

## Elogios para *Amplifique*

“Em meus mais de trinta anos de experiência como investidor de risco, nunca vi ninguém rivalizar com o *know-how* operacional de Frank. Com Frank, tudo começa e termina com uma execução *hardcore* e focada. ‘Fique confortável com o desconforto’, ‘esperança não é uma estratégia’ e ‘a melhor maneira de construir uma marca é conseguir mais clientes’ são alguns dos mantras pelos quais Frank nos ensinou a viver. Não há dúvida de que ele tornou muitos de nós melhores membros de conselho, pois ajudamos outros CEOs ao longo de suas jornadas.”

—Doug Leone,  
sócio, Sequoia Capital

“Frank Sloatman é um dos CEOs com melhor desempenho que existe. Este livro é leitura essencial para todo líder que aspira motivar equipes, inspirar excelência e entregar além das expectativas.”

—Bill McDermott,  
presidente e CEO, ServiceNow

“*Amplifique* é uma leitura fantástica para líderes e futuros líderes, sejam eles de startups, pequenas, médias ou grandes empresas. Como CEO, Frank esbanja total clareza sobre o que fazer e, igualmente importante, sobre o que não fazer... Então, se você está procurando uma leitura obrigatória sobre liderança, foco em sua missão e execução nos níveis mais altos, este é o livro!”

—Joe Tucci,  
ex-presidente e CEO, EMC

“Nos últimos quinze anos, tive um assento na primeira fila para assistir à excelência operacional de Frank Sloatman em exibição na Data Domain, ServiceNow e Snowflake. Isso faz de Frank o melhor CEO de tecnologia do planeta: ele define e supera expectativas excessivamente altas, é um líder de pessoas de alta integridade, deixa a estratégia clara para todos e é um líder destemido disposto a fazer o que for preciso para vencer. *Amplifique* é um livro de leitura obrigatória para quem quer levar sua equipe e sua organização para o próximo nível.”

—Mike Speiser,  
diretor-geral, Sutter Hill Ventures

“Frank trabalhou para mim quando a Data Domain se tornou EMC, e — uau! — que líder incrível. Ele construiu intensidade em torno de prioridades claras de negócios e da proposta de valor para o cliente e a conduziu diariamente pela organização. *Amplifique* conta essa história e como ela pode ser recriada em outras organizações.”

—Pat Gelsinger,  
CEO, Intel

“Frank Sloatman traz sua experiência de entregar sucesso a olhos vistos para todos nós aprendermos e nos inspirarmos: simplificar a proposta de valor, focar o cliente, eliminar distrações e confusões, conduzir incansavelmente a execução com excelência e mais rápido... *Amplifique* é uma receita que todos podemos aplicar.”

—Frans van Houten,  
CEO da Royal Philips

# AMPLI FIQUE

**FRANK SLOOTMAN**

Presidente e CEO da Snowflake Inc.

# AMPLI FIQUE

Liderando para o **hipercrescimento**,  
elevando e intensificando as expectativas  
com mais **agilidade**.



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023



## Amplifique

Copyright © 2023 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.  
ISBN: 978-85-508-1866-5

*Translated from original Amp It Up. Copyright © 2022 by John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-11-198-3611-7. This translation is published and sold by John Wiley & Sons, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2023 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2023 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

S634a Sliotman, Frank.  
Amplifique: liderando para o hiperdesenvolvimento, elevando e sistematizando as expectativas com mais agilidade / Frank Sliotman ; traduzido por Leandro Menegaz - Rio de Janeiro : Alta Books, 2023. 208 p. ; 16cm x 23cm.  
Tradução de: Amp It Up  
Inclui índice.  
ISBN: 978-85-508-1866-5  
1. Administração. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento pessoal. 4. Liderança. 5. Negócios. I. M., Leandro. II. Título.  
CDD 158.1  
CDU 159.947  
2023-825

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Autoajuda 158.1
2. Autoajuda 159.947

### Produção Editorial

Grupo Editorial Alta Books

### Diretor Editorial

Anderson Vieira  
anderson.vieira@altabooks.com.br

### Editor

José Ruggeri  
j.ruggeri@altabooks.com.br

### Gerência Comercial

Claudio Lima  
claudio@altabooks.com.br

### Gerência Marketing

Andréa Guatiello  
andrea@altabooks.com.br

### Coordenação Comercial

Thiago Biaggi

### Coordenação de Eventos

Viviane Paiva  
comercial@altabooks.com.br

### Coordenação ADM/Finc.

Solange Souza

### Coordenação Logística

Waldir Rodrigues

### Gestão de Pessoas

Jairo Araújo

### Direitos Autorais

Raquel Porto  
rights@altabooks.com.br

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

### Assistente Editorial

Andreza Moraes  
Isabella Gibara

### Produtores Editoriais

Illysbelle Trajano  
Maria de Lourdes Borges  
Thales Silva  
Thiê Alves

### Equipe Comercial

Adenir Gomes  
Ana Carolina Marinho  
Ana Claudia Lima  
Daiana Costa  
Everson Sete  
Kaique Luiz  
Luana Santos  
Maira Conceição  
Natasha Sales

### Equipe Editorial

Ana Clara Tambasco  
Andreza Moraes  
Arthur Candreva  
Beatriz de Assis  
Beatriz Frohe  
Betânia Santos

### Brenda Rodrigues

Caroline David  
Erick Brandão  
Elton Manhães  
Fernanda Teixeira  
Gabriela Paiva  
Henrique Waldez  
Karolayne Alves  
Kely Oliveira  
Lorrahm Candido  
Luana Maura  
Marcelli Ferreira  
Mariana Portugal  
Matheus Mello  
Milena Soares  
Patricia Silvestre  
Paulo Gomes  
Viviane Corrêa  
Yasmin Sayonara

### Marketing Editorial

Amanda Mucci  
Guilherme Nunes  
Livia Carvalho  
Pedro Guimarães  
Tiago Brito

## Atuaram na edição desta obra:

### Tradução

Leandro Menegaz

### Copi

Livia Rodrigues

### Revisão Gramatical

Fernanda Luft  
Alessandro Thomé

### Diagramação

Daniel Vargas

### Capa

Arthur Candreva  
Erick Brandão

Editora  
afiliada à:



**abdrn**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE  
DIREITOS NEOFONOGRAFICOS

ASSOCIADO



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
Ouidoria: [ouidoria@altabooks.com.br](mailto:ouidoria@altabooks.com.br)

*Ao Homem (e à Mulher) na Arena:*

*“Não é o crítico que importa; não aquele homem que aponta como o homem forte fraqueja, ou onde aqueles que realizaram algo poderiam tê-lo feito melhor. O crédito pertence ao homem que encontra-se na arena, cuja face está manchada de poeira, suor e sangue; aquele que esforça-se bravamente; que erra, que se depara com um revés após o outro, pois não há esforço sem erros e falhas; aquele que esforça-se para lograr suas ações, que conhece grande entusiasmo, grandes devoções, que se entrega a uma causa nobre; que, no melhor dos casos, conhece no fim o triunfo da realização grandiosa, e quem, no pior dos casos, se falhar, ao menos falha ousando grandemente, para que seu lugar jamais seja com aquelas frias e tímidas almas que não conhecem vitória ou fracasso.”*

*–Theodore Roosevelt, 1910*

# Conteúdo

<b>Parte I</b>	<b>Amplificando</b>	<b>1</b>
Capítulo 1	Introdução: O Poder de Amplificar	3
Capítulo 2	Minha Jornada de Adolescente Limpador de Banheiros a CEO em Série	13
<b>Parte II</b>	<b>Eleve Seus Padrões</b>	<b>33</b>
Capítulo 3	Torne Sua Organização Orientada para a Missão	35
Capítulo 4	Declare Guerra aos Seus Concorrentes e ao Incrementalismo	45
Capítulo 5	Coloque a Execução à Frente da Estratégia	55
<b>Parte III</b>	<b>Alinhe Seu Pessoal e Sua Cultura</b>	<b>65</b>
Capítulo 6	Contrate Motoristas, Não Passageiros, e Tire as Pessoas Erradas do Ônibus	67
Capítulo 7	Construa uma Cultura Forte	75
Capítulo 8	Ensine Todos a Ser Diretos e a Construir Confiança Mútua	85
<b>Parte IV</b>	<b>Aprimore Seu Foco</b>	<b>93</b>
Capítulo 9	Coloque a Análise Antes das Soluções	95
Capítulo 10	Alinhe Incentivos para o Sucesso do Cliente	101
<b>Parte V</b>	<b>Acelere o Ritmo</b>	<b>105</b>
Capítulo 11	Aumente as Vendas	107
Capítulo 12	Cresça Rápido ou Morra Devagar	115
Capítulo 13	Fique Aguerrido Enquanto Você Aumenta a Escalabilidade	125

<b>Parte VI</b>	<b>Transforme Sua Estratégia</b>	<b>133</b>
Capítulo 14	Materialize Suas Oportunidades – a História de Crescimento da Data Domain	135
Capítulo 15	Amplie a Abertura – a História da Expansão da ServiceNow	145
Capítulo 16	Mire as Estrelas – a História de Crescimento da Snowflake	155
<b>Parte VII</b>	<b>O Líder Amplificado</b>	<b>163</b>
Capítulo 17	Amplifique Sua Carreira	165
Capítulo 18	Apenas para CEOs – Lidando com Fundadores e Conselhos	177
Capítulo 19	Conclusão – Grandes Líderes Têm Grandes Resultados	187
Agradecimentos		189
Índice Remissivo		191

AMOSTRA



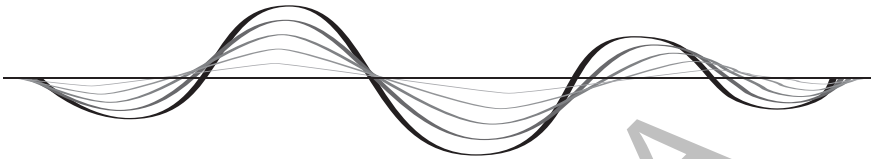
Parte



Amplificando

AMOSTRA

# 1



## Introdução: O Poder de Amplificar

### **Amplificar**

Alguns anos atrás, escrevi um artigo popular no LinkedIn, “Amplifique”, cuja premissa principal era a de que as organizações têm um espaço considerável para melhorar seu desempenho sem fazer alterações caras em seu talento, estrutura ou modelo de negócios fundamental. Meu conselho básico era continuar jogando seu jogo, mas aumentar dramaticamente as coisas. Eleve seus padrões, acelere o ritmo, aprimore seu foco e alinhe seu pessoal. Você não precisa trazer muitos consultores para examinar tudo que está acontecendo. O que você precisa no primeiro dia é aumentar as expectativas, a energia, a urgência e a intensidade.

Esse artigo gerou milhares de curtidas, compartilhamentos e comentários. Também levou a uma enxurrada de pedidos para reuniões e palestras. Embora eu adore falar com outros líderes, especialmente empreendedores, e mesmo que eu fale em conferências e escolas de negócios de tempos em tempos, eu não poderia acomodar todos que quisessem aprender mais sobre minha filosofia Amplifique. Acredito que cabe aos líderes compartilhar nossa experiência com os outros, mas não é eficiente ou escalável fazê-lo em pequenos grupos (e muito menos individualmente), especialmente quando você tem um trabalho diário desgastante. É por isso que estou escrevendo este livro: para resumir minhas convicções, observações e crenças sobre como liderar uma empresa de alto desempenho e orientada para a missão.

Os conceitos, estratégias e táticas que você encontrará aqui foram desenvolvidos ao longo de toda minha carreira, mas especialmente nas três empresas muito diferentes em que atuei como CEO: Data Domain, de 2003 a 2010; ServiceNow, de 2011 a 2017; e Snowflake, de 2019 até o presente. Em várias ocasiões, também fui investidor de risco, membro de conselho e executivo corporativo, mas nenhuma experiência em negócios se compara à de ser CEO. Adoro ser totalmente responsável pela liderança, estratégia, cultura e execução de uma empresa em um mercado ultracompetitivo.

As coisas podem dar errado muito rapidamente em uma organização quando a equipe de liderança é fraca ou se distrai. Sendo a natureza humana o que é, muitas pessoas diminuirão sua produção a um ritmo glacial e adotarão o “bom o suficiente” como padrão. Sem liderança focada, milhões de prioridades conflitantes competem entre si. Assim, as melhores pessoas da organização ficam frustradas e começam a sair, pois o talento e a energia ficam inexplorados e adormecidos. Neste ponto, você está no caminho do declínio catastrófico — a menos que amplifique as coisas imediatamente.

Mudanças de liderança podem produzir impacto imediato muito antes de você poder realizar mudanças mais estruturais em talento, organização e estratégia. Você pode engolfar sua organização em energia, acelerar o ritmo e começar a executar os princípios da defesa e do ataque

com muito mais foco e expectativas mais altas. Você se sentirá passando por cima de impasses e bloqueios. De repente, tudo está se funcionando e vibrando.

Esse fenômeno não se limita aos negócios. Muitas vezes, vemos equipes esportivas passarem de derrotas a vitórias de uma temporada para outra sem mudanças dramáticas no elenco. Quando Vince Lombardi assumiu o cargo de treinador do Green Bay Packers em 1959, a equipe havia acabado de sair de uma temporada de uma vitória e dez derrotas, sem mencionar onze temporadas seguidas com mais derrotas que vitórias. No ano seguinte, os Packers melhoraram para sete vitórias e cinco derrotas, sua primeira temporada vitoriosa em muitos anos. Então eles começaram a ganhar um campeonato de divisão após o outro. A liderança realmente importa. Não é por acaso que até hoje os vencedores do Super Bowl recebem um troféu com o nome de Lombardi.

Meu objetivo com este livro é fornecer não apenas conselhos táticos, mas também contexto e formas de pensar sobre as situações. Você pode experimentar essas ideias para avaliá-las e ver se elas se encaixam. Não tenho a missão de convencer o mundo a concordar comigo. Se optar por não amplificar, isso é com você. Mas acredito que os capítulos a seguir o ajudarão a fortalecer sua determinação e a travar um bom combate — não apenas se você for um CEO, mas se for um líder em qualquer nível, seja em uma startup, uma grande empresa ou uma sem fins lucrativos.

Eu acredito também que você só pode conseguir esses insights de um companheiro de viagem. Sem ofensa para meus amigos de capital de risco, mas eles geralmente pensam que seus investimentos lhes dão o direito de dar palestras a empresários nas reuniões do conselho, mesmo que muitos do capital de risco nunca tenham estado na frente de combate. Ter visto as coisas serem feitas não é o mesmo que fazê-las.

A mídia elogiou os resultados que minhas três empresas entregaram nas últimas duas décadas, quando chegamos a três IPOs bem-sucedidas e geramos centenas de bilhões de dólares em valor de mercado. É difícil argumentar com resultados. Mas pessoas de fora também

questionaram, se não criticaram, as maneiras pelas quais alcançamos esses resultados. Então, vamos começar com uma visão geral das cinco etapas principais do processo de Amplificar: elevar seus padrões, alinhar seu pessoal, aprimorar seu foco, acelerar o ritmo e transformar sua estratégia.

## Eleve Seus Padrões

O falecido Steve Jobs foi inspirado apenas por coisas “insanamente ótimas”. Ele estabeleceu um padrão alto para aparentemente tudo, e qualquer coisa que não atendesse aos seus padrões era sumariamente rejeitada. Tente aplicar “insanamente ótimo” como padrão diário e veja até onde você chega. As pessoas diminuem seus padrões em um esforço para levar as coisas adiante e tirá-las de suas mesas. Não faça isso. Lute contra esse impulso a cada passo do caminho. Não é preciso muita energia mental para elevar os padrões. Não deixe a indisposição se instalar. Elevar o padrão é energizante por si só.

Em vez de dizer às pessoas o que penso de uma proposta, um produto, um recurso, seja o que for, pergunto o que elas pensam. Elas ficaram empolgadas com isso? Amaram cabalmente? Na maioria das vezes eu ouvia: “É bom” ou “Não é ruim”. Elas deduziriam pela minha expressão facial que essa não era a resposta que eu estava procurando. Volte quando *you* estiver explodindo de entusiasmo com o que quer que esteja propondo para o resto de nós.

Todos nós deveríamos estar entusiasmados com o que estamos fazendo. Então canalize seu Steve Jobs interior. Busque o insanamente ótimo. É muito mais energizante!

## Alinhe as Pessoas e a Cultura

O alinhamento torna-se um conceito mais importante à medida que a empresa cresce e há muitos elementos móveis. A questão é: estamos todos remando juntos? Estamos todos dirigindo na mesma direção?

Quando entrei na Snowflake, a empresa estava sendo administrada como o que eu chamaria de uma empresa pseudo-SaaS com um modelo de assinatura. Mas é basicamente uma empresa de serviços públicos de computação em nuvem com um modelo de consumo. Tal como acontece com sua companhia elétrica local, você paga apenas pelo que usa. No entanto, como uma empresa SaaS, nossa força de vendas estava completamente focada em reservas, ou no valor do contrato de vendas, embora a Snowflake não reconhecesse um único dólar de receita nas reservas. Somente o consumo real faz com que a receita seja reconhecida. O consumo impulsionou as reservas apenas indiretamente; à medida que os clientes ficavam sem capacidade, eles reordenavam. Essa falta de alinhamento estava em toda parte: os representantes se preocupavam apenas marginalmente com o consumo, e as reservas foram vendidas em excesso a muitos clientes, o que levou a renovações menores, ou o que chamamos de *down-sells*, em períodos futuros. O custo das comissões estava fora de sintonia com as receitas porque não havia relação direta entre a compensação de vendas e as receitas.

Demorou alguns trimestres para fazer a transição da empresa para o consumo. O consumo tornou-se nossa alcunha. Agora olhávamos tudo pela lente do consumo. Conseguimos um melhor alinhamento.

No pagamento de incentivos o alinhamento, é ainda mais importante. Pagamos a todos da mesma forma em nossa equipe executiva e temos um conjunto de métricas criteriosas e centradas pelo qual pagamos bônus. Nosso executivo de vendas não é pago com um plano de comissão se o resto de nós não for. Todo mundo sabe o que estamos buscando.

Outra fonte de desalinhamento é a administração por objetivos (APO), a qual eliminei em todas as empresas em que entrei nos últimos vinte anos. A APO faz com que funcionários ajam como se estivessem comandando seu próprio programa. Como eles são recompensados por suas métricas pessoais, é quase impossível retirá-los dos projetos. Eles começarão a negociar com você por sua saída. Isso não é alinhamento, é cada um por si. Se precisar de APO para fazer com

que as pessoas façam seu trabalho, você pode ter as pessoas erradas, os gerentes errados ou ambos.

## Aprimore Seu Foco

As organizações geralmente estão dispersadas com muitas prioridades, e muitas delas são mal definidas. As coisas tendem a ser adicionadas à pilha ao longo do tempo, e, antes que percebamos, temos um acúmulo enorme de trabalho. Estamos espalhados por um quilômetro de largura e um centímetro de profundidade. Os problemas com ritmo e andamento são, é claro, relacionados a muita coisa acontecendo ao mesmo tempo. Parece que estamos nadando em cola, movendo-nos em melação.

Os líderes podem fazer duas coisas que trazem benefícios quase instantâneos. Primeiro, pense na execução mais sequencialmente do que em paralelo. Trabalhe em menos coisas ao mesmo tempo e priorize muito. Mesmo se você não tiver certeza sobre os níveis das prioridades, defina-os de qualquer maneira. O processo em si será esclarecedor. Descubra o que importa mais, o que importa menos e o que não importa. Caso contrário, seu pessoal discordará sobre o que é importante. Estas são as perguntas que deve fazer constantemente: o que *não* vamos fazer? Quais são as consequências de *não* fazer algo? Adquiria o hábito de priorizar e repriorizar constantemente.

É relativamente fácil para a maioria das pessoas definir suas três principais prioridades. Basta perguntar a elas. Como exercício, muitas vezes pergunto: se você pudesse fazer só uma coisa pelo resto do ano, e nada mais, o que seria e por quê? As pessoas lutam com essa pergunta porque é fácil estar errado, e é exatamente esse o ponto. Se estivermos errados, os recursos serão mal alocados. Isso é preocupante. Mas evitamos esses diálogos pontuais porque é mais fácil listar cinco ou dez prioridades. As corretas podem nem estar no meio delas.

“Prioridade” deve, idealmente, ser usada apenas como uma palavra no singular. No momento em que você tem muitas prioridades, na verdade não tem nenhuma.

Na ServiceNow, tive uma conversa com nosso novo diretor de produtos sobre “o que é essa única coisa”. As organizações de produtos têm um milhão de coisas para fazer e realmente precisam elevar seu pensamento para verem a floresta de cima das árvores. Essa não foi uma conversa rápida ou simples, porque é fácil perder de vista o quadro geral quando se afoga nas obrigações do dia a dia. Eu sabia qual deveria ser a resposta, mas o CPO veria da mesma forma? Ele tinha alguma prioridade?

Chegamos em um foco singular de moldar nossa experiência de antes como usuário industrial para a de serviço de nível de consumidor. Esse não era um projeto de curto prazo; ele exigiria uma mudança de estratégia de longo prazo, se não de cultura de engenharia, com esforço sustentado. Foi importante para o futuro da empresa, mas também difícil, porque exigia mudar nosso DNA. Nossos clientes eram pessoas de TI que tinham alta tolerância a essas experiências mais industriais e não muito intuitivas. A empresa teve que se afastar à força de onde era proveniente. Ter clareza é fundamental, ou as pessoas simplesmente resolverão um problema sem que isso surta efeitos significativos. As intenções em geral são boas, mas são subpriorizadas, com poucos recursos e não totalmente cristalizadas.

A imprecisão causa confusão, mas a clareza de pensamento e propósito é uma enorme vantagem nos negócios. A boa liderança requer um processo interminável de reduzir as coisas ao essencial. Explique em detalhes o que quer dizer! Se as prioridades não forem claramente compreendidas no topo, quão distorcidas elas estarão na base?

## **Acelere o Ritmo**

Em uma organização problemática não há pressa, nem urgência. Por quê? As pessoas precisam estar lá de qualquer modo, então qual é o sentido de se mover mais rápido? Se você já viu o interior de um Departamento de Veículos Motorizados da Califórnia (DMV), sabe como é. A equipe não começa a se mover até as 16h, porque o horário de saída é às 16h30, e a lista de pendências precisa ser eliminada para que



todos possam sair na hora. No restante do dia, quem se importa? Eles têm que estar lá de qualquer modo mesmo.

Os líderes ditam o ritmo. As pessoas às vezes pedem para me retornar em uma semana, e eu pergunto: por que não amanhã ou no dia seguinte? Comece a comprimir os ciclos de tempo. Podemos nos mover muito mais rápido se apenas mudarmos a mentalidade. Uma vez que a cadência muda, todos se movem mais rápido, e nova energia e urgência estarão em toda parte. Pessoas de alto desempenho anseiam por uma cultura de energia.

Não é uma coisa de uma só vez; não é um e-mail ou um memorando. É usar cada encontro, reunião e oportunidade para aumentar o ritmo de tudo que está acontecendo. Aplique pressão. Seja impaciente. A paciência pode ser uma virtude, mas nos negócios pode sinalizar falta de liderança. Ninguém quer nadar em cola ou lutar para que as coisas sejam feitas. Algumas organizações diminuem o ritmo das coisas por projeto. Mude isso — o mais rápido possível.

## Transforme Sua Estratégia

Grande parte deste livro é sobre execução, especialmente o desenvolvimento de execução implacável em sua missão principal. Mas isso não significa que a estratégia não desempenhe um papel extremamente importante. Uma vez que saiba como executar, você se tornará um estrategista melhor, e a estratégia pode se tornar um multiplicador de força para seus esforços. Transformar sua estratégia exigirá que você “amplie a abertura” de seu pensamento sobre o modelo de negócios, para alcançar mercados novos e maiores. Você precisará desenvolver visão periférica, como um *quarterback* em um campo de futebol americano.

Pensar em estratégia sobrecarrega uma parte diferente de nosso cérebro. É mais abstrato, fluido, dinâmico, multidimensional. Requer conectar coisas aparentemente não relacionadas. Isso pode enlouquecer as pessoas que gostam da parte prática. É como se amarrar a uma mentalidade diferente.

Enquanto todo mundo está de cabeça baixa, você precisa estar de cabeça erguida, para enfrentar tanto a necessidade quanto a oportunidade de transformação estratégica. Desenvolva um senso saudável de paranoia sobre seu modelo de negócios, porque seus concorrentes certamente estão tentando atrapalhar você. Isso é tão certo quanto o sol nascer amanhã.

## A Batalha Épica

Depois de me aposentar da ServiceNow em 2017, eu não tinha intenção de assumir outro cargo de CEO. Mas pessoas como eu – e acho que pessoas como você – têm dificuldade em deixar a arena. É emocionante estar de volta à briga como CEO da Snowflake, ajudando uma empresa tão promissora a atingir seu potencial. É uma batalha épica com novas plataformas, novos concorrentes, novos modelos de negócios, tudo voltado para a frente e extremamente estimulante. É difícil se afastar da adrenalina constante com novas experiências e aprendizados.

Liderança é um negócio solitário. Você vive 24 horas por dia, 7 dias por semana, com incerteza, ansiedade e medo do fracasso pessoal. Você toma inúmeras decisões, e estar errado sobre qualquer uma delas pode decepcionar seus funcionários e investidores. As apostas, tanto financeiras quanto humanas, são altas. E o que aumenta o terror é que não há nenhum manual ou guia de como fazer. Todo problema, pelo menos até certo ponto, nunca foi visto antes. Em particular, as empresas em estágio inicial geralmente sentem que estão envoltas em uma névoa de guerra.

Minha esperança é a de que os próximos capítulos o ajudem a enxergar através da névoa, estabelecer contexto, classificar suas opções e amplificar sua organização no caminho para o sucesso.