria. Temos que parar de incentivá-los a fazer promessas que não conseguimos cumprir.
- O que podemos fazer para reduzir o volume de reembolsos da publicidade na web? Será que poderíamos fechar acordos com as pessoas de um jeito que minimize nossa responsabilidade sobre reembolsos? Por exemplo, pode-

ríamos pedir para limitar os reembolsos a 50% da receita em todos os disparos de e-mail dedicado.

- Os gastos com viagens neste ano subiram 43%. Não acho que tivemos um retorno muito bom sobre esse investimento. Até sairmos desse ciclo de baixa, não acho que devemos fazer mais nenhuma viagem.

Espero estar completamente errado sobre o impacto que uma economia fraca vai ter no nosso negócio. Mas temos que nos preparar para o pior, só por garantia.

— Porter Stansberry

— Um Instantâneo no Tempo —

Sábado, 15 de março de 2008

Um Negócio Mais Forte e Mais Sólido

Estamos entrando em um período de mercados financeiros voláteis. A volatilidade não é ruim; na verdade, ela aumenta a sensibilidade dos nossos assinantes às notícias e opiniões sobre investimentos.

Mas ela também os deixa cautelosos. Ou deveria. Esteja ciente de que boa parte do sucesso da nossa publicação financeira nos últimos anos veio de margens largas em produtos caros de back-end. É só uma previsão: essas margens vão se estreitar. Os investidores vão começar a favorecer a segurança em vez do risco. Como resultado, vão pagar menos por orientação de investimento.

Como você pode se preparar para isso? Com produtos de front-end sólidos a preços razoáveis. Aqui vai minha sugestão: desvie tempo e recursos do back-end para o front-end. Construa sua lista de assinantes leais e pagantes.

Dedique 80% do seu tempo ao front-end... os produtos de entrada de preço baixo... e apenas 20% ao back-end, os produtos de trading caros e de margem alta.

O front-end é mais difícil. Pode parecer menos lucrativo no início. Mas no longo prazo, você terá um negócio mais forte e mais sólido.

— Bill Bonner

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 18 de julho de 2008

Em um Ciclo Ruim de Investimento, Siga uma Dica de Richard Russell

Myles me conta que, embora nossas vendas ainda estejam crescendo, nossos lucros não estão. É claro que não sabemos por quê... mas podemos adivinhar. Os mercados de ações estão caindo, no mundo todo. É bem provável que nossos assinantes estejam perdendo dinheiro, junto com todo mundo. Eles fatalmente vão começar a fazer perguntas, como “Eu realmente preciso desta newsletter?”

Em geral, os serviços caros dependem de bons resultados. As pessoas não vão pagar por um serviço de trading de US\$

1.000 a menos que o desempenho seja bom. Mas conforme você desce no preço, a qualidade do relacionamento em si, não só os retornos do investimento, fica mais importante.

Os assinantes querem resultados. Mas não só resultados. Eles também querem explicações. Opiniões. Ideias. E há momentos em que as explicações são mais valiosas do que os resultados. Em um período em que os preços das ações estão caindo, por exemplo, é mais valioso para um assinante explicar a ele por que ele não deveria estar investindo em ações... do que dar a ele uma “dica quente”.

Há muito mais para se ganhar e manter dinheiro do que apenas comprar ações.

Richard Russell está com mais de 80 anos. Ele vem escrevendo suas Dow Theory Letters há cerca de 50 anos. Sem publicidade, sem promoção, sem marketing, sem assinaturas vitalícias nem back-ends, sem equipe (talvez um assistente de meio período), ele tem cerca de 10.000 assinantes pagando US\$ 300 por ano. (Faça as contas!) Ele nunca escolheu uma ação... e fornece apenas orientação geral de investimento.

Então como ele mantém os assinantes mesmo quando os mercados estão atravessando um ciclo ruim? Ele garante que entrega a eles informação que vale a pena pagar. Veja como ele faz isso...

Depois de meio século no ramo de consultoria, aprendi algumas coisas sobre sucesso e sobrevivência, e quero revelar parte do que aprendi.

Primeiro, você tem que saber escrever. Eu comecei querendo ser escritor. Não fosse pelo meu fascínio pelos mercados,

eu provavelmente teria sido um escritor profissional. Acho que eu poderia ter vivido disso. Mas isso não vem ao caso. Eu amo escrever.

Recebo com frequência cartas de pessoas dizendo: “Russell, você vem fazendo isso por tempo demais. Por que você não diminui o ritmo, talvez escreva duas ou três cartas por semana. Seria o suficiente para a maioria das pessoas. E prolongaria a sua vida.”

E minha resposta é que, para mim, isso não é trabalho. Eu simplesmente amo escrever. Eu poderia escrever três vezes mais todos os dias. Claro que eu poderia diminuir, mas não quero. Eu ficaria entediado sem fazer nada nos dias em que não estivesse escrevendo. Eu gosto mesmo de escrever.

Meu conselho: se você não gosta de escrever, se você não consegue se expressar por escrito, faça um favor a si mesmo, fique fora desse ramo.

De outro ponto de vista, eu liio muitas consultorias que simplesmente apresentam fatos e opiniões secas sobre o mercado de ações. Essas consultorias são banais, dá um por dez centavos. Há literalmente centenas delas. E elas são chatas. Não me agarram.

Então, próxima lição: eu não me importo com o quão brilhante você seja, se seus assinantes ou potenciais assinantes acham um sacrifício arar através do seu trabalho, você vai fracassar. Seu primeiro trabalho é escrever de forma interessante o suficiente para que alguém queira ler o que você produz. Se eles não conseguem entrar no que você está dizendo, fique fora desse ramo. Com certeza você vai fracassar.

O próximo item. Você tem alguma coisa interessante ou informativa a dizer? Uma coisa que eu tento fazer é fornecer pelo menos um item de interesse em cada carta. Tenho uma longa lista de milionários, bilionários, que assinam essas cartas. A maioria deles ganha mais dinheiro em um ano do que eu vou ganhar em uma vida inteira. Eu gostaria de poder listar alguns dos nomes deles para você, mas essas pessoas preferem permanecer anônimas.

A questão é: por que esses grandes ganhadores de dinheiro tão bem-sucedidos iriam querer ler as cartas? Só posso adivinhar que eles as acham interessantes o suficiente para gastar cinco ou dez minutos por dia lendo-as. Eles certamente não leem essas cartas em busca de dicas sobre o que comprar.

Muitas vezes eu escrevo uns parágrafos ou mais e me recosto na cadeira e me pergunto: “Isso é só conversa fiada? Eu mesmo iria querer ler isso?” Se a resposta é que é só baboseira, eu apago tudo e começo de novo. Então pergunte a si mesmo: o que você está escrevendo é algo que você mesmo se daria ao trabalho de ler? Se o que você está produzindo não se encaixa nesse critério, você está em apuros. Você não vai durar nesse ramo.

Em seguida, você tem uma trajetória que possa ser de interesse dos seus assinantes? Isso sempre ajuda. Eu tenho sorte, tenho algumas coisas na minha trajetória que são meio que únicas, pelo menos são quando você junta tudo.

Eu cresci em Nova York durante a Depressão, estive em combate durante a Segunda Guerra Mundial, fiz parte do pri-

meiro grupo de homens que cursou faculdade sob o novo GI Bill (lei de benefícios a veteranos).

Eu tive um ataque cardíaco e sobrevivi, tive uma hérnia dupla (inacreditavelmente dolorosa), tive mastoidite e quase morri, andei de motocicleta por meio século, tive três esposas e sou amigo de todas elas, tive cinco filhos, um menino e quatro meninas, uma delas autista, morei nas duas costas dos EUA, fui assaltado tanto em Nova York quanto em San Francisco e sobrevivi aos dois ataques, sobrevivi à maioria dos meus amigos, e ainda estou sorrindo.

Ah, deixe-me colocar dessa forma: eu tive uma vida bem interessante e cheia de acontecimentos, e de vez em quando escrevo sobre ela. Tudo isso ajuda a manter as cartas interessantes, pelo menos eu espero que ajude.

Eu também tenho opiniões sobre quase tudo, e às vezes (para a consternação de pelo menos alguns assinantes) eu enfiço essas opiniões nas cartas. Também tenho a pele bem grossa, porque se eu digo uma coisa do tipo “a guerra do Iraque é uma maldita fraude”, eu apanho de um bom número de assinantes que me chamam de traidor ou de covarde ou de algum outro xingamento que prefiro não repetir. Eu agradeço a eles pelas amáveis palavras e por terem tirado um tempo para escrever. De vez em quando eles cancelam. Mas na maioria das vezes não cancelam. Eles disseram o que queriam e tiraram o peso do peito...

De qualquer forma, espero que as observações acima sejam de alguma utilidade para vocês, rapazes e moças do ramo de consultoria.

— Bill Bonner

— Um Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 3 de outubro de 2008

A Imprensa Financeira Cínica

Que semana! Pelo menos para nós, que estamos nos mercados financeiros.

“Você deve achar que esta é a pior semana dos últimos 50 anos para lançar uma nova revista financeira”, eu disse ao grupo na festa de lançamento da MoneyWeek francesa.

Cerca de 150 pessoas compareceram: outros editores, jornalistas financeiros, potenciais anunciantes, e nossa própria equipe da MW, liderada por Fanny e Simone.

“Na verdade”, continuei, “este é um bom momento. Os acontecimentos desta semana nos lembram de como é importante ter uma imprensa financeira cética, realista, até cínica.”

Em geral, a imprensa financeira tem sido tão crédula quanto os próprios investidores. A imprensa estava pronta para acreditar em qualquer coisa... se houvesse dinheiro de publicidade atrelado. E agora, a maior parte da imprensa financeira parece tão tola quanto Dick Fuld ou Jimmy Cayne (os caras que comandavam o Lehman Bros. e o Bear Stearns, respectivamente).

“Nossa origem não é o ramo de revistas financeiras”, prossegui. “É a análise independente de investimentos e de econo-

mia. A independência é muito importante. Foi ela que nos permitiu enxergar o que era óbvio... mas que quase ninguém mais queria ver... o colapso iminente da indústria financeira. Nós, e praticamente só nós, previmos a queda de Wall Street anos antes de ela acontecer.”

A imprensa financeira tradicional não conseguia criticar Wall Street. Ela ganhava dinheiro demais com a publicidade deles. Nós ganhamos nosso dinheiro com investidores individuais, não com os grandes bancos e as grandes casas de investimento. E a análise que oferecemos é sempre afiada... sempre contrária à corrente... sempre esticando até os limites do que é possível ou respeitável. E são momentos como esses, quando o improvável acontece, que justificam o nosso dinheiro.

O problema é que nós também estamos na indústria financeira. E quando as pessoas perdem o interesse em investir, elas perdem o interesse em nós, mesmo que tenhamos estado certos. Elas podem precisar das nossas visões e recomendações alternativas mais do que nunca. Mas numa queda, normalmente, fica mais difícil fazer uma venda. Então agora nós também temos que recuar... reduzir as velas... e nos preparar para o mau tempo.

Na festa de lançamento, Mark refletiu sobre como ele conseguiu se manter no negócio e até crescer em tempos difíceis:

[Nós] continuamos fazendo o que sabíamos fazer... mas com mais afinho e com maior intensidade. Como vivemos num mundo de internet agora, podemos trabalhar mais duro e com mais intensidade, com maior eficiência. Podemos obter feedback diário sobre o que nossos assinantes estão pensando,

sentindo e querendo. Então precisamos falar com eles, provocá-los, vender para eles... mais... não menos.

Essa é a principal coisa que eu insistiria que você fizesse: foque nas suas competências centrais... e tire pleno proveito da boa vontade que você criou. Nossos assinantes precisam de nós agora mais do que nunca. Os hábitos de compra deles podem mudar... mudar até rapidamente. Mas essa é uma razão a mais para ter contato mais frequente e obter feedback mais oportuno.

— Bill Bonner

CAPÍTULO

Capítulo VIII — Continue Empurrando seu Negócio para a Frente

POR QUE A MAIORIA DAS BOAS IDEIAS NUNCA SAI DO PAPEL

Existe um motivo pelo qual a maioria das boas ideias de negócio e das boas ideias de produto nunca sai do papel: o desejo de perfeição.

Não consigo te dizer quantas vezes vi ideias empolgantes ficarem paradas e acabarem morrendo ainda na fase de desenvolvimento enquanto as pessoas que as defendiam tentavam consertar cada problema potencial que elas, ou qualquer outra pessoa com quem conversavam, conseguiam imaginar.

A atitude do “nada menos que perfeito” foi o tema de muitas histórias de sucesso, mas é exatamente a noção errada

para se ter na cabeça na hora de lançar um novo produto ou negócio.

Para cada ideia de produto ou de negócio que fracassou porque não foi devidamente aperfeiçoada antes de ser lançada, uma centena nunca chegou a ser lançada porque seus defensores se enredaram no jogo do “primeiro deixe perfeito”.

Pessoas obcecadas em jogar o jogo do “e se” estão fadadas a nunca sair da linha de largada.

Quando chega a hora certa de Atirar, você tem que Atirar. Se você gastar mais um instante Mirando neste ponto, a oportunidade de acertar o alvo pode passar por você.

A Microsoft é um exemplo perfeito de Pronto, Fogo, Apon-
tar em ação. A estratégia de Bill Gates sempre foi colocar o novo software nas mãos do público o mais rápido possível, que os bugs que se danem!

Claramente, o raciocínio dele tem sido que a Microsoft sempre pode lidar com os bugs previsíveis e com a reação dos clientes mais adiante. E os maiores odiadores da Microsoft do mundo teriam que admitir que é uma estratégia que não saiu nada mal para Bill & Companhia.

E se você acha que a Apple sempre acerta tudo antes de lançar um produto, como você explica as atualizações constantes dela? Sim, os produtos novos da Apple são sempre bons. Bom é o que você está buscando. Mas eles quase nunca são perfeitos logo de cara. Você não consegue atualizar algo que já é perfeito.

A Apple é uma boa empresa para se ter em mente caso você esteja tendo dificuldade em aceitar essa ideia de lançar produ-

tos imperfeitos. Os produtos da Apple em geral são mais bem projetados que os da Microsoft, ou pelo menos é o que os clientes da Apple querem que você acredite. Mas eles estão sempre sujeitos a melhorias. Imperfeições, na verdade, são apenas oportunidades de lucro esperando para serem agarradas.

Meu argumento, em uma única frase, é este: colocar as coisas em movimento rapidamente é mais importante do que planejá-las com perfeição. Então deixe seus produtos prontos. Depois lance-os. Vai haver tempo de sobra para aperfeiçoá-los mais tarde se eles venderem bem agora.

—Mark Morgan Ford

Usando o Cubo Mágico de Produtos

Atravessar o segundo estágio do crescimento de um negócio exige que você crie um monte de novas ideias de produto. Um jeito fácil de fazer isso é pensar no desenvolvimento de produtos como um cubo que tem, como os cubos têm, três dimensões.

Uma dimensão vai ser o preço. A segunda vai ser o tipo de produto. E a terceira vai ser a proposta única de venda (USP).

Vamos supor que você esteja no ramo de venda de equipamentos de golfe. As três dimensões do seu cubo de novos produtos poderiam ser:

- Preço: você tem três níveis — barato, moderado e caro.
- Tipo de Produto: você vende tacos de golfe, acessórios de golfe e bolas de golfe.

- USP: você tem três profissionais de golfe sob contrato que vão endossar produtos para você — Tiger Woods, Bubba Watson e Joe Bailey.

Assim, você tem um cubo de três vezes três vezes três, ou 27 produtos possíveis. Sua coleção Tiger Woods incluiria três níveis de preço diferentes de tacos, três níveis de preço diferentes de acessórios e três níveis de preço diferentes de bolas. O mesmo vale para suas coleções Bubba Watson e Joe Bailey. Cada coleção tem nove opções a oferecer. Isso dá aos seus clientes 27 escolhas diferentes.

Os clientes poderiam começar com a sua oferta mais barata — a Coleção Econômica Joe Bailey, e gradualmente fazer o upgrade duas vezes, eventualmente comprando tudo o que você vende naquela coleção (que poderia ser uns cem itens no total).

Em algum momento, eles poderiam migrar para a série Bubba Watson, e depois para a série Tiger Woods.

Se você conseguir um quarto profissional para assinar contrato, isso lhe dá nove categorias adicionais de produtos. Seus clientes se beneficiariam ao ver suas escolhas aumentarem de 27 para 36.

Acrescente um quarto nível de preço (super caro) e um quarto tipo de produto (souvenires de golfe), e suas linhas de produtos crescem geometricamente. Agora você está em quatro vezes quatro vezes quatro: 64 produtos!

Bolar meia dúzia, ou uma dúzia, ou até 64 ideias de produto não parece tão maluco quando você desmembra desse jeito.

Você consegue enxergar bem rápido quantas dessas ideias são simplesmente variações geométricas de um mesmo tema.

Isso mostra para você bem depressa todos os produtos que você poderia criar. Determinar quais você de fato vai desenvolver exige um jeito menos formal de fazer as coisas. Isso exige observação e intuição: prestar atenção no mercado em que você está e pegar a sensação do que está funcionando e do que não está.

—Mark Morgan Ford

— Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 12 de dezembro de 2008

Acessando a Erfahrung

Sua newsletter já tem um painel de conselheiros? Peça aos seus assinantes para ajudar, entrando para o seu painel. Tente reuni-los de diferentes segmentos do seu mercado. E então faça a eles as perguntas difíceis:

“Você está no setor de cimento... como essa desaceleração está te afetando?” “Você teve que demitir um monte de gente... que segredos você pode passar adiante?” “Você é um usuário regular de suplementos naturais... o que você acha que funciona melhor para a fadiga?”

Seu painel vai fornecer aos colegas assinantes exemplos pessoais... e um tipo de informação chamado *erfahrung* — informação baseada em experiência real.

Seus leitores reconhecem que esse tipo de conselho é autêntico e útil. Além disso, eles se enxergam no lugar da pessoa que está oferecendo o conselho, já que o painel é formado por

peças como eles, que enfrentam os mesmos problemas que eles enfrentam.

Um painel de conselheiros não só te dá mais e melhor material (se não tiver espaço para tudo na versão impressa da sua newsletter... coloque no site), como também cumpre outra função de importância vital:

Ele te ajuda a descobrir o que de fato preocupa seus assinantes. Em dúvida sobre o que escrever? Pergunte ao seu painel de conselheiros.

Mais um benefício: credibilidade. De tempos em tempos, você deve reunir seu painel e pedir a eles depoimentos em vídeo... muito importante.

—Bill Bonner

A MELHORIA INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE NEGÓCIO

Se seus clientes estão felizes com suas compras, eles vão te recompensar fazendo mais compras. Se eles estiverem mais do que felizes — impressionados ou assombrados pela qualidade de cada produto que compram —, eles vão te recomendar a amigos e colegas. Então, no longo prazo, será mais fácil fazer seu negócio crescer se seus produtos continuarem a melhorar.

Para que isso aconteça, você tem que se engajar em um programa de “melhoria incremental” — aprimorar regularmente seus produtos em pequenos graus, mesmo quando não há nenhuma evidência de que seus clientes estejam de algum modo insatisfeitos com eles.

A melhoria incremental é um processo contínuo. Uma ou duas vezes por ano, você se reúne com sua equipe de desenvolvimento de produtos e descobre como tornar o produto (e a experiência de comprar o produto) mais útil e/ou mais agradável.

O lucro importa. Você sabe disso. Manter seu negócio lucrativo é a melhor e única maneira de garantir que ele possa continuar a perseguir sua missão, que é fornecer aos seus clientes produtos cada vez melhores ao longo do tempo. Ao fazer melhorias, portanto, você tem que garantir que essas melhorias sejam pagas com a sua margem de lucro.

Sim, você pode ganhar dinheiro sem melhorar seus produtos... no começo. Mas não há nenhum impulso natural no negócio. Mais cedo ou mais tarde, ele vai desmoronar.

Não dê ouvidos a pessoas que acreditam que cortar a qualidade do produto é aceitável desde que os clientes não percebam de fato. E não faça parceria, nem faça negócio de jeito nenhum, com pessoas que falam mal de seus clientes. Pegue o caminho mais nobre. Melhore seus produtos. Seja inteligente nisso, mas continue melhorando-os.

—Mark Morgan Ford

— Instantâneo no Tempo —

Sexta-feira, 8 de agosto de 2008 Um Par de Olhos Novos

Uma percepção simples me atingiu esta semana: você consegue progredir muito mais quando tem alguém com quem conversar.

Mark passou as últimas seis semanas em Londres. Como de costume, eu vivia indo e vindo. Mas, quando estava no escritório, tinha alguém com quem conversar que tem mais ou menos o mesmo nível de experiência que eu... e que enfrenta mais ou menos o mesmo tipo de problemas. Enquanto eu estava fora do escritório, Mark estudou os problemas e chegou a várias boas soluções.

Você pode pensar que, depois de trabalharmos juntos nos últimos 15 anos, já conheceríamos os truques um do outro. Mas cada um de nós tem sua própria forma de enxergar as coisas. Eu vinha olhando para elas apenas com os meus próprios olhos.

Como resultado, os projetos em que eu vinha trabalhando tinham avançado... mas só até onde eu conseguia enxergar para levá-los. Mark entrou com um par de olhos novos. Trouxe uma nova perspectiva. Então conseguimos empurrar as coisas para a frente muito melhor do que eu conseguiria sozinho.

Disso surge uma sugestão óbvia: não importa quanta experiência você tenha... busque sempre ajuda, pelo menos alguém com quem possa conversar.

—Bill Bonner

COMO CRIAR RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO COM CLIENTES MUITO LUCRATIVOS

Ontem, eu estava caminhando por uma rua elegante de Bucktown, em Chicago, quando vi um grande cartaz na vitrine de uma loja gritando “Ioga para Crianças, Inscreva-se Aqui!”.

Olhei acima do cartaz, para a placa da loja, esperando que fosse um estúdio de ioga. Em vez disso, era uma loja de roupas infantis. “Que esperto”, pensei, “muito esperto.”

De fato, se a mulher dona dessa loja sabe o que eu acho que ela sabe, ela terá um negócio muito bem-sucedido e em crescimento. O que eu acho que ela descobriu é o primeiro requisito do bom marketing: saber o que seus clientes realmente querem. Nesse caso, ela sabe que suas clientes, mulheres jovens com filhos, em sua maioria, querem dar aos filhos uma experiência de crescimento rica e produtiva.

Ela não se contentou com a conclusão mais óbvia e superficial: “As pessoas que entram na minha loja de roupas infantis querem roupas para os filhos.” Ela sabe que, se vestir os filhos fosse o desejo principal delas, existem outras lojas, atacadões de desconto e lojas de departamento, onde essas jovens mulheres poderiam encontrar uma seleção maior a preços melhores.

Ela reconheceu, ao alugar um espaço numa rua elegante e abastecer a loja com roupas caras e difíceis de encontrar, que vai estar vendendo para um certo tipo de mãe jovem, uma mulher próspera, instruída e em ascensão social, que vê o sucesso dos filhos como um reflexo direto dela mesma. Talvez por essa dona de loja ser ela própria uma mãe assim, ela entenda que suas clientes se interessam por muito mais do que roupas.

O que suas clientes realmente querem é fazer tudo o que for possível para dar aos filhos o melhor de tudo. E, para essas mães, sendo jovens, prósperas e em ascensão social, isso significa mimá-los com todas as últimas tendências de uma vida de qualidade. Uma dessas tendências, sem dúvida, é a ioga. Hoje

em dia, a ioga é praticamente de rigueur entre as mães ricas de 20 e poucos e 30 e poucos anos. Se é bom para as mães, por que não seria bom para as crianças também?

Não sei como essa comerciante de roupas conseguiu oferecer aulas de ioga infantil, mas é provável que tenha feito um acordo com algum professor de ioga local que concordou em dar aulas gratuitas ou de baixo custo na esperança de garantir, mais adiante, outros negócios mais lucrativos com as clientes da loja.

Para a comerciante, a estratégia tem pelo menos dois benefícios comerciais óbvios: 1. Pode trazer para a loja novas clientes que acham a ideia da ioga fascinante.

1. Pode estimular uma onda de novas compras: roupas de ioga para crianças.

Mas o benefício mais profundo provavelmente será o efeito que isso tem sobre suas clientes atuais, a sensação que elas têm de que ela entende quem são e o que realmente querem.

Se a dona dessa loja de roupas infantis realmente entendeu a coisa, as aulas de ioga são apenas um único passo de uma jornada para a vida toda que ela está iniciando. Compreendendo o que suas clientes realmente querem (uma vida de privilégio e vantagem para os filhos), que outras coisas ela poderia oferecer a elas?

Que tal vender uma linha de brinquedos educativos caros e convidar alguém para palestrar sobre educação na primeira infância... para que suas clientes possam garantir que os filhos se tornem os gênios que estão destinados a ser?

Ou talvez ela pudesse fazer algo com um conservatório de música local, organizar aulas introdutórias de piano gratuitas e, depois, destacar uma linha de roupas adequadas para apresentações de recital. (Nem toda promoção precisa resultar numa venda direta, claro. De vez em quando, a boa vontade já é retorno suficiente sobre o investimento.)

À medida que os filhos das clientes atuais crescem, sua oferta de produtos poderia crescer junto. Se a base de clientes for grande o bastante, na verdade, uma loja de roupas infantis poderia dar origem a uma loja de roupas para adolescentes.

Da mesma forma, ela poderia criar novas linhas de produtos conectadas ao estilo de vida das clientes, roupas e malas de viagem para o verão, roupas de esqui para as férias de inverno e assim por diante.

A cada promoção, ela poderia patrocinar um evento especial, palestras, demonstrações, degustações e coisas do tipo. Fazendo alianças estratégicas com outros empresários locais, ela poderia oferecer a maioria desses extras às clientes sem nenhum custo para si mesma.

Se essa dona de loja for tão boa quanto espero que seja, ela já está coletando os e-mails das clientes e enviando ideias a elas com regularidade. Com certeza está enviando avisos sobre eventos especiais (como as aulas de ioga) e promoções, mas também deveria estar enviando conselhos que as ajudem a alcançar seus objetivos de longo prazo para os filhos.

Ela deveria estar enviando a elas um boletim mensal que fale sobre todos os ótimos novos livros e infoprodutos de parentalidade voltados especificamente para pais prósperos.

Deveria estar comentando que eventos estão acontecendo na loja e quais novos estão sendo planejados. E deveria incluir depoimentos de clientes que participaram de seus eventos especiais no passado.

A coisa maravilhosa da internet é que ela torna esse tipo de comunicação fácil e acessível. Ela pode mandar e-mail às assinantes de forma informal sempre que tiver algo a dizer. Se ela ler algo interessante no *The New York Times*, digamos, pode repassar para elas. Se estiver pensando em trazer um professor de piano para dar aulas introdutórias, pode perguntar às clientes se é algo que as interessaria.

O ponto essencial que ela terá de lembrar é que tudo o que faz precisa ser coerente com sua compreensão do que as clientes querem para os filhos. Ela nunca deveria oferecer a elas nada, cobrando ou não por isso, que não esteja em sintonia com a reputação que está construindo.

Continuando a construir em cima do que parece que já descobriu sobre suas clientes, ela terá um negócio muito lucrativo e em crescimento por muitos anos.

—Mark Morgan Ford

— Instantâneo no Tempo —

Terça-feira, 19 de março de 2013

Uma Carta Séria aos Meus Leitores

De vez em quando, recebemos um e-mail de um assinante irritado. Aqui está um exemplo recente:

“Ainda esperando receber aquelas ‘cinco palavras’ que preciso dizer para conseguir as moedas de prata dos bancos. Vou

ter que cancelar todas as minhas assinaturas com a Stansberry se não receber aquilo pelo que pago; não é ético uma empresa não entregar o que promete.” —Jim, assinante em dia

Tenho genuína curiosidade sobre uma coisa...

Considerando que oferecemos garantia de reembolso em todos os nossos produtos... e considerando que estamos no mercado, operando no mesmo endereço desde 1999... e que nossos parceiros, a Agora Inc., estão no mercado, no mesmo endereço, há bem mais de 30 anos... e considerando que a Stansberry & Associates é hoje a maior empresa independente de pesquisa financeira do mundo...

Será que Jim realmente acha que estamos deliberadamente deixando de lhe entregar o que prometemos: o relatório sobre as “cinco palavras mágicas” para conseguir prata num banco?

Você não acharia muito mais provável que:

1. O e-mail que enviamos a ele foi parar, sem querer, numa pasta de spam no computador dele... ou talvez tenha sido filtrado e impedido de chegar de alguma outra forma, quem sabe pelo provedor de internet dele? Isso acontece o tempo todo. Será que ele conferiu a pasta de “spam” da conta de e-mail? Ou talvez algo ainda mais comum (e inocente) tenha acontecido, como...
2. Talvez ele não tenha aberto o e-mail com o link daquele relatório especial específico? Muito e-mail passa batido pelos usuários quando eles ficam longe do computador por um ou dois dias.

Ou...

1. Pode ser que ele simplesmente não tenha reconhecido o título do relatório que tinha o conteúdo que ele procurava. O título é: “A Brecha da Prata Grátis: Como Retirar Prata Legalmente do Sistema Bancário dos EUA.”

Esse relatório, aliás, está publicado no site da Stansberry & Associates. Como assinante, Jim poderia simplesmente ter acessado o site e lido quando bem entendesse.

Mas não é bem essa a questão, é?

Diante de todas as formas pelas quais a informação pode ser perdida, mal interpretada... ou até esquecida hoje em dia... por que será que alguns assinantes presumem **IMEDIATAMENTE** que a culpa é nossa?

Pior ainda, concluem que fizemos algo intencional, algo “antiético” ou nefasto, para fraudá-los?

Eu realmente não entendo por que eles saltam para essa conclusão.

Ao contrário de praticamente todo mundo envolvido com serviços financeiros... tudo o que fazemos é completamente transparente...

Vendemos informação financeira independente, a maior parte dela por um preço bem baixo (menos de US\$ 100 por ano). Não permitimos que nossos analistas sejam donos das ações que eles cobrem (independência). Não prestamos nenhum serviço de corretagem ou de investimento (independência). Não aceitamos nenhuma forma de remuneração pelas recomendações editoriais que fornecemos (independência).

Entregamos nossos produtos por uma ampla variedade de canais. Imprimimos e enviamos pelo correio. Mandamos e-mail. E publicamos no nosso site, que está disponível para os assinantes 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Oferecemos reembolso em todos os nossos produtos. Nossa política de reembolso é tão generosa que enfrentamos um passivo significativo de assinantes que pedem reembolso de propósito e nos fraudam. Muita gente também nos dá cartões de crédito sem fundos, passa cheques sem fundos, etc. Esse é um custo de fazer negócio que nós enfrentamos, simplesmente para garantir que nossos produtos estejam amplamente disponíveis e que possamos sempre nos separar como amigos de qualquer pessoa que esteja genuinamente insatisfeita com o que comprou. (Tente pedir um reembolso ao seu corretor. Depois me conte como foi essa conversa.)

Mantemos representantes de atendimento ao cliente profissionais, com formação universitária, em todos os dias úteis. Eles trabalham na nossa sede e têm acesso aos nossos executivos e à equipe editorial. Eles fazem um trabalho excepcional, de classe mundial. Conseguem resolver na hora qualquer dúvida sobre a sua assinatura. Vão processar imediatamente o seu reembolso, se você não estiver satisfeito por qualquer motivo.

Publicamos constantemente o feedback negativo que recebemos... tanto que amigos e apoiadores costumam perguntar por que “aturamos” as reclamações e damos a elas um fórum tão público.

(Uma exceção... normalmente não publicamos as cartas tão delirantes que literalmente não entendemos do que estão falando, como as dezenas de cartas que recebemos todo mês nos atacando por investimentos que nunca recomendamos.)

Publicamos “Boletins de Desempenho” anuais minuciosos e precisos, que avaliam nossos analistas e nossas publicações de acordo com os resultados de seus históricos reais e os riscos que assumiram. No ano passado, eu me dei nota “F”. Encontre outro editor financeiro que seja metade tão honesto com seus assinantes, em qualquer lugar.

Então... por favor... aqueles de vocês que vivem se sentindo ameaçados por nós ou achando que estão sendo atendidos por algum tipo de negócio escuso... Por favor, me digam, o que mais eu posso fazer como dono de empresa para convencer nossos queridos assinantes de que estamos tentando o nosso melhor para servi-los, e somente a eles?

Acredito que temos, de longe, o modelo de negócio mais acessível e mais transparente de toda a indústria de serviços financeiros.

E mesmo assim... não importa quantas vezes as firmas de investimento traem seus clientes de varejo (a Merrill Lynch deveria ser conhecida como “Investidores Linchados”)... não importa quantas vezes você vê firmas de investimento chamando seus clientes de “marionetes” e se aproveitando deles... Não importa quanto dinheiro é roubado dos investidores por meio de taxas escandalosas cobradas por bancos, corretores e fundos de hedge... Somos nós os que são chamados de

“antiéticos” e que vivem recebendo e-mails como esses... nos chamando de trapaceiros. Eu realmente não entendo por quê.

—Porter Stansberry

— Retrato de Uma Época —

Terça-feira, 14 de outubro de 2014

Desenvolvendo o Modelo de Superfranquia

Das seis afiliadas internacionais que tiveram crescimento de receita em 2014, cinco estavam testando um novo modelo de franquia para adaptar ideias de franquia que estamos chamando de “Super”, por causa de sua aplicação internacional.

Até agora neste ano, os cinco grupos geraram aumentos de vendas de 113%, 519%, 25%, 197% e 140% em comparação com o mesmo período de 2013.

Os três princípios fundamentais da Superfranquia são:

1. Adaptação de ideias que estão funcionando nos EUA. Usar ideias bem-sucedidas, mas mudá-las o mínimo possível.
2. Execução tática similar. Usar os mesmos gatilhos emocionais, provocações, hotlists, dispositivos de engajamento, etc.
3. Experiência consistente e autêntica. Aproveitar os melhores especialistas, credibilidade, copy, editorial e históricos de resultados.

Mas não nos limitamos a simplesmente exportar copy ou ideias editoriais bem-sucedidas dos EUA para a nova afiliada internacional. Também fornecemos:

- Copy comprovadamente eficaz: lançamento, melhor histórico e o controle mais recente
- Os preços, ofertas, upsells, cross-sells e downsells mais eficazes
- Experiência de marketing específica em campanhas pertinentes de geração de leads e aquisição de nomes
- Ideias editoriais concretas: para boletins gratuitos ou pagos, front ends e back ends
- Credibilidade pré-existente de especialistas, conteúdo, históricos e recomendações
- Conference calls frequentes sobre USP, gatilhos emocionais e suporte ao rollout
- Contato contínuo com executivos experientes em lançamentos anteriores
- Ajuda presencial, no local, com treinamento e execução
- Uma rede global de suporte de editores com a mesma mentalidade

Nosso suporte se estende a fornecer à afiliada insights detalhados sobre cada divisão de seu parceiro nos EUA. Isso inclui suas equipes de copywriting, editorial, marketing, tecnologia, televendas, atendimento ao cliente, finanças e operações. Ao entrar num lançamento, a afiliada entende os papéis críticos que precisa preencher, as técnicas iniciais de construção de lista e os fundamentos do copywriting. Se surgir alguma confusão, marcamos reuniões com os chefes de divisão dos EUA e internacionais para esclarecer.

Na medida do possível, nada num rollout de Superfranquia é deixado ao acaso, ao mal-entendido ou à incerteza.

Focamos principalmente nas sete categorias centrais de franquia que funcionam para a maioria dos nossos grupos editoriais ao redor do mundo:

1. Small Caps / Trading
2. Estilo de Vida / Construção de Riqueza
3. Crescimento / Tech / Biotech
4. Macro / Política / Especialista Forte
5. Renda / Dividendos
6. Fundamental / Value
7. Recursos / Commodities

O Modelo de Superfranquia é um trabalho em andamento, mas estamos gerando nova receita à medida que refinamos a estratégia.

Os dois principais exemplos da estratégia são o Palm Beach Wealth Builders Club, da Common Sense Publishing, e o Microcap Millionaires, da Agora Financial. (Ambos lançados em seis países.) Mas eles não são Superfranquias plenas. Ainda são superserviços. (A palavra serviço deixa claro que se trata apenas de ofertas individuais de back end.) Mesmo executados à quase perfeição em termos de USP, promoção, conteúdo e por aí vai, eles ainda não têm o mesmo suporte de franquia dedicado, de boletins e front ends, que desenvolvemos nos EUA. E é isso que os impede de atingir todo o seu potencial.

Daqui para frente, o desafio, e a oportunidade, é criar Superfranquias completas, capazes de proporcionar aos clientes uma experiência Agora autêntica e premium em qualquer lu-

gar do mundo. E estamos prestes a fazer isso. O próximo passo exige um comprometimento adicional de tempo e recursos... tanto nos EUA quanto internacionalmente.

O preço premium é uma das formas pelas quais podemos medir objetivamente o sucesso de um superserviço. Pela primeira vez, conseguimos cobrar preços de alto padrão, no estilo dos EUA, em vários países... Argentina, Brasil, Chile, China, França, Índia e Espanha, até o momento.

—Rocky Vega

ACELERE O RITMO DA INOVAÇÃO PARA OBTER RESULTADOS ASSOMBROSOS

Para sair de um negócio unidimensional e virar uma máquina de produzir produtos, você vai ter que ficar bom não só em inovação, mas também em velocidade.

Provavelmente levou vários anos para você produzir e comercializar seu primeiro produto. Para levar seu negócio ao próximo nível, você vai ter que se mover mais rápido, pelo menos duas vezes mais rápido do que você se sente confortável em se mover agora. Estou falando em aumentar a velocidade da inovação. Isso inclui o tempo que leva para fazer o brainstorm, desenvolver, testar e produzir novos produtos. Você pode ficar melhor em ter boas ideias. Mas se não executar boas ideias rapidamente, elas vão se degenerar com o tempo.

A inovação importa. A velocidade também. Combinadas, elas dão ao seu negócio um poder de crescimento extraordinário. Incorpore-as à cultura da sua empresa e você não terá problema algum em romper a barreira de um milhão de dólares com um único produto.

Vamos colocar isso em termos matemáticos: $80\% \text{ de } G = IV^2$

Onde G é igual ao segundo estágio do crescimento do negócio, I é igual a inovação e V é igual a velocidade. Se você preferir axiomas verbais, pense assim: a quantidade de crescimento que um negócio pode esperar no segundo estágio do seu desenvolvimento está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar e testar novas ideias de produto rapidamente.

Como líder do seu negócio, você é o responsável pelo crescimento dele. Portanto, a maior parte do seu tempo no segundo estágio do desenvolvimento do seu negócio deve ser dedicada a gerar e executar novas ideias de produto. Você não precisa gastar montanhas de tempo fazendo brainstorm. Se conduzir bem suas sessões criativas, conseguirá produzir bastante boas ideias de produto gastando apenas um ou dois dias a cada dois ou três meses para fazê-las brotar. Mas você vai precisar gastar uma boa quantidade de tempo empurrando essas ideias até que se concretizem: conduzindo reuniões de acompanhamento, enviando memorandos de acompanhamento, fazendo ligações e lendo relatórios.

Há, claro, uma porção de outras coisas que você se sente pressionado a fazer durante um dia de trabalho típico, mas você deve fazer o mínimo possível delas. A essa altura, você já deveria ter pelo menos meia dúzia de pessoas a quem possa delegar responsabilidades importantes. Deixe que elas cuidem das tarefas operacionais. Deixe que elas se preocupem com as questões de atendimento ao cliente. Deixe que elas façam o marketing dos seus produtos existentes. Elas devem saber

como lidar com todas essas coisas. Se não sabem, é porque você não as treinou direito.

Há um tempo para tudo, e agora é o tempo de desenvolver novos produtos. Esse é agora o seu papel mais importante.

—Mark Morgan Ford

O QUE VEM PELA FRENTE

Tenho pensado... O que vem pela frente?

Vamos começar olhando para trás. Nosso sucesso vem de quatro fatores:

1. Estar no lugar certo na hora certa. Estávamos no ramo de newsletters com um grupo de funcionários jovens e ambiciosos quando a internet surgiu.
2. O sistema de franquias. Não tínhamos apenas um jeito de fazer as coisas... nem apenas uma coisa para vender... tínhamos muitas.
3. Insights de marketing, incluindo alianças, lifetimes, cobranças automáticas (auto-bills) e gauntlets.
4. Uma cultura que tolera todo tipo de gente.

Reivindico crédito por uma parte disso... ajudei a criar a cultura e tive participação no desenvolvimento do modelo baseado na internet.

Tipicamente, ou talvez miticamente, um negócio é criado por uns desbravadores sortudos. Depois, pessoas que são melhores em processos assumem o controle e o desenvolvem ainda mais, com mais habilidade de gestão e maior atenção aos detalhes.

Foi o que aconteceu conosco, dentro e fora do país.

Tínhamos basicamente uma coleção de ideias, regras, reflexos e protocolos. Bons gestores conseguiam fazê-los funcionar, incorporando os conceitos mais novos e os ângulos de copy mais recentes ao que já vinham fazendo.

Dentro e fora do país, temos um bom número de pessoas que foram capazes de fazer isso. Como “publishers”, são vocês que tocam as franquias. Nosso sucesso depende de vocês.

No começo, quando iniciamos nossa expansão global, inventávamos coisas que os publishers do exterior conseguiam implementar. Os publishers mais dinâmicos foram capazes de construir sobre as fundações que tínhamos assentado.

É contra esse pano de fundo que me pergunto o que vem pela frente... Só conseguimos ficar à frente do jogo da implementação inventando coisas novas que os implementadores possam implementar. Mark teve um avanço com sua abordagem do Common Sense (Bom Senso). Agora, publishers no mundo inteiro estão tentando implementá-la.

Criamos o negócio que eu queria quando tinha 25 anos. Posso viajar para onde quiser e quando quiser. Temos gente pelo mundo todo implementando ótimas ideias.

O problema é que já não tenho 25 anos. Não tenho lá muita vontade de viajar. E a parte difícil é descobrir uma estratégia de negócio.

Note que isso provavelmente terá mais efeito sobre vocês, os publishers, do que sobre Mark e eu. Pretendo trabalhar duro

nos próximos dez anos. Vocês provavelmente vão estar aí por pelo menos 20!

Vocês não querem trabalhar num negócio em declínio. Eu não quero deixar nenhum em declínio. O que isso significa para mim é que temos de ir além do atual sistema de implementação.

O que mais quero destacar são as limitações muito reais do “sistema de implementação”. Os implementadores não conseguem fazer isso sozinhos, na minha opinião.

O que costuma acontecer (já vimos isso pelo mundo inteiro, ao longo de anos) é que as ideias se degradam, são rebaixadas um ou dois pontos. Então ainda funcionam... mas menos bem. Ou às vezes o relatório diz que “isso não funciona aqui”.

Note também que as inovações centrais, as pedras angulares do modelo, já têm uma idade bastante avançada. Sim, esperamos ter mais algumas ideias e inovações. Mas elas tendem a ser refinamentos... ou melhorias incrementais. Pequenas inovações do tipo que uma empresa envelhecida consegue acomodar.

Precisamos de mais do que isso. Precisamos de um jeito de atrair e reter inovações de verdade, e não de afastá-las.

Uma observação: quando Mark entrou na Agora 20 anos atrás, ele trouxe algo que não tínhamos. Não era apenas o fato de termos mais um sujeito esperto na equipe. Tínhamos um jeito totalmente novo de fazer as coisas.

Isso causou uma transformação na própria organização. Em outras palavras, não foi só mais um par de mãos no remo. De repente, o barco passou a seguir uma nova direção. É isso que a inovação de verdade... ao contrário da melhoria incremental... faz por você.

Mas essas inovações de verdade são muito raras.

No sistema de implementação que temos hoje, não há gente suficiente em pânico. Ninguém sente o cano de uma arma na têmpora. A maioria das pessoas só quer evitar problemas, não causá-los.

Dou crédito a Mark por outra observação que é fundamental. Você tem de se livrar dos funcionários aceitáveis, ele disse, ou nunca vai ter uma vaga para um excepcional.

Em outras palavras, à medida que nossas franquias amadurecem, elas parecem ficar como as pessoas mais velhas... menos inovadoras... e menos orientadas para o crescimento. Com o tempo, podemos esperar o mesmo padrão com os afiliados mais novos.

A Agora é como um estúdio de cinema que teve uma sequência de bons filmes. Vista de fora, parece um negócio durável. Por dentro, ficamos de dedos cruzados por mais um sucesso.

Para que isso aconteça, os publishers precisam de um jeito de reter os melhores talentos... e de atrair novos talentos.

A PALAVRA ESCRITA é a chave do nosso negócio. Mas não fazemos distinção entre os que se importam com a palavra escrita e os que não se importam. Não temos um tratamento

diferente para as organizações que são sensíveis à palavra e as que não são.

Em vez disso, simplesmente dissemos: “Se você é forte em números, arrume um parceiro de palavras... se você é forte em palavras, arrume um parceiro de números.”

Na verdade, o pessoal dos números nem sempre parece conseguir uma pessoa de palavras. Pode ser como a própria inovação... algo que você não consegue organizar... algo que você não consegue contratar.

Também acho que talvez seja possível introduzir algumas expectativas e algum valor novo no fato de fazer parte do grupo. Ou seja, talvez consigamos criar uma rede de negócios unificados por um respeito à gestão *laissez-faire* e também por uma intolerância a ideias fracas e a mau marketing. As pessoas têm de trabalhar duro. As ideias têm de ser boas e bem expressas. Será que é pedir demais?

Não conseguimos controlar a maneira como vocês conseguem seus redatores. E não controlamos a qualidade do que eles escrevem. Mas isso cria quatro problemas:

1. A má qualidade leva a vendas fracas e baixo crescimento.
2. A qualidade fraca vira então o cão do hortelão... bloqueando o caminho para pessoas de qualidade mais alta.
3. A qualidade ruim em um grupo afasta os grupos relacionados.
4. A qualidade ruim também pode chamar a atenção da imprensa, manchando todo mundo.

A Agora foi construída sobre o laissez-faire. Mas isso não nos deixa marca alguma para oferecer a clientes ou editores. Nenhuma garantia de que nosso material será inteligente... digno de leitura... e recompensador.

Aqui, vou direto ao ponto, com uma estratégia em duas partes:

1. Eliminação. Devemos eliminar copywriters marginais, funcionários marginais e produtos marginais. Precisamos criar vagas para os bons.
2. Inclusão. Devemos trazer para mais perto de nós os mais inovadores entre nossos colegas.

A primeira é bastante fácil. A “lei da entropia”... ou algo assim... talvez a “lei da regressão à média”... nos puxa para baixo. Temos que investir alguma energia para nos empurrar na direção oposta.

A poda, por si só, provavelmente dará mais luz e ar aos galhos saudáveis. Mas devemos fazer coisas, às vezes simbólicas, para tornar toda a Agora mais movida a inovar.

— Bill Bonner

LEITURA RECOMENDADA PARA O LIVRO QUATRO

Become a Recognized Authority in Your Field — In 60 Days or Less!, de Bob Bly
Getting Everything You Can Out of All You've Got, de Jay Abraham

Good to Great, de Jim Collins

How to Become a Great Boss, de Jeffrey J. Fox

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas, de Dale Carnegie

If You're Clueless About Starting Your Own Business, de Seth Godin

Influence: The Psychology of Persuasion, de Robert B. Cialdini

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die, de Chip e Dan Heath
Positioning: The Battle for Your Mind, de Al Ries e Jack Trout

Ready, Fire, Aim: Zero to \$100 Million in No Time Flat, de Mark Morgan Ford (Michael Masterson)
The Agora Publisher's Guide, de Mark Morgan Ford

The Dumbest Moments in Business History, de Adam Horowitz, compilado por Mark Athitakis e Mark Lasswell

The Reluctant Entrepreneur: Turning Dreams Into Profits, de Mark Morgan Ford (Michael Masterson)

The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, de Malcolm Gladwell