

COMECE

COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM
PESSOAS E EQUIPES A AGIR

PELO

SIMON SINEK

PORQUÊ

MAIS DE 1 MILHÃO
DE EXEMPLARES
VENDIDOS



SEXTANTE

COMECE PELO PORQUÊ

“Este livro pode conduzir você a um nível de excelência que nunca considerou ser possível alcançar.”

– **GENERAL CHUCK HORNER,**
comandante da Operação Tempestade no Deserto

“Uma investigação contundente sobre o que separa as grandes empresas e os grandes líderes do restante.”

– **POLLY LABARRE, coautora de *Inovadores em ação***

“Cada uma dessas histórias forçará você a ver as coisas de uma perspectiva completamente diferente.”

– **MOKHTAR LAMANI, diplomata canadense
e mediador no conflito entre Iraque e Kuwait**

COMECE

COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM
PESSOAS E EQUIPES A AGIR

PELO

SIMON SINEK

PORQUÊ



SEXTANTE

Título original: *Start With Why*

Copyright © 2009 por Simon Sinek

Copyright da tradução © 2018 por GMT Editores Ltda.

“Os Sneetches”, de *The Sneetches and Other Stories by Dr. Seuss*.

Marca registrada TM e copyright © 1953, 1954, 1961 por Dr. Seuss Enterprises, L.P., renovado em 1989.
Usado com permissão da Random House Children’s Books, uma divisão da Random House, Inc., e da International Creative Management, Inc., agentes da Dr. Seuss Enterprises, L.P.
Publicado mediante acordo com Portfolio, um selo do Penguin Publishing Group, divisão da Penguin Random House LLC.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Paulo Geiger

preparo de originais: Raïtsa Leal

revisão: Rafaella Lemos e Rebeca Bolite

adaptação de projeto gráfico e diagramação: DTPPhoenix Editorial

adaptação de capa: Ana Paula Daudt Brandão

adaptação para e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S623c

Sinek, Simon

Comece pelo porquê [recurso eletrônico]/ Simon Sinek; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

recurso digital

Tradução de: Start with why

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0664-9 (recurso eletrônico)

1. Liderança. 2. Influência. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Livros eletrônicos. I. Geiger, Paulo. II. Título.

18-
52143

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

*Para Vitória,
que encontra boas ideias
e as torna grandes*

Existem líderes e existem aqueles que lideram.

Líderes ocupam uma posição de poder e de influência.

Os que lideram nos inspiram.

Sejamos indivíduos ou organizações, seguimos aqueles que lideram não porque somos obrigados, mas porque queremos.

Seguimos os que lideram não por eles, mas por nós mesmos.

Este é um livro para aqueles que querem inspirar outros e para aqueles que querem encontrar alguém que os inspire.

Sumário

INTRODUÇÃO: Por que começar pelo porquê?

PARTE I: Um mundo que não começa pelo porquê

1. Suponha que você sabe
2. Recompensas e ameaças

PARTE II: Uma visão alternativa

3. O Círculo Dourado
4. Não é opinião, é biologia
5. Clareza, disciplina e consistência

PARTE III: Líderes precisam de seguidores

6. Quando surge a confiança
7. Como chegar ao ponto da virada

PARTE IV: Como mobilizar aqueles que acreditam

8. Comece pelo porquê, mas saiba como
9. Saiba o porquê. Saiba como. E aí o quê?
10. Comunicação não tem a ver com falar, tem a ver com ouvir

PARTE V: O maior desafio é o sucesso

11. Quando o porquê fica nebuloso
12. Rupturas acontecem

PARTE VI: Descubra o porquê

13. As origens de um porquê
14. A nova competição

Agradecimentos

Notas

[Sobre o autor](#)

[Informações sobre a Sextante](#)

INTRODUÇÃO

Por que começar pelo porquê?

Este livro é sobre um padrão que surge naturalmente, uma forma de pensar, agir e se comunicar que dá a algumas pessoas a capacidade de inspirar aqueles que as cercam. Embora esses “líderes natos” possam ter vindo ao mundo com uma predisposição para inspirar, essa aptidão não está reservada apenas a eles. Todos podemos aprender esse padrão. Com um pouco de disciplina, qualquer líder ou organização é capaz de inspirar, tanto dentro quanto fora de sua instituição, ajudando a promover suas ideias e sua visão.

O objetivo deste livro não é simplesmente tentar corrigir o que não está funcionando. Escrevi *Comece pelo porquê* como um guia para enfatizar e ampliar aquilo que funciona. Não pretendo contestar as soluções oferecidas por outras pessoas. A maioria das respostas que obtemos, quando baseadas em evidências concretas, são perfeitamente válidas. No entanto, se começarmos com as perguntas erradas, se não compreendermos a causa, então até as respostas certas acabarão nos levando na direção errada... cedo ou tarde. A verdade sempre é revelada.

As histórias que se seguem são de indivíduos e organizações que naturalmente personificam esse padrão. São os que começam pelo porquê.

1.

O objetivo era ambicioso. O interesse do público era grande. Especialistas estavam ansiosos para contribuir. O dinheiro, prontamente disponível.

Armado com todos os ingredientes do sucesso, Samuel Pierpont Langley estava pronto, no início da década de 1900, para ser o primeiro homem a pilotar uma aeronave. Muito conceituado, era alto funcionário no Instituto Smithsonian e professor de matemática, além de ter trabalhado em Harvard. Entre seus amigos havia alguns dos homens mais poderosos do governo e do mundo dos negócios, incluindo Andrew Carnegie e Alexander Graham Bell. Langley recebeu do Departamento de Guerra uma subvenção de 50 mil dólares para seu projeto, uma enorme quantia para a época. Ele reuniu as mentes mais brilhantes de seu tempo, um verdadeiro time dos sonhos em talento e conhecimento. Langley e sua equipe usaram os melhores materiais, e a imprensa o seguia aonde quer que fosse. As pessoas de todo o país acompanhavam cada detalhe da história, aguardando a notícia de que ele havia alcançado seu objetivo. Com a equipe e os amplos recursos que reunira, seu sucesso estaria garantido.

Estaria mesmo?

A algumas centenas de quilômetros, Wilbur e Orville Wright trabalhavam em sua própria máquina voadora. A paixão deles por voar era tão intensa que inspirou o entusiasmo e o comprometimento de um dedicado grupo em Dayton, a cidade americana natal dos dois irmãos, em Ohio. Não havia financiamento para aquela aventura. Nenhum subsídio do governo. Tampouco conexões de alto nível. Nem uma só pessoa da equipe tinha pós-graduação ou mesmo formação universitária, nem Wilbur ou Orville. Mas a equipe se reunia em uma modesta loja de bicicletas e tornava sua visão realidade. Em 17 de dezembro de 1903, um pequeno grupo testemunhou o que hoje é considerado por muitos o primeiro voo da história.

Como os irmãos Wright conseguiram ser bem-sucedidos quando uma equipe mais bem equipada, mais instruída e com mais recursos financeiros não conseguiu?

Não foi sorte. Tanto os irmãos Wright quanto Langley estavam muito motivados. Tinham uma forte ética de trabalho. Mentis científicas aguçadas. Perseguiam exatamente o mesmo objetivo, mas apenas os irmãos Wright foram capazes de inspirar as pessoas que estavam à sua volta, e de fato lideraram sua equipe no desenvolvimento de uma tecnologia que mudaria o mundo. Apenas os irmãos Wright começaram pelo porquê.

2.

Em 1965, estudantes no campus da Universidade da Califórnia em Berkeley foram os primeiros a queimar publicamente seus certificados de alistamento militar para protestar contra o envolvimento dos Estados Unidos na Guerra do Vietnã. A região do norte da Califórnia era um viveiro de sentimentos antigovernistas e *antiestablishment*; cenas de confrontos e tumultos em Berkeley e em Oakland foram transmitidas para todo o mundo, alimentando movimentos solidários nos Estados Unidos e na Europa. Mas foi só em 1976, cerca de três anos após o término do envolvimento militar americano no conflito do Vietnã, que eclodiu uma revolução diferente.

Eles pretendiam criar um impacto, uma enorme ruptura, a ponto de desafiar o modo como as pessoas percebiam o funcionamento do mundo. Mas esses jovens revolucionários não atiravam pedras nem pegavam em armas contra um regime autoritário. Em vez disso, decidiram vencer o sistema jogando com as cartas dele. Para Steve Wozniak e Steve Jobs, os cofundadores da Apple Computer, o campo de batalha era o dos negócios e a arma escolhida foi o computador pessoal.

A revolução do computador pessoal estava ganhando forma quando Wozniak construiu o Apple I. Logo que começou a atrair atenção, a tecnologia foi vista como uma ferramenta para trabalho. Os computadores eram complexos demais e o preço estava fora do alcance do consumidor médio. Mas Wozniak, um homem que não era motivado por dinheiro, vislumbrou um propósito mais nobre para a tecnologia. Ele considerava o computador pessoal um caminho para o homem comum assumir o papel de uma corporação. Se conseguisse um modo de levá-lo até as mãos de um indivíduo, pensava, o computador daria a praticamente qualquer um a capacidade de realizar muitas das funções de uma companhia com recursos muito maiores e melhores. O computador pessoal poderia nivelar o campo de jogo e mudar o modo como o mundo funcionava. Woz projetou o Apple I e aprimorou a tecnologia com o Apple II, para que fosse acessível e fácil de usar.

Por mais visionária ou brilhante que seja uma ideia ou um produto, se ninguém o comprar ele não terá muito valor. O melhor amigo de Wozniak na época, Steve Jobs, com 21 anos, sabia exatamente o que fazer. Apesar de ter experiência na venda de componentes eletrônicos, Jobs provaria ser muito mais do que um bom vendedor. Ele queria fazer algo significativo para o mundo e iria fazer isso construindo uma empresa. A Apple foi a ferramenta que Jobs usou para dar início a uma revolução.

Em seu primeiro ano no negócio, com apenas um produto, a Apple obteve uma receita de 1 milhão de dólares. No segundo, alcançou 10 milhões em vendas. No quarto ano, arrecadou 100 milhões com a venda de computadores. E, em apenas seis anos, a Apple Computer tornou-se uma companhia avaliada em mais de 1 bilhão de dólares e com mais de 3 mil funcionários.

Jobs e Woz não foram os únicos a participar da revolução do computador pessoal. Nem sequer foram os únicos sujeitos espertos no negócio; na verdade, nem sabiam muito sobre o assunto. O que tornou a Apple especial não foi seu crescimento meteórico. Não foi a capacidade de seus cofundadores de pensar de maneira diferente sobre computadores pessoais. O que fez a Apple ser especial foi eles terem sido capazes de repetir o padrão. Ao contrário de qualquer um de seus concorrentes, a Apple foi bem-sucedida em colocar em questão ideias convencionais sobre a indústria de computadores, a indústria de componentes eletrônicos, a indústria da música, a indústria de celulares e a indústria do entretenimento. E o motivo é simples. A Apple inspira. A Apple começa pelo porquê.

3.

Ele não era perfeito. Tinha suas singularidades. Não era o único a sofrer em uma época pré-direitos civis e havia muitos outros oradores carismáticos. Entretanto, Martin Luther King Jr. tinha um dom. Ele sabia como inspirar pessoas.

O Dr. King sabia que, se era para o movimento pelos direitos civis ser bem-sucedido, se era para haver uma mudança real e duradoura, isso exigiria mais gente do que ele e seus aliados mais próximos. Exigiria mais do que palavras motivadoras e discursos eloquentes. Exigiria pessoas, dezenas de milhares de cidadãos comuns, unidos por uma única visão – mudar o país. Às 11 horas da manhã de 28 de agosto de 1963, eles mandariam a mensagem a Washington de que estava na hora de os Estados Unidos seguirem um novo caminho.

Os organizadores do movimento pelos direitos civis não enviaram milhares de convites, nem havia um site na internet para confirmar a data. Mas as pessoas apareceram. E continuaram a chegar. Então 250 mil pessoas se dirigiram à capital do país a tempo de ouvir as palavras que foram imortalizadas pela história, proferidas pelo homem que lideraria um movimento que mudou os Estados Unidos para sempre: “*I have a dream.*” Eu tenho um sonho.

A capacidade de atrair tanta gente do país inteiro, de todas as etnias, para se reunir no dia certo e na hora certa tem algo de especial. Ainda que outros também soubessem o que precisava ser mudado a fim de garantir direitos civis para todos, foi Martin Luther King quem conseguiu

inspirar uma nação a mudar – não só para o bem de uma minoria, mas para o bem de todos. Martin Luther King começou pelo porquê.



Existem líderes e existem aqueles que lideram. Com apenas 6% de participação de mercado nos Estados Unidos e cerca de 3% em todo o mundo, a Apple não é a maior fabricante no segmento de computadores pessoais. No entanto, a companhia lidera a indústria de computadores e agora também outros setores. As experiências de Luther King não foram exclusivas, mas foi ele quem inspirou uma nação a mudar. Os irmãos Wright não eram os participantes mais fortes na corrida para fazer o primeiro voo tripulado e motorizado, mas foram eles que nos levaram à nova era da aviação e, ao fazer isso, mudaram completamente o mundo em que vivemos.

Seus objetivos não eram diferentes do que os de qualquer outra pessoa e seus sistemas e processos foram facilmente replicados. Mas os irmãos Wright, a Apple e Martin Luther King se destacam entre seus pares. Eles são um ponto fora da curva e seu impacto não é reproduzido com facilidade. São membros de um grupo muito seletivo de líderes que fazem algo muito, muito especial. Eles nos inspiram.

Quase todas as pessoas e organizações precisam motivar outros indivíduos a agir por uma ou outra razão. Alguns querem motivar uma decisão de compra. Outros buscam apoio ou voto. Há ainda aqueles interessados em motivar as pessoas a trabalhar com mais afinco ou eficiência, ou apenas fazê-las seguir as regras. A capacidade de motivar pessoas não é, por si só, difícil. Em geral, está ligada a algum fator externo. Incentivos atraentes ou ameaças de punição com frequência suscitam o comportamento desejado. A General Motors, por exemplo, motivava com tanto sucesso as pessoas a comprarem seus produtos que vendeu mais carros do que qualquer outro fabricante no mundo por mais de 70 anos. No entanto, apesar de serem líderes em seu setor, eles não lideravam.

Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir. Eles oferecem um sentimento de propósito e de pertencimento que tem pouco a ver com qualquer incentivo externo ou benefício que se possa obter. Quem lidera de verdade consegue criar uma legião de seguidores que não agem porque foram levados a isso, mas porque foram inspirados. Para aqueles que estão inspirados, a motivação para agir é profundamente pessoal. Eles são menos propensos a ser atraídos por incentivos. Os que estão inspirados estão dispostos a pagar o preço ou suportar inconveniências e até sofrimento pessoal. Os que são capazes de inspirar vão criar um grupo de seguidores – apoiadores, eleitores, clientes, funcionários – que agem pelo bem do todo não porque são obrigados, mas porque assim o desejam.

Embora em termos numéricos sejam relativamente poucos, as organizações e os líderes que têm a aptidão natural para nos inspirar aparecem em vários formatos e tamanhos. Podem ser encontrados tanto no setor público quanto no privado. Estão em todos os tipos de atividades – vendendo para clientes finais ou para outras empresas. Onde quer que estejam, todos têm um nível desproporcional de influência em seu ramo de atividade. Possuem os consumidores e os funcionários mais leais. E costumam ser mais lucrativos que os concorrentes. São mais

inovadores e, o que é mais importante, capazes de sustentar tudo isso no longo prazo. Muitos deles transformam seus setores. Alguns até mudam o mundo.

Os irmãos Wright, a Apple e o Dr. King são apenas três exemplos. A Harley-Davidson, a Disney e a Southwest Airlines são outros três. John F. Kennedy e Ronald Reagan também foram capazes de inspirar. Não importa a origem, todos têm algo em comum. Todos os líderes e empresas inspiradores, seja qual for o tamanho ou o setor, pensam, agem e se comunicam exatamente da mesma forma.

E essa forma é totalmente o oposto do que os outros fazem.

E se pudéssemos todos aprender a pensar, agir e nos comunicar como aqueles que inspiram? Eu imagino um mundo no qual a capacidade de inspirar seja praticada não só por alguns poucos, mas pela maioria. Estudos demonstram que mais de 80% dos americanos não estão no emprego dos sonhos. Se mais gente soubesse como construir organizações que inspiram, poderíamos viver em um mundo no qual as estatísticas indicassem o oposto: mais de 80% das pessoas amariam o próprio emprego. Quem acorda feliz para ir ao trabalho é um profissional mais produtivo e mais criativo. Voltam para casa mais felizes e têm famílias mais felizes. Tratam melhor colegas, clientes e consumidores. Funcionários inspirados contribuem para companhias mais fortes e economias mais robustas.

Foi por isso que escrevi este livro. Espero inspirar as pessoas a fazer as coisas que as inspiram para que juntos possamos construir as empresas, a economia e um mundo no qual confiança e lealdade sejam a regra, não a exceção. Este livro não foi criado para lhe dizer o que fazer ou como fazê-lo. O objetivo não é lhe dar uma linha de ação. É oferecer a você o *motivo* da ação.

Para os que têm a mente aberta a novas ideias, buscam alcançar sucesso duradouro e acreditam que seu êxito requer a ajuda de outras pessoas, eu ofereço um desafio. De agora em diante, comece pelo porquê.

PARTE I

**Um mundo
que não começa
pelo porquê**

CAPÍTULO 1

Suponha que você sabe

Em um dia frio de inverno, um homem de 43 anos fez um juramento e assumiu o mais alto cargo do poder executivo de seu país. Ao seu lado estava o predecessor, um general famoso que, 15 anos antes, havia comandado as Forças Armadas da nação em uma guerra que resultou na derrota da Alemanha. O jovem líder fora educado na religião católica. Passou as cinco horas seguintes assistindo a desfiles em sua homenagem e se manteve acordado celebrando até as três horas da manhã.

Você sabe quem estou descrevendo, certo?

O dia é 30 de janeiro de 1933 e a descrição é de Adolf Hitler, e não, como alguns poderiam supor, de John F. Kennedy.

A questão aqui é que fazemos suposições. Fazemos suposições sobre o mundo à nossa volta com base em informações que às vezes são incompletas ou falsas. Nesse caso, a informação que ofereci estava incompleta. Muitos de vocês estavam convencidos de que a descrição era de John F. Kennedy até eu acrescentar um pequeno detalhe: a data.

Isso é importante porque nosso comportamento é afetado por nossas suposições ou pelas verdades que percebemos. Tomamos decisões com base no que *achamos* que sabemos. Não faz muito tempo, a maioria das pessoas acreditava que o mundo era plano. Essa percepção de suposta verdade tinha impacto sobre o comportamento. Durante esse período, havia muito pouca exploração. As pessoas temiam que, caso viajassem para muito longe, poderiam cair da borda da Terra. Assim, a maioria delas ficava parada. Somente depois que um pequeno detalhe foi revelado – o de que o planeta é redondo – o comportamento mudou em grande escala. Em virtude dessa descoberta, sociedades começaram a cruzar os oceanos. Estabeleceram-se rotas de comércio. Novas ideias, como a matemática, eram compartilhadas por sociedades que deram início aos mais variados tipos de inovações e avanços. A correção de uma simples suposição falsa impulsionou a raça humana.

Considere agora como organizações são formadas e como decisões são tomadas. Realmente sabemos por que algumas empresas têm sucesso e por que outras não, ou apenas supomos? Seja qual for sua definição de sucesso – alcançar determinado patamar de valorização de ações, gerar determinada quantia de dinheiro, obter a receita ou o lucro pretendido, conseguir uma grande promoção, fundar a própria empresa, dar assistência aos pobres, conquistar um cargo público –, as maneiras pelas quais alcançamos nossos objetivos são muito semelhantes. Alguns improvisam, mas a maioria tenta pelo menos reunir dados para poder tomar decisões fundamentadas. Às vezes esse processo de coleta de dados é formal – como ao fazer enquetes ou pesquisas. Outras

vezes é informal, como pedir conselhos a amigos e colegas ou recapitular a própria experiência para obter um panorama. Independentemente do processo ou dos objetivos, todos queremos tomar decisões fundamentadas. E o mais importante: todos queremos tomar as decisões *certas*.

No entanto, como sabemos, nem todas as decisões se mostram acertadas, não importa quantos dados sejam coletados. Às vezes o impacto dessas decisões erradas é pequeno; outras vezes pode ser catastrófico. Qualquer que seja o resultado, decidimos com base em uma percepção do mundo que talvez não seja totalmente exata. Assim como no caso em que muitos acreditavam que eu estava descrevendo John F. Kennedy, no início desta seção. Você tinha certeza. Poderia até apostar dinheiro – um comportamento baseado em suposição. Teve certeza, aliás, até eu fornecer o pequeno detalhe da data.

Falsas suposições não resultam apenas em decisões ruins. Às vezes, quando as coisas dão certo, achamos que sabemos por quê, mas será que realmente sabemos? Só porque o resultado foi o esperado não significa que você poderá reproduzi-lo várias vezes. Tenho um amigo que investe parte do dinheiro em ações. Sempre que obtém ganhos, ele atribui à sua capacidade intelectual e habilidade na escolha das ações certas. Mas quando perde dinheiro, sempre culpa o mercado. Não tenho nada contra uma ou outra linha lógica, mas ou seu sucesso e seu fracasso dependem da própria presciência ou dependem da sorte. Não é possível que sejam as duas coisas.

Então como podemos garantir que todas as nossas decisões venham a produzir bons resultados por motivos que estão totalmente sob nosso controle? Diz a lógica que ter mais informações e dados é crucial. E é isso mesmo que fazemos. Lemos livros, assistimos a conferências, ouvimos *podcasts* e consultamos amigos e colegas – tudo isso com o propósito de descobrir mais, para que possamos decidir o que fazer ou como agir. O problema é que todo mundo já viveu situações em que dispunha de todos os dados e recebeu uma porção de bons conselhos mas mesmo assim as coisas não deram muito certo. Talvez o efeito tenha durado apenas por pouco tempo ou aconteceu algo que não havia sido previsto. Aliás, aqui vai uma observação rápida para todos os que adivinharam que a descrição era de Adolf Hitler no começo desta seção: os detalhes que forneci são os mesmos tanto para Hitler quanto para John F. Kennedy; portanto poderia mesmo ser qualquer um dos dois. É preciso ser cuidadoso com aquilo que pensamos que sabemos. Suposições, mesmo quando baseadas em sólida pesquisa, podem nos levar pelo caminho errado.

Percebemos isso intuitivamente. Compreendemos que mesmo com muitos dados e bons conselhos, se as coisas não acontecem conforme o esperado, é provável que tenhamos deixado escapar algum detalhe; às vezes pequeno porém vital. Nesses casos, voltamos às nossas fontes – ou buscamos novas – para tentar imaginar o que fazer e todo o processo recomeça. No entanto, mais dados nem sempre ajudam, sobretudo se, para começo de conversa, foi uma suposição falsa que pôs todo o processo em andamento. Existem outros fatores que devem ser considerados, fatores que existem fora de nosso cérebro racional, analítico e sedento de informação.

Há momentos em que não temos dados ou optamos por ignorar conselhos e informações disponíveis para seguir nossa intuição e as coisas funcionam muito bem, às vezes até melhor do que o esperado. Essa dança entre intuição e tomada racional de decisões reflete basicamente o

modo como conduzimos os negócios e até levamos nossa vida. Podemos continuar a esmiuçar todas as opções, olhar em todas as direções, mas mesmo com todos os bons conselhos e todas as evidências convincentes, voltamos ao início: como explicar ou decidir o curso de uma ação que leve a um efeito desejável que possa ser repetido? Como conseguimos prever com 100% de certeza?

Existe uma história maravilhosa sobre um grupo de executivos da indústria automobilística americana que foi ao Japão para ver uma linha de montagem japonesa. No fim da linha, as portas eram fixadas em suas dobradiças, como se faz também nos Estados Unidos. Mas faltava algo. Nos Estados Unidos, um operário dessa linha pegava um martelo de borracha e batia nas beiradas da porta para garantir que encaixava perfeitamente. No Japão essa tarefa não existia. Confusos, os executivos americanos perguntaram em que momento eles garantiam que a porta encaixava perfeitamente. O guia japonês olhou para eles e sorriu encabulado: “Nós nos asseguramos de que encaixa quando o projetamos.” Na fábrica de automóveis japonesa eles não examinavam o problema e a partir daí acumulavam dados para encontrar a melhor solução; eles engendravam o resultado que queriam desde o início. Se não obtinham o resultado desejado, entendiam que a causa era uma decisão que haviam tomado no início do processo.

No fim das contas, tanto as portas dos carros fabricados nos Estados Unidos quanto as do Japão pareciam estar encaixadas quando cada carro saía da linha de montagem. Só que os japoneses não precisavam empregar alguém para martelar as portas nem comprar martelos de borracha. E o mais importante: as portas japonesas parecem durar mais e talvez até sejam estruturalmente mais sólidas no caso de um acidente. Tudo isso por nenhum outro motivo a não ser terem se assegurado desde o início de que as peças encaixavam.

O que os fabricantes de carro americanos faziam com seus martelos de borracha é uma metáfora para o modo como tantas pessoas e organizações conduzem as coisas. Quando deparam com um resultado que não está de acordo com o planejado, recorrem a uma série de táticas de curto prazo perfeitamente eficazes até conseguirem o resultado desejado. Mas quão sólidas são essas soluções do ponto de vista estrutural? São muitas as empresas que funcionam recorrendo a martelos para alcançar suas metas. No entanto, as que conquistam mais, as que obtêm mais de menos gente e com menos recursos, as que exercem enorme influência são aquelas que constroem produtos e companhias – e até recrutam pessoas – que se encaixam com base na intenção original. Mesmo que o resultado pareça ser o mesmo, os grandes líderes compreendem o valor de fatores que não conseguimos enxergar.

Cada instrução que fornecemos, cada linha de ação que estabelecemos, cada resultado que desejamos começa com a mesma coisa: uma decisão. Existe aquele que decide manipular a porta para encaixá-la e atingir o resultado desejado, e existe o que começa de algum lugar diferente. Embora ambas as linhas de ação possam produzir resultados similares no curto prazo, é aquilo que não somos capazes de enxergar que torna o sucesso no longo prazo mais previsível para apenas um deles: aquele que compreendeu por que as portas precisam encaixar intencionalmente, e não à revelia.

CAPÍTULO 2

P **Recompensas e ameaças Manipulação x inspiração raticamente não existe no mercado um produto ou serviço que um consumidor não possa adquirir de um concorrente por mais ou menos o mesmo preço, mais ou menos a mesma qualidade, mais ou menos o mesmo nível de serviço e mais ou menos as mesmas características. Se você de fato tiver uma vantagem por tê-lo lançado primeiro, é provável que vá perdê-la em questão de meses. Se oferecer alguma coisa verdadeiramente nova, outra empresa logo virá com algo semelhante e talvez até melhor.**

Mas se perguntar à maioria dos líderes de um negócio por que os clientes deles são seus clientes, a maioria lhe dirá que é por causa da qualidade, das características, do preço ou do serviço. Em outras palavras, a maior parte das empresas não consegue explicar por que seus clientes são seus clientes. Essa é uma constatação fascinante. Se as companhias não sabem por que seus clientes são clientes, há uma boa chance de elas também não saberem por que seus funcionários são seus funcionários.

Se a maioria das empresas não sabe por que seus clientes dão preferência a elas ou por que seus funcionários trabalham lá, então como saberão como atrair mais funcionários e incentivar a fidelidade entre os que já pertencem aos seus quadros? A verdade é que hoje a maior parte delas está tomando decisões com base em um conjunto incompleto ou, pior, completamente falho de suposições sobre o que está impulsionando o negócio.

Existem apenas duas maneiras de influenciar o comportamento humano: você pode manipulá-lo ou inspirá-lo. Quando me refiro à manipulação, não é com sentido necessariamente pejorativo; trata-se de uma tática muito comum e até certo ponto benigna. Na verdade, muitos de nós temos feito isso desde que éramos pequenos. “Vou ser seu melhor amigo” é uma tática de negociação bastante eficaz empregada por gerações de crianças para obter algo de um colega. E como lhe dirá toda criança que algum dia deu uma bala esperando ter um novo melhor amigo: funciona.

Dos negócios à política, há manipulações desenfreadas em todas as formas de venda e de marketing. As manipulações típicas incluem: redução de preço; promoção; exploração do medo, da pressão do grupo social ou de mensagens baseadas em desejos e aspirações do consumidor; e promessas de inovação para influenciar o comportamento – seja uma compra, um voto ou apoio. Quando empresas não sabem ao certo por que seus clientes são clientes, elas tendem a contar

com um número desproporcional de manipulações para obter aquilo de que precisam. E por um bom motivo. A manipulação funciona.

Preço

Muitas companhias relutam em entrar no jogo do preço, mas fazem isso porque sabem que é eficaz. Tão eficaz que a tentação às vezes pode ser arrasadora. Há poucas prestadoras de serviços especializados que, quando deparam com a oportunidade de fazer um grande negócio, não baixam os preços para que ele seja fechado. Não importa como racionalizaram isso para si mesmos ou para seus clientes, o preço é uma manipulação altamente eficaz. Reduza seu preço o suficiente e as pessoas vão comprar de você. Vemos isso no fim de cada estação no varejo, quando são feitas “queimas de estoque”. Baixe o preço o suficiente e as prateleiras logo vão se esvaziar, dando lugar aos produtos da próxima estação.

Entrar no jogo do preço, no entanto, pode representar um tremendo custo e criar um dilema significativo para a empresa. Para o vendedor, a venda motivada pelo preço é como heroína. O ganho no curto prazo é fantástico, mas, quanto mais se faz isso, mais difícil fica se livrar do hábito. Uma vez que os compradores se acostumam a pagar um preço abaixo da média por um produto ou serviço, será muito difícil para eles pagarem mais. E os vendedores, diante de uma avassaladora pressão para empurrar os preços cada vez mais para baixo a fim de se manterem competitivos, veem suas margens ficarem cada vez menores. Isso só aumenta a necessidade de vender mais para compensar. E a maneira mais rápida de fazer isso é, de novo, reduzindo o preço. E assim se instala o vício da espiral descendente de preço.

No mundo das drogas, viciados são chamados de *junkies*. No mundo dos negócios, nós os chamamos de commodities. Seguros. Computadores pessoais. Serviço de telefonia móvel. Uma enorme quantidade de bens de consumo não duráveis. A lista de commodities criada pelo jogo do preço aumenta cada vez mais. Em quase todas as circunstâncias, as companhias que são forçadas a tratar seus produtos como commodities causaram isso a si mesmas. Não posso alegar que reduzir o preço não seja uma forma legítima de conduzir o negócio; o desafio é continuar a ser lucrativo.

O Walmart parece ser uma exceção à regra. Eles construíram um negócio extraordinariamente bem-sucedido entrando no jogo do preço. Mas a um alto custo. A escala ajudou o Walmart a evitar a fraqueza inerente a uma estratégia baseada no preço, mas a obsessão da companhia pelo preço, acima de tudo o mais, a deixou marcada por escândalos e comprometeu sua reputação. E cada um dos escândalos nos quais a companhia se envolveu teve origem em tentativas de manter os custos reduzidos para que pudesse se permitir oferecer preços tão baixos.

Preço baixo sempre custa alguma coisa. A questão é: quanto você está disposto a pagar pelo dinheiro que ganha?

Promoções A General Motors tinha uma meta ousada: liderar a indústria automobilística americana em participação de mercado.

Na década de 1950, havia nos Estados Unidos quatro opções entre as montadoras: GM, Ford, Chrysler e AMC. Antes de os fabricantes estrangeiros entrarem em cena, era a GM que dominava. Uma nova concorrência, como seria de esperar, tornou essa meta mais difícil de ser mantida. Não preciso fornecer quaisquer dados para explicar quanta mudança houve na indústria automobilística em 50 anos. Mas a General Motors aguentou firme durante a maior parte do século passado e manteve seu prezado domínio.

A partir de 1990, porém, a participação da Toyota no mercado dos Estados Unidos mais do que dobrou. Em 2007, a companhia japonesa tinha escalado de apenas 7,8% para 16,3%. Durante o mesmo período, a GM viu sua participação de mercado levar um tombo de 35% em 1990 para 23,8% em 2007. E no início de 2008 aconteceu o impensável: os consumidores nos Estados Unidos compraram mais carros fabricados no exterior do que no país.

Desde a década de 1990, diante desse ataque da concorrência japonesa, a GM e outros fabricantes americanos tiveram que se mexer e oferecer incentivos destinados a ajudá-los a sustentar sua participação cada vez menor. Com a publicidade anunciando promoções de peso, a GM, por exemplo, ofereceu incentivos de retorno entre 500 e 7 mil dólares para clientes que comprassem seus carros e caminhões. Durante um bom tempo, o desempenho das promoções foi brilhante. As vendas da GM voltaram a subir.

No entanto, no longo prazo os incentivos só serviram para corroer drasticamente as margens de lucro da GM e conduzi-la a um buraco profundo. Em 2007, a empresa perdeu 729 dólares por veículo, em grande parte por causa dos incentivos. Constatando que o modelo era insustentável, a GM anunciou que ia reduzir o montante dos incentivos de retorno oferecidos, o que fez as vendas despencarem. Sem incentivo, sem clientes. A indústria automobilística havia efetivamente transformado os clientes em *junkies* do retorno em dinheiro, construindo uma expectativa de que não existe essa coisa de preço cheio.

As promoções, sejam as de “compre um e leve dois” ou as “leve um brinde grátis”, são manipulações tão comuns que às vezes esquecemos que estamos sendo manipulados. Na próxima vez que fizer uma compra – de uma câmera, por exemplo –, preste atenção em como você toma sua decisão. Você vai encontrar facilmente duas ou três câmeras que satisfazem as especificações de que precisa – tamanho, número de megapixels, mesma faixa de preço, boa marca. Mas talvez uma delas ofereça uma promoção – um estojo ou um cartão de memória grátis. Levando em conta a relativa paridade das características e dos benefícios, esse pequeno item extra às vezes é tudo de que você precisa para fazer pender a balança para um lado. No mundo das transações entre empresas (B2B ou *business to business*) as promoções são chamadas de “valor adicionado” ou “valor agregado”. Mas os princípios são os mesmos – ofereça alguma coisa grátis para reduzir o risco, de modo que alguém faça negócio com você. E, assim como a redução no preço, promoções funcionam.

A natureza manipuladora das promoções está tão bem estabelecida no varejo que o setor até deu nome a um dos princípios. Chama-se *breakage*. O *breakage* mede o percentual de clientes que não aproveitam uma promoção e acabam pagando o preço cheio do produto. Isso costuma acontecer quando os compradores não se dão o trabalho de cumprir as etapas necessárias para solicitar seus benefícios em um processo idealizado para ser propositalmente complicado ou inconveniente, a fim de aumentar a probabilidade de erros ou de inação e manter o *breakage* em um número elevado.

Para obter o benefício, é comum que o cliente precise enviar uma cópia do recibo, recortar um código de barras da embalagem e preencher um longo formulário com detalhes sobre o produto e como foi adquirido. Enviar um fragmento errado da embalagem ou omitir um detalhe na solicitação pode postergar o recebimento do benefício por semanas, meses ou até cancelá-lo. O setor que adota benefícios e vantagens também tem um nome para o número de clientes que simplesmente não se dá o trabalho de fazer requisição do benefício ou que nunca saca o cheque do benefício que recebe. Chama-se *slippage*.

Para os negócios, os ganhos de curto prazo dessas e de outras manipulações são claros: um benefício ou vantagem é uma isca para o cliente pagar o preço cheio por um produto que podem ter considerado comprar só por causa da perspectiva de um ressarcimento parcial. Mas cerca de 40% desses clientes nunca conseguem o preço baixo que pensavam estar pagando. Chame isso de imposto dos desorganizados, mas os varejistas contam com ele.

Órgãos reguladores têm aumentado sua vigilância sobre a indústria dos programas de fidelidade, mas com sucesso limitado. O processo de recebimento dos benefícios continua sendo complicado e isso significa dinheiro para o vendedor. A manipulação em sua melhor forma. Mas a que custo?

Medo

Se alguém fosse assaltar um banco com uma banana no bolso, seria acusado de roubo à mão armada. Claro que ninguém correria o risco de levar um tiro, mas o que a lei leva em conta é a crença das vítimas de que o assaltante tinha uma arma real. E por um bom motivo. Sabendo muito bem que vai motivá-las a obedecer às suas ordens, o assaltante toma medidas para deixar as pessoas com medo. O medo, por motivo real ou só imaginado, é sem dúvida a manipulação mais poderosa.

“Ninguém nunca foi despedido por ter contratado a IBM”, diz o velho adágio, descrevendo um comportamento completamente resultante de medo. Um funcionário em um departamento de compras, encarregado de localizar os melhores fornecedores para uma companhia, rejeita um produto superior a um preço mais baixo apenas porque é de uma companhia menor ou de uma marca menos conhecida. O medo, por motivo real ou só imaginado de que seu emprego estivesse em risco se algo desse errado, foi suficiente para levá-lo a ignorar a finalidade expressa de sua tarefa e até fazer algo que não é do melhor interesse da companhia.

Quando o medo é empregado, os fatos são incidentais. Profundamente assentada em nosso impulso biológico de sobrevivência, essa emoção não pode ser afastada rapidamente com fatos e números. É assim que funciona o terrorismo. Não é a probabilidade estatística de alguém ser atingido por uma ação terrorista, mas o medo de que isso possa acontecer que incapacita uma população.

Poderoso manipulador, o medo muitas vezes é usado com motivações bem menos nefastas. Usamos o medo para criar nossos filhos. Para motivar pessoas a obedecer a um código de ética. O medo é usado com regularidade em campanhas de utilidade pública, por exemplo, para promover o zelo pela segurança de crianças ou chamar atenção para a aids ou para a necessidade do cinto de segurança. Quem assistia à televisão na década de 1980 recebeu uma pesada dose de publicidade antidrogas, inclusive um anúncio de utilidade pública muito copiado feito por um programa federal americano de combate ao abuso das drogas entre adolescentes: “Este é o seu cérebro”, diz um homem enquanto segura um imaculado ovo branco. Ele então quebra o ovo em uma frigideira cheia de óleo quente. “Este é o seu cérebro sob o efeito de drogas... Alguma pergunta?”

Outro anúncio cuja intenção era apavorar qualquer adolescente mais atrevido dizia: “A cocaína não faz você ficar sexy... faz você ficar morto.”

Da mesma forma, quando políticos dizem que seu oponente vai aumentar impostos ou cortar despesas em segurança e o noticiário vespertino transmite o alerta de que sua saúde ou sua segurança estarão em risco a menos que você assista ao programa das 20 horas, ambos estão tentando semear medo entre eleitores e telespectadores, respectivamente. Empresas também utilizam o medo para dar uma sacudidela na insegurança que todos sentimos a fim de conseguirem vender seus produtos. A ideia é que se você não comprar o produto ou serviço, algo de ruim poderia lhe acontecer.

“A cada 36 segundos alguém morre de infarto”, diz o anúncio de um cardiologista. “Você tem radônio? Seu vizinho tem!”, lê-se em um anúncio na lateral de um caminhão de alguma companhia que vende um serviço de inspeção de poluição residencial. E, é claro, a companhia de seguros gostaria de lhe vender um seguro de vida “antes que seja tarde demais”.

Se alguém já lhe vendeu qualquer coisa com a advertência de que temia as consequências caso você não comprasse, saiba que ele está usando uma arma proverbial que reside em sua cabeça para ajudá-lo a ver o “valor” de escolher a ele e não a concorrência. Ou talvez seja só maluquice. Mas funciona.

Aspirações “Parar de fumar foi a coisa mais fácil que já fiz”, disse Mark Twain. “Já fiz isso centenas de vezes.”

Se o medo nos motiva a nos afastar de algo terrível, mensagens que evocam aspirações criam uma tentação por algo desejável. Marqueteiros costumam falar sobre a importância de ter aspirações, oferecendo às pessoas algo que desejam alcançar e a possibilidade de chegarem lá mais facilmente usando determinado produto ou serviço. “Seis passos para uma vida mais feliz”, “Faça esta série de exercícios para ter o corpo com que sempre sonhou!”, “Em apenas seis semanas você pode ficar rico”. Todas essas mensagens manipulam. Elas provocam em nós uma tentação por coisas que queremos ter ou pela possibilidade de nos tornarmos a pessoa que gostaríamos de ser.

Embora positivas em sua natureza, as mensagens dirigidas às aspirações são mais eficazes com pessoas com pouca disciplina ou que sentem medo e insegurança quanto à própria capacidade para realizar seus sonhos sozinhas (e essas pessoas são, em diversos momentos e por razões diversas, todo mundo). Eu sempre brinco que é possível fazer alguém pagar a mensalidade de uma academia de ginástica usando uma mensagem desse tipo, mas fazê-lo ir até lá três vezes por semana exige um bocado de inspiração. Quem leva uma vida saudável e tem o hábito de se exercitar não responde a “Seis passos fáceis para perder peso”. Os que não têm esse estilo de vida que são os mais suscetíveis. Não é novidade o fato de muita gente fazer uma dieta atrás da outra na tentativa de ter o corpo dos sonhos. E não importa qual regime escolham, todos vêm com a ressalva de que exercícios e dieta balanceada ajudarão a melhorar os resultados. Em outras palavras, disciplina. Matrículas em academias de ginástica costumam aumentar cerca de 12% todo mês de janeiro, quando as pessoas tentam realizar a promessa de ano-novo de levar uma vida mais saudável. Mas apenas uma fração desses aspirantes a uma vida fitness ainda estará frequentando a academia no fim do ano. As mensagens dirigidas às aspirações podem incitar um comportamento, mas, na maioria das vezes, ele não dura.

Essas mensagens não são eficazes apenas no mercado de consumo; também funcionam muito bem nas transações entre empresas. Dirigentes de companhias, grandes e pequenas, querem todos se sair bem e, assim, tomam decisões, contratam consultores e implementam sistemas que os ajudem a alcançar o resultado desejado. Entretanto, com muita frequência, não são os sistemas que falham, mas a competência para mantê-los. Posso falar por experiência própria. Ao longo dos anos, adotei uma porção de sistemas ou práticas para me ajudarem a “alcançar o sucesso pelo qual aspiro”, só para me ver de volta aos meus antigos hábitos duas semanas depois. Eu aspiro

por um sistema que me ajude a evitar a implementação de sistemas que visem a alcançar minhas aspirações. Mas provavelmente não seria capaz de segui-lo durante muito tempo.

Essa resposta de curto prazo a desejos de longo prazo também está viva e passa bem no mundo corporativo. Uma amiga que é consultora de gestão foi contratada por uma companhia de 1 bilhão de dólares para ajudar a realizar metas e aspirações da corporação. O problema era, ela explicou, que os gestores, não importava qual fosse a questão, estavam sempre inclinados a escolher a opção mais rápida e mais barata, não a melhor solução de longo prazo. Como o praticante habitual de dietas, “eles nunca têm o tempo ou o dinheiro para fazer direito na primeira vez”, disse ela referindo-se a seu cliente, “mas sempre têm tempo e dinheiro para fazer novamente”.

Pressão do grupo social “Quatro em cada cinco dentistas preferem Trident”, gaba-se o anúncio de goma de mascar, em uma tentativa de fazer você experimentar o produto. “Um estudo duplo-cego realizado por uma importante universidade concluiu...” apregoa um infomercial tarde da noite. “Se o produto é bom o bastante para profissionais, é bom o bastante para você”, instiga a propaganda. “Com mais de 1 milhão de clientes satisfeitos e aumentando”, provoca outro anúncio. Tudo isso são formas de pressão do grupo. Quando marqueteiros relatam que a maioria de uma população ou de um grupo de especialistas prefere seu produto, e não outro, estão tentando levar o consumidor a acreditar que aquilo que vendem é melhor. A pressão do grupo funciona porque acreditamos que a maioria ou os especialistas devem saber mais do que nós. Funciona não porque a maioria ou os especialistas sempre tenham razão, mas porque nós temos medo de estar errados.

O endosso de celebridades muitas vezes é usado para acrescentar a pressão do grupo ao argumento de venda. “Se ele usa deve ser bom”, supõe-se que estejamos pensando. Isso faz sentido quando ouvimos o campeão de golfe Tiger Woods dar seu aval aos produtos de golfe da Nike ou às bolas Titleist. (O acordo de Woods com a Nike é tido como o responsável por colocar a companhia no mapa do golfe mundial.) Mas Tiger também endossou carros da General Motors, serviços de consultoria de gerenciamento, cartões de crédito, alimentos e um relógio da Tag Heuer projetado “especialmente para o golfista”. O relógio, a propósito, é capaz de resistir a um G-Shock de 5.000, um nível de choque mais provavelmente experimentado pela bola do que pelo golfista. Mas Tiger o recomendou, então deve ser bom. Os endossos de celebridades também são usados para apelar às nossas aspirações e ao nosso desejo de ser como eles. O exemplo mais explícito foi da Nike com a campanha “Quero ser como Mike”, que sugeria aos jovens a ideia de crescer e ser como Michael Jordan se usassem os produtos Nike. Em muitos outros exemplos de endosso de celebridades, porém, é mais difícil ver a conexão. Sam Waterston, da famosa série *Lei & ordem*, por exemplo, fazia propaganda para a corretora TD Ameritrade. Mas, apesar da fama,

não há muita certeza sobre o que um ator famoso por sua personagem que condena maníacos homicidas pode fazer pela marca. Meu palpite é que “ele é confiável”.

Jovens impressionáveis não são os únicos visados pela pressão do grupo. A maioria de nós provavelmente passou pela experiência de ser pressionado por um vendedor. Você nunca teve um representante de vendas tentando vender a você alguma “solução para o escritório” afirmando que 70% da concorrência usa os serviços deles e depois questionando por que você não usa? Mas e se 70% de seus concorrentes forem idiotas? Ou, e se deram aos 70% tanto valor agregado ou ofereceram um preço tão baixo que eles não conseguiram resistir à oportunidade? Essa prática foi criada para fazer uma única coisa: pressionar você a comprar. Fazer você sentir que talvez estivesse deixando passar alguma coisa ou que todos sabem mais do que você. Melhor ficar com a maioria, certo?

Citando minha mãe, “Se seus amigos pularem da ponte, você pularia também?”. Infelizmente, se Michael Jordan ou Tiger Woods forem pagos para fazer isso, poderiam dar início a uma tendência.

Novidade (também conhecida como inovação) “Em uma grande inovação de design e engenharia, a Motorola criou um telefone da maior qualidade”, lê-se em um comunicado à imprensa em 2004 que anunciava o lançamento do mais novo modelo dessa fabricante de celulares no mercado ultracompetitivo da telefonia móvel. “A combinação de metais, como o alumínio usado em aviões, com novos avanços, como antena interna e um teclado gravado quimicamente, levaram à formação de um dispositivo com apenas 13,9mm de espessura.”

E funcionou. Milhões de pessoas correram para comprar. Celebidades exibiam seus RAZRs no tapete vermelho. Até um ou dois primeiros-ministros eram vistos falando em um deles. Tendo vendido mais de 50 milhões de unidades, poucos poderiam alegar que o RAZR não foi um enorme sucesso. “Ultrapassando as expectativas atuais quanto à telefonia móvel, o RAZR representa a história da Motorola de apresentar inovações revolucionárias”, disse o ex-CEO da Motorola Ed Zander sobre seu novo produto-maravilha, “estabelecendo um novo paradigma para futuros produtos a serem lançados pelo setor de equipamentos wireless”. Esse produto foi um enorme sucesso financeiro para a Motorola. Era uma inovação de proporções monumentais.

Será que era mesmo?

Menos de quatro anos depois, Zander foi demitido. O estoque era negociado a 50% de seu valor médio desde o lançamento do RAZR, e os concorrentes da Motorola tinham ultrapassado com facilidade suas características e funcionalidades com novos telefones igualmente inovadores. A Motorola voltou a ser apenas mais um fabricante de celulares lutando por sua fatia da torta. Como tantas antes dela, a companhia confundiu inovação com novidade.

A verdadeira inovação muda o curso do ramo de atividade e até da sociedade. A lâmpada elétrica, o forno de micro-ondas, o fax, o iTunes. Essas são verdadeiras inovações que mudaram a maneira como conduzimos negócios, levamos nossas vidas e, no caso do iTunes, que desafiou o setor a reavaliar totalmente seu modelo de negócios. Acrescentar uma câmera a um telefone móvel, por exemplo, não é uma inovação – é um grande recurso, sem dúvida, mas não muda o setor. Com essa definição revista em mente, até a descrição da própria Motorola para o seu produto torna-se apenas uma lista de alguns bons recursos: acabamento em metal, antena oculta, teclado plano e um aparelho fino. Dificilmente uma “inovação revolucionária”. A Motorola tinha projetado com sucesso o mais recente e reluzente objeto para empolgar as pessoas... ao menos até aparecer um novo objeto reluzente. E é por isso que esses recursos são mais uma novidade do que uma inovação. Eles são acrescentados em uma tentativa de diferenciar, mas não de reinventar. Não é ruim, mas não se pode contar com isso para acrescentar valor no longo prazo. A novidade pode impulsionar as vendas – o RAZR provou isso –, mas o impacto não dura muito tempo. Se uma companhia acrescenta muitas ideias novas com grande frequência, isso pode ter um impacto no produto ou na categoria semelhante ao do jogo do preço. Na tentativa de diferenciá-lo com mais recursos, os produtos começam a ser vistos e sentidos como commodities. E, como no caso do preço, a necessidade de acrescentar outro produto na linha para compensar o processo de “commoditização” acaba em uma espiral descendente.

Na década de 1970, havia apenas dois tipos de pasta de dentes Colgate. Mas, quando a concorrência aumentou, as vendas da Colgate começaram a cair. A companhia então introduziu um produto novo que incluía uma nova característica, a adição de flúor, talvez. Depois outro. E outro. Branqueador. Controle de tártaro. Partículas brilhantes. Listras. É certo que cada inovação ajudava a aumentar as vendas, pelo menos por algum tempo. E assim continuou o ciclo. Adivinhe quantos tipos diferentes de pasta de dentes Colgate existiam em 2009 para você escolher. Trinta e dois. Eram 32 tipos diferentes de pasta de dentes Colgate (sem contar os quatro tipos fabricados para crianças). E, considerando como cada companhia reage às “inovações” das outras, isso significa que os concorrentes da Colgate também vendem um número semelhante de variedades com mais ou menos a mesma qualidade, os mesmos benefícios e o mesmo preço. Há literalmente dezenas e mais dezenas de pastas de dente à escolha, mas não existem dados que demonstrem que os americanos estão escovando mais os dentes agora do que escovavam na década de 1970. Graças a toda essa “inovação”, ficou quase impossível saber qual pasta de dentes é a certa para você. Tanto é que a Colgate até oferece em seu site um link chamado “Precisa de ajuda para decidir?”. Se a Colgate precisa nos ajudar a escolher um de seus produtos por haver muitas variações, como se supõe que vamos decidir quando vamos ao supermercado sem o site dela para nos ajudar?

Mais uma vez, esse é um exemplo do mais recente conjunto de objetos reluzentes criados para nos incentivar a experimentar ou comprar algo. O que as companhias espertamente disfarçam como “inovação” é, de fato, novidade. E não são apenas bens de consumo não duráveis que se baseiam na ideia de novidade para atrair clientes; trata-se de uma prática comum em outros setores também. Funciona, mas raramente – se é que alguma vez acontece – a estratégia consolida uma relação de fidelidade.

Desde então, o iPhone da Apple substituiu o Motorola RAZR como o novo, popular e obrigatório telefone celular. No entanto, não é a remoção de todos os botões e a colocação de uma tela sensível ao toque que faz o iPhone ser inovador. Esses são os novos e brilhantes recursos. Mas outros podem copiar essas características e isso não redefiniria a categoria. A Apple fez algo muito mais significativo.

A Apple lidera não só o modo como os telefones móveis são projetados, mas também, à sua maneira típica, como o setor funciona. Na indústria de celulares, era o provedor do serviço, não o fabricante do telefone, que determinava quais seriam todos os recursos e benefícios que o telefone pode oferecer. Todas as operadoras determinavam para Motorola, Nokia, Ericsson, LG e outras o que os telefones eram capazes de fazer. Então apareceu a Apple. Anunciaram que eles é que iriam ao provedor do serviço o que o telefone ia fazer, e não o contrário. A AT&T foi o único que concordou, e ganhou da companhia um acordo de exclusividade para oferecer a nova tecnologia. Esse é o tipo de mudança que impacta o setor por muitos anos e se estende para muito além de alguns anos de explosão de vendas do novo e reluzente produto.

O preço que você paga pelo dinheiro que ganha Não posso negar que as manipulações funcionam. Elas podem de fato influenciar o comportamento e ajudar uma companhia a ter sucesso. Mas há implicações. Nenhuma delas cria fidelidade. Ao longo do tempo, os custos se tornam cada vez maiores. Os ganhos são apenas de curto prazo. E as manipulações ainda elevam o nível de estresse tanto para o comprador quanto para o vendedor. Se você tem muitos recursos financeiros ou está buscando apenas um ganho de curto prazo sem considerar o longo prazo, então essas estratégias e táticas são perfeitas.

Indo além do mundo dos negócios, as manipulações também se tornaram a norma na política da atualidade. Da mesma forma como são capazes de impulsionar uma venda, mas sem criar fidelidade, as manipulações também podem ajudar um candidato a ser eleito, mas não criam um fundamento para liderança. Liderança exige que as pessoas fiquem com você nos bons e nos maus momentos. Liderança é a capacidade de mobilizar pessoas não apenas para um único evento, mas por muitos anos. Nos negócios, liderança significa que os clientes continuarão a apoiar sua companhia mesmo se você der uma escorregada. Se a única estratégia é a manipulação, o que acontecerá na próxima vez em que houver uma decisão de compra? O que acontece depois que se ganha uma eleição?

Há uma grande diferença entre a repetição de um negócio e a fidelidade. Repetição de negócio é quando pessoas fazem negócio com você várias vezes. Fidelidade é quando elas estão dispostas a abrir mão de um produto melhor ou de um preço melhor para continuar a fazer negócio com você. Clientes fiéis muitas vezes nem se dão o trabalho de pesquisar a concorrência ou considerar outras opções. Não é fácil conquistar fidelidade. Mas a repetição de negócios, sim. Bastam mais manipulações.

Técnicas de manipulação se tornaram uma constante tão arraigada no ambiente atual de negócios dos Estados Unidos que para alguns ficou quase impossível se livrar desse hábito. Como todo vício, o impulso não é ficar sóbrio, mas tomar a próxima dose logo e com mais frequência. E por melhores que pareçam ser os efeitos no curto prazo, eles têm, no longo prazo, um impacto prejudicial à saúde da organização. Viciados nos resultados de curto prazo, hoje os negócios se tornaram em grande parte uma série de correções rápidas que se acrescentam uma após outra após outra. As táticas de curto prazo se sofisticaram a tal ponto que toda uma economia a serviço da manipulação se desenvolveu, equipada com estatísticas e uma quase ciência. Empresas de marketing direto, por exemplo, oferecem cálculos sobre quais palavras obterão o melhor resultado em cada peça de mala direta que enviam.

As companhias que oferecem benefícios de fidelidade em dinheiro pelo correio sabem que esse incentivo funciona e entendem que quanto maior o retorno, mais eficaz ele é. Sabem também qual é o custo que esses retornos envolvem. Para que sejam lucrativos, é preciso que os números de *breakage* e de *slippage* fiquem acima de determinado limite. Para alguns fabricantes é esmagadora a tentação de tornar as condições necessárias para a obtenção do retorno mais obscuras ou complicadas para, assim, reduzir o número de solicitações desse retorno.

A Samsung, gigante da eletrônica, é mestre na arte da letrinha miúda que faz a tática do retorno ser tão lucrativa para companhias. No início da década de 2000, a companhia oferecia retornos de até 150 dólares em uma variedade de produtos eletrônicos, estipulando em letra miúda que o retorno estava limitado a um por endereço – condição que poderia parecer razoável a qualquer pessoa na época. Mas na prática, ela efetivamente desqualificava todos os clientes que viviam em prédios no qual mais de um morador havia solicitado o mesmo retorno. Mais de 4 mil clientes da Samsung que tinham sido atraídos pelo retorno em dinheiro receberam comunicados negando-lhes os retornos com base naquela condição. A prática chamou a atenção do procurador-geral de Nova York, e em 2004 a Samsung foi intimada a pagar 200 mil dólares em solicitações de retorno a moradores de apartamentos. Esse é um caso extremo de uma companhia que foi pega. Mas o jogo do retorno de recortar o código de barras, de preencher formulários e fazer isso tudo dentro de um prazo continua vivo e passa bem. Como pode uma empresa alegar que é focada no cliente quando fica tão à vontade calculando o número de clientes que não conseguirão concretizar a economia que lhes foi prometida?

Manipulações levam a transações, não a fidelidade “É simples”, explica o comercial na TV, “basta mandar pelo correio sua joia de ouro antiga junto com um envelope pré-pago extra e com seguro, e nós lhe enviaremos um cheque no valor do ouro, em apenas dois dias.” mygoldenvelope.com é um dos líderes desse setor e funciona como um corretor para o ouro, que será enviado a uma refinaria, derretido e reintroduzido no mercado de commodities.

Quando Douglas Feirstein e Michael Moran criaram a empresa, queriam ser os melhores. Queriam transformar um setor cuja reputação se reduzia à de uma loja de penhores em um beco qualquer e dar-lhe um pouco do brilho da Tiffany. Investiram dinheiro e trabalharam para que a

experiência do cliente fosse ideal. Eram ambos empresários bem-sucedidos e conheciam o valor de construir uma marca e uma sólida experiência para o cliente. Gastaram muito dinheiro tentando chegar ao equilíbrio certo e não se esqueceram de salientar seu diferencial em anúncios com resposta direta em vários canais a cabo locais e nacionais. “Melhor do que ofertas semelhantes”, diziam. E tinham razão. Mas o investimento não trouxe o resultado esperado.

Alguns meses depois, Feirstein e Moran fizeram uma descoberta significativa: quase todos os clientes negociaram com eles somente uma vez. O negócio era do tipo de uma só transação, e eles queriam fazer dele muito mais do que isso. Assim, pararam de tentar ser “melhor do que ofertas semelhantes” e se contentaram em ser bons. Dado que a maioria das pessoas não se tornaria clientes de repetição, não haveria comparações diretas com outros serviços. Tudo o que precisavam era impulsionar uma decisão de adquirir o serviço e oferecer uma experiência satisfatória o bastante para que as pessoas os recomendassem a amigos. Nada mais. Quando os donos de mygoldenenvelope.com se deram conta de que não precisavam investir em ações que fidelizam, se tudo que queriam era dar impulso a uma transação, seu negócio tornou-se muito mais eficiente e lucrativo.

Para transações que acontecem em média uma vez, as recompensas são o melhor caminho para provocar o comportamento desejado. Quando a polícia oferece uma recompensa, não está buscando fomentar um relacionamento com a testemunha ou o informante; trata-se de uma única transação. Quando você perde seu gatinho e oferece uma recompensa para tê-lo de volta, não precisa estabelecer um relacionamento duradouro com quem o encontrar; você quer apenas seu gato de volta.

Manipulações são uma estratégia perfeitamente válida para impulsionar uma transação ou qualquer comportamento que seja requisitado só uma vez ou em raras ocasiões. As recompensas usadas pela polícia destinam-se a incentivar testemunhas a se apresentarem para fornecer dicas ou evidências que possam levar a uma prisão. E, como toda promoção, a manipulação vai funcionar se o incentivo parecer bom o bastante para compensar o risco.

No entanto, em qualquer circunstância na qual uma pessoa ou uma empresa queira mais do que uma única transação, se houver esperança de relacionamento fiel e duradouro, manipulações não ajudam. Um político só quer seu voto, por exemplo, ou quer de você apoio e fidelidade por toda a vida? (A julgar pelo modo como se realizam eleições hoje em dia, parece que tudo o que querem é vencer. Anúncios que desacreditam oponentes, foco em questões isoladas e uma desconfortável confiança no medo ou em desejos e aspirações indicam isso. Essas táticas ganham eleições, mas não semeiam fidelidade nos eleitores.) A indústria automobilística americana aprendeu pelo caminho mais difícil como é alto o custo de se basear em manipulações para construir um negócio quando o que precisavam fomentar de fato era a fidelidade. Embora as manipulações possam ser uma estratégia viável quando os tempos são bons e o dinheiro sobra, qualquer mudança nas condições do mercado as tornam dispendiosas demais. Quando ocorreu a crise do petróleo em 2008, as promoções e os incentivos da indústria do automóvel se tornaram insustentáveis (o mesmo havia acontecido na década de 1970). Nesse caso, o período no qual as manipulações poderiam produzir ganhos de curto prazo foi definido pelo tempo que a economia conseguiria sustentar a estratégia. A suposição de prosperidade sem fim é uma plataforma

fundamentalmente frágil para a construção de um negócio. Embora os clientes fiéis sejam menos tentados por outras ofertas e incentivos, em tempos bons o fluxo livre dos negócios torna mais difícil reconhecer seu valor. É em épocas difíceis que os clientes fiéis têm mais importância.

Manipulações funcionam, mas custam caro. Muito caro. Quando não há dinheiro disponível para financiar essas táticas, não contar com seguidores fiéis realmente é sofrido. Depois do 11 de Setembro, alguns clientes enviaram cheques para a Southwest Airlines, para demonstrar seu apoio. Em um bilhete que veio com um cheque de mil dólares lia-se: “Vocês têm sido tão bons comigo em todos esses anos que neste momento difícil eu quis agradecer ajudando vocês.” Os cheques que a Southwest Airlines recebeu com certeza não foram suficientes para impactar significativamente no resultado da companhia, mas simbolizaram o que os clientes sentiam pela marca. Eles se sentiam parceiros. O comportamento de lealdade por parte de quem não enviou dinheiro é quase impossível de medir, mas seu impacto foi inestimável no longo prazo e ajudou a Southwest a manter sua posição como a linha aérea mais lucrativa na história.

Saber que tem clientes e uma base de funcionários fiéis não apenas reduz custos como também proporciona paz de espírito. Como amigos leais, você sabe que seus clientes e funcionários estarão lá por você quando mais precisar deles. É o sentimento de “estamos nisso juntos”, compartilhado por cliente e companhia, eleitor e candidato, patrão e empregado, que define os grandes líderes.

Por outro lado, confiar em manipulações cria um grande estresse tanto para o comprador quanto para o vendedor. Para o comprador, fica cada vez mais difícil saber qual produto, serviço, marca ou companhia é o melhor. Ironizei a variedade de pasta de dentes e a dificuldade de escolher a certa, mas a pasta de dentes é apenas uma metáfora. Quase toda decisão que somos instados a tomar todos os dias é como escolher uma pasta de dentes. Decidir qual firma de advogados contratar, qual faculdade frequentar, qual carro comprar, para qual companhia trabalhar, qual candidato eleger – são muitas escolhas. A publicidade, as promoções e a pressão para nos seduzir de um jeito ou de outro, as tentativas de nos empurrar algo com mais força do que o concorrente em busca de nosso dinheiro ou apoio por fim resultam apenas em estresse.

Também para as companhias, cuja obrigação é nos ajudar a decidir, desempenhar essa tarefa tem sido cada vez mais difícil. Todo dia a concorrência faz algo novo, melhor. Ter que vir constantemente com uma nova promoção, uma nova tática de marketing de guerrilha, um novo recurso a apresentar, é um trabalho árduo. Combinado com os efeitos no longo prazo de anos de decisões de curto prazo que corroem margens de lucro, também eleva os níveis de estresse dentro das organizações. Quando manipulações são a norma, ninguém sai ganhando.

Não é por acaso que fazer negócios e estar empregado na atualidade é mais estressante do que costumava ser. Peter Whybrow, em seu livro *American Mania: When More Is Not Enough* (Mania americana: quando mais não é suficiente), alega que muitas das doenças das quais sofremos hoje têm pouco a ver com a nossa alimentação ruim ou as gorduras parcialmente hidrogenadas em nossa dieta. Em vez disso, diz Whybrow, a maneira como o mundo corporativo americano se desenvolveu aumentou nosso estresse a níveis tão altos que estamos ficando doentes por causa dele. Os americanos estão sofrendo de úlceras, depressão, hipertensão arterial,

ansiedade e câncer em níveis recorde. Segundo Whybrow, todas essas promessas estão sobrecarregando os circuitos de recompensa do nosso cérebro. Os ganhos de curto prazo que hoje impulsionam os negócios estão, na verdade, destruindo nossa saúde.

Só porque funciona não quer dizer que é o certo O perigo das manipulações é que elas funcionam. E porque funcionam, tornaram-se a norma praticada pela grande maioria das companhias e organizações, independentemente de tamanho ou tipo de atividade. O fato por si só cria uma pressão de grupo sistêmica. Com uma ironia perfeita, nós, os manipuladores, temos sido manipulados por nosso próprio sistema. Com cada redução de preço, promoção, mensagem baseada no medo ou em aspirações e novidades que usamos para alcançar nossos objetivos, vemos nossas companhias, nossas organizações, nossos sistemas, ficando cada vez mais fracos.

A crise econômica que se iniciou em 2008 é só mais um exemplo, ainda que extremo, do que pode acontecer quando se permite que uma suposição equivocada prevaleça por tempo demais. O colapso do mercado imobiliário e subsequentemente o da atividade bancária deveram-se a decisões tomadas dentro dos bancos, com base em uma série de manipulações. Funcionários foram manipulados com bônus que estimularam uma visão míope na tomada de decisões. O descrédito público de quem se pronunciava de forma contrária desencorajou uma dissidência responsável. Um falso fluxo de empréstimos incentivou compradores de imóveis a comprar mais do que poderiam, em todos os níveis de preço. Houve muito pouca fidelidade. Tudo não passou de uma série de decisões transacionais – eficazes, mas a um custo alto. Poucos trabalharam pelo bem do todo. Por que deveriam? Não se oferecia nenhum motivo para fazer isso. Não havia causa ou crença que estivesse além de uma gratificação imediata. Os banqueiros não foram os primeiros a ser levados pelo próprio sucesso. Fabricantes de automóveis americanos conduziram seus negócios da mesma forma durante décadas – manipulação após manipulação, decisões de curto prazo em cima de decisões de curto prazo. Um estrangulamento ou mesmo um colapso é a única conclusão lógica quando a manipulação é a principal ação em curso.

A verdade é que, no mundo de hoje, a manipulação é a norma.

Mas existe uma alternativa.

PARTE II

Uma visão alternativa

CAPÍTULO 3

O Círculo Dourado



Existem uns poucos líderes que, para motivar pessoas, preferem inspirar a manipular. Sejam indivíduos ou organizações, todos esses líderes inspiradores pensam, agem e se comunicam exatamente da mesma forma. E é o oposto do que o restante de nós faz. Quer tenham consciência ou não, eles agem assim seguindo um padrão que surge naturalmente, que eu chamo de O Círculo Dourado.

O conceito do Círculo Dourado foi inspirado na proporção áurea – uma simples relação matemática que fascinou matemáticos, biólogos, arquitetos, artistas, músicos e naturalistas desde o início da história. Dos egípcios a Pitágoras e Leonardo da Vinci, muitos consideraram que a proporção áurea oferecia uma fórmula matemática para a proporção perfeita e até para a beleza. Isso também sustenta a ideia de que há na natureza mais ordem do que pensamos, como na simetria das folhas e na perfeição geométrica dos flocos de neve.

No entanto, o que acho atraente na proporção áurea é o fato de ela ter tantas aplicações em tantos campos. E o que é ainda mais significativo: oferece uma fórmula capaz de produzir resultados repetíveis e previsíveis em situações nas quais se suporia que esses resultados seriam aleatórios ou golpes de sorte. Até a Mãe Natureza – para a maioria das pessoas um símbolo de imprevisibilidade – exibia mais ordem do que se conhecia. Assim como a proporção áurea, que oferece evidência de ordem na aparente desordem da natureza, O Círculo Dourado acha ordem e previsibilidade no comportamento humano. Em outras palavras, ele ajuda a compreender por que fazemos o que fazemos. O Círculo Dourado fornece uma evidência convincente de quanto podemos alcançar se nos lembrarmos de começar tudo o que fazemos perguntando primeiro por quê.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Comece pelo porquê"
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).