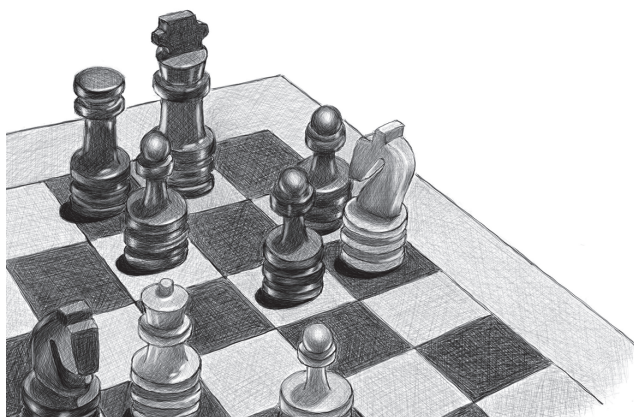



Patrick Bet-David  
com Greg Dinkin

■ ■ ■ ■ ■

# Suas próximas 5 jogadas

A arte da estratégia de negócios



  
ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

---

Introdução	Antes de Sua Primeira Jogada	XI
<b>JOGADA 1 – DOMINE O AUTOCONHECIMENTO</b>		
<b>Capítulo 1</b>	Quem Você Quer Ser?	<b>3</b>
<b>Capítulo 2</b>	Estude o Produto Mais Importante: Você	<b>21</b>
<b>Capítulo 3</b>	Seu Caminho para Criar Riqueza: Intraempreendedor ou Empreendedor?	<b>37</b>
<b>JOGADA 2 – DOMINE A CAPACIDADE DE RACIOCINAR</b>		
<b>Capítulo 4</b>	O Poder Incrível do Processamento de Questões	<b>55</b>
<b>Capítulo 5</b>	Como Resolver X: Metodologia para o Processo Decisório Eficaz	<b>71</b>
<b>JOGADA 3 – DOMINE A CONSTRUÇÃO DA EQUIPE CERTA</b>		
<b>Capítulo 6</b>	Mito do Empreendedor Solo: Como Construir Sua Equipe	<b>89</b>
<b>Capítulo 7</b>	Crie uma Cultura Baseada em Princípios	<b>111</b>
<b>Capítulo 8</b>	Confiança = Velocidade: O Poder da Credibilidade	<b>127</b>

## **JOGADA 4 – DOMINE A ESTRATÉGIA DE ESCALAGEM**

<b>Capítulo 9</b>	Escalagem para Crescimento Exponencial	<b>147</b>
<b>Capítulo 10</b>	Faça do <i>Momentum</i> Seu Amigo — e Prepare-se para o Caos	<b>167</b>
<b>Capítulo 11</b>	<i>Moneyball</i> : Projetando Sistemas para Rastrear Seu Negócio	<b>185</b>
<b>Capítulo 12</b>	Mantenha a Paranoia; o Grande Mestre Nunca Baixa Sua Guarda	<b>201</b>

## **JOGADA 5 – DOMINE OS JOGOS DE PODER**

<b>Capítulo 13</b>	Como Vencer Golias e Controlar a Narrativa	<b>219</b>
<b>Capítulo 14</b>	Estudando Mafiosos: Como Vender, Negociar e Influenciar	<b>237</b>
<b>Capítulo 15</b>	Cultive Seu Poder e Ponha-se à Prova	<b>253</b>
<b>Conclusão</b>	Xeque-mate	<b>267</b>
	Agradecimentos	<b>273</b>
<b>APÊNDICE A</b>	Auditoria de Identidade Pessoal	<b>277</b>
<b>APÊNDICE B</b>	Planilha para Resolver o X	<b>281</b>
	Leitura Recomendada	<b>283</b>
	Sobre o Autor	<b>289</b>
	Índice	<b>291</b>

JOGADA 1



DOMINE

O

AUTOCONHECIMENTO

AMOSTRA

AMOSTRA

## Quem Você Quer Ser?

“Acredito que ter dúvidas é melhor do que ter respostas porque elas levam a uma maior aprendizagem. Afinal, o aprendizado não deve ajudá-lo a conseguir o que quer? Você não deve começar com o que quer e descobrir o que precisa aprender para consegui-lo?”

—Ray Dalio, investidor e autor de *Princípios*, uma das 100 pessoas mais influentes de 2012, segundo a revista *Time*

**M**ichael Douglas, ao interpretar Gordon Gekko em *Wall Street* — *Poder e Cobiça*, filme de 1987, diz para Bud Fox, interpretado por Charlie Sheen: “Não estou falando de ganhar 400 mil dólares trabalhando em Wall Street, voar de primeira classe e viver com conforto. Estou falando de grana alta. O suficiente para comprar seu próprio avião.”

Algumas pessoas leem essa frase e dizem: “Ganhar 400 mil dólares por ano e viver confortavelmente parece um verdadeiro sonho.” Alguns não dizem nada e afirmam não ter interesse em bens materiais. Outros batem no peito e gritam aos quatro ventos que um dia terão seu próprio avião. O que me interessa é o que *voce* pensa, já que todas suas escolhas serão ditadas pelo lugar em que quer chegar.

Seja um estudante do ensino médio pedindo orientação ou um CEO que dirige uma empresa de 500 milhões de dólares, eu respondo

dizendo: “Tudo depende do quão honestamente você consegue responder a esta questão: quem você quer ser?”

Neste capítulo, orientarei sobre como responder com clareza a essa questão.

Também mostrarei como voltar à louca de sua vida e criar uma nova visão para si mesmo, que o fará disparar e se colocar em movimento. Mostrarei por que criar um plano e se comprometer com ele liberará toda a energia e disciplina de que você precisa.

## **Questione-se para Descobrir Seu Desejo mais Profundo**

O mais importante é entender o que te motiva e quem você quer ser. Muito frequentemente, consultores e figuras de influência supõem que todos querem o mesmo. Quando falo com um CEO ou fundador, começo fazendo perguntas. Antes de dar quaisquer recomendações, reúno o máximo de informação possível sobre quem a pessoa quer ser e o que deseja de sua vida.

Entendo que nem todo mundo saiba quem deseja ser. É normal não ter essas respostas imediatamente. Lembre-se de que esse questionamento — e todos os outros neste livro — é um processo. Todos os exemplos que dou e histórias que conto existem para você. Têm o propósito de fazê-lo refletir e entender melhor a si mesmo. Se você ainda não tem uma resposta clara sobre o que deseja neste momento, faz parte da maioria. Tudo que peço é que mantenha a mente aberta e continue lendo, com o objetivo, no devido tempo, de responder a essa questão.

O propósito desta jogada é identificar o que mais interessa a você e ajudá-lo a organizar uma estratégia que se encaixe com sua visão e seu nível de comprometimento. Posso influenciá-lo a questionar certas decisões ou formas pelas quais pretende concretizar sua visão, mas cabe a você decidir se expandir e pensar maior.

Quem você quer ser? Enquanto fizer essa pergunta a si mesmo, sua resposta determinará seu nível de urgência. Se você quer construir uma pequena loja familiar de esquina, não precisa tratar os negócios como se fossem uma guerra e pode ser mais descontraído em sua abordagem. Se pretende afetar

um mercado, é melhor estar munido de uma história, equipe, informação e estratégias certas. Reserve um tempo para que sua história fique clara — para que fique claro quem você quer ser —, ou não será capaz de persistir quando as coisas ficarem difíceis. E nos negócios, as coisas sempre ficam difíceis.

## **Faça da Dor Seu Combustível**

Eu poderia ficar sentado aqui falando da vida que você poderá viver um dia. Falar sobre os carros, os jatos e as celebridades que você conhecerá é maravilhoso, mas vamos pensar em prioridades. Para chegar lá, você terá de enfrentar mais angústia do que pode imaginar. As pessoas que mais conseguem tolerar a dor — aquelas com maior resistência — têm chances mais altas de vencer nos negócios.

Depois de anos sozinhos, muitos de nós nos tornamos cínicos. Não é muito bonito, mas já pude observar isso muitas vezes. Quando estamos crescendo, todos temos grandes sonhos; fazemos vários planos para nós mesmos. Então a vida nos atravessa, os planos não acontecem do jeito que imaginamos, e perdemos a fé na nossa habilidade de focar quem desejamos ser. Podemos não perceber, mas também prejudicamos nossa habilidade de preparar as próximas jogadas.

Podemos até começar a pensar: “Qual o sentido de dizer que farei algo grande se não darei continuidade? Melhor almejar algo menor e evitar correr riscos.”

O que nos separa da grandeza é uma visão e um plano para atingir a grandeza. Quando lutamos por uma causa, um sonho, algo maior do que nós mesmos, encontraremos o entusiasmo, a paixão e a alegria que fazem da vida uma grande aventura. A chave está em identificar sua causa e saber quem você quer ser.

No verão de 1999, eu tinha 20 anos e abandonei o exército. Meu plano era me tornar o Arnold Schwarzenegger do Oriente Médio. Em junho daquele ano, tive certeza de que me tornaria o próximo Mr. Olympia, me casaria com uma Kennedy, me tornaria um ator e um dia seria governador do estado da Califórnia.



O primeiro passo de meu plano foi arranjar emprego na academia de ginástica local, esperando que me notassem o quanto antes. Na época, a maior cadeia de academias da área era a Bally Total Fitness. Com ajuda de minha irmã, consegui uma proposta de uma academia Bally, em Culver City. Devia ser o menor e mais antiquado local para uma academia Bally na Califórnia.

Apesar das circunstâncias não ideais, fui promovido e transferido para a maior academia Bally, que ficava em Hollywood. Meu plano estava funcionando! Como eu atraía cada vez mais alunos, estava ganhando 3.500 dólares por mês. Pareciam milhões, comparando com o que eu ganhava no exército.

Um dia, Robby, meu supervisor, me ofereceu a posição de subgerente da filial em Chatsworth, a quase 50km de Hollywood. Ele queria que eu fizesse uma reviravolta na academia; ela só estava atingindo 40% de seu objetivo mensal.

Eu não queria ir para Chatsworth. Queria ser gerente de fim de semana em Hollywood, posição que pagava 55 mil dólares por ano. Robby prometeu que, se eu conseguisse mudar a situação do clube de Chatsworth, o cargo seria meu. O único outro candidato para esse cargo era Edwin, um empregado com muito tempo de casa. Desde que eu o superasse, poderia apostar que seria o gerente de fim de semana em Hollywood.

Passaram-se 90 dias. Tínhamos conseguido dar uma reviravolta na filial de Chatsworth, elevando a receita de 40% do objetivo mensal para 115%. Eu estava perto do topo no ranking da empresa, bem à frente de Edwin. Quando Robby me telefonou convidando-me para encontrá-lo, pensei que tinha agradado a empresa. Meus planos estavam tomando forma. Eu encontraria Joe Weider, a lenda do fitness, seria descoberto por um grande agente de Hollywood, minha carreira de ator decolaria e eu iria conhecer uma Kennedy. Posso me lembrar vividamente da antecipação que senti naquela tarde, antes de meu encontro com Robby.

Quando entrei no escritório de Robby, sabia que havia algo errado. Aquele não era o mesmo cara que tinha me prometido determinada posição se eu superasse Edwin. “É só paranoia”, tranquilizei-me. “Dê a ele o benefício da dúvida, escute o que ele tem a dizer.”

“Patrick, estou muito orgulhoso da performance que você e sua equipe mostraram nesses últimos noventa dias”, disse Robby. “Quero que fique por mais seis meses e leve o clube Chatsworth ao próximo nível.”

“Como assim?”, perguntei. “Deixei muito claro que queria a posição de gerente de fim de semana em Hollywood.” “Aquela posição já foi preenchida”, ele disse.

A essa altura, meu sangue estava fervendo. Eu não podia crer que um homem adulto podia me olhar nos olhos depois de ter faltado com sua palavra. Estive tão focado em atingir meu objetivo, que não pensei no que fazer caso meu plano não funcionasse.

Quem conseguiu a posição? Se você respondeu Edwin, acertou. Por quê? Edwin estava na Bally havia seis anos, e eu, só há nove meses. Não importavam minhas realizações, nem que eu tenha ficado bem acima de Edwin no ranking. Não importava que, de acordo com os dados objetivos, eu merecesse.

Para ser justo com Robby, ele não estava sendo antiético. Como ele precisava seguir ordens de uma empresa, estava sendo político. Por vários motivos, foi uma benção aprender tão jovem que empresas têm seus próprios interesses e que o avanço raramente é baseado apenas no mérito. Robby percebeu que eu estava furioso e me pediu para ir lá fora esfriar a cabeça. Andei até o estacionamento e tentei pensar. Imaginei como esses eventos ditariam o resto de minha vida. Ensaiei esse filme em minha mente, e não podia aceitar como tudo ficaria se aceitasse a decisão de Robby. Não percebia na época, mas já estava processando minhas próximas jogadas. O único desafio era que eu estava reagindo à jogada de alguém, em vez de executar a minha própria jogada. Voltei para a sala dele e perguntei se aquela era sua decisão final. Ele confirmou.

Naquele momento, olhei-o nos olhos e pedi demissão. A princípio, ele pensou que eu estava brincando. Mas eu estava confiante na minha decisão. Qual o propósito de trabalhar em um lugar que não lhe dá uma direção clara do que é preciso para subir na empresa? Por que me submeter ao sofrimento? Foi naquele momento que percebi que não poderia continuar a viver com meu destino nas mãos de outro.

Nessa altura de minha carreira, eu ainda não pensava como vencedor. Dada minha inabilidade de pensar mais do que uma ou duas jogadas adiante, eu ainda era um amador. O resultado é que estava petrificado. Ao voltar para casa, sentia como se tivesse tomado a pior decisão de minha vida. Meus colegas começaram a telefonar perguntando que loucura eu tinha feito. Minha família também não conseguia acreditar.

Naquela noite, ao me deitar, já estava mais calmo e fiquei pensando no que faria a seguir. Posteriormente, aprenderia como processar esses pensamentos no calor do momento. Felizmente, pude me acalmar o suficiente naquela noite para pensar em meus próximos passos. Quando olho para trás agora, percebo que aquele foi um momento-chave em minha vida.

Tive de olhar para meu interior e entender bem quem eu queria ser — e aonde queria chegar. Fiz uma lista como esta:

1. Quero que o nome Bet-David tenha um significado, para que meus pais tenham orgulho da decisão que tomaram ao deixar o Irã.
2. Quero trabalhar com pessoas que cumprem com seus compromettimentos — principalmente com líderes que trabalhem comigo e que possam impactar minha trajetória profissional.
3. Quero uma fórmula clara de como chegar ao topo tendo como base apenas meus resultados. Não tolero surpresas nem mudanças de critérios.
4. Quero construir uma equipe com a mesma visão que a minha, para que possamos ver até onde podemos chegar coletivamente. Isso inclui manter parceiros nos quais posso confiar 100%.
5. Quero ganhar dinheiro suficiente para não ser mais controlado pelas políticas e pelos interesses dos outros.
6. Quero acessar todos os livros de estratégia disponíveis para enxergar o jogo de um ponto de vista mais amplo, de forma a minimizar o *bullying* corporativo.

Quando entendi realmente quem eu queria ser, consegui enxergar meus próximos passos. O primeiro seria encontrar um emprego em vendas, com pagamento por desempenho e expectativas claras. Vinte anos depois, posso

dizer que há uma clareza associada à tomada de decisões alinhada aos nossos valores e crenças mais profundos.

## **Use Seus Críticos e Aqueles que Duvidam de Você como Motivação**

Contei a vocês a história de quando me negaram uma promoção para que entrem em contato com a própria dor. São esses momentos nos quais nos sentimos impotentes, com raiva ou tristes que nos revelam nossa motivação mais profunda. Não subestime o poder que a vergonha tem de motivá-lo. Quando Elon Musk saiu da África do Sul para o Canadá, com 17 anos, seu pai não tinha nada menos do que desprezo pelo filho mais velho. No perfil publicado na revista *Rolling Stones* de novembro de 2017, o autor Neil Strauss escreveu a frase dita pelo pai de Musk na partida do filho: “Ele disse, controversamente, que eu estaria de volta em três meses, que eu nunca conseguiria ser alguém. Ele me chamava de idiota o tempo todo. E isso é apenas a ponta do iceberg.”

Barbara Corcoran, a magnata do ramo imobiliário que você já pode ter visto no reality show norte-americano *Shark Tank* — *Negociando com Tubarões*, já foi uma menina com 9 irmãos crescendo na cidade operária de Nova Jersey. Em 1973, aos 23 anos, ela trabalhava como garçonete em um restaurante. Lá, conheceu um rapaz que lhe emprestou mil dólares para abrir uma imobiliária. Eles se apaixonaram e tinham tudo para serem felizes. Se a vida seguisse o roteiro, imagino que Corcoran teria construído um negócio imobiliário satisfatório. Mas em 1978, o marido a trocou por sua assistente. Para pôr mais sal na ferida, ele disse: “Sem mim você nunca terá sucesso.”

Em uma entrevista de novembro de 2016 para a revista *Inc.*, Barbara Corcoran conta que transformou a fúria em sua melhor amiga. “No momento em que um homem me desvalorizou, eu me tornei a melhor versão de mim mesma”, contou. “Eu conseguiria o que quisesse daquelas pessoas, a qualquer preço... Ele não me diminuiria. Eu não toleraria isso. Diria silenciosamente para mim mesma, ‘F@#&-se’.”

Esse tipo de rejeição — esse tipo de vergonha — pode ser um grande motivador. Quero que você se lembre de professores, treinadores, patrões

ou parentes que o desvalorizaram ao longo dos anos. Não significa que você deva carregar toda a negatividade que eles lhe transmitiram — pelo contrário, use-a como combustível. Barbara Corcoran canalizou sua rejeição em determinação. Como resultado, construiu a mais bem-sucedida empresa imobiliária residencial de Nova York e a vendeu por 66 milhões de dólares. Em seguida, escreveu um *best-seller* e se tornou uma estrela de TV no programa *Shark Tank* — *Negociando com Tubarões*.

Como alguém que investe em empreendedores, Barbara procura pessoas que usam a dor como combustível. Para ela, crescer pobre é um trunfo. Ela disse: “Infância ruim? Sim! Gosto tanto dela como de uma apólice de seguro. Pai abusivo? Maravilhoso! Nunca teve pai? Melhor! Nem todos os meus empresários de sucesso tiveram uma infância infeliz, mas alguém lhes disse que não seriam bem-sucedidos, e eles ainda estão irritados.”

Não estou fazendo pouco de sua dor. Creia, a vergonha que senti durante minha infância é suficiente para uma vida inteira. Doe na época e ainda dói agora. Depreciação, insultos e abuso podem ser sua desculpa ou seu combustível. E esse é um combustível poderoso.

O pai de Michael Jordan disse: “Se quiser que Michael Jordan dê o seu melhor, diga-lhe que não é capaz de fazer alguma coisa.” Cinco anos depois de ter se aposentado da NBA, quando Michael fez seu discurso no Hall of Fame, adivinhe sobre o que ele mais falou: sobre todos seus críticos e cétricos. Ele ainda não havia superado aqueles que o haviam depreciado. Quando Michael foi eliminado do time da escola, quem o substituiu foi Leroy Smith Jr. Para te mostrar o quanto ele fazia da dor um combustível, Michael convidou Leroy para a cerimônia. “Quando ele entrou para o time e eu não, quis provar não só a Leroy Smith, não só a mim mesmo, mas ao treinador que o preferiu a mim, queria deixar claro: você cometeu um erro.”

Elon Musk, Barbara Corcoran e Michael Jordan, todos usaram sua dor como combustível. Você também pode fazê-lo. Lembre-se dos momentos mais difíceis, quando você disse “nunca mais!”. Recordar essas experiências será seu combustível.



Ainda sinto que tenho tantos críticos em minha vida, que daria até para ocupar o Madison Square Garden. Aos 26 anos, fui convidado para dar uma palestra na minha *alma mater*, Glendale High School. Encontrei Dotty, uma orientadora educacional, que perguntou: “Por que você está aqui, Patrick? Para assistir ao palestrante motivacional?” Ela então me disse que sempre tinha tido pena de meus pais. Ali estava eu, aos 26, convidado para voltar à minha escola e falar sobre meu sucesso, e Dotty estava me mostrando como sentia pena, lembrando-me, uma década depois, de como se sentia triste pelos meus pais por eu ser um garoto sem motivação e nem rumo.

Dotty acabou me conduzindo até o auditório, onde seiscientos alunos esperavam ouvir o palestrante motivacional, quando de repente o vice-reitor se levanta e me apresenta. Vocês precisavam ver a expressão no rosto de Dotty!

Eu não disse nada a ela. Em vez disso, a registrei como uma pessoa crítica que ia e voltava em minha vida. E pessoas assim me enlouqueciam. Na verdade, tenho uma lista com as afirmações feitas sobre mim ao longo dos anos. A maioria das pessoas lê afirmações positivas que lhes dão confiança, já eu tenho uma lista de “afirmações” feitas por aqueles que duvidaram de mim ou tentaram me passar para trás. Ler e reler essa lista gera um nível de energia em mim que nenhum dinheiro poderia gerar.

Talvez o crítico mais importante de minha vida tenha sido um estranho. Quando eu tinha 23 anos, meu pai teve seu décimo terceiro ataque cardíaco. Corri para o centro médico do condado de Los Angeles, um hospital público. Lá, ele estava sendo tratado como lixo. E perdi a cabeça — esperneei, jogando coisas para o ar. “Não mexe com o meu pai! Você passou do ponto!” Eu estava tão fora de controle, que o segurança teve de me levar para fora do hospital. Durante meu ataque de raiva, um rapaz me disse: “Escuta. Se você *tivesse* dinheiro, poderia ter um plano de saúde e médicos melhores para cuidar de seu pai. Isso aqui é pago por contribuintes e é chamado serviço público.”

Depois que me expulsaram do hospital, sentei-me no meu Ford Focus, e as lágrimas rolaram pela minha face. A raiva deu lugar à vergonha. O

rapaz estava certo. Meu pai não estava sendo bem cuidado porque eu não tinha dinheiro para lhe proporcionar melhores cuidados. E eu não tinha dinheiro porque passava mais tempo saindo à noite do que com meus clientes. Aquela foi uma fase ruim em minha vida. A mulher com que imaginei me casar tinha me abandonado havia pouco tempo. Eu tinha uma dívida de 49 mil dólares no cartão de crédito. Fiquei meia hora chorando como um bebê.

Depois de toda essa choradeira, autopiedade e vergonha, finalmente entendi. Naquela noite, o velho Patrick morreu.

Tudo mudou em mim. Usei aquela dor para lembrar de cada depreciação que ouvi ao longo da vida: “Média de 1,8. Perdedor. Anda com criminosos. Pobre Patrick, não tem chance. Pais divorciados. Mãe vivendo de subsídios governamentais. Teve de se alistar no exército por não ter outra escolha. Nunca será ninguém.”

Jurei que meu pai nunca trabalharia de novo na loja de conveniência na esquina da rua Eucalyptus com a Manchester, em Inglewood, onde era constantemente assaltado à mão armada. Ele não passaria o resto da vida com acesso apenas a um serviço de saúde tão ruim. Nem ele e nem eu passaríamos essa vergonha novamente.

Disse a mim mesmo: “Bet-David. O mundo conhecerá esse sobrenome. Sei de toda a dor que vivemos. Sei dos desafios por quais passamos como família ao deixar o Irã e chegar aos EUA. Lembro-me de como minha mãe ficava envergonhada por falar mal o inglês. Lembro-me do olhar no rosto de meu pai nas reuniões de família, onde as pessoas o depreciavam. Não demorará muito para que tenham orgulho do sobrenome de vocês. Terão muito orgulho por terem vindo para a América. Terão muito orgulho dos sacrifícios que fizeram.”

No dia seguinte, aconteceu algo curioso. Ninguém me reconheceu. Recebi os maiores elogios que já ouvira até então. “Pat, você mudou. Nem te reconhecemos. Sentimos falta do velho Pat. Queremos ele de volta.” Naquela época, eu era famoso por frequentar todas os clubes de Los Angeles de quinta a sábado. Costumava ir para Las Vegas 26 vezes por ano. Falei para meus amigos pararem de me convidar. Eles não me ouviram. Imaginaram

que fosse questão de tempo até o velho amigo deles voltar a liderar o grupo nos clubes de novo.

Mal sabiam que eu nunca mais seria o velho Pat, festeiro e indisciplinado. Eu tinha feito uma mudança de 180 graus. Era o fim do jogo. A partir daquele dia, ninguém, nem mesmo eu, voltou a ver o velho Pat. Usei todos esses críticos como combustível, e isso me proporcionou um fluxo constante de energia desde então, uma reserva que posso usar a qualquer momento.

Quero que você transforme toda sua fúria e dor em combustível. Esse é o seu show. Se você mudar a si próprio e focar quem quer ser, nada poderá impedi-lo.

Sempre que me lembro dessas histórias, fico perturbado. Elas não doem tanto quanto antes, mas, em um piscar de olhos, posso voltar a essas cenas para me motivar novamente. Algo me diz que novas histórias ainda serão adicionadas a essa lista. A dor nunca desaparece, mas, apesar disso, agora vejo essas críticas e dúvidas como verdadeiros presentes. No fim, elas me conduziram à clareza sobre quem quero ser. Elas me levaram a dizer “nunca mais” e a criar uma lista do que não é negociável para mim (coisas que não estou disposto a comprometer, a despeito das circunstâncias). Encorajo-o a fazer o mesmo.

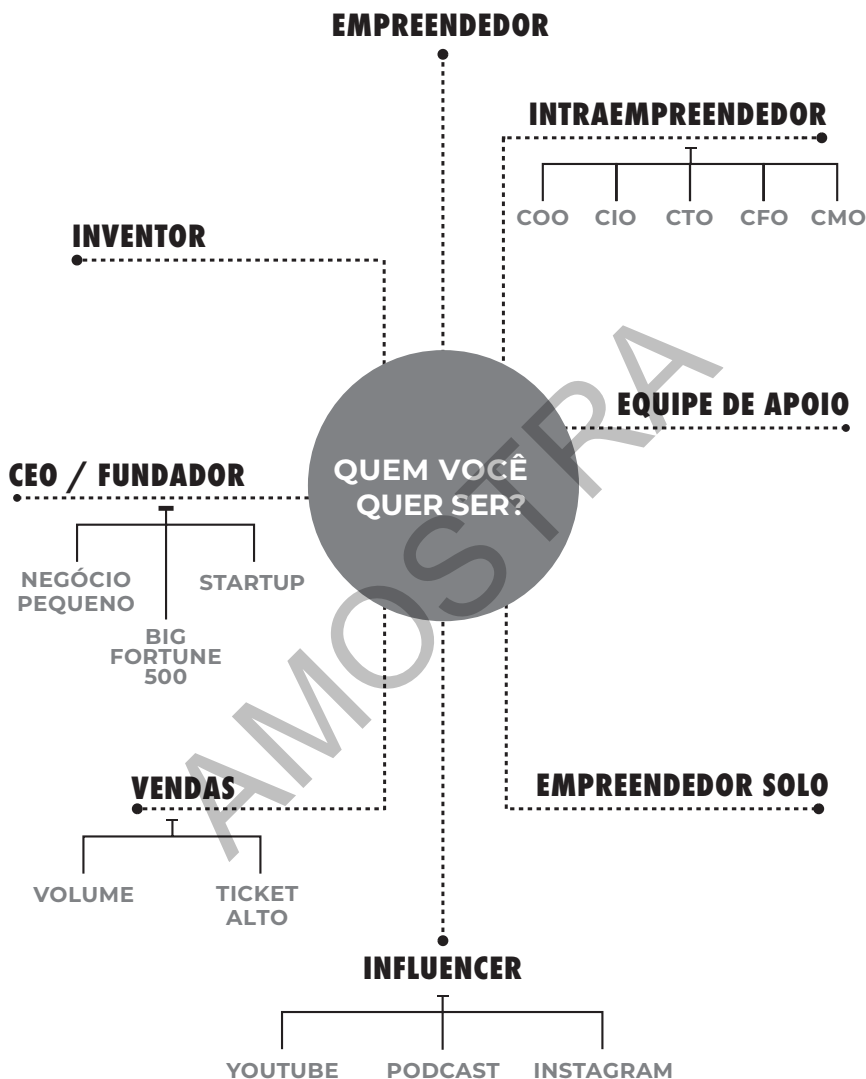
Ao fazê-lo, não ceda anulando suas peculiaridades e características que soem estranhas para os outros — essas idiossincrasias são importantes, devido ao que você experimentou e pela forma como você é estimulado. Você precisa ter clareza sobre o que pode sacrificar e o que é totalmente essencial. Isso irá ajudá-lo a criar sua própria lista de itens não negociáveis.

## **Descubra Seu Melhor Papel**

Todas essas perguntas têm o propósito de levá-lo a descobrir qual é o melhor caminho para você. O segredo é encontrar a melhor posição, aquela que mais destaca seus talentos. Fundador? CEO? Diretor de estratégia? Diretor de vendas? Número dois? Desenvolvedor de negócios? Intraempreendedor? A lista continua. Vivemos em uma era na qual os empreendedores ganham destaque, mas pode ser que isso não seja para você, o que não significa que não haja um lugar no qual você possa construir patrimônio e se realizar.



A única forma de saber é entender, primeiro, quem você quer ser.



Ser um empreendedor é algo de alto risco e alto retorno, tanto em termos pessoais como financeiros. Ao olhar para um empreendedor de sucesso, a maioria das pessoas só presta atenção ao seu produto final. Poucos veem o que ele ou ela superou — todas as lutas, as traições, a conta bancária zerada. Estar em casa e jantar com a família às 6h da tarde é algo que nem

sempre acontece quando se é um empreendedor. Dependendo do tamanho de sua visão, talvez você até possa consegui-lo na maioria das noites, mas se você for um disruptor e construir um conglomerado multinacional, terá de fazer muitos sacrifícios. Tudo isso é necessário para ser dono de seus próximos passos, e para fazer com que os outros, incluindo sua família, acreditem neles.

Quanto mais ocupado for, mais organizado terá de ser. Temos essa ideia de que não podemos ganhar no mais alto nível e também ter uma boa vida familiar. Não será fácil, mas você pode encontrar uma forma de fazer isso dar certo, se achar importante. É uma escolha que só você pode fazer. Para mim, é mais importante ser um exemplo para meus filhos de alguém que luta para concretizar as próprias visões do que jantar com eles todas as noites. Minha família entende isso porque nos planejamos para tal. Além disso, ter mais dinheiro lhe dá mais escolhas. Você pode ter de trabalhar nas férias. Ter recursos lhe dá flexibilidade para levar sua família com você e transformar uma viagem de trabalho em passeio familiar. Como em tudo, há riscos e recompensas, custos e recompensas. A rota que você escolherá dependerá de como responde a esta questão: quem você quer ser?

## **Personifique quem Você quer Ser Vivendo Sua Verdade Futura**

Quantas vezes você ouviu alguém dizer: “*Quando* eu conseguir, irei...” ou “*Quando* eu for bem-sucedido, vou...” As pessoas dizem coisas como: “*Quando* eu ganhar meu primeiro milhão” ou “*Quando* nos mudarmos para a nossa própria casa...”

Entendo o dilema do ovo e da galinha. Não dá para construir uma sede de renome global ou licenciar o melhor software sem fluxo de caixa. O que você pode fazer — independente do quanto ganha — é se colocar da melhor forma possível fazendo as jogadas certas.

Uma expressão que sempre repito é *verdade futura*. **Ela significa viver no presente como se sua verdade futura já tivesse se tornado realidade.**

Inspirei-me nessas palavras de Thomas J. Watson, fundador da IBM: