ESCOLHA SEUS INIMIGOS COM SABEDORIA

Planejamento de negócios para os poucos audaciosos

AMOSTRA

Patrick Bet-David
com Greg Dinkin

ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

Sumário

Introdução: Os Inimigos Falaram IX

PARTE UM
Integrando Lógica e Emoção para Elaborar o Seu Plano

1. Os 12 Componentes 3
2. Olhe para Trás para Criar Constância, Profundidade e Magia 17
3. O Caminho dos Poucos Audaciosos 31

PARTE DOIS
Criando os 12 Componentes do Seu Plano de Negócios

4. Inimigo e Concorrência 47
5. Vontade e Habilidade 83
6. Missão e Plano 109
7. Sonhos e Sistemas 135
8. Cultura e Time 157
9. Visão e Capital 187

AMOSTRA

PARTE TRÊS
Dando Vida ao Seu Plano

10. Reunindo os Componentes para Fazer Seu Próprio Plano 217

11. Implementando o Plano 231

Conclusão 245

Agradecimentos 249

Recursos e Maneiras de Se Manter Conectado 253

Apêndice A: Análise do Ano Passado 255

Apêndice B: Plano de Negócios de Uma Página 259

Notas 261

AMOSTRA

PARTE UM

Integrando Lógica e Emoção para Elaborar o Seu Plano

AMOSTRA

CAPÍTULO 1

Os 12 Componentes

O general que ganha a batalha faz muitos cálculos em seu templo antes do combate ser travado. O general que perde faz poucos cálculos antes.

Sun Tzu

AMOSTRA

Eu estava negociando um acordo importantíssimo. Milhões de dólares estavam em jogo, e eu precisava de toda a minha concentração. Pedi para o meu assistente colocar todas as chamadas em espera e derrubar qualquer um que tentasse entrar pela minha porta. Pensando bem, eu deveria ter contratado um assistente mais intimidador. Na verdade, acho que nem mesmo Lawrence Taylor, no auge de sua carreira, poderia ter parado aquele cara.

Ele invadiu o meu escritório e gritou, "Eu estou cansado da minha vida!" Ele estava tremendo. "Eu não posso mais viver assim. Estou encurralado. Eu quero tanto vencer. Estou te dizendo aqui e agora que vou me tornar o melhor agente neste escritório! Nada pode me parar!"

Sua raiva virou tristeza, e ele não parou de chorar por trinta minutos. Ernie tinha 19 anos na época. Ele tinha uns quatrocentos dólares no banco, ensino médio completo e zero habilidade com os negócios. Ernie tinha toda a vontade do mundo, mas me perguntei se seria o suficiente para ele competir no ramo.

Mais cedo, Larry havia me mostrado seu plano de negócios. Ele tinha toda a polidez e profissionalismo que você esperaria de quem se formou na UCLA e trabalhou para a Northrop Grumman. Suas palavras eram tão engomadas quanto a sua camisa. Seus pais o haviam educado bem e, se algum dia ele precisasse de ajuda, eles serviriam como uma rede de apoio.

Como você pode imaginar, o plano de negócios de Larry era impecável. Era cheio de planilhas no Excel e gráficos e objetivos anuais mapeados com clareza. Quando lhe perguntei por que seu negócio era tão importante para ele, pareceu-me confuso. Quando perguntei a Larry sobre seus inimigos, ele apontou para o plano encadernado e disse, "Todos os detalhes relevantes estão incluídos aqui dentro, senhor." Considerei seriamente checar se Larry estava vivo.

O plano de Ernie era, no mínimo, uma bagunça. Não tinha estrutura, nem números ou projeções. Não tinha nem *bullet points*. Quando lhe perguntei sobre sua estratégia de prospecção, Ernie recomeçou a chorar. Ele disse que estava cansado da pobreza e do drama de uma família afetada pelo alcoolismo. "Ernie", falei, "eu entendo pelo que você está passando, mas você ainda precisa de um plano. O que você realmente quer fazer?"

Ele não conseguia falar. Eu podia ver o quanto sua vida familiar o afetava antes mesmo de saber a maior parte da história. Ernie precisou de vários minutos para se recompor o suficiente para falar. Finalmente, ele conseguiu murmurar, "Eu vou fazer o que for preciso para não ser pobre."

Se Ernie estivesse presente na apresentação de Larry, eu me pergunto se ele teria tido coragem de falar que seria o número um. Mas vi algo nele que reconheci em mim mesmo. Diferentemente de outros donos de negócios, eu via a emoção como algo positivo.

Se você estivesse no meu lugar, na época, quem você teria escolhido: Ernie ou Larry? Você não conhece essas pessoas, mas você conhece o tipo. Na verdade, eles representam milhares de pessoas com quem trabalhei ao longo dos anos. Praticamente todas que já conheci — antes de se tornarem parte dos poucos audaciosos — se encaixavam em um dos dois: lógica ou emoção. Para facilitar, Larry representa lógica e Ernie representa emoção.

AMOSTRA

Em 2005, quando nos sentamos no meu escritório em Granada Hills, ambos estavam sonhando com sucesso empresarial.

Baseado no que você sabe sobre esses dois, em quem apostaria que teria sucesso nos seus objetivos, seja perdendo peso, começando um negócio ou alcançando promoções em uma empresa?

Sua resposta para essas perguntas vai me dizer muito sobre você. Se você for mais cabeça, apostará em Larry. Se for mais coração, apostará em Ernie.

O que aprendi durante duas décadas é que nem Larry nem Ernie são uma boa aposta para cumprir seus objetivos. As pessoas lógicas estão certas em pensar que Ernie não se manterá organizado por tempo suficiente para terminar o trabalho, muito menos para levantar o capital. As pessoas emocionais estão certas em se perguntar o que manterá Larry motivado. Se você pensa como eu, perguntaria a Ernie, "Se você identificou a pobreza como seu inimigo e está tão determinado a derrotá-la, por que você não tem um plano?"

Aqui é que fica interessante. Você pode achar que Ernie tem vantagem porque tem mais motivação. Ele é mais motivado porque *precisa* mais do sucesso. À primeira vista, você está certo. Mas o que descobri depois de fazer milhares de planos com pessoas diferentes é que Larry pode *encontrar* uma razão para querer o sucesso ainda mais. Todos temos um coração. Todos temos feridas e sonhos que nos emocionam. A maioria das pessoas na área dos negócios foi treinada para ignorar isso. Alguns se certificam de evitar emoções para se manterem centrados. Outros tiveram o coração partido tantas vezes que só querem se proteger de mais dor.

Você pode imaginar qual é a pergunta que faço que causa a maior emoção nas pessoas. *Quem são seus inimigos*? Se não respondem imediatamente, pergunto quem são os seus *haters*, quem duvidou delas ou ficou em seu caminho, quem elas precisam provar que está errado. Normalmente, só vejo olhares vazios. Quando vou um pouco mais fundo (me sentarei em silêncio o tempo que for preciso — nunca subestime o poder do silêncio), a resposta normalmente vem. A emoção suprimida escapa. Talvez Larry ainda sinta a dor de quando seus colegas riram dele em educação física por ser o garoto rechonchudo que não conseguia escalar uma corda. Talvez ele seja assombrado pelo seu professor de educação física. Pode ser um chefe antigo, seu

AMOSTRA

amigo mais bem-sucedido ou um parente que o emociona. Antes de continuarmos, precisamos conhecer o inimigo.

O QUE IMPORTA MAIS: EXPERIÊNCIA OU VONTADE?

Vamos continuar a comparar pessoas emocionais e lógicas. Você apostaria em um vendedor treinado pela Oracle com uma boa poupança, ou no novato que precisava daquela venda para alimentar sua família?

Você apostaria em um engenheiro de sistemas desesperado que está endividado com seu agente de apostas, ou em um engenheiro feliz e experiente para terminar seu novo aplicativo em um prazo apertado?

Você apostaria no time que tem mais experiência e *preparo* ou no time que está *possuído*? Com "possuído" quero dizer que eles podem guardar ressentimentos, estar de luto pela morte de um jogador ou serem muito orgulhosos.

Espero que você esteja dizendo o seguinte, "Chega dos exemplos comparando lógica e emoção, Pat. Por que não pode ser os dois?"

Não só pode ser ambos, **o seu plano de negócios deve ser tanto emocional quanto lógico**. Por isso quero que você veja qual lado prefere e onde precisa melhorar. Se você só é lógico, deve ter tido dificuldade em inspirar pessoas. Com o meu método, você saberá o que precisa mudar para conseguir fazer isso. Se você só é emocional, teve dificuldade em desenvolver sistemas e se organizar. É por isso que você vai se beneficiar com a estrutura de um plano metódico.

Há outra coisa a se ter em mente. Por mais que eu valorize a emoção, também há uma desvantagem. Uma pessoa disposta a fazer tudo para vencer normalmente *fará tudo para vencer* — incluindo violar a lei (e partes do corpo). Se eles trabalharem com você como empregados, empreiteiros ou fornecedores, podem colocar o seu negócio em risco. Este é outro lembrete de que você está buscando o *tipo certo de emoção*, nos outros e em si mesmo, para impulsionar o seu plano.

AMOSTRA

Antes de continuarmos, é importante deixar claro o que *não* é e o que *é* emoção no contexto de planos de negócios.

Emoção *não* é impulsiva, irracional, melodramática, temperamental ou explosiva.

Emoção *é* passional, obcecada, maníaca, incansável, poderosa e intencional.

As palavras que descrevem o que emoção *não* é descrevem as pessoas que escolheram o inimigo errado. A lista de palavras do que *é* emoção descreve os poucos audaciosos que não podem ser contidos.

O elo perdido dos planos de negócios — assim como de reuniões de negócios, apresentações, *pitches* e recrutamentos — **é a integração da emoção à lógica.**

Já estou sendo repetitivo? Que bom. Aprendi, após décadas liderando pessoas e cometendo mais erros do que eu gostaria de admitir, que repetição é essencial. Como foi tão incutido na maioria de nós que devemos separar emoção e lógica, vou continuar a enfatizar que o plano tem que *te emocionar*. E tem que te dizer exatamente o que fazer e quando.

Quase todos os planos de negócios escritos por um Larry ou um Ernie falham. Só um ou outro não é o suficiente.

A ideia de que não há lugar para a emoção nos negócios é uma barreira para o uso deste plano. Também existe a ideia de que não há lugar para o choro nos esportes, mas o homem mais famoso por chorar no futebol americano, o técnico Dick Vermeil, foi introduzido ao Hall da Fama do futebol americano profissional e é o único técnico principal a ganhar tanto o Super Bowl quanto o Rose Bowl. Michael Jordan, Serena Williams, Conor McGregor e Tiger Woods são todos emotivos. Eles podem mostrar essa emoção de maneiras diferentes, mas eles são emotivos.

Isso vale para líderes de negócios. Elon Musk é parecido com dois outros líderes de negócios que respeito, os falecidos Andy Grove e Steve Jobs, porque eles abraçaram a emoção nos negócios. Eles também eram mestres estrategistas que podiam usar suas emoções em etapas lógicas.

AMOSTRA

Ser entusiasmado não é o suficiente. Também não é suficiente criar as melhores planilhas. Fazer parte dos poucos audaciosos significa abraçar a integração de emoção à lógica.

6 Maneiras que as Pessoas Tratam Planos de Negócios

1. Simplesmente não fazem.
2. Tratam como tarefa de casa: fazem no automático.
3. Fazem de qualquer jeito para impressionar os outros.
4. Traçam um plano minucioso que é somente lógico.
5. Descrevem um sonho emocional sem etapas lógicas.

A única maneira que funciona...

6. **Movido por um inimigo e combinando emoção e lógica.**

AMOSTRA

COMO EU LEVANTEI US$10 MILHÕES INTEGRANDO EMOÇÃO E LÓGICA

Quando abri minha empresa de serviços financeiros em 2009, eu estava cheio de emoção. Dizia a qualquer um que quisesse ouvir que teríamos quinhentos mil agentes licenciados até 2029. Para algumas pessoas, era fácil ignorar um convencido de 30 anos que nunca havia aberto uma empresa antes. Outros foram inspirados pela minha paixão e seguiam para a próxima pergunta lógica: *Como* você vai chegar a quinhentos mil agentes licenciados?

Ou seja, eu consegui usar a emoção de ter uma grande visão para chamar a atenção deles. Fiz com que quisessem saber mais. Essa é uma habilidade importante. Mas quando falava no *como*, eu continuava com emoção. "Vamos ter uma cultura maneira! Vamos ter uma determinação absurda. Vamos criar eventos incríveis."

Se você ama palavras, vai notar quantos adjetivos eu usei. Assim como nesse caso, adjetivos são um substituto fraco para uma estratégia concreta. Sem um plano lógico, nenhum investidor sério estava interessado.

Minha história se parece com a de muitos empreendedores. A habilidade de comover pessoas é uma qualidade rara que permite a um grupo seleto abrir uma empresa e convencer outros a segui-los, sem questionamentos. Intraempreendedores, consultores e contadores tendem a ser fortes onde empreendedores são fracos. Eles são ótimos com projeções financeiras e planos táticos. É por isso que parcerias de negócios que têm os componentes da emoção e da lógica são tão efetivas. Steve Jobs/Steve Wozniak, Warren Buffett/Charlie Munger, Mark Zuckerberg/Sheryl Sandberg e Bill Gates/Paul Allen (e depois, Bill Gates/Steve Ballmer) são ótimos exemplos de parcerias de negócios equilibradas.

Eu não tive um cofundador, e foi só mais tarde que desenvolvi habilidades lógicas e recrutei membros da equipe lógicos que complementavam minhas qualidades. Quando abri minha empresa, eu era um lobo solitário que só tinha alguns dos componentes.

Avançando para 2017, quando eu queria levantar US$10 milhões para a empresa. Minha visão não havia mudado. Eu ainda dizia para quem pudesse ouvir que teríamos quinhentos mil agentes licenciados até 2029. Mas dessa vez, quando um investidor perguntou como, eu tinha uma resposta muito lógica. Um grande motivo é Tom Ellsworth, um estrategista lógico e experiente que entendia o jogo de arrecadar capital, que contratei para ser nosso presidente. Tom foi essencial em diversas saídas de negócios, incluindo a da JAMDAT, que foi comprada pela EA Sports por US$680 milhões.

Junto com Tom, montamos um *pitch deck* e projeções financeiras. Você verá a fórmula exata no capítulo 9. Nossa proposta para os investidores incluía nossa taxa de crescimento dos oito anos anteriores, projeções de crescimento baseadas em dados reais, um plano de crescimento específico com estratégias táticas e métricas que nos comparavam com outros na nossa indústria.

AMOSTRA

Uma apresentação passional *e* planos coerentes e projeções estavam inclusos na apresentação. Tanto emoção quanto lógica são necessários para motivar investidores.

Eles não poderiam ter escrito o cheque de US$10 milhões mais rápido. Esse é o poder de integrar emoção e lógica.

2 Tipos de Histórias para Contar

HISTÓRIAS QUE INSPIRAM E ATRAEM (EMOCIONAL)

Entusiasmar os outros

HISTÓRIAS QUE VALIDAM O SEU PONTO (LÓGICA)

Fazer os outros focarem

AMOSTRA

VENCEDORES EM TODOS OS CAMPOS INTEGRAM EMOÇÃO E LÓGICA

Quando você começar a trabalhar no seu plano, verá como emoção e lógica se complementam. Sei que a maioria de nós pode se conectar com ambas, ainda que tenhamos sido treinados para depender de uma ou de outra. Uma coisa que me lembrou que eu podia usar a lógica foi que, quando criança, passava horas estudando estatísticas de beisebol. Números faziam sentido para mim. Eu só não tinha experiência para incorporar análises ao meu negócio. Depois que li o livro *Moneyball: O homem que mudou o jogo* (e depois assisti ao filme em que Brad Pitt fez Billy Beane), eu só falava sobre dados. Aprendi a amar coletar dados e dissecar análises de negócios.

Não significa que parei de ser emocional. Eu constantemente abro meu coração para o meu time e sei que quando toco seus corações, então (e somente então) posso entrar nos detalhes da ação. Se eu falar sobre *o que* fazer antes do *porquê*, eu perco as pessoas.

Cometi todos os erros possíveis criando planos de negócios, mas aprendi uma lição importante de cada um. Você deve começar escolhendo um inimigo e, então, combinar lógica e emoção em todas as etapas seguintes. Emoção nos lembra *por que* estamos fazendo algo. Lógica nos diz *como* fazê-lo.

Sei que você vai adorar integrar lógica e emoção. Sabe por quê? Porque pessoas com diferentes passados, independentemente de personalidade, temperamento e educação, podem se identificar com isso. Eu já vi os seguintes tipos de pessoas prosperando quando começaram a usar todos os componentes:

1. Contadores, diretores de operação e tipos analíticos — porque eles finalmente entendem por que as pessoas dormem durante suas apresentações lógicas "geniais" — e por que ninguém tinha vontade de implementar estratégias que faziam sentido, mas que não *motivavam* as pessoas.
2. Líderes mulheres da minha empresa de serviços financeiros (55% da empresa contra 17% da indústria em geral) — porque, depois de ouvirem ao longo de suas carreiras que o lugar da emoção não é nos negócios, elas prosperaram ao ouvir seu CEO falar da importância de expressar emoções.
3. Líderes de minorias da nossa empresa (54% latinos, 24% negros) — porque eles começaram a ver seu status oprimido e injustiçado como um trunfo.
4. Ex-militares — porque eles compreendem a emoção, o orgulho de lutar pelo seu país, assim como a lógica de ter um plano tático.
5. Ex-atletas — porque os melhores técnicos nos esportes são mestres em misturar lógica e emoção. Conversas pré-jogo que emocionam são lendárias por motivar atletas a superar seus potenciais. Mas elas só funcionam quando acompanhadas por um plano de jogo lógico.

Seja nos esportes, na guerra ou nos negócios, você pode ter um time pronto para atravessar paredes com você, mas eles precisam saber *quais* paredes e *como* atravessá-las.

AMOSTRA

O TIME VENCEDOR NOS ESPORTES TEM O MELHOR

Plano de jogo

O EXÉRCITO QUE VENCE A BATALHA TEM O MELHOR

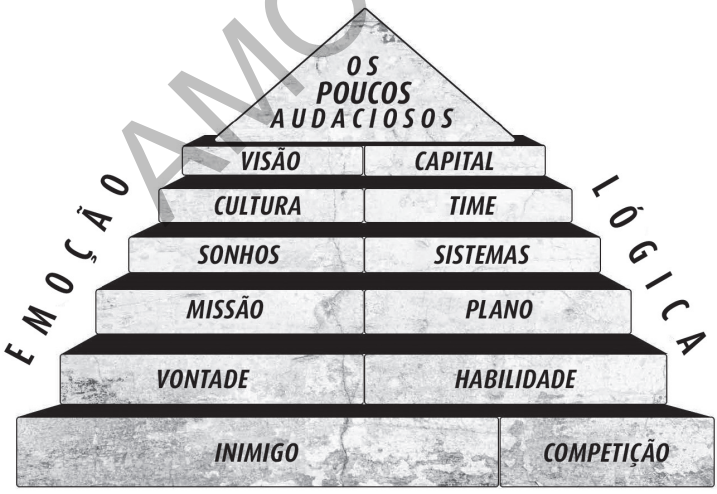
Plano tático

O NEGÓCIO QUE CONSTRÓI O MELHOR VALOR A LONGO PRAZO TEM O MELHOR

Plano de negócios

Lógica é tão importante quanto emoção. Na verdade, ela é 50% da base deste livro e o que me fez criar os 12 Componentes.

Esses componentes integram emoção e lógica perfeitamente. Vamos dar uma olhada neles no seguinte gráfico:



AMOSTRA

Ao olhar essa figura, quero que foque em três coisas. Primeiro, escolher seu inimigo é a base. Você deve começar aqui para se motivar a trabalhar e

sacrificar o que for necessário para o sucesso. Depois, você verá que há seis componentes emocionais e seis lógicos que você integrará em todo o plano.

A última coisa importante é que o único jeito de chegar ao topo e fazer parte dos poucos audaciosos é completar os 12 Componentes.

Os 12 Componentes são:

Inimigo e Competição

Vontade e Habilidade

Missão e Plano

Sonhos e Sistemas

Cultura e Time

Visão e Capital

Como emoção e lógica estão entrelaçadas, cada capítulo vai misturar um componente emocional e um componente lógico. Para criar o plano de negócios, que vai te levar para outro patamar, você vai preencher cada componente, nem que seja com algumas poucas frases. Cada capítulo tem itens de ação, experimentos mentais e perguntas para te guiar no preenchimento dos componentes e na escrita do seu melhor plano de negócios.

Enquanto você preenche os componentes, lembre-se de que você está escrevendo seu plano de negócios para três públicos diferentes:

1. **Você**. Você tem que se sentir animado e seguro em suas ações com ele.
2. **Seu time**. Um plano forte vai deixar seu time sintonizado para esclarecer a missão, agir com propósito e urgência e operar de maneira eficiente.
3. **Investidores**. O que você compartilha com investidores será bem diferente do que faz por você e por seu time. No capítulo 9 você verá como investidores veem os negócios — e do que eles precisam para te preencherem um grande cheque.

AMOSTRA