

JASON FRIED & DAVID HEINEMEIER HANSSON

REINVENTE SUA EMPRESA

MUDE SUA MANEIRA DE TRABALHAR



SEXTANTE

INTRODUÇÃO 11

EM PRIMEIRO LUGAR 15

A nova realidade 17

DESMISTIFICANDO 19

Ignore o mundo real 21

Aprender com os erros é supervalorizado 22

Planejar é adivinhar 24

Por que crescer? 26

Workaholics 27

Já chega de "empreendedores" 29

MÃOS À OBRA 31

Deixe sua marca no Universo 33

Resolva um problema que também seja seu 34

Comece a fazer alguma coisa 37

Falta de tempo não é desculpa 38

Deixe seus limites bem claros 39

Missão (da empresa) impossível 41

Pegar dinheiro emprestado é o plano Z 43

É preciso menos do que você pensa	45
Abra uma empresa, não uma <i>startup</i>	47
Planejar a retirada é planejar o fracasso	49
Corte os excessos	51

PROGRESSO 53

Ser limitado não é ruim	55
Crie meio produto, não um produto meia-boca	56
Comece pelo epicentro	58
Ignore os detalhes no início	59
Tomar uma decisão é fazer progresso	60
Seja um curador	62
Não dê munição para o problema	64
Concentre-se no que não vai mudar	65
São seus dedos que dão o tom	67
Venda seus subprodutos	68
Entre no mercado agora	70

PRODUTIVIDADE 73

Diminua a papelada	75
Razões para desistir	77
A interrupção é inimiga da produtividade	79
Reuniões são um veneno	81
Bom o bastante já basta	83
Vitórias rápidas	84
Desistir não é motivo para vergonha	86
Durma bem	87
Estimativas são chutes	89
Listas longas nunca são concluídas	91
Tome decisões minúsculas	93

CONCORRÊNCIA 95

Não imite 97

Torne seu produto uma extensão de si mesmo 98

Compre uma briga com a concorrência 100

Faça menos do que seus concorrentes 101

Quem se importa com o que os outros fazem? 104

EVOLUÇÃO 107

Crie o hábito de dizer não 109

Deixe que seus clientes superem você 111

Não confunda entusiasmo com prioridade 112

Bom na vitrine X bom em casa 114

Não registre sugestões por escrito 115

PROMOÇÃO 117

Se você ainda é anônimo, aproveite 119

Forme seu público 120

Ensine mais que a concorrência 122

Siga o exemplo dos chefs 123

Mostre os bastidores 124

Ninguém gosta de perfeição 126

Press releases são *spam* 127

Esqueça o *Wall Street Journal* 128

Os traficantes sabem fazer negócios 130

Marketing não é um departamento 131

O mito do sucesso instantâneo 132

CONTRATAÇÃO 135

Primeiro, faça você mesmo 137

Contrate quando doer 138

Não contrate talentos só por medo de deixá-los passar 139

Uma empresa de estranhos 141

Os currículos são ridículos 143

Como avaliar a experiência? 144

A educação formal não é tudo 145

Todo mundo deve trabalhar 146

Contrate gerentes de si mesmos 147

Dê preferência a quem escreve bem 148

Os melhores estão por toda parte 150

Faça um *test drive* com seus funcionários 151

CONTROLE DE DANOS 153

Não permita que as más notícias sejam dadas por terceiros 155

A velocidade faz toda a diferença 157

Como pedir desculpas 158

Mande todos para a linha de frente 161

Respire fundo 163

CULTURA 165

Não se cria uma cultura 167

Uma decisão sempre pode ser revogada 168

Desenvolva o melhor ambiente possível 169

Seus funcionários não têm 13 anos 171

Mande as pessoas para casa no fim do expediente 172

Não exagere nas regras 174

Seja autêntico 175

Palavrões 178

A urgência é um veneno 179

CONCLUSÃO 181

A inspiração é perecível 183

PRODUTOS DA 37SIGNALS 184

AGRADECIMENTOS 185

REFERÊNCIAS 186

INTRODUÇÃO

Este livro não está fundamentado em teorias acadêmicas. Tudo o que temos a dizer sobre a criação, o gerenciamento e o crescimento de um negócio se baseia na nossa experiência.

A 37signals está em atividade há mais de 10 anos. Nesse período, vimos duas recessões, o estouro de uma bolha, transformações de modelos de negócios e diversas previsões catastróficas – e nunca deixamos de obter lucro.

Desenvolvemos softwares para ajudar pequenas empresas e grupos a realizar tarefas de um jeito mais fácil. Hoje, mais de 3 milhões de pessoas em todo o mundo utilizam nossos produtos.

Quando nossa empresa foi fundada, em 1999, com o objetivo de prestar consultoria em webdesign, contava apenas com três pessoas. Em 2004, não estávamos satisfeitos com o software de gerenciamento de projetos usado pelo mercado, então criamos o nosso: Basecamp. Quando mostramos a ferramenta on-line para clientes e colegas, todos eles disseram o mesmo: “Também precisamos disso para a nossa empresa.” Cinco anos depois, o Basecamp gerou um lucro anual de milhões de dólares.

Agora também vendemos outras ferramentas on-line. O Highrise, nosso programa simples de gerenciamento de contatos e relacionamento com clientes, é utilizado por milhares de pequenos negócios para controlar negociações, acordos e mais de 10 milhões de contatos. Mais de 500 mil pessoas se registraram no Backpack, nossa ferramenta de intranet e compartilhamento de informações. E os usuários já enviaram mais de 100 milhões de mensagens através do Campfire, nosso software corporativo de bate-papo em tempo real. Também inventamos um *framework* de desenvolvimento web com código aberto chamado Ruby on Rails.

Alguns nos consideram uma empresa de internet, mas isso nos dá arrepios. Esse tipo de firma é conhecido por recrutar compulsivamente, gastar loucamente e quebrar espetacularmente. Não é o nosso caso. Somos pequenos (16 pessoas no momento da publicação deste livro), econômicos e lucrativos.

Muitas pessoas dizem que não é possível fazer o que fazemos. Falam que temos sorte. Recomendam a todos que ignorem nossos conselhos. Algumas até já nos chamaram de irresponsáveis, imprudentes e antiprofissionais.

Esses críticos não entendem que uma empresa possa repudiar o crescimento, as reuniões, os orçamentos, os conselhos consultivos, a propaganda, os representantes de vendas e “a vida real” e, ainda assim, prosperar. Acreditam que seja preciso vender para as 500 empresas mais ricas. Isso é besteira! Nós vendemos para os 5 milhões de empresas mais ricas.

Não recomendam ter funcionários que quase nunca se veem, espalhados em oito cidades de dois continentes. Dizem que não é possível ter sucesso sem fazer projeções financeiras e planos quinquenais. Estão errados.

Afirmam que é preciso contratar um escritório de relações públicas para chegar às páginas dos periódicos *Time*, *BusinessWeek*,

Fast Company, *New York Times*, *Financial Times*, *Chicago Tribune*, *Atlantic*, *Entrepreneur* e *Wired*. Estão errados. Falam que não é possível compartilhar suas estratégias e revelar seus segredos sem serem massacrados pela concorrência. Estão errados novamente.

Juram que não é possível competir com os peixes grandes sem um investimento pesado em marketing e publicidade. Acreditam que não se alcança o sucesso criando produtos que façam menos que os da concorrência. E que não se deve ir improvisando pelo caminho. Pois é exatamente o que temos feito.

As pessoas dizem um monte de coisas. Nós simplesmente dizemos que elas estão erradas. E *provamos* isso. O objetivo deste livro é explicar como você também pode provar que estão erradas.

Primeiro, vamos dissecar os negócios. Explicaremos por que é hora de jogar fora as noções tradicionais do que é preciso para tocar um negócio. E então reconstruiremos, parte por parte. Você aprenderá por onde começar, por que precisa de menos do que pensa, quando se lançar, como espalhar a notícia, quem (e quando) contratar e como manter tudo sob controle.

Podemos começar?

EM PRIMEIRO LUGAR

INVENTE

INVENTE

INVENTE

REINVENTE

INVENTE

INVENTE

INVENTE

A nova realidade

Este é um tipo diferente de livro de negócios, voltado para diferentes tipos de pessoas – desde aquelas que nunca sonharam em ser empresárias até as que já têm uma empresa bem-sucedida em funcionamento.

É dirigido a empreendedores natos, os líderes mais proativos do mundo empresarial. Gente que acredita que nasceu para impulsionar, decidir e conquistar.

Também se destina a pessoas que talvez não sejam líderes natos mas cuja vida ainda gire em torno dos negócios. Que estejam procurando dicas para aumentar a eficiência, trabalhar de forma mais inteligente e alcançar o sucesso.

É indicado ainda a quem está preso a um emprego mas sempre sonhou em realizar algo próprio. Talvez você goste do que faz, mas não do chefe. Ou talvez esteja entediado. Quer criar algo que ame e ganhar dinheiro com isso.

Por fim, nosso livro é para todos aqueles que nunca consideraram tomar a iniciativa e abrir uma empresa. Talvez vocês achem que não levam jeito para a coisa. Ou não acreditem que tenham tempo, dinheiro ou convicção para ir até o fim. Pode ser que simplesmente tenham medo de se arriscar. Qualquer que seja o motivo, este livro também é para vocês.

Vivemos uma nova realidade. Hoje existe espaço para todo mundo. As ferramentas que costumavam ser inalcançáveis tornaram-se acessíveis. Tecnologias que custavam milhares de dólares hoje valem alguns tostões ou até são gratuitas. Uma pessoa pode realizar o trabalho de duas ou três, ou, em alguns casos, de um departamento inteiro. Procedimentos que eram impossíveis alguns anos atrás agora são brincadeira de criança.

Você não precisa trabalhar 60, 80 ou 100 árduas horas por semana para fazer a sua empresa dar certo. De 10 a 40 horas já são suficientes. Não tem que gastar as economias de toda uma vida ou assumir riscos imensos. Iniciar um negócio paralelo enquanto mantém seu emprego atual pode garantir o fluxo de caixa necessário. Você sequer precisa de um escritório. Hoje, é possível trabalhar em casa ou em colaboração com pessoas que você nunca viu e que moram a milhares de quilômetros de distância do seu endereço.

É chegada a hora de revolucionar o trabalho. Mãos à obra.

DESMISTIFICANDO

**IG
NORE**

**°MUNDO
REAL°**

Ignore o mundo real

“Isso nunca daria certo no mundo real” é a frase que mais costumamos ouvir quando compartilhamos uma ideia nova com alguém.

Esse tal de “mundo real” parece ser algo terrivelmente depressivo – um lugar onde ideias novas, abordagens pouco conhecidas e conceitos importados *nunca* têm vez. As únicas coisas aceitas são aquilo que as pessoas já sabem e já fazem, mesmo que se trate de procedimentos falhos e ineficientes.

Veja além da superfície e você perceberá que essas pessoas do “mundo real” são pessimistas e estressadas. Elas pressupõem que conceitos novos não podem dar certo e que a sociedade não está preparada para mudar ou não é capaz de fazer isso.

E o que é pior: querem arrastar todo mundo para o fundo do poço com elas. Se você tem esperanças e ambições, elas tentarão convencê-lo de que suas ideias são impraticáveis. Dirão que está perdendo seu tempo.

Não lhes dê ouvidos. Esse mundo pode ser real para elas, mas isso não significa que você precisa acompanhá-las nessa furada.

Sabemos disso porque nenhum aspecto da nossa empresa passaria no teste do mundo real. No mundo real, não se deve ter mais de 10 funcionários espalhados por oito cidades de dois continentes. No mundo real, não é possível atrair milhões de consumidores sem nenhum representante de vendas e sem publicidade. No mundo real, não é permitido revelar ao resto do mundo a fórmula do seu sucesso.

No entanto, nós fizemos tudo isso e mesmo assim prosperamos.

O mundo real não é a verdade absoluta – é uma desculpa, uma justificativa para não se tentar. Não deixe que ele dite os seus passos.



Aprender com os erros é supervalorizado

No mundo dos negócios, o fracasso se tornou um rito de passagem praticamente esperado. Fala-se o tempo todo que 9 entre 10 novas empresas não vingam. Somos alertados de que as chances da nossa empreitada são mínimas. Ouvimos as pessoas dizerem que o fracasso molda o caráter.

Com o insucesso tão em alta, fica fácil se deixar levar por essa corrente de pensamento. Mas não dê bola para as estatísticas. O fracasso dos outros é apenas isso: o fracasso *dos outros*.

Se outras pessoas não conseguem vender o produto, isso não tem nada a ver com você. Se são incapazes de formar uma equipe, cobrar um bom valor pelos serviços e ganhar mais do que gastam, o problema é delas, não seu.

Outra noção distorcida é a de que devemos aprender com nossos erros. Mas o que exatamente aprendemos com os erros? Talvez

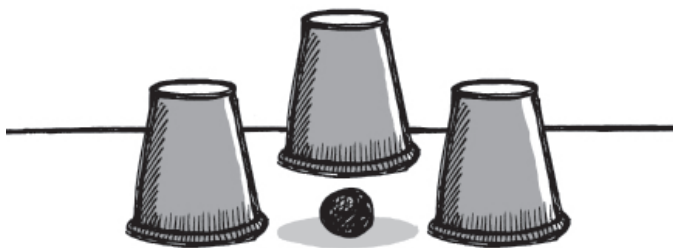
o que *não* devemos fazer de novo. Mas qual é o valor disso se continuamos sem saber o que *devemos* fazer da próxima vez?

Compare essa abordagem com o aprendizado a partir de nossos acertos. O sucesso nos brinda com os conhecimentos de que necessitamos. Quando algo gera um bom resultado, sabemos o que deu certo e podemos repeti-lo. E, da próxima vez, provavelmente faremos ainda melhor.

O fracasso não é um pré-requisito do sucesso. Um estudo da Harvard Business School constatou que os empreendedores bem-sucedidos apresentam chances bem maiores de acertar novamente (o índice de sucesso de suas futuras empresas é de 34%). Por outro lado, os empreendedores cujos negócios fracassaram da primeira vez terão na próxima empreitada quase o mesmo índice de sucesso que aqueles que nunca abriram uma empresa: apenas 23%. Quem já fracassou terá quase a mesma probabilidade de obter êxito do que quem nunca tentou.¹ A experiência que realmente importa é a do sucesso.

Isso não deveria nos surpreender, já que é exatamente assim que a natureza funciona. A evolução não se presta a examinar fracassos passados, mas a desenvolver aquilo que deu certo. Siga seu exemplo.

PLANEJAR É ADIVINHAR



Planejar é adivinhar

A menos que você seja vidente, o planejamento de negócios a longo prazo não passa de uma fantasia. Há fatores demais que não estão em suas mãos: as condições do mercado, a concorrência, os clientes, a economia, etc. Elaborar um plano faz você se sentir no controle de aspectos que não controla de fato.

Que tal chamar os planos daquilo que realmente são? Palpites. Comece a chamar seus planos de negócios de palpites de negócios, seus planos financeiros de palpites financeiros e seus planos estratégicos de palpites estratégicos. Então poderá parar de se preocupar tanto com eles. Meros palpites não justificam tanta tensão.

Quando você transforma seus palpites em planos, entra em uma zona perigosa. Os planos permitem que o passado oriente o futuro e reduzem seu campo de visão. “Estamos indo nessa direção porque é para lá que dissemos que iríamos.” Aí está o problema: planos não combinam com improvisação.

É necessário ter espaço para o imprevisto e ser capaz de aproveitar as oportunidades que aparecem. Às vezes é preciso dizer: “Estamos seguindo uma nova direção porque *hoje* ela faz mais sentido.”

A questão do melhor momento para fazer planos a longo prazo também é traiçoeira. Temos o máximo de informações quando já estamos fazendo algo, não *antes* de começarmos. Mas quando é que elaboramos planos? Em geral, bem antes – justamente o pior momento para tomar uma decisão importante.

Isso não significa que não se deva pensar no futuro nem contemplar formas de enfrentar os obstáculos que teremos pela frente. É um exercício válido. Mas não pense que você precisa fazê-lo por escrito ou levá-lo a sério demais. Se redigir um planejamento extenso, provavelmente nunca mais voltará a olhar para ele. Os

planos com mais do que algumas páginas acabam esquecidos em alguma pasta.

Pare de brincar de adivinho. Decida o que você realizará esta semana, não este ano. Descubra qual é a próxima coisa mais importante a fazer e faça-a. Tome decisões logo antes de implantar algo, não com muita antecedência.

Trabalhar sem planejamento pode parecer assustador, mas seguir cegamente um plano que não tem relação alguma com a realidade é mais assustador ainda.



Por que crescer?

“Qual é o porte da sua empresa?”, as pessoas nos perguntam. Mesmo sendo só para puxar conversa, elas não esperam ouvir algo modesto. Quanto maior o número de funcionários, mais marcante, profissional e poderoso você parece. “Nossa, que legal!”, dizem se você tiver mais de 100 empregados. Se a sua empresa for pequena, você ouve um “Ah... legal”. O primeiro comentário representa um elogio; o segundo é dito apenas por educação.

Por que isso acontece? Qual é a relação entre negócios e tamanho? Por que a meta é sempre expandir? Por que tanta atração pela grandeza, além da necessidade de alimentar o ego? Qual é o problema de encontrar o tamanho ideal e permanecer assim?

Por acaso olhamos para as universidades Harvard ou de Oxford e dizemos “Se elas expandirem, abrirem filiais, contratarem mais alguns milhares de professores, tiverem uma abordagem global e se espalharem pelo mundo todo, *ai sim* serão universidades excelentes”? É claro que não. Não é desse modo que medimos o valor dessas instituições. Então por que medimos as empresas assim?

Talvez o ideal para a sua empresa seja ter cinco funcionários. Talvez seja 40. Ou até 200. Por que não apenas você e um notebook?

Não faça suposições precipitadas sobre o tamanho que você deve alcançar. Cresça devagar e identifique o momento em que chegar a um bom equilíbrio. Contratações prematuras levam muitas empresas à falência. Evite também grandes crescimentos súbitos, pois eles podem fazer com que você passe do tamanho apropriado.

Pare de ver o tamanho reduzido como apenas um degrau. Talvez ele seja um ótimo ponto de chegada.

Já percebeu que, enquanto as empresas pequenas desejam ser maiores, as empresas grandes sonham em ser mais ágeis e flexíveis? Depois

que uma organização se expande, fica muito difícil encolher sem demitir funcionários, desmotivar a equipe e mudar todo o jeito de fazer negócios.

A grande escala não precisa ser seu objetivo. E não estamos falando apenas do número de funcionários. Tudo isso se aplica também a despesas, locação, infraestrutura de TI, móveis, etc. Essas coisas não acontecem por acaso. Você decide se quer incluí-las ou não. Ao assumir muitas despesas, você se verá obrigado a construir um negócio complexo, muito mais difícil e estressante de administrar.

Não se sinta inseguro na hora de ter como meta um negócio pequeno. Qualquer pessoa que tenha uma empresa sustentável e lucrativa, seja ela grande ou pequena, deve se orgulhar.



Workaholics

Nossa cultura celebra os workaholics. Ouvimos falar de gente que fica na empresa depois do expediente, leva trabalho para casa ou até dorme no escritório. Dar o sangue por um projeto é considerado um comportamento exemplar.

Ser um workaholic não só é desnecessário como é idiota. Trabalhar mais não significa se envolver mais ou realizar mais. Significa apenas trabalhar mais!

Os workaholics acabam criando mais problemas do que resolvem. Para começar, trabalhar desse jeito não é sustentável a longo prazo. Quando o esgotamento se abater sobre eles, será avassalador.

Além disso, esses profissionais confundem as coisas. Tentam solucionar uma questão atacando-a com horas e mais horas. Procuram compensar a preguiça intelectual com força bruta. O resultado disso são soluções pobres.

Eles chegam até a provocar crises. Não procuram formas de ser mais eficientes, pois na verdade *gostam* de fazer horas extras. Adoram se sentir heróis. Criam problemas (muitas vezes sem essa intenção) só para terem o prazer de trabalhar mais.

Os workaholics fazem com que os funcionários que não ficam até tarde se sintam improdutivos por trabalharem “somente” durante o expediente normal. Isso gera culpa e desânimo generalizados. Além do mais, produz uma mentalidade que valoriza o comportamento de “esquentar a cadeira”: todos passam a ficar até tarde por obrigação, mesmo que não estejam sendo produtivos.

Se você trabalha sem parar, dificilmente faz avaliações equilibradas. Seus valores e sua capacidade de decisão ficam distorcidos. Você não é mais capaz de decidir o que vale um esforço adicional e o que não vale. E acaba ficando cansado. Ninguém toma as melhores decisões nesse estado.

No fim das contas, os workaholics não obtêm mais resultados do que os outros colegas. Eles podem afirmar que são perfeccionistas, mas na prática perdem tempo insistindo em detalhes irrelevantes em vez de passarem para a tarefa seguinte.

Os workaholics não são heróis. Não salvam o dia – apenas o consomem. O verdadeiro herói já está em casa, pois descobriu um jeito mais rápido de concluir o trabalho.

INFORMAÇÕES SOBRE OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
ou siga @sextante no Twitter.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar
de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site.

Para enviar seus comentários sobre este livro,
escreva para atendimento@esextante.com.br
ou mande uma mensagem para @sextante no Twitter.

EDITORA SEXTANTE

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br