



## DEPOIMENTOS DOS PRIMEIROS LEITORES E TESTADORES DE *CLOCKWORK*

“*Clockwork* teve um impacto radical na minha abordagem pessoal nos negócios. Uma de nossas empresas conseguiu um número recorde de 22 mil clientes em apenas cinco dias, e outra acabou de ter seus três meses mais lucrativos em oito anos de atividade, sem sinais de desaceleração. Ah, e os dois casos aconteceram durante um período sabático estendido, possibilitado em grande parte pela internalização e pelo trabalho em direção à fase de planejamento (o quarto e mais importante D).”

— RYAN LANGFORD,  
CEO, Ultimate Bundles

“Implementar os princípios de *Clockwork* em nosso negócio durante o último ano tem sido um divisor de águas. Como visionária e criadora de conteúdo, estou mais livre do que nunca para fazer as coisas que apenas eu posso fazer, enquanto confio na minha equipe para cuidar do resto. Eliminamos gargalos e aprendemos como usar o rastreamento e a mensuração para tomar melhores decisões. Melhor ainda — por causa disso minha equipe está bem mais feliz!”

— RUTH SOUKU P,  
autora, CEO e fundadora, Living Well Spending Less Inc.

“Desde a implementação da estrutura e dos princípios ensinados em *Clockwork*, meu negócio me libertou. Não sou mais dirigida pela minha empresa: sou eu quem a dirige. Graças a *Clockwork*, estamos prestes a partir para uma viagem de quatro semanas pelo Canadá, livres do trabalho durante o verão — é a realização de um sonho poder sair totalmente da empresa e ela continuar totalmente operante.”

— ASHLEY BROWN,  
proprietária e diretora criativa, She Implements e Nuvitzo Dance Studio

“Eu sempre patinava buscando meios de converter vendas e atingir nossas metas trimestrais. Graças ao método de gargalo ACDC de *Clockwork*, percebi que minha conversão era boa, mas que o meu problema era a prospecção! Usando os princípios de *Clockwork*, criei um sistema para monitorar quantas pessoas entravam por nossas portas e de onde vinham, o que me permitiu tomar as decisões certas sobre em que me concentrar em cada semana. Assim que comecei a me concentrar em trazer mais pessoas para nosso negócio, quase triplicamos o número de prospectos!”

— CARLEE MARHEFKA,  
CEO, Eat The 80

“Como proprietária de um negócio, costumo complicar demais as coisas, então as técnicas de *Clockwork* me ajudaram a identificar claramente aonde eu estava chegando à minha maneira e quais aspectos do meu negócio eu precisava terceirizar para crescer (e ainda conseguir dormir à noite). Executar isso sozinha fez uma enorme diferença no que pode ser realizado com o mesmo tempo, ou menos, trabalhando em meu negócio.”

— TARA HUNKIN ARYANTO,  
CEO, My Child Will Thrive

# CLOCK WORK



Cap. de Inovação e Gestão de Empresas

**TAMBÉM POR MIKE MICHALOWICZ**

*The Toilet Paper Entrepreneur*

*The Pumpkin Plan*

*Surge*

*Lucro Primeiro*

Cap. de Amostra

**PLANEJE SUA EMPRESA PARA  
SE AUTOGERENCIAR**

# **CLOCK WORK**



**MIKE MICHALOWICZ**



**ALTA BOOKS**  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2019

Cap. de Amostra

*Para Jake Michalowicz. E aí, mano?*

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra



# SUMÁRIO

## Agradecimentos

• xi •

## INTRODUÇÃO

• xiii •

## CAPÍTULO UM

### POR QUE O SEU NEGÓCIO (AINDA) ESTÁ TRAVADO

• 1 •

## CAPÍTULO DOIS

### PASSO UM: ANALISE O TEMPO DA SUA EMPRESA

• 21 •

## CAPÍTULO TRÊS

### PASSO DOIS: DECRETE O PAPEL DA ABELHA RAINHA NA SUA EMPRESA

• 57 •

## CAPÍTULO QUATRO

### PASSO TRÊS: PROTEJA E SIRVA AO PAR

• 73 •

**CAPÍTULO CINCO**

**PASSO QUATRO: CAPTURE OS SISTEMAS**

• 103 •

**CAPÍTULO SEIS**

**PASSO CINCO: EQUILIBRE A EQUIPE**

• 123 •

**CAPÍTULO SETE**

**PASSO SEIS: SAIBA A QUEM VOCÊ ESTÁ SERVINDO**

• 153 •

**CAPÍTULO OITO**

**PASSO SETE: FIQUE DE OLHO NO SEU NEGÓCIO**

• 171 •

**CAPÍTULO NOVE**

**RESISTÊNCIA (E O QUE FAZER A RESPEITO)**

• 205 •

**CAPÍTULO DEZ**

**AS FÉRIAS DE QUATRO SEMANAS**

• 219 •

**ENCERRAMENTO**

• 239 •

**Glossário de Termos-Chave**

• 243 •

**Nota do Autor**

• 247 •

**Índice**

• 249 •



## AGRADECIMENTOS

**A**cho que, de um jeito estranho, ser autor de um livro é como ser o vocalista de uma banda. O vocalista recebe toda a atenção, e não somente por vestir calças incrivelmente justas, mas por ser ele que está de pé na frente da plateia gritando no microfone. Ainda assim, não haveria música sem o restante da banda. É necessário que todos trabalhem em harmonia para fazer uma bela música. É um pouco injusto que o vocalista receba toda a atenção. Da mesma forma que é injusto que eu, sendo o autor, receba toda a atenção. Existe uma banda poderosa comigo no palco. Deixe-me apresentá-la a você:

Na bateria, está Anjanette “AJ” Harper. Se eu sou a alma dos meus livros, ela é o coração. Cada um dos livros foi um esforço de escrita colaborativa entre mim e AJ. Ela é a incansável guardiã da qualidade na escrita e da clareza na comunicação. De longe, *Clockwork* foi o projeto mais desafiador que fizemos juntos. Depois de seis anos de trabalho, e até de jogar fora todo um manuscrito (sério), o projeto está completo. *Clockwork* é o melhor de mim e o melhor de Anjanette. Obrigado, AJ.

Nosso compositor é Kaushik Viswanath. Kaushik (chamado de “melhor editor do mundo”) nunca aceita que algo está bom o bastante. Nunca. Ele demoliu *Clockwork* até a fundação e ajudou a reconstruí-lo e torná-lo um livro muito melhor. *Clockwork* é incrivelmente melhor

por causa do esforço de Kaushik e de seu comprometimento com a qualidade. Obrigado, Kaushik.

Na guitarra principal está Liz Dobrinska. Eu trabalho com Liz há mais de dez anos. Cada site, cada gráfico e até mesmo a capa original de *Clockwork* foram criados por Liz. Sua capacidade em pegar minhas ideias e trazê-las à vida me surpreende sempre. Obrigado, Liz. Na guitarra base está Amber Dugger. Eu a chamo de minha Glam BLaM: *my Glamorous Book Launch Manager* [minha Administradora Glamourosa de Lançamento de Livros]. Foi ela que espalhou a notícia sobre *Clockwork* antes mesmo que o manuscrito estivesse pronto e continua a difundir-lo incansavelmente. Tudo o que ela faz é de coração. Ela está divulgando *Clockwork* pois é o certo a fazer. Obrigado, Amber.

No baixo está Adrienne Dorison. O baixo é aquele instrumento que une todos os outros sons. Adrienne está fazendo isso com *Clockwork*. Ela lançou RunLikeClockwork.com [conteúdo em inglês] para dar apoio específico sobre *Clockwork* aos empreendedores que precisarem. Ela é a única pessoa a quem confio uma responsabilidade tão importante. (Além disso ela conhece mesmo, de verdade, aquilo que faz.) Obrigado, Adrienne.

No backing vocal, está Kelsey Ayres. Eu jamais poderei expressar minha gratidão por trabalhar com Kelsey. Ela é mais do que minha assistente pessoal. Ela é meu braço direito, meu cérebro e minha grande amiga. E, além disso, é a alma mais doce que jamais pisou na terra. Tenho orgulho de trabalhar com você, Kelsey. Sou eternamente grato por seus incansáveis esforços em servir os empreendedores com *Clockwork*. Obrigado, Kelsey.

E por último, mas não menos importante, minha maior fã (ela é tipo uma groupie) — minha esposa, Krista. Do fundo do coração, agradeço a você e às nossas filhas por apoiarem meu sonho de escrever livros que erradicarão a pobreza empreendedora. Amo você e as crianças mais do que jamais conseguirei expressar. Obrigado por nossa jornada juntos. Minha vida é você.



# INTRODUÇÃO

“São duas da manhã e estou escrevendo por desespero.”

Essa é a primeira linha de um e-mail que recebi de Celeste\*, uma empreendedora que me procurou pedindo ajuda. Ao longo dos últimos oito anos, recebi incontáveis e-mails de leitores e pessoas que haviam ouvido minha mensagem sobre a erradicação da pobreza empreendedora em meus livros, palestras, artigos, vídeos ou podcast. Respondo a todos e salvo uma porção deles, e este foi o que acendeu uma fagulha em mim para terminar este livro.

O e-mail continuou: “Eu tenho uma pré-escola. Nós não ganhamos dinheiro. Não recebo salário desde que começamos. Estou acumulando dívidas. E hoje, estou falida. Não apenas financeiramente, mas em minha alma. Estou convencida de que o término imediato de minha vida seria a solução mais rápida para minha crise.”

---

\* Nome alterado.

Ao ler aquele e-mail, senti como se meu coração estivesse no estômago. Eu estava preocupado — não, aterrorizado — com a vida de Celeste. Ao mesmo tempo, entendi sua vulnerabilidade.

“Por favor, entenda, não estou lhe enviando um bilhete suicida”, continuou Celeste, “e não corro o risco de tal estupidez no momento. Essa decisão apenas deixaria o fardo para minha família. Mas se eu fosse solteira, já teria partido. Veja bem, estou com pneumonia bilateral. Não posso pagar alguém para limpar a escola, e durante as últimas quatro horas estive esfregando pisos e limpando paredes. Estou exausta. Estou chorando, e paro apenas por estar muito cansada para continuar chorando. Preciso dormir. Estou muito doente, e mesmo assim não consigo dormir, pois minhas preocupações me mantêm acordada. A única coisa que ainda tenho para oferecer a meu negócio é meu tempo e agora isso também está escasso”.

Meu coração se despedaçou por Celeste. Estive no mesmo estado de espírito algumas vezes em minha vida como empreendedor, e conhecia muitos outros que haviam estado na sarjeta, desesperados por uma solução. As últimas linhas do e-mail me acompanharão para sempre:

“Em que meu sonho se tornou? Estou presa. Estou exausta. Não consigo trabalhar mais do que já trabalho. Ou talvez consiga. Talvez meu trabalho seja o suicídio lento em que estou pensando.”

*Em que meu sonho se tornou?* Essa pergunta também é verdadeira para você? Ela foi para mim quando li o e-mail. Nós trabalhamos, trabalhamos, trabalhamos e trabalhamos, e quando menos esperamos, a ideia de negócio que orgulhosamente contamos a nossos amigos, o plano que desenhamos em um quadro branco, a visão que dividimos com nossos primeiros empregados, tudo parece uma memória sombria de um objetivo inatingível.

Normalmente, eu pediria permissão para compartilhar o e-mail de um leitor, mas não sei bem como contatar Celeste, e espero que talvez ela leia este livro e entre em contato. Respondi ao e-mail dela

diversas vezes, mas ela nunca me respondeu, e também não consegui encontrá-la. Ainda penso nela, e divido sua história como um alerta.

Celeste, se você estiver lendo isso, por favor, envie-me outro e-mail. Eu vou ajudá-la. Se preferir não entrar em contato comigo, então, por favor, saiba que: não é você que está travando seu negócio. Certamente são seus sistemas — e eles podem ser ajustados.

Talvez você se identifique com Celeste; talvez (espero) você esteja em uma situação menos grave, conseguindo manter a máquina girando uma semana após a outra e mantendo seu negócio nos trilhos. Seja qual for o caso, é possível que você não tenha a impressão de que possa facilitar, ou gastar *menos* tempo e esforço em seu negócio. Por que isso?

A maioria dos empreendedores que conheço faz tudo. Mesmo quando trazemos ajuda, gastamos o mesmo tempo, se não mais, dizendo à equipe *como* fazer tudo aquilo com o que não deveríamos mais nos preocupar. Nós apagamos incêndios. Ficamos acordados até tarde. Apagamos mais incêndios. Trabalhamos em finais de semana e feriados, faltamos em compromissos familiares e furamos em saídas com os amigos. Apagamos ainda mais incêndios. Nós nos pressionamos, nos pressionamos mais, e não dormimos o suficiente.

Mas aqui está a ironia: mesmo quando as coisas vão bem nos negócios, continuamos exaustos. Temos que trabalhar ainda mais quando as coisas estão boas, pois “quem sabe quanto tempo isso durará”? E as oportunidades de crescimento que sabemos que precisamos agarrar, o trabalho visionário que é crucial para o crescimento explosivo, as coisas que *amamos* fazer, são deixados de lado dia após dia até que aquele caderninho com todas as nossas ideias se perca em um mar de papéis e listas de afazeres, para nunca mais ser encontrado.

Estamos destruindo tudo. Estamos todos destruindo tudo.

“Trabalhe mais” é o mantra tanto do negócio em crescimento quanto do negócio em queda. Trabalhe mais é o mantra de todo empreendedor, todo dono de empresa, todo colaborador classe A e todos que

estão lutando para se manter. Nosso orgulho distorcido de trabalhar mais tempo, mais rápido e mais duro do que todo mundo em nosso setor nos engoliu. Em vez de correr uma maratona, estamos tentando correr dez. A menos que algo mude, aqueles de nós que mergulham nesse modo de vida estão fadados ao colapso. E talvez a uma pneumonia bilateral como brinde.

Talvez você se identifique. Se conseguir, quero que saiba que você não é o único que está passando por isso. Não é o único empreendedor que sente que deveria trabalhar mais, que está exausto e pensando por quanto tempo conseguirá sustentar esse nível de trabalho. Você não é o único dono de empresa que se pergunta por que todas as melhorias que fez não melhoraram seus resultados, ou trouxeram mais clientes, ou ajudaram a reter funcionários, ou simplesmente lhe devolveram um pouquinho de seu precioso tempo. Você não é o único a ler este livro porque está se sentindo preso e desesperado por respostas... e um cochilo. Segundo um artigo em [20SomethingFinance.com](#), os Estados Unidos são a “nação desenvolvida mais exausta do mundo” (G. E. Miller, 2 de janeiro de 2018). E veja a ironia: os norte-americanos estão 400% mais produtivos do que em 1950. E, ainda assim, como empregados, trabalhamos mais horas e temos menos tempo livre do que os empregados na maioria dos países. Como empreendedores e empresários, nossa carga de trabalho é ainda maior. E o tempo livre? Não temos nenhum.

Comecei a escrever este livro quando me fiz uma pergunta-chave: meu negócio poderia atingir o tamanho, a lucratividade e o impacto que vislumbrei sem que eu fizesse todo (ou qualquer) trabalho? Essa pergunta deu início a meus cinco anos de busca por respostas — para mim, para os empresários e para os empreendedores a quem sirvo. *Para você.*

Se você não conhece meus outros livros, ou se ainda não me ouviu palestrar, quero que saiba que minha missão de vida é *erradicar a pobreza empreendedora*. Estou comprometido a nunca mais permitir que

um empreendedor viva com falta: falta de dinheiro. Falta de tempo. Falta de vida. Em meu livro *Lucro Primeiro*, busco derrotar um dos monstros que leva a maioria dos empreendedores ao desespero: a falta de dinheiro. Neste livro, vou ajudá-lo a derrotar um monstro ainda maior: a falta de tempo.

Sejam quais forem as respostas que busca, neste livro você encontrará estratégias de eficiência empresarial reais e úteis que funcionaram para inúmeros empreendedores, diversos empresários, e para mim também.

O objetivo não é encontrar mais horas no seu dia. Essa é a lógica de força bruta nas operações empresariais, e mesmo quando a retiramos, você simplesmente preenche aquele tempo com mais trabalho. A meta é a eficiência organizacional. Neste livro, você aprenderá como fazer trocas simples mas poderosas em nossa mentalidade e operações diárias que farão seu negócio funcionar no automático. Estou falando de resultados previsíveis, meu amigo exausto. Estou falando de crescimento real e sustentável. Estou falando em uma cultura organizacional próspera. Estou falando de liberdade para se concentrar no que você faz de melhor, e no que você *ama* fazer. E este, meu caro, é o único jeito de formar um negócio verdadeiramente bem-sucedido — nos libertando para fazermos aquilo que fazemos de melhor e aquilo que mais amamos.

Também vamos livrá-lo do peso. Vamos aliviá-lo das constantes sobrecargas em seu tempo, seu corpo, sua mente... e em sua conta bancária. Sim, é possível se sentir leve acerca de seu negócio. Sim, é possível retomar o otimismo que você sentiu ao abrir sua empresa. Sim, é possível fazer seu negócio crescer sem se matar ou sacrificar sua própria felicidade.

Você precisa parar de fazer tudo. Você precisa otimizar seu negócio de modo a se autogerenciar. Estou falando de sua empresa operar como se fosse uma máquina bem lubrificada, operada por uma equipe altamente eficiente que esteja alinhada com seus valores e objetivos. Um negócio que funcione, bem, como um relógio.

O processo que você descobrirá neste livro é ridiculamente simples. Você não encontrará atalhos, truques ou gambiarras para acumular mais coisas. Em vez disso, descobrirá como fazer o trabalho mais importante, evitar o que não importa e ser sábio para distinguir ambos. (Sim, peguei emprestado um pedaço da oração da serenidade. A serenidade pode parecer uma meta impossível para visionários exaustos como você. Putz, a essa altura você aceitaria apenas sanidade. Mas ao seguir os sete passos que descrevo neste livro, a serenidade voltará a existir, meu bem!)

A vida tem a ver com impacto, e não com horas. Em meu leito de morte, me perguntarei se cumpri meu propósito de vida, se cresci como pessoa, se realmente servi a você e a outros, e se amei minha família e amigos profunda e efetivamente. Se eu puder ser tão ousado, acho que você se perguntará o mesmo.

É hora de se juntar à elite do Clockwork Club. É sério, posicione-se e junte-se a nós, primeiro em nosso site, [Clockwork.life](http://Clockwork.life)<sup>\*</sup>, e depois na praia em um futuro próximo. É hora de voltar ao que você ama — em sua vida, em seu trabalho e em seu negócio. É hora de implementar estratégias com facilidade e alegria. É hora de retomar o equilíbrio em sua vida. Este livro vai ajudá-lo a fazer isso tudo.

Essa é minha promessa para você.

---

\* Para facilitar seu acesso aos recursos deste livro, criei um site chamado [Clockwork.life](http://Clockwork.life) [conteúdo pago em inglês]. Tudo o que você precisa para este livro, inclusive um Guia Clockwork de Início Rápido, está ali. Além disso, se quiser ajuda profissional de um consultor independente, um especialista mão na massa, tenho uma pequena empresa que faz exatamente isso em [RunLikeClockwork.com](http://RunLikeClockwork.com) [conteúdo em inglês]. Note que [Clockwork.life](http://Clockwork.life) não é .com, mas .life (vida), pois o Clockwork Club é um estilo de vida. E [RunLikeClockwork.com](http://RunLikeClockwork.com) é .com, pois se trata de nossa empresa servindo a sua empresa.

# POR QUE O SEU NEGÓCIO (AINDA) ESTÁ TRAVADO

Como de costume para muitas pessoas nascidas e criadas em Garden State [apelido do estado norte-americano de Nova Jersey], no verão, minha esposa e eu pegamos as crianças e encontramos minha irmã e a família dela para passar uma semana de diversão no litoral do estado. Até alguns anos atrás, nossa viagem de verão acontecia mais ou menos assim: todos passavam o dia na praia e depois os adultos começavam o happy hour lá pelas quatro da tarde, se gabavam de que ficariam acordados até o nascer do sol e logo pegavam no sono lá pelas sete da noite.

Porém eu raramente chegava no happy hour ou sequer passava muito tempo na praia. Estava trabalhando. Sempre. Quando eu não estava concentrado em concluir um projeto, ou em uma reunião, estava tentando fugir “uns minutinhos” para checar e-mails. Quando conseguia sair e me juntar aos outros, ficava tão distraído em meus pensamentos sobre trabalho que não estava realmente presente. Isso me estressava e incomodava muito minha família.

Todos os anos, eu tentava quebrar o hábito da “trabalhérias”. O plano era sempre o mesmo: terminaria todo o trabalho com antecedência para que “*desta vez*” pudesse finalmente aproveitar minhas férias e estar totalmente presente com minha família. Então, eu pensava, voltaria das férias sem trabalho a fazer ou, pelo menos, com muito pouco, e facilmente retomaria o passo. Mas meu plano nunca funcionou. Geralmente era o oposto do que eu planejava.

A última vez que tentei provar que realmente conseguiria pôr em prática esse plano de férias foi um fiasco total. Houve um problema com um cliente na tarde anterior ao dia em que sairíamos. Não consigo nem lembrar qual era o problema, mas na hora achei que era importante o bastante para buscar a solução até tarde da noite. Então continuei acordado até mais tarde para terminar o trabalho que tinha que fazer antes de surgir o problema do cliente.

O dia estava quase nascendo quando cheguei em casa do trabalho. Dormi por três horas, depois fui para Long Beach Island. (Se você não é de Nova Jersey, quero que saiba que LBI é a verdadeira costa de Jersey, *não* o show de bebedeira que os leigos dizem ser.)

Antes de ir para a praia, decidi checar meu e-mail para “verificar que estava tudo bem”. Não estava. Passei o resto do dia fazendo ligações e mandando e-mails. Mesmo quando fui à praia no dia seguinte, minha mente estava no trabalho e meu corpo, louco para dormir. E, mais uma vez, eu não estava realmente ali. As férias de família também foram prejudicadas, pois minha tensão se espalhou como fumaça. Uma só pessoa pode acabar com o clima e estragar a diversão de todos.

Minha esposa ficou frustrada com meu jeito workaholic, e por isso, uma tarde, me mandou caminhar na praia — sem meu celular. Enquanto eu observava as casas à beira do mar, pensei: “As pessoas que passam férias nessas mansões enormes estão com a vida tranquila”. Elas tinham liberdade financeira. Podiam tirar férias sem se preocupar com trabalho. Podiam se divertir e voltar para uma empresa funcionando sozinha, ainda crescendo, ainda gerando lucro. Era o que eu queria.

Mas quando olhei mais de perto, vi uma pessoa após a outra, sentada em seu deck digitando freneticamente em seu notebook. Eu vi até mesmo gente na praia com notebooks mal-apoiados em seus joelhos, com medo de que a areia entrasse no teclado cobrindo a tela para protegê-la dos raios de sol. As pessoas que pensei que tinham a vida tranquila não eram diferentes de mim. Todas elas estavam trabalhando nas férias. *Que m\*\*\*\* é essa?*

Naquele ponto da vida eu havia construído e vendido um negócio multimilionário para a iniciativa privada e outro para uma empresa da lista Fortune 500, escrito dois livros de negócios e passado boa parte de meu ano palestrando para milhares de empreendedores sobre como fazer suas empresas crescerem rápida e organicamente. Parece que eu estava vivendo um sonho, certo? Você poderia pensar que eu tinha aposentado minha carteirinha de workaholic para sempre. Mas me estressar com o trabalho nas férias mais uma vez me mostrou que não. Eu não estava nem perto. E era claro: eu definitivamente não estava sozinho. Nem você.

### **A SOLUÇÃO NÃO É A SOLUÇÃO**

Pensei que a cura para meu vício em trabalho seria aumentar a produtividade. Se conseguisse fazer mais e mais rápido, eu poderia ter mais tempo para minha família, para minha saúde, para me divertir e para *voltar a fazer o trabalho que eu realmente amava*. Aquele que alimentava minha alma.

Eu estava errado.

Ao tentar ser mais produtivo, fiz de tudo: aplicativos de foco. Método Pomodoro. Trabalhar em blocos. Começar o dia às quatro da manhã. Terminar o dia às quatro da manhã. Fazer listas em bloco de anotações. Listas no celular. Listas de apenas cinco coisas. Listas de tudo. De volta às listas em bloco de anotações. O método “Não quebre a Corrente”, que me levou rapidamente ao método “Me Acorrentar

à Minha Mesa”. Não importava qual técnica ou truque tentasse, não importava o quão produtivo ficasse, eu ainda ia dormir mais tarde do que deveria, e acordava no dia seguinte muito mais cedo do que deveria, com uma lista de afazeres que parecia ter crescido magicamente durante a noite. Eu talvez fizesse as coisas mais rápido, mas certamente não trabalhava menos horas. Talvez até trabalhasse mais. Eu poderia progredir em muitos projetos pequenos, mas muitos outros projetos novos estavam se amontoando na mesa. E meu tempo ainda não era necessariamente meu. Todos aqueles anos estudando produtividade não me deram nada além de mais trabalho. Um fiasco total.

Se você não testou algumas das estratégias de produtividade que eu listei como as dietas da moda fracassadas, tenho certeza de que deve ter sua *própria* lista. Existe toda uma indústria em torno do desejo de fazer mais e mais rápido: podcasts, artigos e livros; grupos e coaches de mastermind; desafios de produtividade, calendários, diários e softwares. Nós aderimos à próxima solução de produtividade que alguém indica porque estamos desesperados. Desesperados para fazer nossa empresa crescer fazendo mais coisas mais rápido, e gerenciando todo o trabalho sem perder a cabeça.

Alguns especialistas em produtividade estão saindo do nicho de “truques de tempo”. Enquanto eu fazia a pesquisa para este livro, me tornei amigo do ex-especialista em produtividade Chris Winfield. Ele havia acabado de concluir um de seus famosos retiros nos quais ensina a cerca de vinte líderes e profissionais empresariais como fazer mais coisas em menos tempo.

Nos encontramos para um café em Nova York próximo ao Lincoln Center para que ele pudesse me ensinar o que era realmente necessário para ser produtivo. Eu estava pronto para finalmente descobrir o segredo da produtividade, que me libertaria de minha vida dominada pelo estresse. Cheguei com quarenta e cinco minutos de antecedência. Mal podia esperar para descobrir o truque definitivo. Chris chegou

exatamente no horário, em ponto — típico de um especialista em produtividade.

Depois dos comentários obrigatórios do tipo “este café é muito bom”, Chris olhou bem nos meus olhos e disse: “Produtividade é um lixo.”

“Quê...?!”, respondi, quase cuspiando meu café Fazenda Santa Inês deliciosamente balanceado. Posso me tornar um esnobe do café (ou, meu título preferido, um “granologista”) quando tenho quarenta e cinco minutos para matar antes de uma reunião.

“É um lixo, cara. Tenho ensinado produtividade há anos e todos a quem ensinei estão trabalhando mais, inclusive eu.”

Eu repliquei: “Não entendo. Por que isso?”

“Porque a produtividade coloca tudo na sua mesa. A produtividade te permite fazer mais e mais rápido, sendo que a palavra central é ‘você.’ *Você* pode fazer mais, logo *você* de fato faz mais e *você* faz tudo. Mesmo quando diz estar terceirizando o trabalho, na verdade não está, pois não pode terceirizar as decisões. Você dá uma tarefa a outra pessoa, mas ela volta com milhões de perguntas. Na verdade, você precisa trabalhar ainda mais quando tenta não fazer o trabalho.”

Chris continuou. “Estou lhe dizendo, Mike. A produtividade está prejudicando muitas pessoas. Estou cansado de morrer por causa dela, e também cansado de apregoá-la. Estou saindo desse ramo para poder começar a trabalhar menos, fazer mais e viver a vida.”

Impressionante!

Acontece que a produtividade não lhe tira coisas a fazer; ela só te leva a fazer mais. Eu havia começado minha jornada do Clockwork em busca do santo graal errado!

## REVISITANDO A LEI DE PARKINSON

Você e eu conhecemos pessoas extremamente produtivas que trabalham dezesseis horas por dia. Definitivamente conhecemos aquela pessoa que diz “eu faço melhor sob pressão”. Talvez seja você. E um dia lá atrás, certamente fui eu.

Demorei cerca de quinze anos para perceber isso. Eu realmente vestia a medalha de honra de mestre da produtividade — o distintivo de workaholic. Tinha orgulho disso. Eu era o ticador de tarefas mais rápido do oeste. (Que foi? É legal.)

Em meu livro *Lucro Primeiro*, apliquei a Lei de Parkinson — “nosso consumo de um recurso se expande para atingir sua disponibilidade” — ao lucro. Da mesma forma que usamos todo o tempo que temos alocado a um projeto para terminá-lo, também gastamos nosso dinheiro, que é o motivo pelo qual a maioria dos empreendedores raramente recebe tanto quanto seus funcionários, e muito menos lucram. Quanto mais dinheiro temos para gastar, mais gastamos. Quanto mais tempo temos, mais passamos trabalhando. Você entendeu a ideia.

A solução para esse comportamento é ridiculamente simples: limite o recurso e você limita sua utilização. Por exemplo, quando, após contabilizar a receita, você separa primeiro o lucro (em outra conta), você tem menos dinheiro para gastar. Então, o que acontece? Você gasta menos. Quando não tem pronto acesso a todo o dinheiro que passa pela sua empresa, você é forçado a encontrar meios de gerir seu negócio com menos.

E agora que o foco aqui é o tempo, a Lei de Parkinson é ainda mais relevante. Seja lá quanto tempo for que separe para o trabalho, você o usará. Noites, finais de semana, férias — se achar necessário, trabalhará durante seu tempo de descanso. Essa é a principal causa do fracasso da produtividade. O objetivo da produtividade é fazer o máximo possível o mais rápido possível. O problema é que, como você prioriza uma quantidade aparentemente infinita de tempo para

gerir seu negócio, constantemente encontrará meios de preencher este tempo. Quanto mais produtivo você for, mais coisas assumirá. Quanto mais você assumir, mais produtivo terá que ser. Percebe como a produtividade é uma armadilha?

Se você é como eu e a maioria dos empreendedores que conheço, você usa o tempo que economizou para trabalhar mais — como o Chris disse. E não o trabalho que alimenta sua alma. Não o trabalho que realmente faria diferença em seu negócio. Não, você faz aquilo que é mais urgente. Você apaga incêndios, e então conclui a próxima tarefa que seria o próximo incêndio, até que é interrompido pelo surgimento de algo ainda mais urgente. Você continua trabalhando até morrer e se sentindo como se quanto mais você faz, mais coisas tem a fazer.

Foi só depois que conheci Chris Winfield que isso me ocorreu: sim, a produtividade é importante; todos nós precisamos fazer melhor uso de nosso tempo. Não ser produtivo é como pecar contra os deuses empresariais. (Além disso, ficar no sofá comendo salgadinhos e assistindo infomerciais o dia todo não leva o negócio de ninguém adiante.) Mas, em tempo, entendi que o santo graal de verdade é a eficiência organizacional. A produtividade o leva até o campo de futebol. A eficiência lhe permite marcar gols.

Eficiência organizacional é quando todas as engrenagens de seu negócio se movimentam juntas em harmonia. É o último passo na alavancagem, pois você projeta os recursos da sua empresa de modo a trabalharem em conjunto, maximizando seus resultados. Eficiência organizacional é quando você acessa os melhores talentos de sua equipe (mesmo em uma equipe de um) para fazerem o trabalho mais importante. É sobre gerir recursos de modo que o trabalho importante seja feito, em vez de sempre correr atrás do que é mais urgente. Não tem a ver com trabalhar mais, mas sim com trabalhar de forma mais inteligente.

Para muitos de nós, ter uma empresa por mais de vinte anos é algo comemorado pela percepção de que sobrevivemos a vinte anos de uma

## CLOCKWORK

experiência de quase morte. Mas não tem que ser assim. Você não está sozinho. Existem milhões de pessoas como você. Eu era uma delas, e estou aqui com você. Na verdade, ainda estou progredindo cada vez mais, até mesmo enquanto escrevo este livro. Ainda tenho que lembrar a mim mesmo de trabalhar de forma mais inteligente; é muito fácil cair de volta na crença de que existe um truque mágico de produtividade que salvará o dia. Sejam quais forem suas escolhas até aqui, tudo bem. Elas o trouxeram até este ponto. Você está no estádio. Agora, vista as caneleiras e as chuteiras e entre em campo, meu craque. Você está prestes a fazer o maior gol do empreendedorismo de todos os tempos. Pode tirar uma selfie agora, tendo ao fundo e no alto as estrelas, pois você e seu negócio estão prestes a decolar. Pare um pouco e faça uma linda pose. Eu espero.

Então, qual é a solução? Nós mudamos o sistema ao nosso redor de modo que não precisemos mudar (não conseguimos mudar muito mesmo) e ajustamos o sistema de modo a canalizar nossas tendências naturais de atingir os resultados que queremos.

Parte da solução Clockwork é, na verdade, restringir o tempo, usar a Lei de Parkinson a nosso favor. Mas só isso não nos tirará da repetição. Quando nos damos menos tempo, também precisamos descobrir *onde* concentrar o tempo restante. Não é para fazer mais com menos. É para fazer menos com menos para conquistar mais. Você precisa fazer as coisas certas com *seu* tempo restrito e mandar outras pessoas fazerem as tarefas certas com o tempo restrito *delas*.

Em outras palavras, um negócio que funciona como um relógio tem a ver com eficiência seletiva, e não produtividade em massa.

## AGINDO COM SEGURANÇA

Meu primeiro coach empresarial, Frank Minutolo\*, me acompanhou através de três startups e duas aquisições, inclusive uma venda para uma empresa da lista Fortune 500. Frank trouxe a empresa japonesa Konica para os Estados Unidos, ele a fez crescer de uma startup para uma empresa de US\$100 milhões. Após sua saída, ele buscou o chamado de sua vida: treinar um grupo escolhido a dedo de jovens (ou nem tanto) empreendedores. Eu era um dos trinta e poucos sortudos que podiam chamá-lo de conselheiro.

Tenho uma dívida eterna com Frank por seus conselhos sábios e nada absurdos. Baseei meu livro *The Pumpkin Plan* [sem publicação no Brasil] na estratégia simples para crescimento orgânico rápido que ele me ensinou. Começou com nossa primeira reunião pessoal. Ele tinha passado quatro horas com nossa equipe avaliando todos os aspectos de nossos negócios, então conversamos olho no olho logo em seguida.

Frank se parece com Regis Philbin e fala como o Poderoso Chefão. “Mike”, disse-me ele, “você precisa ser mais inteligente ao fazer seu negócio crescer. Você não quer empenhar todo esse esforço, passar por todo esse estresse, para simplesmente não conseguir nada no final. Sua aposentadoria será passada em uma cadeira de balanço enferrujada com uma das bolas caída para fora do short, enquanto se arrepende de sua vida de labuta”. Uma das bolas? Credo! Aquela descrição era a coisa mais esquisita que eu já tinha ouvido. É algo que, quando você imagina, não consegue tirar da cabeça.

Acontece que visões vividamente descritivas de seu cliente em um estado decrépito, salpicada de referências de flagrantes de genitálias, são estratégias de vendas incrivelmente eficazes. Contratei Frank naquele dia, e ele garantiu em seguida que eu evitasse aquele futuro

---

\* Ainda vejo Frank de vez em quando, apesar de ele já estar aposentado há muito tempo. O cara não consegue resistir a um almoço por minha conta, e eu não resisto a aprender com ele.

horrível ao me ajudar a fazer crescer e vender rapidamente duas empresas. Mas foi apenas depois de dez anos trabalhando juntos que eu finalmente entendi o que ele estava tentando me dizer. O medo pode ser um catalisador imenso de mudança.

Uma tarde levei Frank para almoçar no Fuddruckers e finalmente perguntei por que ele havia contado aquela história bizarra no primeiro dia em que o conheci. Frank deu uma daquelas risadas de tiozinho em que a risada vira um miniengasgo.

“O ponto central daquela história”, explicou Frank, “é que o entrave é você. O problema é o desenho do que é familiar. Os empreendedores não são tão diferentes de qualquer outro ser humano, pois quando algo é familiar se torna confortável. Os empreendedores — inclusive você, Mike — trabalham como cavalos. E quando você diz que ‘odeia isso’ ou ‘não fará mais isso’, a verdade é que está acostumado com aquilo. E quando você se acostuma com algo, por pior que seja, é mais fácil continuar fazendo aquilo. Fazer o que é familiar levará você àquela cadeira de balanço velha, com uma das bolas caída para fora do short”.

“Minha meta é deixá-lo com mais medo de fazer o que é seguro e costumeiro do que de saltar em direção ao que é novo e promissor. Eu quis que você ficasse aterrorizado com o caminho em que estava. Usei seu medo de onde você estava confortavelmente instalado para movê-lo ao novo lugar desconfortável aonde precisava ir.”

Por mais desagradável que seja estar fincado no chão, nossa crença de que temos que “trabalhar mais” e “trabalhar mais duro” se torna um hábito arraigado. Apesar de nossa exaustão, a situação é confortável, então os mesmos problemas geram as mesmas soluções. Trabalhar longas horas não nos faz sair de nossa zona de conforto, ou aprender algo novo, ou nos livrar de nosso microgerenciamento movido por nosso ego.

Os empreendedores ficaram confortáveis demais com o sofrimento, então continuam fazendo as coisas que os mantêm naquele estado. Se

quiser tornar seu negócio o mais eficiente possível, você deve parar o que está fazendo, pois é isso que o está atrapalhando. Você fazer o trabalho, ou se meter no trabalho dos outros, pode ser tudo o que conhece até agora. Pode ser muito confortável agora. Pare com isso.

## **A ARMADILHA DA SOBREVIVÊNCIA**

Se você leu meus outros livros, provavelmente já ouviu falar da Armadilha da Sobrevivência. Falo sobre ela há muito tempo. E, ainda assim, voltarei à Armadilha da Sobrevivência pois, infelizmente, esse é o estado em que a maioria de nós empreendedores acaba preso, e poucos de nós escapam dela.

A Armadilha da Sobrevivência é o nome que dei ao ciclo infinito de reação a qualquer coisa que aconteça em seu negócio — seja um problema ou uma oportunidade — a fim de continuar. É uma armadilha pois, conforme reagimos ao que é urgente em vez do que é importante, temos a satisfação de solucionar um problema. Sentimos a adrenalina de salvar algo — a conta, o pedido, a venda, o bendito dia — isso nos faz sentir como se estivessemos progredindo em nosso negócio, mas, na verdade, estamos presos em um ciclo de reações. Entramos de cabeça, consertando isso, salvando aquilo. Por isso, nossa empresa pende para um lado, depois para o outro. Então, engatamos a ré e damos um tranco. Nosso negócio é um emaranhado de direções erradas, e ao longo dos anos vai se transformando em um novelo — tudo porque estávamos só tentando sobreviver.

A Armadilha da Sobrevivência se resume a vencer hoje em total desconsideração ao amanhã. Tem a ver com fazer o que é costume, como Frank alertou. Nos sentimos bem por sobreviver ao dia. Mas aí, em algum ponto distante no futuro, acordamos e percebemos que anos e anos de trabalho não nos levaram adiante nem um pouquinho, que a mera tentativa de sobreviver é uma armadilha que resulta em um longo e profundo afundamento de nosso negócio e força de vontade.

Infelizmente, você descobrirá que viver na Armadilha da Sobrevivência leva a uma vida diária desprezível de ascensões rápidas, quedas profundas e fazer qualquer coisa para ganhar um trocado. Francamente, essa não é a vida do cobiçado empreendedor; é a vida, coberta de vergonha, do empreendedor prostituído. Eu também já fui um. Era viciado em fazer o que qualquer um pedisse a qualquer preço que oferecessem. Eu prostituía meu negócio para sobreviver só mais um dia, e então mantinha aquele comportamento enquanto me estendia em múltiplos negócios desastrosos.

Há dez anos me remendei e abandonei isso de vez. Comecei tirando primeiro o meu lucro, como compartilhei em *Lucro Primeiro*. Então, ao me concentrar em meus Principais Clientes, meu negócio cresceu rápida e organicamente. Hoje estou nos últimos passos de recuperar minha vida, pois planejei meu negócio para funcionar no automático. Você está prestes a fazer o mesmo.

Em *Lucro Primeiro*, escrevi uma pequena seção que foi a semente deste livro: “Rentabilidade sustentada depende da eficiência. Você não consegue se tornar eficiente na crise. Na crise, justificamos ganhar dinheiro a qualquer custo, mesmo que isso signifique deixar de pagar impostos ou vender nossas almas. Em crises, a Armadilha da Sobrevivência se torna nosso modus operandi — até que nossas estratégias de sobrevivência criam uma nova crise, mais devastadora, que nos assombra ou, o mais frequente, nos leva ao fracasso.”

Será que a Celeste, a dona da pré-escola que mencionei na introdução, estava presa na Armadilha da Sobrevivência? Definitivamente. Ela estava passando pela versão extrema da armadilha. Você pode ficar confortável em sua armadilha. Talvez seja gerenciável. Talvez você se orgulhe de gerenciá-la. Mas de que vale isso se ainda está nela?

A Armadilha da Sobrevivência é o que o impede de ir rumo à sua visão, ou atingir metas de curto ou longo prazo. De alguma forma, nós sabemos disso. Nos sentimos culpados por aquele plano de cinco anos para o qual não olhamos há sete anos. Vemos outros negócios tomando

iniciativas ou lançando produtos alinhados com as tendências, e nos perguntamos como eles encontraram tempo para prever e reagir às mudanças em nosso setor. (Eles devem ter superpoderes, certo?) Não sabemos que estamos atrasados em termos de fazer o melhor uso das inovações em tecnologia e cultura organizacional. E sabemos que a fim de levar nosso negócio ao próximo nível, precisamos retornar à raiz de nossa visão — às ideias e aos planos e ao *coração* que tínhamos quando começamos nosso negócio.

É difícil escapar da Armadilha da Sobrevivência, pois seu negócio sempre o puxa no sentido de mantê-lo a salvo. Mas vou lhe mostrar como escapar dela para sempre através do planejamento de seu negócio para se autogerenciar e libertar você para fazer apenas o que quiser, quando quiser. Então vamos nos ocupar de nos *desocupar*, por que não?

## **OS SETE PASSOS DE CLOCKWORK**

Nos próximos sete capítulos, vamos ver os passos que você precisa seguir para fazer seu negócio funcionar como um relógio. Uma etapa pode demorar mais que a outra, e você pode se ver tendo que voltar e aperfeiçoar uma delas de vez em quando. Esse processo pode demorar dois dias ou dois meses, mas, se segui-lo passo a passo, você chegará lá.

Para que um negócio cresça e sirva sua base de clientes, ele precisa fazer as coisas. Essa é a parte de Fazer (Doing) do negócio. Ele também precisa orquestrar seus esforços de modo que todas as pessoas e sistemas estejam seguindo em frente de forma complementar. Essa é parte de Planejar (Designing) um negócio. Conforme as pessoas de sua equipe trabalham juntas, suas comunicações serão compostas de tomada de Decisões (Decisions) e Delegação (Delegating) de trabalho que precisa ser concluído. A maneira como você distribui o tempo do seu negócio entre as funções de Fazer (Doing), Decidir (Deciding), Delegar (Delegating) e Planejar (Designing) é chamada de Pacote

4D, e ajustá-lo nas proporções certas é essencial para que seu negócio se autogerencie.

A maioria das microempresas e pequenos negócios gasta muito tempo Fazendo. Imagine aquele empreendedor solo que está correndo como uma galinha sem cabeça fazendo tudo, ou aquela pequena empresa em que todos — inclusive o chefe — trabalham feito loucos sem separar um tempo para planejar. O objetivo de aplicar o Clockwork em seu negócio é direcioná-lo no sentido de Planejar o modo de autogerenciamento enquanto outras pessoas ou recursos tomam conta da parte de Fazer. Para que isso aconteça, precisamos começar com você e saber quanto tempo você gasta Fazendo, e para fazer *isso* precisamos analisar seu Pacote 4D e o de sua empresa.

Como acontece em qualquer problema ou oportunidade da vida, se você quer melhorar as coisas, precisa conhecer exatamente em que ponto está. A partir daí adotamos passos calculados e diretos para levar sua empresa (e você) aonde quer que ela esteja. O Pacote 4D ideal é quando a empresa passa 80% de seu tempo Fazendo, 2% tomando Decisões, 8% Delegando resultados e 10% sendo Planejada para uma melhor eficiência, melhores resultados e menos custo no processo. Independentemente de você ter um funcionário, mil, ou qualquer quantidade de funcionários, o Pacote 4D ideal continua o mesmo.

Aqui estão os sete passos para fazer seu negócio se autogerenciar:

- 1. Analise o Pacote 4D — Ajuste os níveis de referência para a combinação de Fazer, Decidir, Delegar e Planejar na qual seu negócio opera atualmente.** Um negócio clockwork equilibra a realização do trabalho, o gerenciamento dos recursos e a melhoria constante. Na primeira fase de fazer sua empresa se autogerenciar, vamos fazer uma simples análise de tempo para ver quanto dele está sendo gasto em cada uma das quatro categorias. E uma vez que soubermos, você então poderá ajustar sua empresa ao Pacote 4D ideal.

2. **Declare o Posto de Abelha Rainha Corporativa — Identifique a principal função de seu negócio que seja a maior determinante do sucesso de sua empresa.** Dentro de toda empresa há uma única função com implicações diretas na saúde dela. É ali que se encontram os melhores talentos, seus e/ou de sua equipe, responsáveis pela singularidade do que sua empresa oferece. É aquilo que você declara como sendo o alicerce do sucesso da empresa. Chamo isso de Posto de Abelha Rainha, ou PAR. Quando essa função está a todo vapor, o negócio prospera, e quando ela desacelera ou se detém, toda a empresa sofre. Todo negócio tem um PAR, você precisa identificar e declarar o PAR da sua empresa, e conforme melhora seu desempenho, toda empresa terá um melhor desempenho. O PAR é o “fator de prosperidade” do negócio, e você deve decidir o que quer que ele seja.
3. **Proteja e Sirva o Posto de Abelha Rainha — Fortaleça sua equipe para garantir que o maior determinante do sucesso de sua empresa esteja protegido e satisfeito.** O PAR tem um papel tão importante na empresa que todos os funcionários, mesmo aqueles que não o estejam servindo, precisam saber o que ele é e como protegê-lo e servi-lo. Em um negócio altamente eficiente, o PAR é sempre prioridade e os sistemas estão a postos de modo que as pessoas e os recursos dedicados a ele continuem assim. Somente quando o PAR está funcionando plenamente é que todas as pessoas na empresa podem fazer seu próprio trabalho mais importante (que é chamado de Trabalho Primário).
4. **Capture os Sistemas — Documente ou registre os sistemas que você já possui de modo que sua equipe possa fazer o trabalho do jeito que você quer.** Apesar de não parecer que você tem sistemas, você tem. Na verdade, toda empresa em todos os níveis tem todos os sistemas necessários. Esses sistemas só precisam ser obtidos, descartados, transferidos e/ou ajustados. Todo empreendedor

e empregado tem um modo de executar diversas tarefas, mas elas costumam não ser documentadas e intransferíveis. Usando um simples método de avaliação e captura é possível repassar facilmente tal informação para sua equipe ou freelancer. Dica: você *não* estará criando um manual. Tanto a criação quanto o consumo de manuais são ineficientes e não têm vez em uma empresa clockwork.

5. **Equilibre a Equipe — Ajuste papéis e troque recursos para maximizar a eficiência e a qualidade da oferta da empresa.** Empresas são como organismos: elas crescem, se contraem e mudam. Para ter um desempenho ideal, você tem que combinar os traços fortes inerentes dos funcionários com os trabalhos que mais precisam deles. Diferente do esquema hierárquico tradicional, uma empresa otimizada é mais como uma teia. Nunca restrinja os funcionários a uma única função. Em vez disso, uma organização eficiente identifica os traços fortes naturais do funcionário e os combina às tarefas que se beneficiam mais deles.
6. **Assuma o Compromisso — Dedique seu processo a servir de forma específica a uma necessidade do consumidor.** A maior causa de ineficiência empresarial é a variabilidade. Quanto mais serviços você oferece a uma maior diversidade de clientes, mais variabilidade tem e mais difícil fica oferecer serviços extraordinários e consistentes. Neste passo, você identificará o melhor tipo de cliente a servir e determinar a menor quantidade de produtos/serviços que os servirá em um nível mais alto.
7. **Torne-se um Negócio Clockwork — Liberte seu negócio, faça-o ser independente de você, e liberte a si mesmo da dependência de seu negócio.** Um negócio Clockwork é aquele que entrega resultados consistentes, inclusive metas de crescimento, sem seu envolvimento ativo. Conforme você fica menos disponível para o negócio, ele se tornará naturalmente projetado a funcionar sem você. Neste passo, você aprenderá como criar um “painel

## POR QUE O SEU NEGÓCIO (AINDA) ESTÁ TRAVADO

de controle” empresarial que lhe permita cuidar de seu negócio, mesmo que você não esteja lá.

É isso. Sete passos. Nessa ordem. Você descobrirá e executará esses sete passos ao longo do livro. Conforme passar por este processo, se sentirá frustrado, ou sem mobilidade, e vai querer desistir. Não se desespere: esses são apenas sinais de que você está ficando confortável com as novas coisas desconfortáveis que estou lhe ensinando. Novamente, não se desespere, e não se atreva a parar. E, como resultado, você experimentará um negócio que funciona no automático, como um relógio.

### SETE ESTÁGIOS DE CLOCKWORK

ESTÁGIO	CONCEITO CENTRAL	AÇÃO PRINCIPAL
1	<b>O PACOTE 4D</b> Os quatro tipos de trabalho são Fazer, Decidir, Delegar e Planejar	Realize uma análise de tempo e classifique o tipo de trabalho
2	<b>O PAR</b> A função central que você determina para basear o sucesso de sua empresa	Determine o PAR de sua empresa e identifique quem o serve
3	<b>PROTEGER E SERVIR O PAR</b> A função central de seu negócio é sempre prioridade	Eduque sua equipe a respeito do PAR e os fortaleça para protegê-lo e/ou satisfazê-lo
4	<b>CAPTURE OS SISTEMAS</b> Você já tem todos os sistemas criados para seu negócio	Use os métodos de descartar, transferir ou aparar para liberar tempo para o trabalho de Planejar, trabalho de PAR e trabalho de Função Primária
5	<b>EQUILIBRE A EQUIPE</b> Um organograma otimizado é como uma estrutura de teia	Combine os traços mais fortes dos membros da equipe às tarefas que mais necessitam de tais traços

ESTÁGIO	CONCEITO CENTRAL	AÇÃO PRINCIPAL
6	<b>O COMPROMISSO</b> A força do negócio vem primeiro, logo, você mira no consumidor que mais se beneficiará daquilo	Identifique, concentre e supra os clientes que mais se beneficiarão de sua oferta única
7	<b>NEGÓCIO NO AUTOMÁTICO</b> Fazer o obriga a trabalhar para o negócio, Planejar obriga o negócio a trabalhar para você	Tire as férias de 30 dias

FIGURA 1



Tempo é tudo. Cada. Mínimo. Detalhe. O tempo é a única coisa do universo (até que alguém invente uma máquina do tempo) que não é renovável. Ou você o utiliza com sabedoria ou não. O tempo continua passando, sem parar, não importa como você o use. Imagino que até mesmo agora, você deve ter olhado ansiosamente as horas algumas vezes, enquanto o tempo voa, esperando poder devorar este livro (e seu trabalho) mais rápido. Estou certo? Só um pouquinho? Se está passando por isso, quero que saiba que não é sua culpa: é da Lei de Parkinson. E quero que saiba que está, na verdade, em uma boa posição. Melhor dizendo, em uma posição resgatável. Seu negócio provavelmente tem demanda e você a está suprindo (mesmo que de forma ineficiente). O que vamos fazer são algumas pequenas mudanças para fazer seu negócio funcionar como uma máquina bem lubrificada e, no processo, devolver a você aquele tempo tão precioso que parece se mover de forma mais lenta e confortável.

Quero esclarecer que este livro *não* tem por finalidade fazer mais coisas com o tempo que você tem. O intuito é fazer com que seu negócio produza mais com o tempo que *ele* tem, dando-lhe liberdade para fazer outras coisas com seu tempo. A ideia é devolver sua vida enquanto você cultiva o negócio de seus sonhos. Isso pode acontecer. Na verdade, isso

*acontece*, o tempo todo, em outros negócios. Nosso trabalho, hoje, é fazer isso pelo seu. Mas, para isso funcionar, você precisa entrar comigo em tudo. Você está pronto? Muito bom. Vamos ao trabalho.

Esquece isso. Vamos trabalhar *menos*.



## CLOCKWORK EM AÇÃO

Seu foco principal é planejar o fluxo de trabalho em toda a empresa para que outras pessoas e outras coisas consigam fazer com que o trabalho seja executado. Comprometa-se a colocar os resultados de sua empresa em primeiro lugar e sua própria produtividade em segundo. Como fazer isso? Simples... você encontra respostas melhores quando faz perguntas melhores. Pare de perguntar “*como* consigo fazer mais?” e comece a perguntar “*quais* são as coisas mais importantes a se fazer?” e “*quem* fará esse trabalho?”.

No final de cada capítulo a seguir, vou compartilhar passos que você pode realizar rapidamente — geralmente em trinta minutos ou menos — e ainda experimentar um grande progresso. Neste primeiro capítulo, tenho apenas um passo para você, mas talvez este seja o mais importante. Ele forçará um ajuste imediato em como você vê seu papel no avanço de seu negócio. O passo? Quero que você se comprometa... comigo.

Envie-me um e-mail [em inglês] para Mike@OperationVacation.me com o assunto: “My Clockwork Commitment” [Meu compromisso Clockwork]. Dessa forma, eu conseguirei encontrá-lo facilmente entre os outros e-mails que recebo. E, no corpo do e-mail, escreva apenas algo como:

“A partir de hoje me comprometo a planejar meu negócio para se autogerenciar.” Inclua qualquer outra informação que ache relevante, como que você não vai mais manter seu jeito antigo de gerenciar seu negócio ou o que isso significa para você e sua família.

## CLOCKWORK

Por que me enviar um e-mail? Porque, se você é como eu, quando se compromete com alguém, seu desempenho deslança. Lembre-se, eu respondo pessoalmente a todos os e-mails dos leitores (apesar de fazer isso bem devagar às vezes). Espero receber o seu.

P.S.: Observe aquele domínio único que uso no meu e-mail, OperationVacation.me [Operação Férias, em tradução livre]. Eu sei que pode não fazer o mínimo sentido agora, mas sou eu que entendo. E logo, muito em breve na verdade, você aprenderá o que significa a Operação Férias.