



JIM COLLINS
e **BILL LAZIER**

BEYOND ENTREPRENEURSHIP

BE 2.0

**Criando Empresas
Feitas para Durar**



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

<i>Introdução: O que é BE 2.0?</i>	ix
1. VISÃO DE JIM EM 2020: BILL E EU	1
2. VISÃO DE JIM EM 2020: UMA ÓTIMA VISÃO SEM ÓTIMAS PESSOAS É IRRELEVANTE	13
3. ESTILO DE LIDERANÇA	39
VISÃO DE JIM EM 2020 O QUE É EXATAMENTE “LIDERANÇA”?	43
VISÃO DE JIM EM 2020 A QUE CAUSA VOCÊ SERVE?	50
VISÃO DE JIM EM 2020 BOAS DECISÕES, CRONOGRAMA CORRETO	59
VISÃO DE JIM EM 2020 NÃO CONFUNDA EMPODERAMENTO COM DESCASO	74
4. VISÃO	93
VISÃO DE JIM EM 2020 COMPONENTE 3 DA VISÃO: MISSÃO	118
VISÃO DE JIM EM 2020 CUIDADO COM A SÍNDROME DO ESTÁ FEITO	130
VISÃO DE JIM EM 2020 JUNTANDO TUDO — DPR CONSTRUCTION E SUA “CONVENÇÃO CONSTITUCIONAL” PARA A GRANDEZA	138
5. VISÃO DE JIM EM 2020: A SORTE FAVORECE O PERSISTENTE	145
6. VISÃO DE JIM EM 2020: O QUE MOVE AS GRANDES EMPRESAS — O MAPA	155
7. ESTRATÉGIA	181
VISÃO DE JIM EM 2020 A ESSÊNCIA DA ESTRATÉGIA	193
VISÃO DE JIM EM 2020 SE VOCÊ NÃO PODE CONTROLAR OS PREÇOS, DEVE CONTROLAR OS CUSTOS	212

8. INOVAÇÃO		229
VISÃO DE JIM EM 2020	CRIATIVIDADE É A PARTE FÁCIL	275
9. EXCELÊNCIA TÁTICA		277
VISÃO DE JIM EM 2020	PRAZOS: LIBERDADE EM UMA ESTRUTURA	279
VISÃO DE JIM EM 2020	MINDSET SMAC	283
VISÃO DE JIM EM 2020	EXPECTATIVAS	289
VISÃO DE JIM EM 2020	GOAAS TÁTICOS	291
VISÃO DE JIM EM 2020	TORNE AS PESSOAS OPURS	313
<i>Agradecimentos</i>		317
<i>Prefácio</i>		321
<i>Notas dos Capítulos</i>		325
<i>Índice</i>		339

AMOSTRA

Capítulo 1

BILL E EU

BILL LAZIER FOI A RELAÇÃO mais próxima que tive à de um pai. Meu próprio pai morreu quando eu tinha 23 anos, sem nunca ter tido tempo para me ensinar nada sobre a diferença entre o certo e o errado, ou sobre os valores essenciais e o caráter do ser humano. Atingi a maioridade no fim dos anos 1970, na era pós-Vietnã, pós-Watergate, que parecia destituída de qualquer grande senso de causa, direção ou propósito. Quando concluí a graduação, em 1980, eu nunca tinha conversado com nenhum dos meus colegas sobre o compromisso com o serviço como um tema possível para nossas vidas, e raramente discutíamos a ideia de que viver de acordo com um conjunto de valores essenciais deveria guiar nossas carreiras. Por volta dos meus 20 e poucos anos, tive a sensação torturante de que havia deixado escapar algo essencial, algo que não conseguia identificar.

Então conheci Bill.

Pouco antes do meu aniversário de 25 anos, durante meu segundo ano na Faculdade de Negócios de Stanford, fui atingido por um raio de “antropossorte”, o tipo de sorte que surge como um encontro casual com uma pessoa que muda sua vida. O reitor acadêmico ofereceu a Bill, um executivo e fundador de empresas de sucesso na casa dos 50 anos, a oportunidade de ingressar no corpo docente e ministrar um curso eletivo. Bill aceitou o cargo em Stanford para compartilhar sua sabedoria prática, transferindo suas energias da formação de jovens empresas para a formação de jovens líderes. Eu me candidatei a uma vaga de outro curso eletivo, mas o sistema distribuía a grade de forma aleatória e me colocou na primeira turma de Bill. Perguntei aos meus colegas: “Alguém

sabe alguma coisa sobre este professor Lazier?” Todos balançaram a cabeça em negação. “Bom, acho que vou às primeiras aulas ver qual é a dele.”

Foi a melhor coisa que fiz. Se o sistema tivesse me atribuído aleatoriamente a outro curso, ou se eu tivesse desistido dele, seria extremamente improvável que a minha carreira tivesse seguido o mesmo rumo. Este livro não existiria. Nem qualquer um dos outros livros que escrevi sozinho ou em coautoria, nem *Feitas para Durar*, nem *De Bom a Excelente*, nem *Como as Gigantes Caem*, nem *Great by Choice*. Nenhuma das pesquisas e livros resultantes que tive o privilégio de escrever teriam acontecido. É meu próprio caráter — na verdade, meus valores essenciais mais profundos — seria outro.

Por algum motivo, Bill gostou de mim. Acho que ele percebeu que eu era uma máquina de propulsão de alta energia sem um propósito claro para me orientar. Ele convidava minha esposa, Joanne, e a mim para jantarmos em sua casa com ele e sua esposa, Dorothy. E continuou fazendo isso após a minha formatura, me incentivando a pensar seriamente sobre a melhor forma de desenvolver meus talentos e dar uma contribuição diferenciada ao mundo. Fazia isso de forma gentil, mas persistente, inspirando-me a me comprometer com uma vida de pesquisa, escrita e ensino.

Então, em 1988, assim que fiz 30 anos, Bill deu um passo verdadeiramente corajoso em meu nome, e a minha vida mudou para sempre. A Faculdade de Negócios de Stanford perdeu repentina e inesperadamente um famoso professor que ministrava uma oferta secundária popular do curso sobre empreendedorismo e pequenos negócios de Bill. O reitor perguntou a Bill se ele conhecia alguém para assumir o cargo de professor no próximo ano, enquanto procurava um substituto “real”. Bill me indicou.

O reitor expressou certo ceticismo, mas Bill me defendeu: “Eu acredito nele”, disse. “E assumirei a responsabilidade de treiná-lo, já que ele ministrará o mesmo curso que eu, apenas para uma turma diferente.”

Não tendo outra alternativa, o reitor cedeu, esperando que Bill segurasse as pontas para eu não fazer muita besteira.

Imagine que você é um jovem arremessador nas ligas menores e, um dia, o ônibus que transportava os arremessadores da liga principal quebra a caminho do Yankee Stadium. O jogo está prestes a começar e os técnicos estão lutando para colocar alguém no monte para arremessar, e por acaso você está parado lá. Então alguém intervém em seu nome e diz: “Ei, garoto, pegue uma luva e uma bola, vá até lá e arremesse!” Foi assim que me senti entrando na sala de aula do MBA de Stanford, substituindo um professor famoso.

Bill colocou sobre mim um enorme fardo de responsabilidade — *ele confiava e acreditava em mim* —, e eu não queria decepcioná-lo. Ele também me deu uma palestra sobre como atingir o máximo desempenho nos momentos mais impor-

tantes. É como se estivéssemos no banco de reservas antes do jogo que representava a grande chance da minha vida, com o técnico Bill me dizendo: “Esta é a sua chance. Se fizer um jogo quase perfeito, eles permitirão que você lance novamente, e isso pode mudar toda a sua vida. Agora, vá lá e jogue!”

Eu joguei no “Yankee Stadium” da Faculdade de Negócios de Stanford pelas sete temporadas seguintes.

Lições de Vida de um Mentor Magnífico

A grandeza de Bill não estava no seu sucesso. Sem dúvida, ele foi bem-sucedido, de todas as formas. Ele foi um empresário de sucesso, cujas empresas privadas criavam empregos e geravam riqueza muito depois de sua própria vida expirar. Foi um professor e acadêmico de sucesso, cuja reputação lhe rendeu uma cátedra como o primeiro professor de negócios Nancy e Charles Munger na Faculdade de Direito de Stanford (onde Bill encerrou sua carreira de professor). Bill teve um impacto tão profundo nos graduandos de direito que eles o homenagearam nomeando a peça central externa da Residência de Pós-Graduação Munger de Lazier. Também foi um filantropo de sucesso, doando tempo e dinheiro para uma variedade de empreendimentos sociais, incluindo seis anos como presidente do conselho do Grinnell College.

Mas, acima de tudo, Bill foi um mentor. Não apenas para mim, mas para centenas de jovens. Portanto, antes de passar para as lições deste livro, mais focadas nos negócios, vou compartilhar as lições de vida que aprendi com Bill. É apropriado colocá-las no começo de *BE 2.0*, pois Bill foi a prova viva de que não há verdadeiro sucesso sem ser bem-sucedido na forma como você vive a sua vida.

Nunca Reprima o Impulso da Generosidade

Um dia, duas grandes caixas de madeira apareceram em nossa varanda, as etiquetas de endereço indicando que foram enviadas por Bill. Ao abri-las, Joanne e eu encontramos algumas garrafas de vinhos espetacularmente bons, franceses, italianos e californianos. Liguei para Bill e perguntei o que motivara o presente tão apreciado. “Dorothy e eu tivemos um problema de estoque em nossa adega e precisávamos abrir espaço para algumas garrafas novas. Achamos que você poderia nos ajudar tirando um pouco de nossas mãos.”

Bill dominava a arte de fazer as pessoas aceitarem sua generosidade, dando um jeito de fazer parecer que você é que estava fazendo um favor *a ele*. Ele tinha uma enorme adega e duvidávamos de que realmente tivesse um problema de estoque. Joanne e eu havíamos comentado no jantar com ele uma noite o quanto gostávamos de suas seleções de vinho. Na época, não tínhamos recursos para

estocar vinhos daquela qualidade. Então, Bill simplesmente decidiu compartilhá-los, deixando-nos com o feliz problema de como colocar dezenas de garrafas em uma pequena prateleira em nosso minúsculo porão.

De todos os grandes e conhecidos líderes empresariais, de quem Bill mais me lembrava era William R. Hewlett, cofundador da Hewlett-Packard Company (HP). Hewlett acreditava que uma empresa tinha responsabilidade com todos ao seu redor e que as pessoas que trabalhavam pesado para torná-la bem-sucedida mereciam compartilhar da riqueza que ajudavam a criar. Bem à frente de seu tempo, a Hewlett incorporou esses valores na década de 1940, muito antes de se tornarem moda nos EUA corporativos. A HP se tornou uma das primeiras empresas de tecnologia a instituírem uma participação significativa nos lucros e propriedade de ações para todos os funcionários de longo prazo, e Hewlett se tornou um dos primeiros titãs da tecnologia a se comprometer a doar uma grande parte de sua fortuna. Ao construir sua empresa e viver sua vida, Hewlett seguia um lema simples que costumava repetir: “Nunca reprima o impulso da generosidade.”

Bill e eu fomos inspirados por Hewlett, e Bill abraçou totalmente a máxima de Hewlett sobre a generosidade. Ele acreditava que o sonho americano não dizia respeito somente a fazer o bem para si mesmo; mas ainda mais à oportunidade de fazer um trabalho útil e de doar-se livremente para os outros. Você pode doar dinheiro. Ou tempo. Ou serviços para uma causa ou para o país, de forma mais geral. Ou ensinar e orientar a próxima geração. Ou arriscar-se por algo em que acredita. No caso de Bill, ele fez tudo isso e muito mais. A generosidade de Bill não esgotava sua energia; tinha o efeito oposto. Por ser tão generoso e doar muito a outras pessoas, isso voltava direto para ele, aumentando sua gratidão, que ele transformava novamente em doação, o que aumentava ainda mais sua energia — girando e girando o volante da energia da generosidade, construindo um impulso de doar cada vez maior ao longo de sua vida.

Sabendo Quando Dar o Salto Irreversível

Bill iniciou sua carreira como contador em uma prestigiosa firma de contabilidade. Com sua estrela em ascensão, ele sabia que estava prestes a ser nomeado sócio.

A resposta de Bill à sua promoção iminente à parceria?

Ele declinou.

“Sempre tive o grande sonho de dar o salto empreendedor para construir minha própria empresa”, contou-me ele sobre esse momento. “E senti que me tornar sócio me amarraria a uma posição confortável e prestigiosa, e esse conforto dificulta dar o salto irreversível.” Então, pouco antes de elevarem Bill a

sócio, ele abandonou o conforto e a segurança que sufocariam seu sonho empresarial e se lançou sobre o abismo.

Tenha em mente que isso aconteceu em outra época, quando as pessoas ansiavam pelo prestígio e pela segurança da classe média alta, quando o empreendedorismo era visto como uma escolha de carreira estranha e exótica para aqueles que querem correr riscos loucos, quando profissionais recém-casados com filhos pequenos raramente trocavam seus caminhos bem trilhados para o sucesso pela incerteza e pelo risco. Mas, para realizar sonhos quase impossíveis, chega um momento em que você tem que se atirar, comprometer-se, sem nenhum caminho fácil para o qual recuar. Bill acreditava que a maioria das pessoas não consegue realizar seus grandes sonhos audaciosos porque não se compromete totalmente no momento crucial.

Para ser claro, Bill não defendia dar saltos precipitados e do tipo “tudo ou nada” em qualquer caminho aleatório, escolhido cegamente. Ele analisava cuidadosamente antes de assumir compromissos ousados e irreversíveis. Ainda assim, a questão permanece: sim, é arriscado apostar tudo na busca de um sonho cujas chances de sucesso são baixas, *mas, se no momento crítico você não apostar tudo, as chances de realizar o sonho vão de baixas a zero.*

Para Bill, ficar na empresa de contabilidade teria sido a abordagem da segurança, na qual tudo é definido para você, e, enquanto permanecer na linha, os bons desfechos não só são previsíveis, como até garantidos. Mas há outra escolha, a escolha que Bill fez. Você pode renunciar à certeza de uma vida segura, similar à de tantas outras pessoas, e, em vez disso, começar com uma tela em branco, na qual você pintará sua obra-prima.

Mais tarde, vivi a minha própria encruzilhada. Após cerca de cinco anos na minha carreira de professor, enfrentei uma escolha de vida fundamental. Eu poderia pegar a estrada já conhecida. Poderia seguir uma carreira acadêmica tradicional, fazer um doutorado seguido por anos subindo na escada da estabilidade como professor. Ou poderia abrir meu próprio caminho fora do mundo acadêmico, apostando alto em minhas próprias pesquisas e textos.

Ao longo dos anos, alguns alunos me perguntaram sobre a contradição inerente à noção de ser um “professor de empreendedorismo”. Afinal, o que a estrutura e a segurança da estabilidade acadêmica têm a ver com o risco e a ambiguidade do empreendedorismo? Então, pensei: “Por que não inverter as palavras? Em vez de me tornar um professor de empreendedorismo, por que não me tornar um *empreendedor que ensina?*”

Quando eu disse a Bill que queria “me tornar um professor autônomo, responsável pela minha cadeira e me mantendo como fosse possível”, ele achou isso estranho e improvável. Ele acreditava que eu tinha nascido para ser professor, pesquisador e escritor e, de início, me aconselhou a construir uma platafor-

ma acadêmica mais tradicional e estável. Quando eu disse a Bill que ainda seria professor, pesquisador e escritor — só que sem a universidade —, ele balançou a cabeça diante da minha audácia infundada.

Então lembrei a Bill do seu próprio momento de total comprometimento, quando ele renunciou à sociedade pouco antes de ela se consolidar. “O que seria da sua vida se você tivesse dado ouvidos àqueles que se preocuparam com sua decisão de trocar a sociedade pelo caminho do empreendedorismo?” Percebi um sorriso evanescente, e ele não respondeu. Avaliando agora, acho que Bill estava me testando, sondando se eu acreditava o suficiente na ideia do “professor autônomo” para assumir o comprometimento que isso exigiria. Ele também se importava comigo o suficiente para desafiar minhas ideias.

Joanne e eu demos o salto irreversível, sem volta, no que chamamos de nosso “momento Thelma e Louise”, invocando o filme clássico que termina com Thelma e Louise dirigindo um conversível a toda velocidade, mãos entrelaçadas, arremessando-se sobre um escancarado desfiladeiro do deserto. (Embora, ao contrário de Thelma e Louise, nós realmente quiséssemos pousar no outro lado.) Quase não conseguimos, a certa altura, sentindo que íamos nos espatifar na encosta do penhasco, quando nossas reservas de caixa quase secaram. Mas, se tivéssemos mantido em aberto uma opção de retirara fácil, de volta ao conforto de Stanford, meu comportamento teria sido diferente, muito menos comprometido. E as chances de sucesso cairiam de remotas para zero.

Se você passar a vida mantendo suas opções em aberto, é exatamente isso o que fará... passará toda a sua vida deixando suas opções em aberto.

Faça a Aposta de Confiança

Depois de deixar a clausura e a cultura acadêmica de Stanford, tomei uma série de decisões erradas sobre as pessoas, o que fez com que eu perdesse a minha confiança. Contei a Bill sobre as experiências e perguntei: “Bill, as pessoas alguma vez abusaram da sua confiança?”

“Claro”, disse ele, “faz parte da vida”.

“Você se tornou mais desconfiado, mais defensivo?”, perguntei, continuando: “Essas experiências me tornaram muito mais cauteloso com as pessoas.”

“Jim, esta é uma das grandes bifurcações na estrada da vida. Em um caminho, você primeiro assume que alguém é confiável e mantém essa visão até que tenha evidências incontestáveis do contrário; no outro, você primeiro supõe que alguém não é confiável até que ele prove que a confiança é merecida. Você tem que escolher o caminho que deseja e segui-lo.”

Sabendo que Bill parecia confiar nas pessoas, perguntei: “Mas e o fato de que as pessoas *nem sempre* são confiáveis?”

“Eu escolho supor o melhor das pessoas e aceitar que elas às vezes vão me decepcionar.”

“Mas você não se deu mal com essa postura?”, perguntei, o desafiando.

“Claro que me dei mal!”, vociferou ele. “Várias vezes. Porém, com muito mais frequência, percebo que as pessoas querem dar o seu melhor quando você acredita nelas. Se confiar nelas, elas se sentirão responsáveis por merecer essa confiança. Você já considerou a possibilidade, Jim, de que, ao confiar nas pessoas, você as ajuda a serem mais confiáveis?”

“Mas algumas delas vão tirar vantagem disso”, retruquei. “E elas podem nos fazer mal.”

Bill me contou de uma situação em que perdeu “tanto dinheiro que doeu”, quando alguém abusou da sua confiança. Não foi nada catastrófico. (“Nunca se deixe abrir até o limite da catástrofe; mantenha seus olhos no fluxo de caixa”, aconselhou também.) Mas doeu, em particular porque veio de alguém que ele conhecia há muito tempo.

Bill colocou isso em termos de vantagens e desvantagens. Suponha que você confie em alguém e que essa pessoa mereça a confiança. Essa é uma grande vantagem. Pessoas confiáveis se sentem validadas e motivadas quando os outros confiam nelas. Qual é a desvantagem se você estiver errado? Contanto que não se exponha a perdas inaceitáveis, você sentirá mágoa e decepção. Considere o outro lado: qual é a vantagem da desconfiança? Você minimiza a mágoa e a decepção. Qual é a desvantagem? Este, Bill aconselhou, é o argumento decisivo: se você presumir que as pessoas não são confiáveis, você desmotivará e afastará as melhores pessoas. Essa foi a “aposta de confiança” de Bill — uma crença obstinada de que há mais vantagens e menos desvantagens em uma oferta inicial de confiança do que em uma oferta inicial de desconfiança.

“Então, o que você faz quando descobre que alguém abusou da sua confiança?”, perguntei.

“Primeiro, você precisa ter certeza de que não é apenas um mal-entendido. Ou incompetência.”

“Incompetência?”

“Claro”, disse Bill. “Existem dois tipos de perda de confiança. A primeira é perder a confiança nas habilidades de alguém porque você descobre que a pessoa é um incompetente bem-intencionado. A segunda é perder a confiança no caráter de alguém. Você pode ajudar alguém que é incompetente a se tornar competente, mas, se descobrir que alguém deliberada e repetidamente se aproveitou da sua confiança, você nunca mais poderá confiar nele totalmente.”

A confiança e a crença de Bill nos outros agiam como um ímã, elevando as pessoas a um padrão mais alto de desempenho e caráter, simplesmente porque não queriam decepcioná-lo. As decepções nunca o impediram de acreditar nas

peessoas. Ele apostava alto nelas, várias e várias vezes. E, quando essas pessoas valiam a aposta, permaneciam comprometidas e leais a Bill pelo resto da vida.

Construa uma Vida Significativa Construindo Relacionamentos

“Você pode levar a vida como uma série de transações, ou construindo relacionamentos”, disse-me Bill uma vez. “As transações podem lhe dar o sucesso, mas apenas os relacionamentos contribuem para uma vida excelente.”

“Como saber que temos boas relações?”, perguntei.

Bill pensou por um momento, então respondeu: “Quando você pergunta a cada uma das pessoas que fazem parte do relacionamento quem se beneficia mais com ele, e ambas respondem: ‘Sou eu.’”

“Não é um jeito meio egoísta de ver as coisas?” Fiquei intrigado.

“Não, a ideia geral é que cada pessoa contribui tanto para o relacionamento que ambas se sentem enriquecidas”, explicou Bill. “Deixe-me perguntar a você, Jim, quem você acha que se beneficia mais com o nosso relacionamento?”

“Ah, isso é fácil... eu! Você faz muito por mim.”

“Ah, esse é o meu ponto”, sorriu Bill. “Veja, eu responderia que me benefico mais do que você.”

A abordagem de Bill funciona apenas quando ambas as pessoas investem no relacionamento, não pelo que “receberão” dele, mas pelo que podem dar a ele.

Bill foi um mentor particularmente generoso. Nos últimos anos da sua vida, Bill cruzou o caminho de centenas de jovens que foram orientados por ele. Fiquei curioso para ver quem ele escolheu para mentorar, e com quem continuou fazendo esse trabalho. Aqueles em que Bill investiu entenderam que ser mentorado não significa “fazer conexões”, “networking” ou “conseguir um mentor para lhes abrir portas”. A mentoria — ser mentor e ser mentorado — é um *relacionamento*, não uma transação.

Apesar da declaração cortês de Bill sobre o quanto ele se beneficiou da nossa amizade duradoura, sempre achei que ganhei muito mais com sua orientação do que fui capaz de retribuir a ele. E outras pessoas tocadas pela orientação de Bill me disseram que se sentiam da mesma maneira. Mas Bill tinha um pedido tácito para todos nós. Ele esperava que as pessoas que orientou participassem de um ciclo virtuoso, no qual os pupilos se tornariam mentores da próxima geração, que por sua vez alimentaria o ciclo. E, dessa forma, a mentoria torna-se não apenas um relacionamento de mão dupla, mas uma rede de relacionamentos em expansão, que se estende muito além do tempo de vida do mentor e do pupilo.

Comece com os Valores, Sempre com os Valores

Bill adorava falar do caso da L.L.Bean. Ele gostava em particular de apresentar os alunos à história do seu fundador, Leon Bean, e de contar como Bean tomava decisões com base mais em valores essenciais do que em maximizar o crescimento e a receita. Contrariando a mentalidade comum de MBA de que o objetivo é buscar mais dinheiro, Leon Bean deixava o dinheiro de lado em prol de cuidar dos clientes como amigos, cultivar uma cultura da qual se orgulhava e passar um tempo ao ar livre. Na opinião de Bill, o sucesso empresarial não deve se basear tanto no que você faz, mas em quem você é. Assim como uma grande pintura ou música reflete os valores do artista, uma grande empresa também reflete os valores essenciais de seus líderes empreendedores.

Usando Bean como exemplo catalítico, Bill desafiava seus alunos a desenvolverem uma filosofia clara de orientação para a vida, uma filosofia não definida pelo dinheiro. Uma das citações favoritas de Bill (que você encontrará mais para a frente neste livro) foi a resposta de Leon Bean às pessoas que achavam que ele deveria crescer mais rapidamente para ganhar mais dinheiro: “Já faço três refeições por dia e nem consigo fazer uma quarta.”

Para Bill, o dinheiro nunca foi o placar principal da vida. Ele poderia ter ganhado mais dinheiro, muito mais, se tivesse passado as últimas duas décadas da sua vida focado em maximizar o sucesso nos negócios. Em vez disso, ele escolheu ensinar. Bill me ensinou uma lição fundamental, tanto com palavras quanto com seu exemplo: se você define o sucesso pelo dinheiro, sempre fracassa. O verdadeiro placar da vida sobe quando você constrói relacionamentos significativos e vive bem, de acordo com seus valores essenciais. Isso significa que os valores vêm antes das metas, antes da estratégia, antes das táticas, antes dos produtos, antes das escolhas de mercado, antes do financiamento, antes dos planos de negócios, antes de cada decisão. Peguei de Bill a ideia de que uma empresa deveria começar não tanto com um plano de negócios, mas quase com uma Declaração de Independência, que começa com uma declaração de valores: *Consideramos essas verdades evidentes por si mesmas*. Os valores vêm em primeiro lugar, e tudo o mais vem em seguida — nos negócios, na carreira, na vida.

Bill ensinou que os valores essenciais não são fáceis. Viver de acordo com os valores essenciais é difícil.

Um valor essencial que Bill instilou em mim foi a natureza sagrada do *comprometimento*. “Tenha muito cuidado com o que você se compromete”, aconselhava Bill. “Não há maneira honrosa de abrir mão de um compromisso firmado por escolha.”

Em 2005, eu me comprometi a fazer uma apresentação de encerramento em um encontro perto de Fort Lauderdale, na Flórida, em 25 de outubro. Meu voo estava programado para 24 de outubro, o mesmo dia em que o furacão

Wilma atingiu o sul da Flórida. Seis milhões de pessoas perderam a energia. Aeroportos fechados. As portas do hangar foram arrancadas. Eu esperava receber um telefonema da pessoa com quem havia me comprometido absolvendo-me de meu compromisso. Mas a conferência já havia começado, antes de o furacão chegar, e era o evento de despedida de carreira do organizador da conferência. Ele queria que eu fosse de qualquer maneira e falasse com todos os participantes, que, afinal, estavam presos no sul da Flórida.

O que fazer?

Minha equipe e eu debatemos se eu deveria cancelar. Então fiz uma pergunta simples, inspirada por Bill: “É impossível honrar meu compromisso, quero dizer, realmente *impossível*?”

Na verdade, havia uma possibilidade remota. Eu poderia voar para Orlando, que ainda estava fazendo voos, e chegar tarde da noite. Então eu poderia viajar de carro, por quatro ou cinco horas no meio da noite, na esperança de evitar colidir com linhas de energia caídas, árvores e sinais de trânsito enviesados. Se as estradas estivessem transitáveis, eu chegaria de manhã cedo. Então, foi o que fiz, arranjando um voo para Orlando por volta da meia-noite, navegando em rodovias totalmente desertas durante a noite, chegando sem energia, e com as pessoas fazendo fila do lado de fora dos supermercados em busca de água e comida, para dar a palestra de encerramento por meio de um gerador movido a gás, exatamente na hora combinada.

Bill me imbuíu da ideia de que viver de acordo com os valores essenciais costuma ser inconveniente, às vezes, dispendioso, e sempre exige bastante. Na verdade, é difícil. Continuo imperfeito no que tange a viver de acordo com todos os meus valores essenciais constantemente. Mas me comporto de forma muito mais condizente com eles por causa dos ensinamentos e do exemplo de Bill. Ele me ensinou que você deve se autocorrigir continuamente, como um navio no mar guiado pelas constelações — às vezes, você se desvia um pouco, mas revê seus valores e retoma o curso. E isso é um trabalho para a vida toda, durante toda uma vida bem vivida.

Coloque a Manteiga nos Seus Waffles

Em 1991, quando comecei a lutar com a escrita do manuscrito do que se tornaria *Beyond Entrepreneurship*, reclamei com Bill que me sentia como se estivesse em uma jornada sombria de desespero, tentando fazer as palavras funcionarem. *Beyond Entrepreneurship* foi meu primeiro livro, eu nunca tinha empreendido um esforço de tal proporção e me senti terrivelmente inadequado para a tarefa, um sentimento reforçado todos os dias quando eu lia meu texto do dia anterior e pensava: “Passei seis horas para produzir algo digno de ir para o lixo.”

Esperava que Bill me desse um sermão sobre a necessidade da disciplina para superar a frustração, como lutar pelos quilômetros finais de uma maratona. Eu estava começando a entender a verdade sobre o sofrimento inerente necessário para acertar as palavras. Escrever é como correr: se você der o máximo na corrida, sempre vai doer. Nunca fica mais fácil; você é que fica melhor.

Mas, em vez disso, recebi um sermão sobre diversão. “Bom, Jim, se você não gosta de fazer isso, não vai insistir nisso por tempo suficiente para ficar realmente bom.” Em seguida, acrescentou: “A vida é muito curta para não gostar do que você está fazendo. *Se não podemos tornar algo divertido, devemos parar de fazê-lo!*”

Um dia após entregar o manuscrito de *Beyond Entrepreneurship* ao editor, Bill sofreu um ataque cardíaco e fez uma cirurgia de revascularização quántupla. Poucos meses após a cirurgia, Bill e eu nos encontramos para um de nossos frequentes festivais de waffle nas manhãs de sábado no Península Creamery, em Palo Alto, Califórnia. Quando seu waffle chegou, Bill colocou uma boa camada de manteiga por cima.

“Bill!”, exclamei. “O que você está fazendo? Eles não lhe disseram para parar de comer manteiga por causa do coração?”

Bill calmamente derramou um pouco de xarope quente no waffle, observando a manteiga e o xarope girando juntos em uma mistura de açúcar e gordura deliciosa.

“Quando eu estava sendo levado para a sala de cirurgia”, começou a explicar Bill, “aposto que eles viram um sorriso no meu rosto. Percebi que, se aquele fosse o fim da minha vida, bem, que fosse. Dorothy e eu tivemos uma carreira fabulosa, uma vida maravilhosa. Saber disso — quero dizer, sentir isso — ao entrar na sala de cirurgia... me fez ver que a minha vida é incrível.”

“Mas o que isso tem a ver com a manteiga nos waffles?”, perguntei.

“Já tive uma vida ótima. Tudo daqui em diante é bônus. Então, sim, vou colocar manteiga nos meus waffles.”

Bill nunca confundiu uma vida ótima com uma vida longa. Afastei-me refletindo que não poderia determinar a duração da minha vida; todos nós somos criaturas de vida curta, vulneráveis a sermos atacados por doenças ou acidentes a qualquer momento. Quarenta anos, cinquenta anos, sessenta anos, cem anos, mesmo mais do que isso — são números minúsculos na grande varredura do tempo.

E o tempo *se acelera*. Um dia, enquanto dirigia para o campus com Bill, perguntei-lhe se ele notava que o tempo passava mais rápido à medida que envelhecia.

“Como assim?”, perguntou ele.

“Estou percebendo que os dias do lixo semanais, quando preciso colocar o lixo para coleta, parecem se esgueirar cada vez mais rápido”, falei, acrescentando: “Sei que ainda são os mesmos sete dias que sempre foram, mas com certeza parecem sete dias mais curtos do que há uma década.”

“Ah!”, riu Bill. “Espere até ter a minha idade e sentir que o Natal está chegando tão rápido quanto os dias do lixo!”

Então, se a vida é curta — mesmo que você viva cem anos —, a questão principal não é como a estender o máximo possível, mas como viver uma vida que valha a pena viver o tempo todo, viver uma vida tão boa a ponto de você se sentir bem, seja qual for o momento em que ela terminar.

A questão aqui não é de fato a manteiga nos waffles... principalmente se você não gosta de manteiga ou de waffles. A questão é uma lição que eu gostaria de abraçar da melhor forma possível: o valor absoluto de se divertir e ter prazer de viver, de amar o que você faz, de viver com a suposição paradoxal de que você ainda tem décadas de vida e que ela pode acabar amanhã.

Em 23 de dezembro de 2004, Bill acordou de um cochilo e, caminhando pela sala, caiu morto de insuficiência cardíaca congestiva. Dorothy mais tarde me disse que ele estava com um sorriso no rosto, parecendo ter morrido feliz pela vida que levou. Algumas horas depois da morte de Bill, recebi um telefonema com a notícia. Desliguei o telefone e me virei para Joanne: “Bill está morto.” Quando meu pai morreu, chorei pelo que nunca tive. Mas, quando Bill morreu, chorei pelo que havia perdido.

No funeral de Bill, na espaçosa Igreja Memorial de Stanford, mais de mil pessoas se reuniram, a grande maioria tinha sido elevada por seu exemplo e seus ensinamentos. Sentei-me lá e imaginei cada pessoa como um vetor se movendo no tempo e no espaço, cada um com uma trajetória alterada porque Bill teve um impacto sobre seus valores e escolhas. Se um indicador de uma vida bem conduzida é que você mudou a vida de outros — que a vida de algumas pessoas é diferente e melhor por sua causa —, seria difícil ter uma vida melhor do que a de Bill.

Capítulo 2

UMA ÓTIMA VISÃO SEM ÓTIMAS PESSOAS É IRRELEVANTE

Tire nossos 20 melhores funcionários, e digo a você que a Microsoft se tornaria uma empresa irrelevante.

BILL GATES

EM OUTUBRO DE 2007, RECEBI um telefonema de Steve Jobs para discutir sua ideia de criar a Apple University como parte de seu objetivo de tornar a Apple uma grande empresa duradoura, que continuasse a entregar resultados superiores e a ter um impacto distinto muito depois de sua partida. Ele queria que a Apple se elevasse muito acima da queda desanimadora que atinge muitas empresas de sucesso à medida que envelhecem sem seus fundadores, a de se tornar apenas mais uma grande empresa sem a qual o mundo, indiferente, seguiria.

No meio da conversa, não resisti à curiosidade e perguntei como era nos dias sombrios de 1997, quando ele voltou para salvar a Apple. Lembre-se de que, naquela época, poucas pessoas pensavam que a Apple poderia sobreviver como uma empresa independente, muito menos recuperar sua grandeza. Não havia iPod, iPhone, iPad ou iTunes. E, mesmo que houvesse lampejos desses produtos que mudaram o mundo como ideias nascentes, os produtos reais estavam anos no futuro. (A Apple não lançou o iPhone até quase uma década após o retorno de Jobs.) O Microsoft Windows, em grande parte, vencia a guerra dos padrões do computador pessoal. Em 1997, uma das maiores startups de todos os tempos, a Apple, havia caído no limite da capitulação à irrelevância. Então, perguntei: “No que você se firmou para emergir da escuridão? O que lhe deu esperança?”

Eu estava com a pessoa que talvez fosse o maior visionário de produtos do nosso tempo do outro lado da linha, e esperava que ele me falasse sobre sistemas operacionais orientados a objetos, sobre o potencial remanescente do computador Macintosh ou talvez sobre algumas outras ideias de produto “insanamente excelentes” que ele tinha em mente naquele momento. Mas, não, não foi essa a resposta que ele me deu.

Em vez disso, ele falou sobre *pessoas*. Jobs me disse que encontrou, nas sombras, algumas das pessoas certas com quem construir sua reviravolta — pessoas que ainda tinham uma paixão ardente pela visão de mudar o mundo que marcou os primórdios da empresa, pessoas que ainda compartilhavam da dedicação apaixonada de Jobs de fazer produtos requintados, pessoas que ainda ficavam empolgadas em fazer “bicicletas para a mente” a fim de amplificar a criatividade individual. Ele falava delas quase como se fossem os restos dos Jedi espalhados, escondidos abaixo da tela do radar do Império, prontos para se reerguerem no momento certo. Os valores da Apple viviam dentro dessas pessoas — escondidos, adormecidos, atrofiados, mas vivos —, e sua primeira base foi buscar aqueles que ainda mantinham a fé e a paixão.

Associamos a reviravolta espetacular de Jobs ao iPod e ao iPhone. Não que ele tenha perdido o ímpeto de criar os produtos certos depois disso, mas aprendeu que a única maneira de construir uma grande empresa duradoura que fabrica ótimos produtos é ter as pessoas certas trabalhando na cultura certa. Jobs, o empreendedor visionário que liderou a Apple nos primeiros anos com um estilo de liderança “gênio com mil ajudantes”, ficou obcecado por transformar a Apple em uma empresa que poderia ser visionária sem ele. Após o retorno de Jobs, a Apple se tornou a primeira empresa norte-americana a atingir uma capitalização de mercado de US\$1 trilhão. E quanto dessa capitalização de mercado veio *depois* que Jobs deixou o cargo, no último ano de vida? Mais de US\$600 bilhões.

Quando me sentei para atualizar *Beyond Entrepreneurship* para *BE 2.0*, perguntei-me: “Há algo que Bill e eu deixamos de fora da edição original que seja tão significativo que mereça um capítulo novo?” Sim. Deveríamos ter incluído um capítulo sobre as decisões relacionadas às pessoas, e deveríamos tê-lo colocado bem à frente, como o primeiro capítulo. Refletindo sobre mais de 25 anos de pesquisas rigorosas a respeito do que motiva as grandes empresas, descobri que “primeiro quem” é o princípio acima de todos os outros, no qual você não pode errar. A primeira em importância, *acima de qualquer outra atividade*, é o imperativo para colocar as pessoas certas a bordo. Minha equipe de pesquisa e eu identificamos o princípio “primeiro quem” (*primeiro* coloque as pessoas certas a bordo e *então* descubra para onde ir) em *De Bom a Excelente*. Neste novo capítulo, não vou repetir o que escrevi naquele livro. Em vez disso, expandirei a

ideia, compartilhando algumas lições que aprendi sobre o princípio “primeiro quem” desde *De Bom a Excelente*, em particular no que diz respeito aos leitores do *BE 2.0*.

Você precisa das pessoas certas muito mais do que da ideia de negócio certa, principalmente porque qualquer ideia de negócio específica tende sempre ao fracasso, em qualquer condição. Se tiver pessoas inadequadas para qualquer coisa, exceto para a ideia específica ou estratégia de negócios que tem em mente, o que acontecerá quando essa ideia fracassar e você precisar passar para a próxima ideia, e para a próxima depois dela? Em outro cenário, e se sua primeira ideia for bem-sucedida, mas depois você gerar uma ideia ainda maior ou melhor que deseje buscar (como ocorreu quando a Apple mudou de computadores pessoais para iPods e iPhones)? Se contratou pessoas apenas para uma estratégia específica, criou maiores chances de fracasso desde o início. Mesmo se você for um supervisionário, talvez até mesmo o próximo Steve Jobs, a habilidade mais importante para construir uma grande empresa é tomar decisões excelentes no que tange às pessoas. Sem as pessoas certas, você simplesmente não pode construir uma grande empresa, ponto-final.

Ed Catmull, cofundador da Pixar Animation Studios e colega próximo de Jobs, acreditava que se você tiver as pessoas certas pode até mesmo começar com uma ideia ruim e ainda assim terminar com um ótimo resultado. “No início, *todos* os nossos filmes são uma droga” [grifo do original], escreveu Catmull em seu livro *Criatividade S.A.* (que recomendo fortemente), acrescentando que “*todos* os filmes que hoje consideramos brilhantes foram terríveis uma vez”. Às vezes, a equipe da Pixar chegava a descobrir que o conceito da história original precisava ser totalmente descartado. *Monstros S.A.*, por exemplo, começou como uma história sobre um homem lidando com monstros que apareciam e o perseguiram, cada monstro representando um medo não resolvido, e isso simplesmente não funcionou. Então, o diretor e sua equipe retrabalharam a história repetidamente, iteração após iteração, até encontrarem a fórmula certa. Catmull estruturou a Pixar com base na ideia de que a primeira pergunta não é: “Quais são as grandes histórias nas quais apostar?”, mas: “Quais são as grandes pessoas em quem apostar?” Catmull entendeu que uma ideia visionária com as pessoas erradas faz um filme ruim, mas que grandes pessoas com a história errada a mudarão para fazer um filme excelente. Apesar de quase todos os filmes da Pixar terem sofrido momentos de crise, a estratégia “primeiro quem” de Catmull levou a 14 filmes consecutivos no primeiro lugar.

“A história é o estudo das surpresas.” Essa máxima do historiador Edward T. O’Donnell captura o mundo em que vivemos. Estamos vivendo a história, surpresa após surpresa após surpresa. E, quando pensamos que tivemos todas as grandes surpresas por um tempo, surge outra. Se as duas primeiras déca-