

FACUNDO GUERRA EMPREENDEDORISMO ^{PA} SUBVERSIVOS ^{RA}

UM GUIA PARA ABRIR SEU NEGÓCIO NO PÓS-CAPITALISMO

Planeta ESTRATÉGIA

FACUNDO GUERRA **EMPREENDEDORISMO** PA RA **SUBVERSIVOS** **UM GUIA PARA ABRIR SEU NEGÓCIO NO PÓS-CAPITALISMO**

Planeta **ESTRATÉGIA**

Copyright © Facundo Guerra, 2017
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2017
Todos os direitos reservados.

Organização de conteúdo: Isabelle Moreira Lima *Preparação:* Andressa Veronesi *Revisão:* Carla Fortino e Andréa Bruno *Projeto gráfico e diagramação:* Jussara Fino *Capa:* Pedro Inoue *Adaptação para eBook:* Hondana

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Guerra, Facundo

Empreendedorismo para subversivos: um guia para abrir seu negócio no pós-capitalismo / Facundo Guerra. – São Paulo: Planeta do Brasil, 2017.

ISBN: 978-85-422-1183-2

1. Empreendedorismo 2. Sucesso nos negócios I. Título CDD 658.421

17-1400

2017

Todos os direitos desta edição reservados à EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Padre João Manuel, 100 – 21º andar Ed. Horsa II – Cerqueira César 01411-000 –
São Paulo-SP
www.planetadelivros.com.br
atendimento@editoraplaneta.com.br

**PARA PINA, MEU SANGUE LATINDO,
A ÚNICA QUE FOI CAPAZ DE ME DOMESTICAR.**

1. Fundamentos, ou com quantos ossos se faz um empreendedor

2. Quer empreender? Pense muito a respeito

2.1. Empreendedor ou empresário?

3. O meu rolê

3.1. A péssima experiência como executivo

3.2. Uma gata chamada Theodora

3.3. Vegas, o último dos clubes de uma era romântica

4. Propósito, política, problema e assuntos correlatos

4.1. Propósito

4.1.2. São Paulo

4.2. Política

4.3. Problema

5. Finalmente o guia

6. Lições de meus fracassos, ou aprenda com meus erros, cacete!

7. Palavras finais: ser empreendedor é um diagnóstico

FUNDAMENTOS, OU COM QUANTOS OSSOS SE FAZ UM EMPREENDEDOR

E então aconteceu. Uma fagulha, um incômodo, um lampejo. Você teve uma ideia, uma visão de como o mundo – o seu mundo – deveria ser. Essa ideia não foi o dedo divino lhe tocando a fronte: ela surgiu de sua atenta observação da realidade. Não foi um estalo, mas algo que fermentou algum tempo em sua cabeça até você chegar a uma conclusão, o encontro com um problema válido e a vontade de achar uma solução, de dar o salto no vazio e desbravar mares nunca dantes singrados. Uma epifania, a certeza de que você não voltará a pensar da mesma maneira como pensava antes da ideia que teve eletrizar seu ser.

Você resolveu transformar o seu imenso mundo interior, na esperança de que um dia transformará o mundo de outras pessoas. Nesse momento, assim como todos os humanos um dia foram apenas um brilho no olhar de seus pais, essa ideia tomará

conta de você. Mais que isso: te possuirá. E você intuiu que ela pode te destruir ou criar para si uma nova pele. Uma ideia que não foi desenvolvida se comporta como um filho que não nasceu, como uma gestação interrompida: um “e se...” que te assombrará para todo o sempre. Mas você não deixará isso acontecer. Porque nada mata mais lentamente e de maneira mais amarga que um “e se...”, a encruzilhada que apontava um caminho que, apesar de aberto a sua frente, você resolveu não seguir por medo. O medo, esse veneno que mata bem devagarinho.

Então, quando isso acontecer, você se redefinirá. E, na falta de melhor palavra, você se autoproclamará um empreendedor, um articulador de distintas formas de energia em prol de uma solução que se alinhe à maneira como você deseja que seu mundo se configure. A partir desse dia, você não será mais o mesmo.

QUER EMPREENDER? PENSE MUITO A RESPEITO

Se você quer empreender, me perdoe pelas más notícias: seu negócio tem enormes chances de falhar. Todo ano, incontáveis empreendimentos recém-abertos fecham as portas, sejam aqueles que pertencem à ordem das irrefreáveis ondas novidadeiras e que, naquele momento, parecem uma grande oportunidade – paletas mexicanas, cupcakes, lamens, temakis, brigadeiros *etc.* –, sejam os que foram sonhados e planejados por uma vida inteira, até desembocarem em algo realmente novo (o que acontece muito raramente), mas que falham porque foram produtos incríveis criados cedo demais, à frente do seu tempo. Acredite, isso existe, e a história está repleta de exemplos: do PalmPilot (que usei durante alguns anos) à rede social Orkut, na qual muitos estivemos ligados. Todos chegaram cedo, e aparecer muito cedo é o mesmo que chegar atrasado. Timing é tudo.

Me desculpe se jogo areia no seu banho de sol. Não quero soar pessimista ou espírito de porco. Mas, se a imensa maioria dos novos negócios naufragará pouco depois de zarpar, por que

o seu será diferente? Acredite, não será. Você, você mesmo, que está lendo estas palavras neste momento, provavelmente fracassará. Mas este livro é um elogio ao fracasso. Antes de ser um guia, um passo a passo sobre como empreender, ele pretende te dissuadir de começar. Considere este livro como o seu tiro de advertência.

TIMING



TUDO

Procure as perguntas certas. Tudo que você pode esperar é identificar a pergunta e aprender com os erros que outros cometeram. Pois é isso que você encontrará neste livro: uma cartografia dos meus erros que lhe poderá ser útil. Poderá ser valioso se você for inexperiente, como possivelmente é, mas empreender não envolve metodologia, fórmulas ou palavras de ordem. Empreender é um caminho, não um destino, ó incauto navegante. Empreender, antes de mais nada, é um mergulho para dentro de si, uma investigação existencial que te transformará em algum nível.

Mas você está certo e seguro, e nada do que eu disse até agora fará diferença. O seu produto é inovador. Você é único, conhece melhor do que ninguém o “mercado” em que está inserido. Seu *business plan* é infalível. Você é infalível, sempre lhe disseram isso. Sempre foi o bezerro de ouro, o orgulho da tia, a balinha de cereja num saco de gomas verdes, o próximo Elon Musk, o Zuckerberg dos trópicos.

Você pode ter razão. Muito provavelmente não tem, mas você pode ser o ungido pelo dedo divino, aquele em que O Criador insuflou vida com o ar de seus pulmões, o DNA que deveria ser enviado ao espaço, representando toda a humanidade. Se esse é o seu caso, pare aqui, imediatamente. Vá mudar o mundo e deixe a dúvida para nós, os que falharão. Este livro não é para você. Ter dúvidas, mais do que certezas, é o que nos definirá como empreendedores, o que nos dará algo em comum. Nós nos alimentaremos de nossa insegurança, e nossas incertezas nos pacificarão.

Porque nós, os que falharão, formamos uma esquadra de

suicidas. Nós gritamos “Banzai!” depois de nosso quinto café pela manhã e saímos pela porta de nossa casa para nos lançar contra o mundo. Não importa que falharemos, sabemos disso. Não temos escolha. Não poderíamos ou conseguiríamos fazer outra coisa, porque a ideia, aquela ideia à qual me referi antes, nos possuiu.

Não importam as cicatrizes que empreender deixará, você as carregará com orgulho pelo resto de seus anos. Você tentou. Falhou, mas tentou. Muito melhor do que se olhar no espelho aos 70 anos e perguntar “e se...”, quando a sua vida terminou há pelo menos trinta anos e você só está fazendo hora extra na Terra, ocupando um espaço que tem dúvidas ser merecedor.

Os motivos para o fracasso serão muitos: falta de visão estratégica, parceiros errados, uma miopia de dois dígitos em relação ao mercado que acreditou conhecer ou simplesmente porque seu produto é tão inovador quanto uma roda. Além desses fatores que você controla, ainda temos as dificuldades externas, como políticas governamentais ineficientes, excesso de burocracia, complexidade da legislação brasileira, custos exorbitantes de equipamentos, tecnologia quase paleolítica. Ou seja, prepare o estômago porque a viagem será equivalente a atravessar o Saara a bordo de um Fusca 1968 resfriado a água. Mas isso não importa, porque as escolhas inexistem. Intuitivamente você se deu conta de que a felicidade depende mais das expectativas do que das condições objetivas. Existências pacíficas e prósperas geram humanos gordos e deprimidos, não seres felizes. Somos felizes quando sonhamos, criamos expectativas com relação a esses sonhos, e a realidade e

o sonho entram em sincronia. Essa é a minha ideia de felicidade, e empreender é sonhar constantemente, e constantemente tentar fazer do sonho materialidade.

Te digo o que não é empreender para mim: achar que você criará um aplicativo aos 25 anos e ficará milionário sem muito esforço. Algo como ter sido mergulhado em um barril de criatividade líquida quando miúdo e que te fará soprar vida a uma ideia que valerá piscinas olímpicas de dólares. Como se o empreendedorismo fosse uma espécie de atalho para o pote de ouro no fim do arco-íris: “Serei livre! Dono do meu nariz!”. Uma vida sem chefe, sem horário fixo, com mais tempo para si, para a família e os amigos, para projetos pessoais, uma espécie de alforria de uma escravatura contemporânea que nos é legada pelo capitalismo, representada pelos nossos medíocres empregos: quem nunca sonhou em se libertar de tudo isso?

Na prática as coisas estarão distantes disso. Como empreendedor, a última coisa que você terá é liberdade. Mesmo porque é bom já traçarmos um contorno para a palavra liberdade: liberdade é um conceito absoluto, ela é inalcançável.

A liberdade não existe senão como uma miragem que você perseguirá pela vida toda, uma mera abstração. Você, eu, todos somos a versão pós-moderna de um escravo, e a única coisa que podemos desejar serão pequenos gradientes de liberdade. Estreitas lâminas, pequenos diferenciais de livre-arbítrio que serão suficientes para lhe fazer engolir a ideia de que temos escolha e somos livres. Não somos. A liberdade é impossível fora do dinheiro no capitalismo atual: o capitalismo, em suma, é um sistema de repressão, de força exercida pelo Estado para fazer

valer o direito dos privilegiados. Apesar de imperfeito, o capitalismo é ainda, em minha opinião, a melhor maneira de organizarmos a energia que nós, humanos, produzimos e trocamos. Alerta: antes de me tacharem de socialista ou comunista, saibam que criticar o capitalismo e suas iniquidades não faz de você automaticamente um fã de Lênin. Se você vê o mundo de uma maneira binária, simplista e reducionista a ponto de achar que estou fazendo uma apologia do socialismo simplesmente porque não tolero os defeitos do capitalismo, largue este livro imediatamente e vá ler algo da Bel Pesce. Provavelmente a livraria ainda aceitará a troca e te devolverá uns trocados. Alerta feito, quantos aqui não se sentem deprimidos no fim da tarde de um domingo e odeiam uma segunda-feira?

Você não odeia a segunda-feira, você odeia o modo de produção capitalista. Nós, humanos, gostamos de trabalhar. O que não faz o menor sentido é trabalhar pela sobrevivência, sem nenhum propósito além de comprar coisas que supostamente nos farão felizes – e, para isso, arrancamos nosso próprio couro para bater metas e ganhar bônus. O maior problema dos departamentos de recursos humanos das corporações, que trabalham para homogeneizar sua força de trabalho, desumanizar seus trabalhadores, regular seus comportamentos, padronizar as almas e fazê-las “vestir a camisa da empresa”, é convencer bilhões de pessoas a se esfalfarem dez horas por dia, no melhor dos casos, para que alguns milhares se beneficiem do fruto desse trabalho. São milhares que sequer têm rosto, os “grandes acionistas”.

ALGUÉM JÁ VIU
EM ALGUM LUGAR
UMA META QUE
NÃO PREVEJA
UM CRESCIMENTO

INFINITO

DA EMPRESA
NOS PRÓXIMOS
ANOS EM UM
PLANETA QUE É,
PARADOXALMENTE,

FINITO?

Aliás, existe algo mais deprimente e ridículo em uma corporação do que a *casual friday*, a licença que dão para que seus executivos se livrem do uniforme terno e gravata e vistam outro uniforme, o das camisas esporte, calças cáqui e sapatênis? Esta é a ideia de diversão em uma corporação: *casual fridays*. E, no limite, mesas de pebolim e de pingue-pongue, que servem meramente como decoração. São arapucas para os olhos dos que estão ocupados demais, trabalhando doze horas consecutivas para bater metas irreais. Ou alguém já viu em algum lugar uma meta que não preveja um crescimento infinito da empresa nos próximos anos em um planeta que é, paradoxalmente, finito?

Quando chega o momento de escolher entre crescimento econômico e estabilidade, seja ela ecológica, seja ela entre humanos, políticos, CEOs etc., quase todos preferimos o crescimento, porque fomos seduzidos a querer sempre mais, a próxima novidade, eternamente famintos e insatisfeitos com o que temos. No século XXI, em algum momento teremos que escolher entre nosso estilo de vida atual ou nosso futuro, e esse dia precisa chegar rápido, se quisermos evitar uma catástrofe da qual não sairemos ilesos. Equilíbrio é o novo êxtase.

Não existe a menor chance de você se sentir parte de algo maior, porque o maior não interessa: você é apenas uma engrenagem em uma máquina enguiçada, que despende grande parte da sua energia para justificar sua existência absurda. Talvez essa seja a razão por que tantos sonham com o empreendedorismo: ele nos dá um propósito, algo além da sobrevivência. Algo que faz sentido em um mundo que não faz muito sentido. Algo maior que dinheiro, acredite.

De volta à outra razão que faz com que a maioria das pessoas queira empreender: dinheiro. Piscinas de dinheiro. Você quer ficar rico, milionário, bilionário com a sua criação. Mesmo que você consiga chafurdar em dinheiro, você acabará refém dele e do estilo de vida que construiu. Terá de tapar os buracos causados pelo longo e desgastante processo para obtê-lo. Com o dinheiro, você buscará diferenciação de seus pares; seus gostos acabarão por se tornar cada vez mais excêntricos; suas viagens, mais caras; seu apartamento, maior; seu estilo de vida, cada vez mais nababesco. Até que chegará o dia em que nada aliviará a coceira que você sente nas entranhas: dinheiro, então, terá se transformado em uma doença, uma desordem psíquica, uma compulsão. Cocainômanos muitas vezes usam notas altas de dinheiro para aspirar o brilho do pó. Todas as vezes que presenciei isso, e não foram poucas, me perguntava o que causava mais dependência, se o pó ou o canudo. Acredito, sinceramente, que o canudo.

Liberdade não é, portanto, uma calça jeans ou a escolha entre 26 tipos diferentes de iogurte. Foi essa a ideia que a publicidade nos fez engolir, mas não acredite nela. Não somos livres. Mas essas estreitas lâminas de liberdade às quais me referi há pouco, essas, sim, as perseguiremos como fina iguaria pelo resto de nossa vida. Por elas vale a pena morrer.

Você precisa repensar o papel do dinheiro em sua vida e nas decisões que toma em nome dele. Julgo essa tomada de posição em relação ao dinheiro coisa de gente conservadora: o redimensionamento da ideia de dinheiro poderia levar à redução do abismo entre ricos e pobres, que tende a aumentar década

após década. E isso me permitiria manter os dedos, ainda que perca alguns anéis. Eu me explico: para mantermos nossos privilégios de elite, é urgente que nivelemos um pouco as relações entre nós, humanos. Do contrário, a vida na Terra acabará em alguma espécie de bola de fogo. A mera existência de bilionários é absurda. Forçando um pouco a barra, consigo justificar a existência de milionários, mas bilionários? Sua existência é uma incoerência, um contrassenso. Para prevenir a vinda do dia final, quando seremos engolidos vivos pelas hordas de oprimidos e injustiçados que mantivemos por séculos enterrados nas periferias, precisamos aliviar a pressão entre as classes sociais. Existe algo mais conservador do que isso? Repito a imagem: percamos alguns anéis para que possamos manter os dedos. Continuar insistindo na fórmula atual é ser no mínimo irresponsável, egoísta ou louco. Ou não ouves o tropel dos cavalos do apocalipse ao fundo, meu caro fidalgo?

A verdade é que com seu próprio negócio você não será livre. Você será refém de seus clientes, de seus fornecedores e de seus colaboradores. Não terá trinta dias de férias, fins de semana ou regalias que as lutas sindicais conseguiram arrancar dos patrões (termo cada vez mais obsoleto) no século passado. Terá que trabalhar na sua empresa o tempo inteiro, mesmo quando não estiver nela. Você se confundirá com ela, e o limite entre seu negócio e você se dissolverá. Passarão a não existir mais dois tipos de pessoa, o seu eu pessoa física e sua versão pessoa jurídica. As pessoas dizem: “Ah, não, porque eu, enquanto pessoa jurídica” ou “eu, enquanto pessoa física”, o que julgo um indício de bipolaridade. Você não consegue ter uma ética pessoal

e uma ética profissional que sejam descoladas. Isso é para quem tem esquizofrenia ou para os canalhas.

Você será sua empresa e tudo será pessoal. *It's just business* passará a ser para você um termo usado por mafiosos ou traficantes sem alma. Porque não existirá mais essa distinção entre negócios e vida pessoal. Tudo será uno e indivisível: negócios *serão* sua vida pessoal, e sua vida pessoal, sua ética, será a ética que você empregará no seu trabalho. O produto, não importa se um pão de queijo ou um aplicativo, será a cristalização de sua ética e de sua visão de mundo, ou ao menos sua concepção de como o mundo deveria ser. Você *será* seu produto, e seu produto se *confundirá* com sua visão de mundo, os dois em equilíbrio e simbiose. Tudo mais será secundário, inclusive o dinheiro.

Mas a conta para essa sua opção será alta: empreender representa custos psicológicos brutais. Você dormirá com um olho aberto, se dormir. Viverá preocupado, com o maior nível de estresse e sobrecarga emocional entre todos os seus conhecidos. Desenvolverá o comportamento paranoico de um veterano com traumas de guerra. Depressão e ansiedade? Você as comerá com farinha.

Somadas às pressões externas, sejam as de mercado, de contexto econômico local e mundial, ou a crueldade com que a cultura ocidental lida com os perdedores, você terá de administrar suas pressões internas. E sua pele ali, pressionada entre essas duas forças imensas e de sentidos opostos, ganhará a resiliência do diamante. Nada mais o abalará. Isso se você sair da experiência lúcido e inteiro, o que é pouco provável.

EQUILÍBRIO
É O NOVO
ÊXTASE

O que mais você ouvirá por aí é que tudo que você deseja está ao alcance da mente genial do empreendedor que criará a galinha dos ovos de ouro. É só ele não deixar de sonhar e nunca, jamais, desistir. Este é o discurso de venda sobre o empreendedorismo, alicerçado sobre o conceito de meritocracia: tem quem merece, e, se você se esforçar, terá. A realidade, no entanto, é muito mais complexa. Não basta querer. Querer é só o começo. Talvez esse peso da responsabilidade que todo empreendedor carrega – porque, afinal das contas, basta querer – seja responsável pelas altas taxas de depressão, pelo abuso de substâncias que causam algum tipo de dependência e pelas altas taxas de suicídio entre a classe. Sombrio, sei, mas alguém precisa te dizer a verdade no começo de um livro sobre empreendedorismo. Não será fácil, mas tampouco você tem muitas escolhas, se for um empreendedor de verdade.

No entanto, existe uma saída. Basta redimensionar o significado do que é ser um vencedor. E isso não necessariamente inclui acumular dinheiro. Dinheiro em si não tem valor, não passa de uma convenção e recebe o valor que damos a ele: se convencionássemos que grãos de milho ou tatus-bolas poderiam ser usados nas trocas econômicas, cometeríamos crimes para ter acesso a mais tatus-bolas. Obviamente é cruel dar essa dimensão ao dinheiro quando 90% da humanidade se engalfinha dia a dia para ter acesso a coisas que você e eu julgamos naturais: três refeições por dia, um banho quente e um teto sobre a cabeça. Obviamente, o dinheiro é necessário para termos uma vida com conforto o suficiente para que não tenhamos que pensar em dinheiro. Nada é pior do que

não ter dinheiro algum. Ficamos obcecados por ele em situação de penúria. Já tive fases em minha vida que não tinha sequer para o aluguel, e acredite: a busca por dinheiro virou na época a minha única ocupação.

Eu me dei conta de como o dinheiro se tornou um fantasma em nossa vida não faz muito tempo. Moro em uma casa antiga, construída na década de 1930, e volta e meia acontecem problemas elétricos com ela. A fiação ainda é de pano, embutida na parede, e substituí-la demandaria uma reforma considerável. Vivo na eterna batalha entre mudar de uma casa que amo e reformá-la, o que levaria a uma longa negociação com a proprietária e certamente um dinheiro que não disponho neste momento. Enfim, enquanto a casa não entra em pane generalizada, espero pela próxima chuva e o subsequente curto-circuito no quadro elétrico e seus disjuntores. Não é exatamente incomum ficar um ou dois dias sem energia, e já me adapto rapidamente ao fato.

No último verão, em decorrência das chuvas torrenciais, meu quadro de luz quase explodiu. Porque eu sempre esperava que a energia voltasse no dia seguinte, e o dia seguinte nunca chegava, resisti a ir para um hotel. Enquanto isso, sem eletricidade, me adaptava como podia: adeus ao banho quente, usava a conexão de meu celular para navegar na internet, carregava os aparelhos eletrônicos em tomadas alheias, o que é constrangedor, acredite. Não sabia que usar por muito tempo a tomada de um lugar causava tanto incômodo em mim e nas pessoas que trabalham no lugar, como se meu laptop fosse um vampiro energético.

Depois do terceiro dia sem energia, comecei a mudar a

minha relação com o mundo. Foi inacreditável. Passei a ser mais mesquinho, menos humanista, pensava em tomadas o dia todo. Caçava energia nos lugares, e quaisquer cinco minutos e uma tomada eram chances aproveitadas por mim para carregar o que ainda me mantinha em conexão com a humanidade. Tive um breve gosto do que acontecerá após o apocalipse.

Percebi que, se ficarmos três dias sem energia elétrica, provavelmente nos debruçaremos sobre o caos absoluto e o fim do humano tal como o conhecemos hoje. Digo isso porque não entendo como não colocamos uma vela diante das tomadas e lhe agradecemos a existência todo santo dia. É sobre as tomadas, como manifestação visível da existência de algo imaterial como a energia elétrica, que a nossa civilização está montada, não sobre o dinheiro, que pauta 70% da nossa existência. Tomadas são os totens da humanidade. Olhamos para elas como algo absolutamente natural, como se fossem parte da natureza do ser humano.

O que quero dizer com essa digressão é que colocamos o dinheiro no eixo central de nossa vida, quando deveríamos colocar uma tomada, como manifestação da existência da eletricidade. Você poderia contra-argumentar que ambos estão relacionados, e, sim, em algum nível estão. Você precisa de dinheiro para ter acesso à eletricidade. Então dinheiro deveria ser visto como um articulador de algumas formas energéticas necessárias para a manutenção de nossa existência e civilidade, como um meio para coisas ainda mais importantes do que ele, e não como um fim em si ou um valor de diferenciação entre pares.

Além disso, quando dependemos de dinheiro para ter prestígio, uma posição social destacada, para obter “sucesso”, segundo a concepção das sociedades ocidentais – por meio da compra de objetos supérfluos que não fazem o menor sentido em nossa vida –, enfim, tudo que chamamos atualmente de luxo, então o dinheiro se transforma na chave para acessar algo que transcende as necessidades humanas mais básicas e vira um valor em si. Todos somos vulneráveis à aprovação social, não é isso o que disputo aqui: a necessidade de pertencer, sermos aprovados ou apreciados pelos nossos pares é uma das motivações humanas mais poderosas. Existem, no entanto, outras maneiras de nos diferenciarmos, muito além da aquisição de bens de consumo com marcas estampadas que nos emprestam prestígio: liberdade, vaidade, satisfação com suas conquistas pessoais – que não necessariamente envolvem dinheiro –, vontade de deixar um legado ou de influenciar e ser amado. Todas são razões de diferenciação que, na maioria das vezes, o dinheiro não pode comprar, e são elas que os melhores empreendedores que conheço perseguem. Uma grande parte da criatividade artística, compromisso político e fervor religioso dos humanos é alimentada pelo medo da finitude, da morte; e empreender pode ser uma plataforma para em algum nível se escapar também da morte. Deixar sua marca no mundo, criar um legado.

Acredite, se está lendo este livro, você está entre os afortunados, entre os 10% mais privilegiados da humanidade. Você pode escolher, quando tantos jamais terão essa chance. Portanto, quando me refiro a redimensionar a ideia de dinheiro,

falo da perspectiva de nós, os privilegiados. Porque, para redimensionar algo, é necessário ter acesso a esse algo, e infelizmente os outros 90% não têm acesso a dinheiro suficiente para suprir suas necessidades mais básicas, que dirá para lhes dar alternativas sobre o que fazer com ele.

Sem esse redimensionamento do dinheiro, não conseguirei lhe explicar o que aprendi durante meus anos como empreendedor. Isso posto, precisamos de mais uma convenção para avançarmos nas ideias deste livro: dinheiro é apenas mais uma forma de energia que você, empreendedor, poderá usar para chegar ao seu objetivo. Capital é apenas uma das variáveis. Se fosse apenas para contar dinheiro e convertê-lo em coisas, eu teria parado no meu primeiro empreendimento e não estaria escrevendo este livro.

Outras variáveis tão ou mais importantes são a sua capacidade de engajar gente talentosa, de criar uma cultura e uma visão sobre o produto, de construir ou fazer parte de comunidades que pensam como você, de encontrar o problema certo e conseguir solucioná-lo. Em suma, fazer com que você encontre no seu produto uma maneira de se expressar, de criador e criatura se confundirem e de você ter um propósito que vá além de acumular dígitos em servidores de instituições financeiras.

Dinheiro para o empreendedor será uma forma de energia. Ele é relativamente fácil de cultivar no mundo do capitalismo financeiro, no qual se coloca dinheiro para procriar com dinheiro em cativeiro. Humanos doentes o usarão para convertê-lo em coisas sem sentido. Você, não. Você o articulará com outras

grandezas energéticas e buscará riqueza, que não necessariamente tem a ver com dinheiro, mas que pode ter seu retorno em outras moedas: capital social, vaidade, busca por excelência, ego ou grandeza, reputação, sentido e propósito na vida – você saberá qual a sua motivação. Agora, se está apenas atrás de retorno financeiro para seu investimento, sugiro alguma aplicação indicada pelo seu gerente.

A partir do momento em que o dinheiro ganha essa perspectiva, transformá-lo em coisas perde o sentido: iates, ilhas, carros velozes, sapatos de salto com sola cor de carmim não são coisas adquiridas com dinheiro, mas com pedaços de sua vida, porque para obter dinheiro você teve de abrir mão de tempo de sua vida finita para ter acesso a ele. Compre coisas e o dinheiro perde o potencial de transformar o mundo à sua volta. Invista dinheiro nos seus projetos, pense nele não como um meio para ter acesso a um bem material, mas como uma unidade energética de transformação do mundo, e você estará se convertendo em um empreendedor. Os melhores com quem me deparei respeitam o dinheiro pelo que ele pode fazer para transformar a realidade, não por ele poder comprar pedaços da realidade que aí está.

Você, quando desenvolve um produto, além da satisfação egoica por criar algo, de colocar um pedaço seu para fora, tocará vidas. Articulará diversas formas de energia, inclusive a energia de humanos, que acabará por resultar em seu produto e na razão de existência dele no mundo. Se você for bem-sucedido, mudará a sociedade; e, se muito bem-sucedido, criará um legado. E legado não pode ser comprado. O legado representará sua

imortalidade, sua maneira de transcender a finitude representada pela morte. Seu produto influenciará muitos, criará uma relação de ódio e amor com quem trabalhou para construí-lo e com quem trabalhou para conseguir dinheiro e ter acesso a ele. Cada produto que saiu da fagulha inicial das dobras do seu cérebro é, no limite, você tocando centenas, milhares, milhões de pessoas. Tudo isso pode ser maior do que simplesmente acumular dinheiro.

2.1. EMPREENDEDOR OU EMPRESÁRIO?

Esta talvez seja a diferença entre um empreendedor e um empresário: o empreendedor sabe que existem outras grandezas além do dinheiro. O empresário nem sequer tem ideia, porque trabalha numa máquina abstrata na qual o dinheiro tem uma camada simbólica, representada por um símbolo dentro de um símbolo a que se dá o nome de valor do papel na bolsa. É tão imaterial, tão abstrato, que somente uma centena de pessoas no mundo sabe exatamente como funciona. Ele é um extrativista: não se vê como articulador, mas como conquistador. Precisa maximizar seu investimento, a despeito das consequências. Vive em permanente estado de guerra contra tudo e todos, e seu espírito beligerante o condicionou a extrair o máximo de valor no menor tempo possível. Seu consolo e anestésico é Miami no final do ano.

Bem, mas se você realmente quiser empreender para ter mais acesso ao vil metal, eis outra ilusão. Pouca gente se dá

conta, mas ter o próprio negócio normalmente trará rendimentos menores ao final do mês do que você conseguiria como assalariado no mercado de trabalho. No entanto, para o empreendedor de verdade, isso pouco importará. Ainda que ganhe menos, será exponencialmente mais feliz do que o empresário, aquele que pede para seus funcionários “vestirem a camisa”, que os poda como poderia bonsais.

A propósito: nunca se intitule CEO de sua startup. Além de impreciso, só te colocará perante os outros como uma espécie de rei louco e megalomaniaco de um país imaginário. Um CEO, as mais das vezes, é apenas uma alegoria no mundo corporativo, incapaz de produzir algo além de palavras sobre si mesmo e sobre a sua companhia. É apenas um lobista cercado de pessoas que batem palmas para qualquer besteira que diz, treinado na oratória e na abstração dos números e metas, descolado, na maioria das vezes, da sociedade que o cerca.

Como empreendedor, você sabe que não existem muitas alternativas além de criar seu próprio caminho. A insegurança e o medo do futuro te acompanharão sempre, mas a alternativa – ser um executivo de uma corporação e morrer lentamente envenenado por sua própria bÍlis – é impensável. Aos 40 anos, sua única preocupação na vida será a manutenção de seu minúsculo emprego e, conseqüentemente, o contracheque no final do mês, a ração que manterá seu “nível e qualidade de vida”. Você chegará à corporação aos 20 e poucos anos, egresso da faculdade, cheio de energia e vontade de mudar o mundo, e pouco a pouco essas vontades serão destruídas e você vestirá a camisa.

Dentro da corporação sua energia será dispensada não com o produto ou mesmo com o cliente final, mas apenas com a manutenção do *status quo* da burocracia em si, que se assemelha a uma corte europeia do século XVI. Como executivo, sua vida será regulada por *conference calls* surrealistas, reuniões dadaístas, comida ruim e relações de subserviência com os predadores na cadeia alimentar do mundo corporativo e de predação com os que estão na base dessa pirâmide.

Um empreendedor prefere viver intensamente e falhar, existir como um nômade e se expressar por meio de seu produto a assumir a forma de um burocrata sedentário preocupado apenas com a sua subsistência. “Nada pode ser pior para um grande homem do que um bom emprego.” Não me recordo de quem é essa frase. A expressão “gaiola de ouro” se aplica como uma luva para um executivo dentro do mundo corporativo. Dinheiro nenhum consegue comprar o controle que um empreendedor tem de sua vida, ainda que esse controle seja relativo.

A essa altura você já deve ter entendido a mensagem: liberdade e dinheiro não são razões para empreender, mas são os motivos que estão por trás da decisão de 90% dos que se dizem empreendedores. Antes que eu me esqueça, por favor, não se chame de empreendedor até realmente ter algo material, até o seu produto existir. Até lá, chame a si mesmo de desocupado investigando uma solução, diga que está em estado de ócio criativo, um vagabundo motivado, mas o empreendedor em você só surgirá quando a fagulha da ideia for viabilizada em um produto ou serviço concreto.

O mundo não precisa de mais uma pessoa que se julga empreendedora sem nunca ter criado nada além de uma apresentação no *keynote* e um plano de negócios, um livro de autoajuda ou palestras motivacionais. Empreendedor não é profissão, é apenas um estado. Enquanto você estiver abrindo seu caminho a picadas, você será empreendedor. Depois da colônia assentada, será meramente um empresário, um sedentário, pelo menos até se aventurar por novos territórios. Não existe empreendedor quando o negócio está montado. Deixe de se chamar de empreendedor se não estiver efetivamente montando algo.

Digamos que, ao contrário, você é um romântico, desses que querem empreender por paixão, porque tal produto ou ofício é a razão da sua existência. Você acredita que cozinha como ninguém, se julga capaz de converter um Big Mac em uma iguaria digna de imperadores e sabe que ninguém nesse mundo bate seu risoto. Ora, você faz isso tão bem, recebe tantos elogios de seus amigos e comensais, e é óbvio que se executar a sua paixão profissionalmente ganhará rios de dinheiro e mandará aquela banana-da-terra para o seu empreguinho: “Escolha um trabalho que você ame e não terá que trabalhar um único dia em sua vida”, você cita Confúcio de boca cheia e já pensou em tatuar a frase no seu ventre. Tsc, tsc.

NÃO SEJA

COMPLETAMENTE

CEGO DE PAIXÃO

PELO SEU

PRODUTO

Devem ter traduzido mal o chinês, porque a lua de mel com sua paixão acabará mais rápido do que casamento sacramentado em cartório de Las Vegas. Se fazer pão de queijo é a atividade mais prazerosa da sua vida, a partir do momento em que você se profissionalizar e começar a produzir suas lindas bolinhas douradas em larga escala, sua paixão inevitavelmente definhará. Nada resistirá ao rigor da padronização, do processo de produção e da burocracia necessária para produzir suas pepitas de polvilho.

Digo mais: seria saudável você manter uma distância segura em relação ao produto que criou. O que importa é a solução a um problema, e todo problema permite múltiplas soluções. Não seja completamente cego de paixão pelo seu produto, porque isso te impedirá de ver seus defeitos mais óbvios. Algo como um pai que chama o estrabismo do filho de charme. Veja o produto ou serviço criado como a solução de um problema que você identificou e, se a solução não for a certa e o problema ainda existir, insista desenvolvendo uma nova abordagem para o problema. Dificilmente você acertará logo de largada. Empreender é um longo processo empírico, refinado por meio de tentativas e erros e ao custo de sua saúde física e mental.

Aquilo que a princípio parece ser uma boa ideia, tipo: “Sou DJ, amo música, tenho bom gosto musical e quero abrir minha boate”, pode ser a sua motivação, mas abrir uma boate está longe de ser algo relacionado somente à música. Há contas, fornecedores, funcionários, burocracia e uma lista infindável de afazeres, itens e dores de cabeça que exigem comprometimento total do insensato que se aventurar nessa empreitada. Uma boate

não é apenas um lugar aonde as pessoas vão para beber, socializar ou dançar: é uma estrutura de entretenimento que existe há pelo menos cem anos e que está relacionada tanto com uma infraestrutura (as relações de produção necessárias para que o dia a dia operacional seja possível), quanto com uma supraestrutura: questões como a cultura, o poder político e suas leis confusas e contraditórias, instituições ora repressoras, ora incentivadoras dos negócios criativos de entretenimento. Outra questão é o seu papel na sociedade, porque toda boate cumpre uma função social como lugar de escapismo, além de ser daninha em múltiplos níveis: do incentivo ao consumo de drogas ilícitas ou legitimadas pelo Estado, como o álcool; seus rituais, pares e assim sucessivamente. Um produto tem múltiplos níveis de interpretação. Nada é o que aparenta ser.

Gostar do que é servido, seja álcool, seja música, lhe garanto, te fará ficar intoxicado pela estrutura, e você se esquecerá da sua relação com a infra e com a supra que relacionei há pouco, o que pode ser desastroso. Uma boate, suporte onde me encontrei como empreendedor, funciona na maioria das vezes como uma câmara de reverberação para os vícios: se você gosta de beber socialmente, existe um grande risco de se tornar alcoólatra. Se gosta de se intoxicar vez ou outra, o que é absolutamente saudável e recomendável, provavelmente se tornará um toxicômano, e assim sucessivamente. Onde se ganha o pão não se come o pão, *capisce?*

A figura do empreendedor que está no nosso imaginário não corresponde à realidade. A ideia norte-americana do empreendedor como um herói contemporâneo, o *self-made man*,

um imigrante que veio de uma Europa em frangalhos e “fez” Nova York, o cara que começou com uma lojinha de alfaiate e acabou se transformando em um imperador do varejo, simplesmente não existe no século XXI. O mundo hoje é muito mais cruel para os negócios do que foi no passado recente e, ao mesmo tempo, permitiu a existência de novas fissuras tecnológicas que, se bem exploradas pelo empreendedor, permitirão que ele consiga criar e colocar seu produto no mercado, a despeito da quantidade de capital inicial necessária para isso, o que era inimaginável há meros cinco anos. Em suma, o mundo ganhou exponenciais de complexidade que se aplicam à criação de seu negócio. Não seja simplista na hora de estruturá-lo e nunca, jamais, tenha uma única perspectiva dele. A miopia nos negócios costuma ser uma doença fatal.

A MIOPIA NOS NEGÓCIOS

COSTUMA SER UMA

**DOENÇA
FATAL**

Se você quer abrir um negócio porque chegou ao fundo do poço ou jamais conseguirá uma segunda chance no mercado de trabalho, ou ainda porque sua área está em crise terminal ou você é sempre preterido nas seleções de vaga, é possível que esteja no caminho certo. Afinal, uma das razões mais legítimas que empurram um empreendedor em direção ao seu salto no vazio não é a ideia, o tino para os negócios, foco, perseverança, coragem, liderança ou a capacidade de planejamento. É o desespero. O empreendedor deve ter, acima de tudo, a fibra de um sobrevivente do apocalipse. Fome física ou metafórica é um dos melhores combustíveis da existência humana. Nunca se fez uma revolução de pança cheia.

A demissão, seguida do desespero, me levou a empreender.

O MEU ROLÊ

Em minha infância e adolescência tive uma faixa amarela sobreposta à minha coluna vertebral, como naqueles desenhos animados de um gambá que vive acovardado. Quando a lista de profissões que gostaria de seguir se desenrolava na minha cabeça, em um primeiro momento gostaria de ser astronauta, depois bombeiro, piloto de aviões de caça (culpa do filme *Top gun* e da Guerra Fria que assombrava o mundo na década de 1980). Todas profissões cuja matéria-prima é a coragem. Justo para um moleque como eu, completamente desprovido dela.

Eu me recordo de pensar que jamais gostaria de ser um empresário. “Nem fodendo, tudo o que eu não quero ter na vida é um negócio”, pensava. Era covarde demais e, vindo de uma família de classe média, composta por trabalhadores incansáveis, não dispunha de energia para desperdiçar em riscos. Meu pai repetia o mantra: “Tudo que deixarei serão os estudos. A partir daí, você decidirá como quer viver sua vida”. Sabia que arriscar, pelo menos naqueles tempos, era para os que dispunham de recursos extras. Na austeridade com que cresci,

arriscar era impensável. E, como não existe empreendimento sem uma belíssima dose de risco, ter meu próprio negócio nem sequer passava pela minha cabeça.

Além disso, intuía que não queria ser proprietário de nada, e até hoje, para mim, a ideia de propriedade ainda é um pouco estranha. Não gosto e não quero me ver como dono de nada ou chefe de ninguém. Os lugares que estão atualmente em minha vida existem por conta de uma articulação que criei, mas é de um enorme mau-caratismo pensar que existem unicamente pelo meu desejo. Um lugar, um serviço ou um produto representa a articulação da vontade e da força de várias pessoas, imantadas em uma mesma direção, muito além das pessoas-chave de sua organização incipiente. Representa também, se tiver sorte, encontrar quem veja como você o mundo que sua criação propõe. No mundo capitalista atual, a relação vertical produtor/consumidor se reconfigura em algo mais horizontal, algo como articulador/coautor, em que o antigo consumidor agora faz parte de uma comunidade que é imantada pelo produto ou pelo serviço criado. Acredite: um produto não é apenas um produto, é uma visão de mundo de seu criador. E quem o usar passará a compartilhar dessa mesma visão de mundo. Tenha isso em conta, sempre.

A aversão ao risco e a preguiça da propriedade me levaram em direção ao bom emprego: saí da faculdade de Engenharia e me transformei em um obediente executivo. Aos 15, 16 anos, idade em que temos que pensar em qual profissão seguiremos por toda a vida, o que é absolutamente cruel, a perspectiva dessa escolha imutável me petrificava. Não acreditava que tinha algum

dom, ou pelo menos não sabia identificá-lo: péssimo em esportes, praticamente sem gosto musical definido, nenhum pendor para as artes, uma difusa facilidade com a área de exatas. Um dia, quando já tinha estourado todos os prazos para definir a carreira que escolheria para o meu vestibular, o velho Guerra me disse: “Faça Engenharia de Alimentos. A humanidade não para de crescer, e as máquinas precisarão alimentar essa quantidade gigantesca de pessoas. É a engenharia do futuro, e você conseguirá um bom emprego com ela”. Para um moleque de classe média baixa, o bom emprego representava um dos grandes valores da vida adulta, junto ao casamento, à casa própria, aos filhos, à aposentadoria e à morte, como fases de um jogo da vida. Na falta de melhor opção, resolvi ouvir meu velho e cursar Engenharia de Alimentos no Instituto Mauá de Tecnologia.

3.1. A PÉSSIMA EXPERIÊNCIA COMO EXECUTIVO

Após cinco áridos anos de conciliação entre o trabalho como vendedor de calças jeans e uma faculdade cruel com os preguiçosos e com aqueles que não dispunham de muito tempo para se dedicar a ela (o meu caso), ingressei no mundo corporativo pela porta da frente. Fui aprovado em um penoso processo seletivo para ser estagiário em uma empresa sueca, que na época era a Apple da alimentação. Juntei uns cobres para comprar meu primeiro terno mal cortado azul risca de giz, três camisas que se amarfanhavam com um simples espiro e um

calçado de forma duvidosa, híbrido entre tênis e sapato, o filho bestial e maldito de dois mundos incompatíveis. Tirei a barba como se nunca um pelo tivesse sequer despontado no meu rosto, peguei o busão, fiz *cosplay* de jovem executivo e entrei pela porta da frente de uma pirâmide de aço e vidro. Era meu primeiro dia como estagiário, mas por dentro me sentia um CEO. Ali estava minha chance de sair de uma classe média limitada e ter acesso a tudo aquilo que desejava, ainda que esse desejo não tivesse contornos definidos.

Ao entrar naquele escritório de layout aberto, sem baias (nome apropriado para as divisões dos escritórios de hoje, temos de reconhecer), transparente do chão ao teto em sua arquitetura de pé-direito duplo, móveis de madeira maciça – como se os marceneiros fossem monges suecos que tivessem ali vivido a vida toda – e MacBooks da Apple em cima de todas as mesas (eram os anos 1990, e a Apple era um unicórnio na indústria da tecnologia, vale lembrar), além de geladeiras abastecidas de toda sorte de alimentos líquidos que poderiam ser consumidos às centenas sem que se pedisse qualquer moeda em troca, tive um choque, e consigo sentir os tremores até hoje: imagine um cristão entrando na basílica de São Pedro depois de ter vivido boa parte de sua vida em uma caverna. Pois foi assim que me senti em meu primeiro dia dentro de uma corporação. Pura epifania.

Como estagiário, não me reservavam tarefas mais interessantes do que organizar arquivos e redigir contratos, mas para mim aquilo era meu feudo, uma pequena gleba de terra que poderia chamar de minha. Em pouco tempo tinha tanta

familiaridade com as cláusulas contratuais de vendas de máquinas industriais que me tornei um especialista no assunto. O escritório vibrava em velocidade de repartição pública: máquinas de milhões de dólares levavam anos para serem vendidas, o mercado para aquela empresa já estava dominado havia anos e seus executivos de vendas, área na qual fui alocado, não faziam mais do que estreitar relações com diretores e gerentes de produção de suas carteiras de clientes para tentar convencê-los a liquefazer mais e mais tipos de alimentos e colocá-los dentro de suas embalagens. Esse convencimento envolvia prostíbulos de luxo, restaurantes exorbitantes ou viagens ao exterior. Ainda assim me lembro da excitação de estar entre os escolhidos, de fazer parte daqueles que podiam se chamar, enfim, de executivos, os soldados da corporação numa cruzada em nome dos acionistas.

Sonhava em ser um executivo de carreira. Eu me lembro de algumas raras vezes encontrar com o CEO de passagem pelo corredor rumo a alguma baboseira do tipo “café da manhã com o presidente” e não olhá-lo com olhos bovinos de obediência e deferência, como os demais. Meu olhar era de pequeno conspirador, alguém que sabia que um dia seu lugar seria meu. Eu era faminto, arrivista e aprendia a toque de caixa o que era preciso fazer para subir os degraus da cadeia corporativa, que muito pouco tinha a ver com competência. Mais do que ser, o teatro corporativo exigia parecer competente, arrogar para si os feitos alheios e tirar com a língua a graxa dos sapatos italianos certos. Moleza, aparentemente.

Mas a carreira corporativa exigiria de mim dois atributos que

nunca tive e que, no final das contas, contribuíram para que fosse alijado dela: obediência cega à autoridade e respeito pela hierarquia. Quando percebi que o CEO da primeira empresa onde trabalhei era um sujeito imundo, do ponto de vista ético, mal capaz de usar o português sem estripá-lo a cada duas frases e que tratava de maneira grotesca seus diretores e as pobres de suas duas secretárias, me perguntei que tipo de processo teria permitido aquele humano, não mais do que uma excrescência, ser o guardião de uma quantidade quase incomensurável de energia. O processo que transforma uma pessoa em CEO deformava não só o caráter, mas o corpo dos que nele se aventurassem, e aquele senhor parecia um Gollum de 180 quilos. Algo estava muito errado nas regras que selecionavam os indivíduos mais aptos a subir na pirâmide hierárquica de uma corporação, e intuitivamente comecei a desistir de ocupar tal posição.

Passei então a exercer o papel de excêntrico, aquele que se arriscava a envergar o código corporativo sem, no entanto, quebrá-lo; que compreendia as regras, mas se dispunha a testar seus limites. Figura saudável e desejada para esse tipo de sistema funcionar, papel que assumi com certa alegria interior. Existe em qualquer sistema ou comunidade alguém que é do contra, o louquinho da praça que não teme falar a verdade, aquele que não se ajusta e, exatamente por isso, parece se encaixar como uma peça de Tetris no plano geral corporativo. O disposto a executar sua carreira, o sem futuro, o idiota que é útil enquanto a demissão certa não chega. Esse era eu.

Tinha descoberto não ter estômago para ser CEO, mas tampouco tinha algo para colocar no lugar dessa ambição. Estava de saco cheio de preencher contratos, visitar cidades minúsculas no Sul do Brasil envergando um terno azul amarfanhado, padrão de todos os executivos de vendas daquela corporação, porque eles se viam como verdadeiros embaixadores da Escandinávia e descendentes diretos dos vikings; para manter a respeitabilidade de minha posição de estagiário de vendas tinha de andar em currais de gado leiteiro com os pés enlameados de esterco até a altura das panturrilhas. Voava em monomotores pelo interior do Paraná e de Santa Catarina para visitar supermercados minúsculos, ia até suas gôndolas de laticínios, via que marcas de leite ainda eram vendidas em saquinhos, anotava o nome da cooperativa responsável pelo produto, pesquisava seu contato na lista telefônica, ligava para a cooperativa, descobria o gerente de operações, marcava uma reunião e o convencia a aderir às embalagens em caixinha. Repetia o processo à exaustão.

Eu me sentia como o aspone de Cortés em busca de converter os impuros bebedores de leite em saquinho em fiéis da caixinha longa vida e seu tratamento asséptico e puro. Era um cruzado. O problema não eram as cidades minúsculas: elas criavam um lastro de realidade perto da abstração que a vida corporativa representava para mim. Gostava dos hotéis com quartos acarpetados até o teto, dos trailers de lanche próximos às praças e seus sanduíches prensados, do tempo que escorria viscoso e dos livros que levava comigo nas viagens, mas queria algo além disso. Sabia que visitar gerentes de operação de laticínios no interior do Brasil não me satisfaria por muito tempo, assim

como os contratos fechados em prostíbulos com uma garrafa de conhaque barato na mesa, um copo de requeijão em uma mão, uma caneta pesada em outra e uma senhora seminua com idade para ser minha tia-avó no colo. Tinha pouco mais de 20 anos, mas me sentia na meia-idade. Eram meados dos anos 1990, e minha vida corporativa já dava sinais de falência múltipla de órgãos. Até que dei meu primeiro, muito inocente, no entanto efetivo, golpe na empresa em que trabalhava, e ganhei uma sobrevida corporativa. Porque se você quer ser um subversivo precisa estar disposto a cometer pequenos e inócuos crimes.

A internet comercial começava a florescer no Brasil. Havia poucos anos o UOL tinha iniciado suas operações, e a ideia da “rede mundial de computadores”, apesar de ainda engatinhar, começava a ganhar contornos de cultura de massa. Tudo seria internet ou poderia ser convertido nela – a panaceia para todos os nossos males, o lugar onde seríamos verdadeiramente livres. Existia ainda a ideia de real *versus* virtual. Viver esses anos e ver a revolução que a internet apresentava para a vida da elite, de ser uma espécie de utopia alcançável com um modem e um computador, foi o mais próximo que cheguei de sentir a história na pele. Tive a noção de que participava de um processo que transformaria a sociedade. Queria fazer parte dela, mas não sabia como. Até que descobri como poderia ser lançado para dentro desse fluxo que tanto almejava: *hackearia* a paranoia da empresa em que trabalhava.

Apesar de ser a principal empresa de embalagens do mundo na época, ela não era dominante no mercado norte-americano, o maior do mundo. Ser a maior no resto do mundo, mas não nos

EUA, criava na empresa a paranoia de quem venceu uma medalha de ouro por W.O.: a concorrente era monitorada de perto; qualquer passo seu, em qualquer direção que fosse, poderia ser o início do fim da hegemonia. Éramos constantemente escaldados por uma infusão de medo e ódio passivo-agressivo por um concorrente que sequer tinha escritório no Brasil, mas que a qualquer momento daria passos avassaladores e definitivos em nosso mercado. Aproveitei essa fissura e, usando-a como matéria-prima, cometi minha pequena contravenção.

Encontrei a maneira de registrar o domínio do site da concorrente no Brasil, coisa que era relativamente simples, e, com uma ferramenta tosca de criação de páginas, construí algo que dizia que em breve estaria no ar o website da concorrente da empresa onde trabalhava. Então cometi a petulância de mandar um e-mail para o presidente da minha empresa, copiando meu diretor de vendas na época, a diretora de marketing e mais algumas pessoas-chave, explicando o que era a internet, como ela seria importante em um futuro próximo e que nosso principal concorrente já estava se preparando para ter uma página no Brasil. Não fosse pela paranoia já mencionada, talvez tivessem me passado pelo triturador de papéis, mas me salvei levando apenas um esporro de meu gerente e de meu diretor por ter ousado me comunicar com o CEO sem as devidas anuências. Até hoje não estou certo de quantos crimes devo ter cometido com o ato, mas sabia que, se fossem entregar esse projeto para alguém, seria para o estagiário que havia gritado “é o lobo!”.

Estava certo: ganhei a chance de apresentar o projeto em

uma reunião de diretores, explicar em poucos minutos por que deveríamos ter uma página na internet e consegui convencê-los de que era um projeto viável. Meu diretor de vendas conseguiu se livrar de mim me entregando para o departamento de marketing, acredito que com certo alívio por parte de meus colegas. Colocaram em minhas mãos um orçamento minúsculo que, no entanto, me permitiu montar a primeira e inútil página da empresa entre todas as filiais do mundo, usando uma tecnologia de ponta na época: o Flash. Ali travei contato com algo maior que a corporação: consegui, ainda que de maneira ilícita, empreender dentro dela, construí certo senso de propósito e entrei em uma realidade que tinha uma pálida ideia de que existia, mas na qual me sentia absolutamente ambientado. Queria pavimentar o mundo novo que a internet nos prometia. Mas, uma vez que a página da empresa estava no ar, não existiam mais razões para que eu cuidasse do projeto, então voltei aos e-mails infinitos, reuniões que não levavam a lugar algum, chamadas via conferência absurdas e oficinas motivacionais. As últimas, finalmente, deram o golpe fatal em minha carreira.

Nunca suportei as oficinas motivacionais. São degradantes, pesticidas de alma, imbecilizantes, cruéis. Eu me lembro com o corpo ainda fremido de vergonha do dia em que, trajando meu uniforme para uma *casual friday* – um sapatênis, a calça cáqui, uma camisa mal cortada um ou dois números acima do meu e enterrada de qualquer maneira nos meus fundilhos –, entrei em uma sala de reunião de um hotel de São Paulo. Encontrei instrumentos infantis: uma sanfoninha, pandeirinhos,

tamborzinhos e uns vinte executivos de médio e baixo escalão fazendo roda em torno dos instrumentos. Era gente com a qual eu não tinha nenhum tipo de relação, nenhuma intimidade, que nunca tinha visto fora do ambiente corporativo. Simplesmente encontrá-los ali já era constrangedor o suficiente, mas o pior estava por vir.

A pessoa que ministraria o curso motivacional era uma professora de ioga que eu havia conhecido rapidamente, alguém que tinha achado interessante, que provavelmente estava ali porque precisava complementar seus ganhos mensais. Assim que ela adentrou a sala, nossos olhares se cruzaram, eu congelei e tive certeza de que naquele momento ela pensava: “O que você está fazendo aqui?”. Pois bem, depois de dirigir um olhar de comiseração para mim, ela pediu que cada um de nós pegasse um instrumento.

Todos obedecemos, e ela então pediu para que começássemos a tocar nossos instrumentos. Eu escolhi um reco-reco de plástico, que me pareceu menos inglório do que uma cornetinha. Criamos uma cacofonia ensurdecadora até ela começar a nos conduzir – “percussão aqui, agora o sopro ali” – e chegarmos a uma sinfonia de loucos, algo completamente inaudível, mas que segundo ela estava mais ritmado depois de sua condução do que se todos tocássemos os instrumentos como bem quiséssemos, o que, cá entre nós, era algo um tanto óbvio. Supostamente deveríamos aprender com o exercício que, com a condução de um grande líder, música poderia ser tocada com as nossas tarefas do dia a dia. Em suma, nos colocaram na posição de crianças de 4 anos para ratificar o papel do grande pai, agora

ocupado pelo CEO de uma corporação. Deveríamos obedecer e entender que não tínhamos a partitura completa, reservada ao nosso maestro, mas que se obedecêssemos tudo daria certo no final, e da vulgaridade das tarefas do dia a dia e de nossas existências criaríamos música para os ouvidos dos acionistas. Inacreditável.

Como se não bastasse, ela pediu para darmos uma volta na piscina do hotel – com um sol de verão a pino, todas as espreguiçadeiras ocupadas e a água cheia de gente – tocando nossos instrumentos na melodia recém-ensinada por ela. Circulei a piscina coberto de vergonha. Só de pensar na cena meu estômago se revira.

Eu andava como se coberto por chagas. Via as pessoas tomando sol e dando risadinhas, apontando em nossa direção. Se estivesse nu, besuntado de xarope, na praça da Sé, com uma vela de sete dias enterrada em meus fundilhos, provavelmente não teria sentido tanto ultraje. Eu me senti a própria Carrie, a Estranha, na noite de sua formatura, depois de receber em sua cabeça o balde cheio de sangue de porco e incendiar com poderes paranormais o ginásio e todos os filhotes bem-nascidos do subúrbio norte-americano. O horror, o horror.

Aquela foi a gota d'água. Sabia que não resistiria muito mais tempo depois daquela vergonha. Ainda tinha alguns anos de vida corporativa diante de mim, mas ali era o início do fim dessa minha primeira encarnação. Nenhuma beleza poderia resistir a tocar instrumentos infantis calçando um sapatênis ao redor de uma piscina em um dia de verão com mais 50 mortos-vivos. Onde quer que esteja, professora de ioga em busca de um extra,

obrigado pela vergonha impingida. Você me salvou.

Eu vi que não pertencia a um sistema tão embrutecedor. Naquele momento, jurei a mim mesmo que jamais passaria por aquilo de novo, olhando para o sol, de punhos cerrados, como uma versão tupiniquim da Scarlett O'Hara. Tive a certeza de que nada do que fazia ou fizera até então por aquele trabalho, aquele roteiro de vida que eu tinha comprado em tantas prestações, valeria a pena. No máximo me serviria como algo repelente e ultrajante para o qual eu jamais voltaria. Começara a vida do jeito errado, mas ainda tinha tempo. Aprendera o jogo e usaria esse conhecimento para subverter suas regras. Eu precisava de mais, queria mais, e me recusava a tombar aos 25 anos. Não que eu fosse especial ou me sentisse melhor do que os outros: meu mal foi ter lido demais quando pequeno. Imaginava uma vida cheia de propósito, acreditava nas grandes narrativas, tinha Ulisses como meu grande herói. Quem cresceu se imaginando Ulisses não suporta a realidade cruel de sermos nada além que versões pós-modernas de Sísifo.

A verdade é que o volume de produção efetiva dentro de uma corporação é muito baixo e a inovação, quase inexistente. Pouco da energia produzida pelo intelecto humano dentro de uma empresa é investida na criação de soluções, no produto ou mesmo no cliente final – grande parte acaba sendo empregada na manutenção do funcionário em sua vaga e no consequente jogo de corte. Você sabe do que estou falando: a reunião que não vai a lugar algum; o cafezinho que é tomado apenas para matar tempo; as centenas de e-mails que não discutem absolutamente nada, cada um querendo dizer que seu trabalho é mais

importante do que o do outro, justificando sua existência dentro dessa estrutura apenas para a continuidade de seu contracheque junto a seus superiores imediatos, como animais domésticos bem treinados. Enfim, é uma enorme quantidade de energia empregada apenas para a manutenção dessa estrutura titânica.

Não é à toa que as gerações que nos sucederão não se veem engrossando a fileira de soldados corporativos: segundo o Google, cerca de 30% dos egressos de universidades não querem trabalhar no mundo corporativo, e esse número só tende a crescer. Poucos são aqueles que querem penhorar sua alma dentro de escritórios. Normalmente nossa geração enxerga os mais jovens como preguiçosos, desmotivados, seres que precisam de um troféu para cada pequena tarefa realizada. Essa opinião normalmente é emitida por profissionais que buscam entre os jovens talentos para engrossar seus times dentro de empresas. Pois esse é um fenômeno que ocorre a cada geração: os obsoletos olham para os que os sucederão de dedo em riste, bravejando um “porque no meu tempo...”, consternados por não compreenderem ou compartilharem da ética de trabalho dos que ocuparão seus lugares. É um fenômeno lindo, e ao mesmo tempo triste de ver. Soa como um pequeno grito de dor antes da completa desapareição. Se você se pega vez ou outra criticando os mais jovens, parabéns: você está oficialmente obsoleto. Pode voltar para seus chinelos e suas viagens de cruzeiro, porque o mundo te ultrapassou e você nem se deu conta. Se você quiser ver como o mundo está evoluindo, tem que ouvir as pessoas que o estão vendo com uma nova perspectiva. Os jovens estão sempre certos.

Não é que jovens sejam preguiçosos ou não queiram trabalhar: eles simplesmente não querem fazer um trabalho livre de propósito. Em suma, não querem trabalhar porque a distinção entre trabalho e existência, com a tecnologia, se tornou arcaica, para o bem e para o mal. Lembro quando em minha infância o velho Guerra, clínico geral, ganhava um extra para ficar de prontidão para o bip (bipes eram instrumentos rudimentares de comunicação de via única que transmitiam um ruído, seguido de um sinal luminoso, a aparelhos do tamanho de um micro-ondas atual, e que com isso diziam “ligue urgentemente para o telefone tal e ouça o recado que alguém te deixou”. Tecnologia fascinante, os bipes).

As novas gerações compartilham esse sentimento mais fortemente do que qualquer outra na história, e a distinção entre trabalho, lazer, pessoa jurídica e física se tornará cada vez mais estranha. Tente explicar para uma criança o que é real e virtual e ela lhe fará uma cara de quem não entendeu absolutamente nada, porque essa distinção fazia sentido para os que têm mais de 30 anos e foram filhos da fratura, de um modo de vida que passou de desconectada para intermitentemente conectada. Hoje, as crianças, mesmo as mais jovens, vivem permanentemente conectadas, e essa é sua realidade existencial.

A maioria dos jovens já não se satisfará em ser apenas uma engrenagem corporativa. Eles precisam ser parte de algo maior e saber que serão necessários para alcançar não só seus objetivos, os da equipe, da organização para a qual trabalham ou dos acionistas. Pasmem, eles precisam de mais: precisam entender o propósito e seu impacto em escala humana.

Assim que se sentirem como peças substituíveis de uma máquina voltada apenas para a produção de resultados, os representantes da nossa juventude transviada darão um *log out* no emprego. Simples assim. Isso porque têm uma ideia diferente do que o trabalho deve ser: diferentemente de nós, que atualizamos nossos perfis em redes sociais durante o horário de trabalho por tédio, esperando que alguém, em algum lugar, se importe com nossas patéticas existências e nos “curta”; ou quando rastreamos nossos amores passados no Facebook e nos perguntamos se nossas escolhas foram certas, fazemos isso com certa culpa puritana, não por conta do *stalking*, mas por estarmos no trabalho.

Pior ainda se tivermos que conviver, horror dos horrores, quando estamos acessando a internet em redes corporativas, com servidores que limitam o acesso a determinados conteúdos. Já os jovens aplicam sua paixão juvenil em tudo que fazem (lembra-se de quando éramos jovens?) e, quanto mais restrição você colocar sobre eles no local de trabalho, mais resistirão. Atualizarão suas redes sociais durante o trabalho e trabalharão no meio da madrugada, se necessário for numa pista de balada. Porque essa distinção entre trabalho e vida caiu por terra faz muito tempo, e nada te fará voltar às férias nas quais você podia se dar ao luxo de se desconectar por trinta dias. Acostume-se com a ideia ou aposente-se.

Diante desse novo mundo, como convencer os jovens a ingressarem nessas estruturas faraônicas que hoje chamamos de corporações, com suas cortes imperiais do século XVI e seu desperdício pornográfico de energia? Antes tínhamos o consumo

para nos pacificar: aceitávamos o emprego como um meio para cumprir o roteiro esperado por nós – nascer, crescer, arranjar um bom emprego, reproduzir, se aposentar e morrer –, acumulando durante esse processo toneladas e toneladas de bens desnecessários, reluzentes, enquanto girávamos a roda tal como hamsters fofos dentro de gaiolinhas. Consumíamos para existir. Mas te contaram que as novas gerações, acostumadas com a cultura do compartilhamento, não estão lá muito dispostas a abrirem mão de sua vida em troca de espelhos e contas de vidro?

Podem viver com menos, porque não precisam de tanto para existir. Não ter não significa ser um perdedor, como para as gerações de vencedores que os precederam. Pergunte a qualquer gerente de marketing de uma grande montadora como fazer para vender carros a *millennials* e ele entrará em prantos, amaldiçoará o mundo e soará pessoalmente as trombetas do apocalipse. O que as novas gerações buscam, mais além de um contracheque polpudo no final do mês, é um propósito. E propósito vale uma quantia de dinheiro. Preferem ganhar menos, sabendo que suas horas de vida estão sendo empregadas em algo maior do que ganhar mais e serem apenas uma engrenagem na máquina. Se você tiver um propósito bem definido para o seu negócio, isso te fará atrair os melhores e mais frescos cérebros e não pagar fortunas por eles. Um propósito bem articulado, e com energias alinhadas em sua direção, pode mudar o mundo.

Propósito não precisa ser algo grandioso como salvar os rinocerontes brancos de extinção, o fim da fome ou evitar o

derretimento do Ártico, ainda que questões ambientais estejam no alto da lista de prioridades de todo jovem empreendedor que se preze (afinal de contas, eles herdaram uma Terra doente, resultado de nossa cobiça). Propósito pode ter algo de mesquinho, de megalomaniaco ou mesmo ter a poesia suicida de um David contra Golias.

Conheço um ex-redator de publicidade que se fez barista não só por amor ao café e à sua cultura. Apesar de hoje ganhar cinco vezes menos do que costumava ganhar em uma agência, todos os dias acorda feliz e com um sorriso maquiavélico no rosto por ter enxergado sua missão no mundo: livrá-lo das daninhas cápsulas de café industrializado que os trabalhadores consomem com biquinhos de gourmet todos os dias pela manhã. Cafeína, a droga predileta do capital, deveria ter um condutor mais nobre que as famigeradas cápsulas de café que são apreciadas também por executivos ao conveniente pressionar de um botão. E todos os dias nosso barista acorda disposto a provar ao mundo que café bom não pode ser consumido em cápsulas de plástico e alumínio. Um poema de amor e ódio dirigido a uma corporação. Óbvio que ele jamais provocará um arranhão que seja na armadura da empresa suíça, mas servirá de exemplo. E exemplos são *memes*, e *memes* podem corroer uma marca. Isso, sim, é o que chamo de um propósito de vida.

De volta ao tortuoso percurso que me fez empreender, meus anos na fábrica de caixinhas que guardavam dentro de si alimentos líquidos livres de todo mal, amém, pareciam estar por um fio diante da perspectiva de trabalhar como gerente de vendas em uma cidade nos rincões do Paraná. Aquilo era

encarado por eles como uma promoção para um jovem talentoso e verde como eu, e qualquer executivo carreirista sabe que sua vida não lhe pertence: para ascender nos escalões da corte você precisa ser *semper fi*. Uma recusa em se mudar para onde burocratas enxergam você encaixado representa uma morte lenta dentro daquela estrutura, algo como um desterro ou trabalhar nas galés. No alto de meus 20 e poucos anos eu não estava pronto para encontrar minha paz eterna numa cidade de 10 mil habitantes. Era jovem demais, tinha entranhada em mim a megalópole confusa e pungente que São Paulo era em meados dos anos 1990 e não encontraria sossego se me mudasse, por maior que fosse a honraria de receber uma gleba de terra que chamaria de meu feudo. Antes ser um bobo da corte em São Paulo do que um senhor feudal nos rincões do Paraná. Coberto de vergonha e depois de criar uma história mal-ajambrada que colocava um membro próximo de minha família em seu leito de morte (desculpa, mamis), recusei a oferta. A mentira exalava por todos os meus poros, e fui marcado com a insígnia da infâmia: voltei para o escritório de São Paulo e sentia que falavam de mim pelas costas. Delegaram a mim os *powerpoints* mais inúteis, os contratos mais risíveis. Um chimpanzé poderia fazer o que eu estava fazendo ali. Meus dias estavam contados. Sorte que tinha o bilhete dourado do Willy Wonka nas mãos: o programa de trainees mais cobiçado da temporada, para ser o próximo *golden boy* de uma marca de cartões de crédito.

EXEMPLOS
SÃO **MEMES**,
E *MEMES* PODEM
CORROER
UMA MARCA

Depois de um penoso processo de seleção, mais concorrido que Medicina em faculdade pública, tirado de letra por mim não por ser o inteligentão do pedaço, mas porque minha experiência corporativa anterior tinha me ensinado que dentro de uma corporação valia mais parecer produtivo e útil para a estrutura do que efetivamente produzir, ingressei no meu emprego novo pela porta da frente: como um trainee. O típico emprego dos sonhos: um aglomerado de filhos da elite criados no carpete e com Ovomaltine cuja única preocupação era se mostrarem interessados nos dois doces anos em que passariam por todas as áreas da empresa, mas que na realidade pouco mais faziam do que falar mal dos diretores com os quais tinham contato e transarem entre si. Era como um segundo cursinho, com uma vantagem: éramos os escolhidos e intocáveis. Só precisávamos franzir a sobrancelha e repetir as baboseiras que nos contavam com cara de interessados. Moleza.

Dois anos depois como trainee, já assentado, fui convidado pela empresa para passar um ano na terra arrasada que era Miami no final da década de 1990 para coordenar um projeto latino-americano de implantação de um software. O que fazia era absolutamente inútil. Mais que isso: era absurdo. Até hoje tento lembrar a que exatamente me dedicava e, estupefato, não consigo dar nome. Não conseguiria sequer explicar se voltasse no tempo e estivesse ali, no calor da hora. Eu me lembro de *conference calls* que não produziam nada e de todos os envolvidos saberem que aquilo se aproximava de uma viagem coletiva de ayahuasca fora de seu prazo de validade. No entanto, tacitamente havíamos compactuado de nunca, jamais dizer que

o rei se encontrava nu.

Lembro-me da tranquilidade do escritório às 17h02, quando todos abandonavam seus postos para voltar aos seus subúrbios montados em reluzentes carros banhados a cromo, de meu enfado que me fazia entrar em uma sala de cinema ao meio-dia do sábado e sair de lá na madrugada de domingo, sincronizando horários para poder assistir a seis sessões pelo preço de um tíquete e me sentir um contraventor. Foi assim, pagando uma entrada e saltando de sala em sala no cinema, que tive acesso ao edificante segundo filme das aventuras de um ratinho trapalhão, mas a verdade era que pouco importava o filme. O que queria mesmo era não ter que voltar a encarar a triste realidade de minha vida e as paredes de papelão do diminuto apartamento que me faziam compartilhar uma intimidade escatológica com meus vizinhos; sem amigos, família ou amores, tendo por companhia apenas alguns livros e a aridez humana que parecia amaldiçoar aquelas terras. O que salvou esse ano quase perdido foi a mala de livros que me acompanhou quando saí do Brasil em direção ao meu exílio. Livros grossos, do tipo que se lê quando se tem hepatite ou se quebra uma tíbia, lidos depois do expediente até empapar de suor o colchão de meu catre, em dias com seis horas de leitura ininterrupta.

Miami chegou ao fim de maneira tão abrupta quanto começou: se bem me recordo, meu patético chefe – que tinha tentado ensejar uma amizade comigo me levando a prostíbulos nos arredores da cidade, onde tristes garotas cubanas serpenteavam em postes de aço alimentadas por notas de um dólar – foi demitido, obviamente porque era uma farsa tão

gritante, tão gigantesca, que não se dar conta disso era um risco para o futuro de seus superiores. E assim terminaram meus dias na terra dos flamingos.

Dali para meu último emprego: minha etapa final no corporativismo aconteceu no que viria a ser o maior conglomerado de mídia do mundo – fusão entre um gigantesco grupo de mídia e um provedor de internet –, que naufragou clamorosamente pouco depois. Ali tive contato com o admirável mundo novo abandonado por mim anos antes: era um *business man* em Serra Pelada, vendia pás para mineradores que procuravam por ouro de tolo. Trabalhava como gerente de novos negócios, nome pomposo que reduzido à verdade significava apenas que eu era um boçal pretensioso e generalista com múltiplos chefes, responsável por ler ficções científicas em forma de *business plans* que garantiam a tradução de todas as facetas das relações humanas para o novíssimo – ao menos para as massas – território digital. Eu me recordo de ter lido o *business plan* de um projeto de cartório on-line que pedia, apenas pelo genial rascunho da ideia, alguns milhões de reais. Inacreditável.

Era como uma viagem de ácido em algum deserto da Califórnia: os salários eram incríveis, as pessoas legais, todos se sentiam inteligentes por trabalhar com algo tão imaterial quanto a internet. Tínhamos à disposição pufes coloridos e fofinhos, mesas de pebolim, geladeiras cheias de iogurte, e não precisávamos usar terno. Obviamente quase ninguém ali tinha maturidade para tanta liberdade – nunca antes vista em terras corporativas –, e abusamos dela, transando sofregamente entre

nós e basicamente nos esquecendo de interpretar nossos papéis de executivos. Verdade seja dita, alguns de nós trabalhávamos por muitas horas a fio, mas em algo completamente inútil: transformar a internet em um jardim florido e bem podado, quando o que o consumidor queria de fato, naquele momento, era um território livre e selvagem.

Óbvio que não poderia dar certo por muito tempo. Nosso empregador sofria de miopia aguda, cujo quadro evoluiu para uma gravíssima infecção generalizada, seguida por falência múltipla de órgãos em toda a América Latina. Acabamos todos no olho da rua, sofrendo uma ressaca terrível depois de consumirmos o ponche batizado de ácido que era o mercado de internet no começo dos anos 2000.

Alguns não se recuperaram até hoje. E esse foi meu último emprego. Fechei minha vida de executivo com chave de ouro, um contracheque indenizatório que me permitiria dar entrada em um apartamento de dois quartos em um bairro de classe média em São Paulo e um problema: minha carreira parecia ter sido desenhada por alguém que não queria absolutamente nada com a vida corporativa. Toda a carreira é, antes de mais nada, uma narrativa. Todo *curriculum vitae*, uma sinopse dessa ficção. E o meu *curriculum* parecia ter sido escrito pelo Chapeleiro Maluco no País das Maravilhas, como se Pollock tivesse usado um processador de texto para pintar um de seus quadros.

Tinha cursado Engenharia de Alimentos, feito cursos livres de Antropologia na PUC-SP e estudado História da Arte no Masp, em São Paulo. Eu me lembro de ter saído da Engenharia e meus amigos pós-faculdade eram pessoas que tinham estudado

humanas: fotógrafos e jornalistas interessantíssimos, todos forjados pelos programas de trainees da Abril ou da *Folha de S.Paulo*, liberais, engraçados e literatos, enquanto eu tinha passado os anos de faculdade lendo apenas x, y e z de integrais e diferenciais, estudando disciplinas tão interessantes quanto Química Inorgânica e Fenômeno dos Transportes VI. Ao terminar Engenharia, para não ficar tão mal no grupo, porque as pessoas que cursam Exatas são vistas como pessoas especiais, sem traquejo social, que amam máquinas e coisas inanimadas, resolvi me empapar de cursos livres na área de humanas.

Resolvi abandonar a Engenharia de Alimentos, a tal da engenharia do futuro, quando me dei conta de que a indústria de alimentação tinha uma potência de destruição em massa equivalente à de armas. Quantos litros de agrotóxicos engolimos ao longo de um ano? Quantos elementos químicos enfiamos em nosso corpo e que nos matarão aos poucos, enquanto seus fabricantes dizem que nos amam, mentem que se preocupam tanto conosco quanto nossas mães? A indústria de alimentos te estrangula enquanto sussurra no seu ouvido que te ama. Nos dias atuais, açúcar mata mais do que pólvora. Prefiro a pólvora. Ela ao menos não me mata aos poucos e com um abraço afetuoso.

Logo que ingressei no meu último emprego, fiz uma pós-graduação em Jornalismo Político e Internacional, porque, afinal de contas, estava em uma empresa de mídia. Eu me dei tão bem que saí da pós e resolvi fazer um mestrado em Ciências Políticas, também na PUC-SP, e anos depois complementei com um doutorado na mesma área.

Ou seja, era um engenheiro de alimentos que havia cursado Jornalismo e terminado um mestrado em Ciências Políticas, que havia passado pela área de vendas e marketing de uma multinacional de embalagens, feito um programa de trainees em uma empresa de cartões de crédito e passado um ano em Miami implantando um software para toda a América Latina, para depois trabalhar no desenvolvimento de novos negócios de um provedor de internet. Tinha passado pelas áreas de recursos humanos, marketing, vendas, novos negócios, tecnologia, era um engenheiro obsoleto e um jornalista verde procurando uma colocação depois de um emprego dos sonhos, após 16 salários por ano no maior conglomerado midiático do mundo, que tinha sucumbido com fogos de artifício pelo peso de sua estrutura e excentricidade de seus planos. Isso antes dos 30 anos. Para complicar, nunca tinha escrito um cv em minha vida: sempre tinha saltado de emprego em emprego por indicação, seleção de programas de trainees ou *headhunters*. Se colocasse a verdade em um cv e saísse em busca de um emprego, a página que levaria debaixo da axila soaria como um conto taquigráfico do Borges. Eu não era absolutamente nada a não ser um generalista numa época em que esses eram vistos pelas corporações como algo supérfluo. O mundo começava a se especializar, e os especialistas é que encontravam facilmente emprego.

Eu teria que retroceder pelo menos três casas, e retroceder em um cv é o fim da narrativa que culminará em seus sonhos de ser CEO. Seu cv precisa ser como as metas da empresa onde você trabalha: uma narrativa de trajetória ascendente e contínua,

coesa e progressiva, pronta para receber o selo de CEO quando você completar 45 anos. Qualquer ponto fora da curva, retrocesso ou indício de fragilidade representa seu fim precoce. Ademais, CEOs são mais comumente criados dentro das corporações e encontrados em programas de trainees. Eu tinha perdido minha oportunidade e estava na meia-idade da carreira, sem perspectivas, sem saber o que faria com meu futuro ou com toda a experiência acumulada até então. Estava absolutamente aterrorizado, e não sinto a menor saudade dos meus 30 anos. Sorte que contava com uma reserva de grana que me garantiria dois anos de subsistência, isso se fosse espartano em meus gastos.

Entre dar a entrada em um apartamento, para quitá-lo em 347 prestações, e montar um negócio, pensei que a última opção seria a melhor alternativa. Isso porque, confuso depois de tanto rodar de corporação em corporação, intuí que meu próximo empregador, ao olhar meu cv em dois anos, veria com bons olhos o fato de eu ter empreendido. Afinal de contas, empreender, ainda que tivesse sido mal-sucedido, mostraria determinação, iniciativa e ficaria bem na minha narrativa de carreira. Então, não pensei em empreender porque tinha um problema a resolver ou por qualquer outra razão mais nobre, mas apenas para criar mais um capítulo fantasioso no meu currículo. Soa ridículo pensar que eu empregaria minhas reservas de energia para tentar salvar minha incipiente carreira, mas a verdade é que tinha pelo menos mais quarenta anos diante de mim (os piores quarenta anos) e precisava encontrar

algo para fazer depois de ter sido mimado por quase toda a minha vida corporativa.

Estava pronto para o salto no vazio.

3.2. UMA GATA CHAMADA THEODORA

Thais, minha mulher na época, foi quem deu o empurrão que me transformou no homem que sou hoje. Não que eu seja grande coisa, reconheço, mas se existe alguém a quem devo um agradecimento é a Thais Mol. Obrigado, Tata. Provavelmente você nunca lerá este livro porque conheci seu fino gosto para a literatura, mas obrigado por tudo. Dizem que por trás de um grande homem sempre existe uma grande mulher, mas isso não passa de baboseira machista: atrás de uma grande mulher sempre existiu um homem acabrunhado, e só porque vivemos em uma sociedade arcaica e patriarcal é que elas não dominaram a porra toda. Mas esse dia chegará, e, sendo pai de uma linda menina, mal posso esperar por ele. Francamente, nós, homens, tivemos nossa chance e melamos tudo. Acho que as relações humanas, seja qual for a natureza delas, precisam mais do feminino, e isso independe de gênero. Sempre me senti mais à vontade para trabalhar com mulheres ou com homens que tenham o feminino potente e bem nutrido dentro de si: obviamente nem toda mulher é eficiente, mas existe uma coisa do homem de querer sempre ser o macho alfa da alcateia, o que é um pouco desgastante no trabalho. A engenharia me deu a busca pela solução elegante na resolução de um problema, e

perder energia com ego ou marcação de território é vigor que poderia ser empregado para resolver o problema encontrado.

Thais era *stylist*, e éramos bem diferentes: eu um coxa corporativo, um *boyzinho* que tentava lhe impressionar; ela, *stylist*, com apenas uma sobrancelha raspada e uma tatuagem de rachadura, vermelha, sobre sua coluna, indo do cóccix à nuca, lhe partindo ao meio.

Eu me lembro do dia em que fui demitido e Thais, como sempre, me confortou em seu colo. Cheguei em casa completamente dilacerado. Nunca, desde os meus 15 anos, tinha ficado um dia sequer desempregado, menos ainda havia provado o gosto amargo de uma demissão. O trabalho era uma peça importantíssima da minha identidade. Mais do que um emprego, para mim era um instrumento através do qual eu me relacionava com meu meio social e meu tempo, de fundamental importância para a minha inserção dentro de uma comunidade, especialmente em uma cidade tão definida pela produção como São Paulo, onde, depois do seu nome, a primeira coisa que te perguntam é o que você faz, como que para checar se você merece se encontrar no mesmo espaço de seu interlocutor: nunca, jamais diga em certos círculos sociais desta cidade que você é um contador, profissão que julgo nobilíssima. Dizer contador, em determinados eventos sociais paulistanos, equivale a bradar em voz alta dentro de um elevador lotado que você está com sarna.

Em São Paulo, a profissão te define, e ao se definir como empreendedor, “profissão” em ascensão ultimamente, basta conseguir enganar uns e outros com títulos inventados ou

participações imaginativas na criação de *keynotes* de alguma startup e provavelmente te chamarão para escrever um livro ou dar palestras. Quem não tem emprego em São Paulo tem “projetos”, muitos, os mais variados, todos em etapas diferentes de realização, apesar de muitas vezes não passarem de ideias rascunhadas em um guardanapo de boteco e completamente irrealizáveis. Pouco importa: não ter um “projeto” ou emprego em São Paulo é um decreto de morte social, te deixa meio radioativo. Até o ócio nesta cidade precisa ser do tipo criativo. Socorro.

Para me tirar do buraco em que me encontrava, Thais me convidou para ver os desfiles da Casa de Criadores, um evento de moda que se dedica a dar espaço a novos estilistas em São Paulo. Ali acabei por reencontrar Rita Wainer, amiga de infância, que tinha uma marca, a Theodora, seu alter ego e nome de sua gata. Rita é artista plástica e na época encontrava nas roupas um suporte para a expressão de sua visão de mundo. Os suportes mudaram, e hoje ela é, entre outros atributos, uma muralista bastante conhecida, além de continuar sendo uma das mais geniais artistas de sua geração. De qualquer maneira, coincidiu de apresentar sua coleção no mesmo dia em que fui demitido.

Nunca tinha visto um desfile na vida, e aquela experiência dilatou meu mundo. Eu me senti como se alvejado no rosto por uma bola de beisebol em alta velocidade, que de uma hora para outra te coloca para dormir. Até hoje busco esse tipo de epifania, aquela impressão de que o mundo se dilata e se contrai em ondas de choque, como uma moldura feita por elásticos, e, quando tudo volta ao normal, tua maneira de ver o mundo se

esgarçou, você não verá mais as coisas do mesmo jeito. Sei que soa estranho, mas não tenho palavras para explicar a epifania. Se você já a sentiu, sabe que procurará por ela pelo resto da vida, o que vai se tornando cada dia mais raro à medida que calejamos nosso olhar e nos expomos às experiências do mundo. Se nunca sentiu, sinto por você. É uma experiência quase religiosa, ou o mais próximo de um deus que um ateu como eu pode chegar. Tenho a impressão de que a experiência de mundo das crianças é basicamente pautada pela epifania, e por isso são tão curiosas e enérgicas. Eu as invejo profundamente.

No caso, o desfile da Rita me fez entender a essência do que buscava: expressar minha visão de mundo a partir de um produto ou um serviço, como ela fazia. Eu ainda não era um criador, e tampouco me julgo um hoje, mas Rita me ensinou que uma camiseta possui múltiplas dimensões: ela tem uma dimensão objetiva, que é ao mesmo tempo funcional e comum a todas as outras camisetas: cobrir nosso corpo e nos proteger do tempo e da nudez. Existe outra dimensão, que é a simbólica e subjetiva: o que aquela camiseta específica significa para cada um de nós, como a lemos e como a entendemos, as memórias afetivas que ela desperta, as mensagens sobre nós que queremos que ela passe para os outros humanos que travam contato com a gente. E uma camada que chamaria de intersubjetiva: como todos na época que usavam uma camiseta da Theodora se viam e o que tínhamos em comum, algo como membros de uma seita ou uma sociedade secreta e conspiratória.

A Theodora não era apenas uma marca de roupas: era um suporte para a loucura de Rita, uma comunidade, uma visão de

mundo, de ética, de estética, de gênero, uma plataforma política que se expressava desde a embalagem do produto até a vendedora, Renata, transgênero, que era a chique e subversiva imagem da marca concretizada diante do consumidor. Obviamente a Theodora poderia ser lida apenas como uma marca de *streetwear* um pouco esquisita. Sim, verdade, simplificando muito ela poderia ser entendida assim. Mas Rita era uma comunicadora, e se parte de sua audiência a reduzia a uma estilista, paciência. O que nos importava era a parte que entendia seu propósito e visão de mundo, o núcleo duro que fazia existir uma rede social da Theodora antes das redes sociais. Essas pessoas eram nossas amigas, evangelistas, embaixadoras e família, a razão de existência da marca. Theodora não durou muitos anos porque a dura realidade de transformar tudo isso em um negócio nos soterrou, e a minha impressão foi que ela surgiu antes do tempo, antecipando em mais de uma década questões como o pós-capitalismo, o feminismo e o gênero, mas Rita mostrou a mim e a todos, na prática, que um produto não precisa ser apenas um produto: pode ser também o suporte da criatividade alheia. Obrigado pela lição, Rita.

De volta à fatídica noite quando me deparei com o desfile da Theodora, na época Rita estampou em suas camisetas frases como “É tudo mentira” ou “É só vaidade”, algo que se hoje soa datado é porque ela falou que o rei estava nu para uma indústria que era consumida por uma fogueira de vaidades sem fim. Colocar aquilo numa passarela, por mais simplista que fosse, provocou aplausos entusiásticos da audiência, porque ela falava aquilo com a inocência de uma criança ou do louquinho de uma

praça com coreto numa cidade pequena do interior. Era lindo, poético, potente pelo seu paradoxo: escrever “É tudo mentira” era uma verdade que ninguém tinha ousado proferir em voz alta na moda dos anos 2000, quando essa indústria estava no início de sua bolha especulativa descontrolada e que, uma vez rebentada, jamais retomou sua forma original.

Achei Rita de uma coragem ímpar e me empolguei. Fui cumprimentá-la depois do desfile e perguntei se ela não estava precisando de alguém para cuidar da área de finanças, administração, marketing, o que quer que fosse de sua marca. Eu me senti tão empolgado com o que vi que toparia a função de copeiro, mesmo tendo pós-graduação. Queria participar daquilo, estar próximo dessa verdade, depois de tantos anos ouvindo e proferindo mentiras. A verdade não é bela porque é moralmente superior à mentira. Não fosse a mentira, que é o azeite de todas as interações sociais, nossa vida em sociedade seria insuportável. E, convenhamos, a mentira é apenas uma questão de perspectiva.

Já não me iludo mais em encontrar a verdade por aí. Sei que ela é rara, e exatamente por isso preciosa e bela. Quando a encontrei na Theodora, quis me banhar na verdade de Rita e persigo a verdade de alguém ou algo até hoje. Uma das vantagens de você ser bem-sucedido segundo os olhos alheios, e sei que provooco essa impressão nos outros, é poder falar a verdade, aquilo que acredito, sem filtros para evitar ferir a sensibilidade alheia. Os vencedores têm essa licença. Acreditem, não é dinheiro o prêmio do sucesso: é a licença para você falar o que pensa, doa a quem doer, e ter uma pequena chance de sair

incólume depois disso. O prêmio por ser um “vencedor”, segundo o julgamento de seus pares, é falar a verdade, e normalmente tem por contrapeso o fato de pararem de falar a verdade para você. Por isso é que lhe peço licença para falar a minha verdade, ainda que ela seja incômoda ou que você não concorde com ela. Tudo bem, ela não é uma verdade universal, é apenas a minha, íntima, fruto de uma vivência tão única quanto a sua. Não gostaria que, ao terminar este livro, você saia com a impressão de que sou um arrogante de merda, mas tenho a impressão de que, se você não irrita ao menos uma parcela das pessoas com o que faz, não está tentando o suficiente. E provavelmente sua marca será a mais chata do rolê.

Quando lhe perguntei se poderia embarcar, Rita disse simplesmente: “Vamos”. Eu tinha o fundo de garantia polpudo por conta da minha demissão e nenhum plano diante de mim, a não ser aquele que já me parecia bom o suficiente, apesar de não fazer ideia naquele momento do que Rita fazia. Não importava, sentia nas entranhas que aquela era minha chance e peguei o touro pelos chifres: ali mesmo me comprometi a investir na Theodora em troca de uma parte da sociedade. Acabei trabalhando com ela por dois anos.

Que viagem. Era tudo diferente demais do que havia feito até então, real demais, dolorido demais. Sair do ambiente corporativo acolchoado e quentinho como o útero da mamãe para encarar a realidade de um empreendedor em início de jornada, com contadores e filas de banco, foi um choque. Onde estava meu carro da empresa? Meu bônus, internet rápida, horário de almoço, plano de saúde, vale-refeição, geladeira

recheada, trinta dias de férias, fins de semana... caralho! Onde estava a MESA DE PEBOLIM? Eu lidava com o desconhecido cotidianamente, com a verdade, a realidade vulgar dos bancos, dos empréstimos, dos pagamentos, dos caixas e das notas fiscais, da conferência e da contagem de mercadorias, da ansiedade de esperar pelos clientes passarem pela porta e nos salvarem das contas no final do mês.

Depois de trabalhar no reino da fantasia composto por multinacionais titânicas com milhares de funcionários, gerentes, diretores, vice-presidentes, com toda sorte de burocratas que representavam seus papéis de vassalos cotidianamente, me encontrar sozinho com Rita e Renata foi, para dizer o mínimo, assustador, especialmente porque eu me via como o pai racional, engenheiro, sério, que traria algum bom senso para aquela loucura toda. Eu era o grilo falante, o patriarca que tinha que soprar um pouco de responsabilidade dentro daquele *ménage à trois* surrealista. Sei lá se era assim que as meninas me viam, como o grande pai, mas era esse papel que me coube representar. Eu não entendia nada daquele universo, até então mal tinha ido a clubes, passava meus fins de semana com a Thais a vagar pela rua Augusta em busca de comida barata, sorvete e exposições. Não tinha nenhum tipo de relação com a noite, nem sequer bebia. Nunca tinha bebido, com exceção de um porre que tomei de vodca barata com refrigerante de laranja fosforescente e que me fez acordar abraçado à latrina mais suja de São Paulo em algum lugar dos anos 1990 completamente mijado. A urina não era minha, portanto, analisando em retrospectiva, entendo por que foi o meu último porre.

Em 2002, na época em que embarquei na Theodora, vivíamos o maximalismo, o *electro rock*, o retorno dos anos 1980 na música, na roupa, na estética, nos comportamentos extravagantes. Era um tempo em que a internet ainda não ocupava o lugar que ocupa hoje em nossa vida. A internet era um lugar, não todos os lugares. Ainda se dizia: “Peraí que preciso entrar na internet” [risos]. Você precisava ativá-la, ela não se encontrava permanentemente ativada no seu bolso, inescapável. Não éramos dependentes do fluxo contínuo de informações e imagens. Posso soar leviano, mas sinto que ainda existia espaço para encontrar algo do tipo “hmmm, nunca tinha visto isso antes, desse jeito”. Tenho a impressão de que quase tudo que vemos hoje é um apanhado de referências articuladas, uma versão da versão da versão. E não estou dizendo que antes era melhor, não faço aqui juízo de valor. Não cairei nessa armadilha geracional. Era apenas mais difícil.

Acho muito melhor hoje, quando podemos montar um projeto em duas horas com referências retiradas do Google Images. De qualquer forma, depois que a internet virou um fluxo onipresente em nossa vida, ficou mais difícil identificar algo estético que represente o espírito de uma determinada época, como foi a *pop art* para os anos 1960, a *disco* para os 1970, o *new wave* para os 1980, *techno*, *house* e *rave* para os 1990. Ficou muito mais difícil encapsular uma década numa corrente estética, o que provavelmente é ótimo. Deveria ser um saco ouvir *disco* em todos os lugares aonde você ia em 1976.

Obviamente não passamos a usar polainas e cores flúor em 2004 (minto, alguns de nós, sim), mas existia algo de esfuziante

por termos sobrevivido ao *bug* do milênio, que tinha o potencial de nos enviar sem escalas para a Idade Média. E a Theodora se encontrava perfeitamente inserida nesse contexto de novo mundo.

Seus desfiles, que eram atos de um terrorismo poético projetados para chocar a audiência antes da existência das redes sociais – eu me lembro de uma vez termos gastado os tubos em uma cabeça de boneca com 5 metros de diâmetro, que ficou tombada na cabeceira da passarela de um dos desfiles e foi destruída uma hora depois do evento realizado, para meu completo terror –, tinham como parceiro um casal de rapazes que criava os acessórios e outros objetos para a nossa marca. A dupla tinha também um clube que havia ocupado o lugar de um antigo bar de público majoritariamente gay, muito conhecido na década de 1980, perto da rua Nestor Pestana, zona de prostíbulos paralela à rua Augusta em São Paulo.

O espaço, um *inception* de Priscilla, a rainha do deserto com *Medo e delírio em Las Vegas*, era movido a cocaína, música brasileira, champanhe e *electro*, parecia uma *bad trip* do Timothy Leary dentro de um trem fantasma em chamas: cabeças de boneca, plumas, paetês, objetos de antiquários, iluminação de puteiro, pedras brasileiras, candelabros, cristais, pérolas falsas, um globo de espelhos incompleto. O conjunto todo era de uma insanidade que me parecia um galpão de escola de samba instalado em Berlim. Era excessivo e onírico, no melhor espírito daquele tempo. Infelizmente não durou mais de dois anos, por conta de uma briga com a vizinhança, mas foi o responsável por abrir caminho para a elite paulistana frequentar regularmente o

Centro da cidade de São Paulo.

Foi um dos espaços mais legais que já frequentei: era fresco, livre, e ao seu redor se formou uma comunidade, quase uma nova política de noite, mais diversa e inclusiva. Os clubes de música em São Paulo, ou baladas (aarghhhh), como costumamos nos referir a eles hoje, eram protótipos de redes sociais no começo dos anos 2000. Em seus entornos, e de seus DJs, se construíam uma cultura, uma ética e uma estética de existência, e era na pista que você formava amigos, amores e desafetos. A pista unia os iguais e te possibilitava ter a vida que queria levar caso fosse livre da imposição de produção. Nela, *office boy* oprimido virava *drag*, burocrata do Detran era DJ, professora de inglês, ícone *transex*, jornalista, *hostess*. Não importava a vida de merda que cada um de nós levasse durante o dia, a noite nos reservava uma segunda chance de sermos alguém dentro daquela comunidade. E brilhávamos.

Frequentei pouco o espaço, mas me empolguei. Ali recebi um tratamento de choque: recém-egresso da corporação e acostumado com seu modo de pensamento binário, de certo ou errado, um ou zero, eu precisava dilatar minhas fronteiras. Na pista daquele clube tive contato com outras sexualidades – que naquela época ainda apareciam timidamente em ambientes corporativos, ficando em grande parte das empresas relegadas a armários –, encontrei gêneros fluidos, que eram masculino e feminino ao mesmo tempo, vi expressões de liberdade e entendi a necessidade que temos todos de encontrar seus alteradores de consciência: alguns, os antidepressivos; muitos, o álcool; outros, a cafeína; ainda em maior número os fãs de açúcar e sexo; mas

há os que preferem a *cannabis*, a cocaína, o ácido, o MD. Todas as drogas, legais ou ilegais, legitimadas ou não pelo Estado, mas todas capazes de alterar sua química cerebral. Estamos sempre entediados e em busca de *rush*. Um clube te ajudava a encontrar o veneno de sua preferência e te oferecia uma gama mais ampla de opções; entendi que a pista era apenas o outro lado do espelho onde tinha vivido por tantos anos. Nem melhor nem pior, mas muito, muito mais excitante.

Aquele lugar me ensinou mais do que o mestrado que fiz em Ciências Políticas. Ali comecei minha vida no entretenimento e nunca mais saí dela, porque entendi que a noite tem uma função social e política mais do que estética: social porque cria uma válvula de escape para as existências amargas que todos sofremos entre segunda e sexta-feira, das 8h às 20h. Sem a música, a noite, o álcool ou os alteradores de humor, o peso sobre nossos ombros seria insuportável. Entenda esse ponto da minha perspectiva: quando você estuda, consegue um emprego, cria uma família, produz, compra, você está contribuindo para a manutenção da sociedade tal como a conhecemos. A família é o berço do Estado, é ali que somos ensinados a obedecer a pai e mãe antes de mais nada, para depois obedecermos ao grande pai, ao presidente, ao rei, à autoridade. Cada uma dessas atividades exerce um impacto em nosso cérebro, e, literalmente, recompensas químicas excitam nossos neurônios: somos vencedores segundo os olhos dos outros, invejados, cidadãos de bem, homens e mulheres pios, respeitadores da lei e da ordem, corpos úteis. Mas as recompensas químicas que conseguimos servindo a sociedade muitos conseguem com o coquetel certo

que lhes impactará o cérebro. Imagine o que aconteceria se todos decidissem parar de trabalhar ou se reproduzir para usar heroína todo dia, dias a fio? É por isso que drogas como o crack causam terror a nós, cidadãos de bem: quem consome crack está fora do campo da produção e, portanto, simbolicamente morto. É por isso que a vida de um dependente de crack vale tão pouco em uma metrópole.

A sociedade, tal como a conhecemos, sucumbiria se todos encontrassem recompensas químicas prazerosas por meio de drogas improdutivas. Para manter a ordem é preciso declarar guerra a elas. As drogas toleradas, como o cigarro, o café, o açúcar e o álcool, são concessões do Estado para que os humanos continuem produzindo e tendo suas válvulas de escape, algo absolutamente necessário para a ordem. Humanos cansados e alterados no happy hour são humanos felizes e controlados. Não é à toa que o álcool tem esse papel de recompensa por um dia bem trabalhado. Você pode beber “socialmente”: se empregado, é recompensa; se desempregado, é um bêbado vagabundo. Em última análise, o que faço – ter lugares onde o álcool é vendido – me transforma em algo como um traficante legitimado pelo Estado.

Precisamos de escapismo como precisamos de ar. Política, porque a política à qual me refiro é pequena, miúda, vulgar, e não tem nada a ver com a relação entre governantes e governados. Ela se faz no plano da ética, e não na moral, na relação que cada qual tem com o outro, um a um. A pista, quando ideal, diminui as disparidades e nos deixa um pouquinho menos desiguais, momento em que todos nos tornamos pardos

gatos. Ela acolhe e celebra os loucos, os subversivos, os desajustados, aqueles que a sociedade rejeita durante o dia dedicado à produção do capital. À noite, a única coisa que produzimos são sonhos, alguns de nós dormindo, outros de olhos bem abertos. São os últimos que me interessam.

Quando falo de noite, que fique claro: me refiro ao tipo de pista que achata as diferenças sociais e celebra as estéticas, não aquelas que enaltecem as disparidades financeiras de seus frequentadores com camarotes e garrafas de espumante flamejante. Esse tipo de pista não é lá muito diferente para mim do que um triste cassino dentro de um cruzeiro náufrago entre Santos e Angra dos Reis.

Pois, após um evento malfadado no Rio de Janeiro, onde almejávamos vender centenas de peças da Theodora em uma festa promovida pelos donos do referido clube, e acabamos por amargar um considerável prejuízo, depois de uma noite de solidão festiva e constrangimento (conheço poucas coisas mais constrangedoras do que chamar as pessoas para celebrar qualquer coisa e elas não irem, te deixando sozinho na sua própria festa. É um pesadelo recorrente que tenho até hoje), a dupla responsável pelos acessórios da Theodora e pelo clube mais legal do Centro, na época, contraiu uma dívida comigo. Minhas reservas, após dois anos investindo na marca, já se encontravam próximas do esgotamento. Já em guerra com os vizinhos, os gajos resolveram mudar o clube de lugar para a Nestor Pestana, rua de puteiros em São Paulo, negócios pouco mais qualificados que os pulgueiros da rua Augusta na época. Em troca da dívida, me ofereceram uma pequena participação no

clube que ainda seria montado.

Meu tempo na Theodora tinha acabado. Rita e eu tínhamos visões diferentes sobre a marca, e percebi que não encontraríamos um plano comum. De qualquer maneira, a Theodora era dela, não minha. Era a história da Rita, e eu estava sobrando. Não era um bom administrador, não fazia mais do que o papel de produtor eventual das loucuras de minha amiga. Sem lucro, sem pró-labore, desempregado havia dois anos e ainda investindo na Theodora, meu dinheiro havia evaporado, e eu não via nenhuma perspectiva de ganhos. Tinha menos de um quarto do que recebera na minha saída de meu último emprego, já eram dois anos longe do mercado, e me imaginei voltando a ganhar a vida vendendo calças jeans em shopping centers, como havia feito durante a faculdade de Engenharia. Nenhum problema com isso, mas, depois de tantas voltas, retornar ao ponto de antes de começar minha carreira faria qualquer um ficar dependente de antidepressivos pelo resto da vida, isso se tivesse dinheiro para comprar os antidepressivos, porque pobre não tem alternativa quando a tristeza bate, a não ser a pinga.

A troca da dívida por uma participação em um novo negócio me pareceu a tábua de salvação de um naufrago. E me agarrei a ela como se fosse minha última chance, sabendo que seria difícil a relação com meus quase sócios. Dito e feito: depois de uma discussão banal sobre o nome do empreendimento (eles queriam chamá-lo de Transex, nome que na época me pareceu um tanto restritivo, mas que talvez faça sentido hoje), recebi um e-mail dos meus agora ex-sócios comunicando o rompimento, o qual caiu como uma bigorna na minha cabeça, me deixando em

posição fetal. Quando questionados sobre a dívida contraída, ouvi uma frase que nunca mais vou esquecer e que foi como um pontapé nos meus fundilhos: “Esse dinheiro fica em troca de você ter se apropriado de nosso *hype*”. Eu não precisava do *hype* deles, precisava era pagar meu aluguel no final do mês, que já estava atrasado. Aquela frase me cobriu de vergonha: eu me senti completamente derrotado. Havia fracassado em tudo que tinha feito como empreendedor, meu dinheiro chegava ao fim, não tinha mais nada em vista e nenhum fio onde pudesse me prender. Tinha chegado ao fundo do poço, ao ponto mais baixo de minha vida profissional. E ainda “ESSE DINHEIRO FICA EM TROCA DE VOCÊ TER SE APROPRIADO DE NOSSO HYPE”? Aquilo era o cúmulo da humilhação, mas me encheu de ira e vontade de vingança. E, acredite, vingança e ódio podem ser ótimos combustíveis para empreender. Caso em questão: o Vegas.

3.3. VEGAS, O ÚLTIMO DOS CLUBES DE UMA ERA ROMÂNTICA

Tibira foi a melhor e a pior coisa que aconteceu na minha vida. Meu primeiro sócio no Vegas, foi dele a ideia de abrir um clube ali, não minha. Dono do brechó Flamingo, que vendia peças da Theodora, e do antiquário Sixties, dois lugares celebrados pela cena mais avançada de São Paulo na virada dos anos 1990 para os 2000, Tibira soube que eu tinha um resto de dinheiro para investir no clube da rua Nestor Pestana e, ao saber do pé na bunda que eu havia levado, me contou que tinha um imóvel em

vista na rua Augusta, fatídico número 765, que mudaria minha vida para sempre e derrubaria um sem-número de dominós que me permitem escrever esta história para você agora.

A ideia inicial era tirar o brechó/antiquário/sala de eventos do ponto onde se encontrava e levá-lo para a rua Augusta. Tibira já era um *hub* social importante em São Paulo, eu, um zé-ninguém, e ele articulava muita gente em torno de si. Mas para mim não fazia sentido mais uma vez cumprir o papel de coadjuvante em uma história que já estava montada. Eu queria montar um negócio novo partindo do zero. Por conta da humilhação perpetrada pelos meus quase sócios no quase negócio anterior, meu peito era uma fornalha do inferno, minha alma parecia saída do filme *Meu ódio será sua herança*. Não sei como chegamos ao momento em que decidimos que o ponto encontrado pelo Tibira, um antigo galpão têxtil que tinha sido usado por uma empresa transportadora de valores como estacionamento para carros-fortes, seria um clube de música. Mas eu queria dar uma lição naqueles que tinham feito bullying comigo. Ao ventilar a possibilidade, tudo fez sentido, tudo se encaixou. Seria um clube, e a decisão mudou minha vida – e a de muita gente – para sempre.

Ao entrar no Vegas pela primeira vez, levei um susto. O lugar era grande, o chão havia cedido sob o peso dos carros blindados, a rede elétrica estava em fiapos, a hidráulica, tão erodida que o lugar pingava, e tinha poças de lama por todos os lados. Se entrasse hoje no Vegas, giraria meus calcanhares e daria meia-volta imediatamente. Naquele momento, no entanto, não tinha opções: era transformar aquela visão pós-apocalíptica de São

Paulo em um clube ou vender calças jeans em um shopping center pelo resto da vida, segundo meu entendimento na época. Afinal, quem me contrataria depois de mais de dois anos afastado do mercado de trabalho?

Faltava o nome. Vou lhe dizer agora algo que me cobre de chagas da infâmia, mas serve para você ter uma ideia de como eu era ingênuo naquele momento. Meu avô Guerra – velho comunista e exemplo para mim por conta da retidão de caráter, da resiliência e da determinação – me disse certa vez, quando eu reclamava para ele de meus pais terem me chamado de Facundo e me tirado da Argentina, onde meu nome ainda fazia algum sentido: “Um nome é uma sentença”. O nome talvez seja a mais importante decisão de comunicação que você tomará sobre seu negócio. O nome precisa encapsular tudo: a estética, a narrativa, o modo de operação, as imagens que ele evocará na mente das pessoas que o frequentarão. Tudo parte do nome, e um nome errado é um decreto de morte sobre seu projeto ou produto. Escolha mal o nome, e seu empreendimento será um natimorto.

DST. Era esse o nome que eu queria para o Vegas, DÊ-ESSE-FUCKING-TÊ. Na minha cabeça genial de 30 anos, o Vegas estava localizado no meio da rua Augusta, entre as prostitutas, e DST era um nome incrível porque falava sobre o lugar onde estava inserido. Imaginava as pessoas em suas casas, sábado à noite, se perguntando: “O que vamos fazer hoje?”, “Ahhhhh, vamos pegar uma DST na Augusta, hahaha”. A piada é de mau gosto e infame logo de largada, imagine então se repetida à exaustão... Apesar de ter a impressão de que com esse nome o clube DST não

teria vida longa e pereceria como um camponês da Idade Média ao contrair uma doença sexualmente transmissível em algum lupanar, se fosse seguir a lógica de que o nome precisa encapsular uma narrativa, o que faria? Daria o nome de sífilis, gonorreia e herpes para os drinques? Os *flyers* seriam no formato e diagramação de exames laboratoriais? Era uma visão do inferno. contei minha ideia genial para o Tibira, e ele simplesmente me mandou à merda.

Na sequência do impropério ouvi um simples: “Você não tem algum outro nome para propor?”. Eu lhe disse: “Dallas”, por amar a série dos anos 1980. E ele me respondeu com um “Las Vegas, vamos chamar de Las Vegas”. Ao que eu rebati de chofre: “Las Vegas, não. Vegas”. E um raio me atingiu no cocuruto. Era isso, pelos orixás, era isso!

Havia lido um livro do Richard Dawkins chamado *O gene egoísta*, que explicava como as marcas trafegam como genes pela psique humana. Marcas com nomes muito curtos não tinham aderência, não grudavam na mente, mas nomes muito longos eram pesados demais, não trafegavam com velocidade pelo cérebro humano. O tamanho ideal de nome para um negócio tinha 5 ou 6 letras: daí Vegas, 5 letras que evocavam uma Las Vegas terceiro-mundista para mim, que era a Augusta de baixo no começo dos anos 2000: sexo, drogas, dinheiro e néon. Era uma Las Vegas para paulistanos dispostos a se aventurar pelo lado selvagem da rua. Depois disso, quase todos os meus negócios seguiram a regra à risca: Vegas, Lions, PanAm, Yacht, todos nomes dos clubes que abri na esteira do Vegas envergavam 5 letras.

Vegas. A partir do nome, chamei amigos de infância que poderiam me ajudar no processo de construir o lugar, arregacei as mangas e pau no gato. Eu tinha uma missão a cumprir.

Se tivesse feito um *business plan*, procurado por investidores, pesquisado o mercado, montado cronograma de investimento ou mesmo dado atenção à opinião alheia, o Vegas jamais teria existido. Quando contei a ideia para meus pais, meu velho quase me lançou pela janela, e minha mãe acendeu uma vela por mim. Se tivesse lhes dito que faria uma cirurgia para transição de gênero tenho a impressão de que não teriam ficado tão chocados. Meus amigos me chamavam de louco e sentiam muito por mim, como se lhes tivesse dito que estava com uma doença terminal. Nunca me senti tão isolado na vida. A única que ainda segurou as pontas foi Thais, Santa Thais, que no dia da inauguração do clube, horas antes da abertura, estava de calças arregaçadas até o joelho, puxando com um rodo e os pés nus a água enlameada pelo resto de obra. Naquele momento soube que daria certo.

OUÇA SUA INTUIÇÃO

Aqui vai a primeira moral da minha história: não dê ouvidos a ninguém. Ninguém! Nem mesmo a este que vos escreve. Ouça sua intuição. A intuição não está no campo metafísico, não é você canalizando a energia do cosmos ou um ancestral soprando em seus ouvidos. Por intuição entenda o produto da capacidade de seu cérebro de rodar várias tarefas simultaneamente e em paralelo, graças às infinitas conexões inconscientes que tornam possível à mente consciente tomar uma decisão baseada em causa e consequência. Apesar de você não perceber claramente o percurso exato das etapas que precisou cumprir para resolver um problema, a intuição roda o problema no seu inconsciente e lhe cospe uma solução aproximada, daí o *eureka*. Como tomar uma decisão de negócios está no campo das humanas, e as ciências humanas são inexatas, uma decisão por aproximação é boa o suficiente. Faça isso no campo das exatas e uma ponte cairá, mas abrir uma boate ou um negócio está longe de ser um problema de engenharia.

Para ouvir sua intuição, no entanto, sua autoestima precisa estar em dia. Pessoas com baixa autoestima têm mais dificuldade em acreditar na inteligência intuitiva em função de uma desconfiança em relação a tudo o que venha de seu interior, inclusive a percepção da realidade. Por outro lado, pessoas muito seguras acham que qualquer ideia que saia do seu cérebro vai revolucionar o mundo. Encontre um meio-termo: ouça a sua intuição, mas use da razão para tentar derrubar a ideia de todas as maneiras possíveis. Se você não conseguir, por intermédio da razão, derrubar a decisão que tomou inconscientemente, vá fundo e não deixe nada nem ninguém te parar. Eu, por exemplo,

só consigo entrar em um projeto depois de blindá-lo por todos os lados, quando não consigo derrubá-lo com argumentos lógicos e percepções que colhi do mercado que conheço. Depois disso, nada me deterá, mas isso não quer dizer que eu não erre. Erro, e muito, e pretendo passar largo tempo escrevendo sobre o assunto mais adiante.

Segunda moral da minha história: coisas grandiosas muitas vezes têm inícios vulgares. Minha filha de 5 anos, Pina, me disse outro dia que toda história tem final feliz e, se por acaso ainda estamos infelizes, é porque a história não terminou. À parte de ser uma maneira linda de uma criança ver o mundo, ela tem razão: às vezes não temos o distanciamento necessário para entender os desdobramentos que um evento infeliz terá em nossas vidas. Soa meio como autoajuda do tipo Pollyana, mas eis uma verdade: um infortúnio a curto prazo pode ser um golpe de sorte a médio e longo prazo. Se não tivesse sido demitido de meu emprego dos sonhos, se os investimentos que fiz na Theodora não tivessem soçobrado, se eu não tivesse levado um calote da dupla, se eles não tivessem cuspidos seu *hype* em minha cara, se isso não tivesse me inflamado de ódio, enfim, se toda essa série de infortúnios, sob minha perspectiva dignos de Jó, não tivesse se abatido sobre mim, eu não estaria escrevendo estas linhas, eu não teria a Pina, eu não teria...

Enfim, o Vegas. Escrevo estas linhas exatamente doze anos e zero dia após sua noite de inauguração. Nem em minhas alucinações mais despudoradas eu poderia prever o que aconteceria comigo depois daquela fatídica noite, e custo a acreditar até hoje, porque passei exatamente doze anos como

burocrata. Do alto destas linhas vejo minha vida cindida pela metade: a primeira encarnação como um burocrata corporativo, a segunda, a mais doce e aquela que me fará bater as botas com orgulho do meu rolê, como empreendedor.

O Vegas abriu na noite do primeiro dia de junho de 2005, às 22h. Subimos a porta de garagem do espaço para o público (nem tínhamos a chave para trancá-la, o que nos fez dormir lá dentro para não levarem tudo o que tínhamos na manhã seguinte) sem sistema de climatização – nos primeiros meses as paredes suavam com a condensação do vapor de suor humano –, sem sistema de som próprio, sem uma luz que pudesse se dizer luz de pista, com a capacidade elétrica aquém da necessária para operar os equipamentos, sem balcões refrigerados – apenas tinas de gelo para gelar cerveja, água e refrigerantes –, e sem donos com experiência anterior em clubes. Na verdade, não tínhamos um clube, ao menos não nos três primeiros meses. Tínhamos uma garagem no meio dos puteiros da rua Augusta. E, ainda assim, recebemos naquela noite mais de 3 mil pessoas num lugar que comportava 500. Eu me lembro de estar do lado de fora, em choque, com meu pai, encostado em um carro, olhando para o vaivém das pessoas na calçada e sem entender muito bem o que estava acontecendo, pensando que a qualquer momento uma tragédia poderia se abater sobre nós e que eu passaria o resto da vida na cadeia. Mas o que o clube tinha de mambembe lhe sobrava em personalidade e charme, e as pessoas entenderam isso. Foi épico.

Para ser sincero, achei que a inauguração seria um fracasso, o ponto alto de uma série de azares que haviam nos derrubado

diversas vezes no decorrer da obra. Tinha dado tudo de mim na construção do Vegas, e tudo que podia dar errado deu: desde a primeira equipe de pedreiros nos abandonar por falta de pagamento – apesar de termos pagado o empreiteiro, que desapareceu sem repassar o salário para a equipe – até o dinheiro acabar dois meses antes de abrirmos. Tudo que podia dar errado deu. Mas me sentia um homem imbuído de uma missão: trabalhava diligentemente na montagem do Vegas, cheguei a descarregar sacos de entulho na caçamba que contratamos, carreguei sacos de cimento, almocei com os peões, levantei fiadas de tijolo de uma parede dos banheiros.

O trabalho pesado me cansava e afastava o desespero pelo dinheiro estar muito próximo do fim. Só pensava em abrir as portas e começar a faturar qualquer coisa, a qualquer custo. Desespero me definia, mas o trabalho braçal o afastava. Apesar de não ter um grama de católico, eu colocava a pedra do Vegas em pé e pensava: “Tu és Facundo, e sobre esta pedra vais construir teu puteiro. Construa, e os desajustados virão”. Coisa de megalomaniaco, eu sei, mas só uma fé difusa poderia me salvar do que eu entendia então, com certo exagero, ser a minha última chance.

Por outro lado, o que podia ter dado certo deu muito certo: decisões aparentemente inocentes que tomamos na época e que fizeram do lugar um sucesso. Talvez o último clube de uma leva romântica de clubes que existiu na cidade, quando ainda não tínhamos uma câmera fotográfica no bolso, não compartilhávamos nossas experiências com milhares de pessoas, e lugares especiais eram soprados de lábio para orelha.

O Vegas foi foda, e digo isso como alguém que frequentou o lugar, não como dono e criador. Pergunte para qualquer pessoa com mais de 30 anos em São Paulo sobre o Vegas e ela te responderá: “Ahhhh, o Vegas”. Se as cortinas do lugar falassem, elas seriam capazes de compor os roteiros de *Calígula*, *Laranja mecânica* e *Garganta profunda* simultaneamente.

O lugar tinha impressões digitais minhas em todas as suas paredes. Hoje, em retrospecto, acho que essa foi uma das razões de sucesso do Vegas. Amo entrar em um espaço e ver a cristalização da ação de seu dono, seja ela mental, seja ela física, nas paredes. São esses lugares que têm alma: de uma maneira ou outra, as paredes ficam impregnadas com o material genético de seu criador. O Vegas era praticamente uma extensão da nossa psique, era como entrar na cabeça de John Malkovich, se o ator tivesse resolvido montar um clube entre os puteiros da Augusta no começo dos anos 2000.

Antes de abrir o Vegas, estudei diligentemente os clubes que estavam em funcionamento em São Paulo. Eram clubes incríveis, mas todos tinham uma particularidade: estavam ainda fincados nos anos 1990, mesmo estando no começo dos anos 2000. A primeira e mais importante decisão quando o Vegas foi montado foi cuidar para que a programação fosse representativa do espírito do seu tempo: a música eletrônica passava, no começo dos anos 2000, por uma série de hibridizações e metamorfoses. Ela estava se fundindo com outros gêneros musicais e formando subgêneros potentes, com estéticas e vida próprias. Aquilo que tinha sido um vetor de cultura e estética no começo dos anos 1990, que muitos chamavam de cultura *raver* e *clubber*, estava

sendo apropriado e metabolizado pela cultura de massas já no começo dos anos 2000.

Começamos a ver a música eletrônica ingerida e excretada pela publicidade, pelas novelas, pelo que então se chamava de *mainstream*. O que tinha sido de poucos agora pertencia a muitos e começava a fazer parte ao mesmo tempo dos gêneros de música negra (seja lá o que isso queira dizer), como o hip-hop; da música de brancos, como o rock, ou o jazz; ou mesmo de fusões entre troncos da própria música eletrônica, como tech house. Era uma linda bagunça, mas uma coisa era clara: a música eletrônica era o que tinha sido nos anos 1990, e os gêneros musicais atravessados por ela não tinham saído incólumes. As batidas tinham virado uma espécie de base de bolo: sobre elas, você poderia criar qualquer coisa, formando lindos mestiços musicais.

Os clubes dos anos 1990 eram templos onde uma nova ordem se desenhava. Os DJs eram padres e os *clubbers*, seu rebanho. Ali não se ouvia só música: a música era acompanhada por um tipo de comportamento. Ela era como um alterador de consciência, tinha uma dimensão tanto atitudinal quanto estética. Era a religião de muita gente. Já nos anos 2000, os primeiros bandeirantes da cultura do final dos anos 1980 e começo dos 1990 tinham aberto o caminho e davam lugar a outro tipo de pista, de certa maneira menos voltada para si: começaram a surgir os clubes grandes, que abrigavam milhares de pessoas. Nesse contexto, tomamos a decisão de abrir o Vegas com a programação voltada para cada gênero com o qual a música eletrônica se fundia na época: uma noite para as batidas negras

(hip-hop), uma para o jazz, outra para o rock e os sábados para os amantes da música eletrônica no sentido mais estrito.

O que aconteceu? Cada extrato do público que gostava de música em São Paulo se identificou com uma noite específica, e, como havia duas pistas, se você não gostasse do que tocava numa, existia uma segunda para lhe dar outra chance antes de ir embora. Isso era inédito entre os concorrentes, e totalmente desproposital: no início tínhamos pensado o Vegas com dois ambientes, um *lounge* no térreo e uma pista subterrânea, configuração que não durou sequer uma semana por conta do sucesso do clube. Entuchamos caixas de som no então *lounge*, e assim o Vegas ganhou duas pistas.

A primeira mensagem que o Vegas passou foi a diversidade: diferentemente dos clubes de então, com sua cultura de *vips* e camarotes, o Vegas era de todos. Desde o começo do projeto, um de seus partidos era não ter camarotes no espaço. Isso representava uma perda direta de faturamento, mas o clube ganhava em imagem e postura política: a pista era de todos, não importasse se você fosse global, travesti, modelo ou prostituta.

Tal como um infortúnio pode, a longo prazo, ser um golpe de sorte, a perda de faturamento representada pela inexistência dos camarotes trouxe uma simpatia para o espaço que lhe emprestou uma aura de diversidade, o que nos garantiu sete anos de sucesso retumbante e uma marca na história da noite paulistana, além de gerar centenas de milhões de reais em negócios na região onde estava localizado. Seja corajoso para tomar decisões que representem perda de faturamento, mas ganhos intangíveis para seu negócio. Construa uma reputação.

Talvez esse seja o seu bem mais valioso, não a marca, mas a sua reputação como empreendedor. Seu negócio pode até não dar certo, mas, se você mantiver sua reputação ilibada, o mundo te dará uma segunda chance.

Outro acerto: o uso de fichas de cassino para o consumo no interior do lugar, enquanto os clubes usavam comandas de consumo, que criavam longas filas para o pagamento na hora de ir embora, justo no momento em que você tinha descolado alguém, estava tremendamente cansado por martelar a pista com seus pés por horas ou se encontrava ébrio a ponto de lamber as caixas de som do clube. Existem poucas coisas piores do que ficar numa fila nessas condições, acredite: o inferno deve ser um clube tocando música a 120 decibéis e você não só perdeu a comanda como tem de esperar meia hora para falar com o caixa. E era exatamente nesse momento em que o cliente se encontrava mais fragilizado que o espaço deixava nele a derradeira impressão: por melhor que fosse a noite, você saía sempre maldizendo o lugar e jurando nunca mais colocar os pés nele.

O problema foi resolvido por nós sem querer, mas de forma perfeita: fichas de consumo no valor de 5, 10 ou 25 reais. O nome Vegas me fez entrar no eBay em busca de inspiração na Las Vegas dos anos 1950, e ali encontrei fichas descontinuadas que eram retiradas de circulação dos cassinos da cidade e vendidas no eBay a preço de custo. Comprei um lote para a inauguração, e ele durou menos de três semanas, porque as pessoas compravam as fichas e se esqueciam de trocá-las no bar pela consumação.

O fato de o lugar usar fichas de cassino para a compra de

produtos se mostrou um acerto por várias razões, além da financeira: toda a precificação do lugar girava em torno de múltiplos de 5 reais, o que tornava fácil a montagem do cardápio; comprar as fichas era um ato de exibição de poder para as pessoas, fato que aumentava o tíquete médio do lugar (perdi a conta de quantas vezes clientes compraram torres de moedas de 25 reais para ostentar aos amigos); muitas vezes as pessoas ficavam com as fichas em seus bolsos, o que era uma enorme vantagem para nós, porque vendíamos o que tinha sido comprado no eBay por centavos de dólar por 5 ou 25 reais, de longe o maior *markup* que praticávamos.

Foi aí que me dei conta de que tinha mirado no rato e acertado o gato: nosso negócio não era vender álcool. Nem vender música ou cultura. Nosso negócio era criar uma noite tão incrível para o frequentador do Vegas que ele não só compraria fichas a mais, como não as converteria em produtos e as levaria para casa como lembrança do lugar: a ficha representaria um lastro emocional com o clube, porque estávamos próximos do nosso cliente, em seu bolso, e na segunda-feira o lembrariamos de como a sexta ou o sábado tinham sido divertidos no nosso lugar. Um vírus, se quiser. Mais: as pessoas iam embora quando queriam. Imagine o alívio de decidir sair de um clube lotado às 3h, com a música estourando seus tímpanos e as pessoas fumando, e ninguém se colocar contra você e o ar fresco de fora; porque a fila na saída era quase inexistente, não precisávamos de tantos caixas, e portanto nosso custo fixo era menor. Enfim, eu poderia escrever um livro à parte de como as fichas foram importantes para o sucesso do Vegas.

Outro acerto? A comunicação que fizemos antes da abertura. Naquele momento, 2005, anunciaram o fim das câmeras Polaroid. O fabricante tinha resolvido descontinuar o produto, o que fez com que as lojas de fotografia no centro da cidade queimassem seus estoques de filmes de revelação instantânea. A ideia do vintage era ainda estranha: começávamos ali, no início do século XXI, a emular esteticamente o passado por meio de objetos de decoração e indumentária, especialmente os anos 1950, em busca de um pedaço doce e romântico de um tempo que jamais tinha existido, uma espécie de saudade artificial do que nunca havia sido vivido. Escrevo isso porque não usamos a Polaroid por apreço vintage, mas simplesmente porque o preço de seus filmes no centro da cidade estava ridiculamente barato.

Compramos todos os filmes que achei, umas 6 ou 7 máquinas fotográficas Polaroid encontradas em uma feira de antiguidades, pelas quais paguei três moedas, e deixei câmera e filmes disponíveis para todos: do arquiteto ao cenógrafo, e também aos peões, para que registrassem a obra. Quando o dia terminava, eu pegava as fotos reveladas, escrevia com uma caneta no verso delas “Vegas, 01/06/2005, rua Augusta, 765” e as distribuía em livrarias, lojas de disco, faculdades, bares, clubes, em todos os lugares onde achava que o vírus poderia se espalhar. Sem querer, antecipamos o Instagram em alguns anos, e até hoje gosto de registrar fotos da obra dos espaços que estou montando. Eu me explico.

Antes de o lugar existir fisicamente, ele precisa existir no coração e na mente das pessoas. Não se iluda: uma vez pronto, o lugar, serviço ou o produto deixará de ser seu, passando a ser

das pessoas que entregarão sua energia em forma de salário para que ele funcione como uma máquina azeitada e também dos clientes que vão amar ou odiar o que você oferece – melhor que odeiem do que não se importem, o verso do amor não é o ódio, mas a indiferença.

Mas enquanto o produto ainda não foi apresentado para o público ele ainda é seu, está sob seu controle, e é importante você começar a criá-lo na mente dos que o usarão. É por isso que não sei lidar com segredo: segredo, em minha opinião, é daninho para seu negócio. Ao falar sobre o lugar em minhas redes sociais, ou mesmo através das Polaroids, como no Vegas, estávamos criando desejo e curiosidade sobre o clube, construindo-o, antes de existir materialmente, na psique dos nossos futuros clientes. Existe ainda outra vantagem: você poderá refinar o seu produto por meio dos comentários alheios, deixando as pessoas conhecerem o protótipo ou mesmo a obra, semeando a imagem e espalhando a palavra, além de criar as redes sociais do lugar com conteúdo relevante antes mesmo de lançá-lo. As vantagens são inúmeras. A não ser que você seja a Apple, ser paranoico com o segredo industrial representa uma enorme perda de oportunidade para seu negócio. Quanto mais cedo você começar a chamar a atenção sobre seu empreendimento, melhor. Mas qual a razão disso?

Vivemos em um tempo em que nossa atenção é disputadíssima, o tempo todo, por centenas de milhões de difusores de conteúdo: pessoas, marcas, serviços, todos emitem informações que para justificar sua existência precisam ser capturadas e processadas por nosso cérebro. Nosso cérebro e

nosso tempo são os verdadeiros campos de batalha nos dias de hoje. O patrimônio de uma marca existe apenas na mente dos seus potenciais consumidores. Não é algo simplesmente criado e empurrado goela abaixo, mas construído com estratégias de comunicação que se dirigem à mente e nela se associam com o conhecimento, experiências, articulações e outras dinâmicas não estáticas, mas em constante mudança. Nossa atenção, em suma, é o grande butim que as marcas, sejam elas pessoas, sejam elas companhias, almejam ao travar essa feroz batalha simbólica por seu cérebro.

A cultura ocidental é construída em torno dos ideais de liberdade e livre-arbítrio. Todos nós defendemos com unhas e dentes o nosso direito de escolher, enquanto ignoramos como somos manipulados por menus limitados que foram previamente escolhidos para nossas escolhas. Eis o grande truque aplicado sobre os consumidores: dê às pessoas a ilusão de livre escolha. Para isso, basta montar o menu de tal maneira que você sempre ganhará, não importa qual for a opção. Para conquistar um lugar em seu cérebro, é necessário dar a você a ilusão de que você escolheu, ainda que dentro de um menu de opções limitado. Escolhas parciais, eis o nome do jogo que disputará com outras corporações se jogar pelas regras tradicionais do marketing e da comunicação. Fuja desse jogo, porque na maioria das vezes ele será definido pela quantidade de dinheiro investido, e você, como empreendedor, sabe que dinheiro é energia limitadíssima para quem está começando um negócio, o que é ótimo, diga-se de passagem.

Seja austero e permaneça assim. Propósito de seu negócio,

criar membros de uma comunidade e não simplesmente consumidores, inovação, criatividade, resolver problemas reais do mundo, todos esses são fatores de diferenciação competitiva que podem ser convertidos diretamente em dinheiro, seja por prolongar a chance de sucesso de seu negócio, seja por destacá-lo dos demais e poupar dinheiro que deveria ser investido em marketing artificial para criar uma marca. Acredite, no jogo de disputa de atenção do mundo, se o seu negócio estiver armado dessas características, ele encontrará cérebros hospedeiros e sua mensagem se espalhará como um vírus. Reputação pode ser convertida em dinheiro, mas para isso você precisa ter paciência e esperar os ganhos em outras moedas que não apenas o vil metal.

Voltando para o Vegas: estávamos entre os puteiros da rua Augusta, não exatamente um negócio que gosta de holofotes. Levamos atenção para uma região que estava acostumada com a sua própria dinâmica, um ecossistema à parte e vivendo à margem da legalidade, na sombra. A Augusta dos anos 2000 era pungente, viva, elétrica, e foi um pouco dessa energia que emprestamos para o Vegas – é por isso que odeio a palavra revitalização para explicar o que aconteceu com a rua depois que chegamos com o projeto. Revitalização implica “trazer vida de volta a”, como se a Augusta do começo dos anos 2000, com seus *office boys*, putas, travestis, traficantes e curiosos fazendo safári urbano, não se enquadrasse na categoria de vivente, reservada apenas à classe média e à elite que começou a frequentar o território depois que abrimos o clube. Acho “revitalização” um termo de tintas fascistoides.

Bem, por chamar a atenção para o lugar, não éramos exatamente bem-vindos na região. Eu me lembro de que logo após a abertura dois homens do tamanho de uma macieira me buscaram dentro do Vegas para uma reunião com o proprietário de alguns lupanares vizinhos. Entrei em uma sala fétida no andar superior de um desses puteiros, ladeado pelos dois homens, e me sentei diante de outro atarracado, rouco, bruto, como se fosse apenas um rascunho do homem final que deveria ser, algo amassado a esmo, disforme, ainda sem vida ou acabamento. A sala rescindia a fluidos humanos, lámen, conhaque, cigarro e o ânus do cramunhão. Confuso, amedrontado, passei uma hora diante desse homem e entendi menos de uma fração do que ele disse entre cigarros, cafés e goles generosos de conhaque quente.

Tenho certeza, no entanto, de que saí daquela sala com a sugestão de buscar outro lugar para instalar nossa empreitada. Um pouco desesperado, tive a ideia de corromper a mão de obra do simpático senhor: qualquer trabalhadora da noite que chegasse à porta do Vegas depois das 5h, horário em que acabava o expediente, poderia entrar de graça no clube; e o Vegas fechava apenas ao meio-dia do domingo. Ou seja, 6h da manhã era o horário em que prostitutas e travestis animadíssimas por não estarem entretendo algum taxista se acabavam de dançar ao lado dos bem-nascidos filhos da classe média paulistana.

O clima era transgressor e mágico por conta do *boost* de energia que qualquer clube precisa quando o dia está raiando e trazia uma sobrevida de horas para o local. Eu me lembro de me

deparar com as meninas lindas, animadas, se divertindo depois da dura noite de trabalho – literalmente – e me sentir bem por estarmos dentro daquele lugar, àquela hora: era uma espécie de comunhão o que acontecia na pista do Vegas, a niveladora de tudo e todos. É lógico que, depois de manter suas trabalhadoras entretidas após o batente, o simpático senhor mal diagramado nunca mais nos incomodou. Tenho certeza de que nos via como uma política efetiva e gratuita de retenção de talentos de seus recursos humanos.

Todos os acertos, ou correções de rota, foram fruto de observação direta do comportamento do consumidor dentro do Vegas. Não consigo entender pessoas que trabalham em marketing, responsáveis pela comunicação de um produto ou serviço, e não vão a campo. Em vez disso, ficam parafusadas doze horas por dia atrás de seus laptops, criando personagens de ficção científica que chamam de público-alvo, e pagam centenas de milhares de reais para empresas fazerem pesquisas, quali ou quantitativas, para lhes dizer a quem seu produto se destinaria. Posteriormente entregam esse estudo para que uma agência de publicidade crie uma história mentirosa para um público-alvo fictício, montado a partir de pesquisas feitas com humanos pagos para ficarem em uma sala pensando e falando sobre pastas de dente, sabão em pó ou energético por mais tempo do que jamais pensaram ou pensarão sobre o assunto no decorrer de sua vida. Chega a ser pornográfico tamanho desperdício de energia.

Estar em campo é algo que levo em consideração até hoje quando abro um negócio: barriga no balcão é importante, sim.

Eu mesmo passei três anos trabalhando como *bartender* do Vegas, abrindo latas de cerveja, buscando gelo e descarregando sacos de lixo. Cheguei a trabalhar como *host*, caixa, iluminador, técnico de som, faxineiro, segurança e DJ, quando algum engraçadinho nos deixava na mão. Não existia função no Vegas que eu não conhecesse. Não só funciona para aprimorar o produto ou serviço – porque ele nunca estará acabado, será sempre uma versão refinada da anterior, mas nunca definitiva –, como com isso se consegue o respeito da equipe, que no caso não me via como um playboy folgado que ia para o Vegas só para transar e ficar loucão. Conheci cada uma das etapas do negócio, que, apesar de parecerem simples, representavam um território completamente novo para mim, pude conhecer minha clientela, um a um, e começar a fazer minha rede social, que no começo estava apenas nas mãos do meu sócio.

Não são os olhos do dono que engordam o gado: isso é coisa de pecuarista. São os olhos do “gado” que engordam o dono – e jamais, jamais trate as pessoas que emprestam energia para seu negócio, sejam seus colaboradores, sejam seus parceiros, sejam as pessoas que confiam tanto no seu trabalho a ponto de lhe dar dinheiro por aquilo que você oferece, como gado – uso a palavra aqui apenas para subverter o adágio. São os humanos a sua volta que te legitimam como líder. Se não for, por exemplo, fazendo do verbo, carne, das palavras, ações, sua equipe não te respeitará, e muito provavelmente o consumidor também não. Isso é diferente de ser amigo – te aconselho a manter uma distância segura de quaisquer pessoas com as quais você trabalhe, porque uma das coisas mais doloridas que existem na

vida é perder um amigo por conta de um imbróglio de trabalho ou por algo que não deu certo no negócio. E em algum ponto as coisas não darão certo. Sócios, funcionários, até clientes não são seus amigos: são pessoas com as quais você se alinha eticamente em prol de uma visão do mundo comum que pode ser cristalizada por um produto ou serviço.

Nós temos uma visão meio arcaica de liderança, de que o poder tem uma direção descendente, de cima para baixo. Não é seu dinheiro, seus berros ou sua estupidez que farão você ser respeitado como “chefe”. Isso é liderança de Idade Média, de senhor feudal, e surpreendentemente comum entre empreendedores que conheci, porque não se construíram líderes com o passar dos anos: foram alçados a tal pelo dinheiro, líderes de uma gleba de terra da qual se veem como “donos”. Ninguém é dono de nada. Prefiro que me chamem de qualquer impropério a chefe: quem tem chefe é traficante. Um empreendedor é apenas o articulador de uma série de unidades energéticas, em forma de dinheiro, de capital intelectual, de matéria, que são enfeixadas na direção de um produto ou serviço, que por sua vez entrega uma visão de mundo. Um produto ou serviço não é uma obra de arte, mas é suporte para uma forma de expressão oriunda do intelecto humano neste novo capitalismo que está se desenhando no horizonte.

Suponho que o capitalismo tal como o conhecemos esteja chegando ao fundo do poço. Não que ele será substituído por outras formas conhecidas de regular as trocas simbólicas entre humanos, como o socialismo ou qualquer desvio à esquerda, mas talvez por um novo tipo de capitalismo: menor, mais

autoral, mais fragmentado e humano, com a impressão digital do criador na mercadoria. O futuro, tal como foi no passado, será feito à mão. As transformações que as tecnologias de informação causaram em nossa vida há pelo menos vinte anos ganharam escala e tração, a ponto de provocarem mudanças profundas na maneira como trocamos bens e serviços. Possivelmente estamos vivendo os últimos anos da maneira como nos relacionamos com tais provedores de bens e serviços de ordem de grandeza assombrosa, que hoje assumem a forma de corporações titânicas, mas que cada vez mais, no futuro, terão o rosto de um empreendedor.

E o suporte de expressão de mundo de um empreendedor é o que ele tem a oferecer: sua energia em forma de uma solução para um problema. Para tanto, ele precisa ser o público-alvo, mais ninguém. O que servirá será apresentado com orgulho, como se fosse um pedaço de si. Você é o que você vende. Coloque a sua barriga no balcão. O custo de fazer algo bem-feito é o mesmo de fazer algo malfeito, só demandará mais energia e preocupação de sua parte dedicar-se ao processo e se enxergar no produto final. Tenha empatia pelo seu consumidor, coloque-se no lugar dele. Em suma: respeite cada centavo de energia que ele dedica a você pela forma do produto que vende. Se você não gostar do produto, quem vai gostar? O seu consumidor não pode ser visto como outro, o seu consumidor é você mesmo. Esse tem que ser o primeiro parâmetro. E, ao mesmo tempo, o seu produto tem que ser você: tem que carregar a sua verdade, as coisas em que você acredita, e tem que te representar. Precisa existir uma espécie de simbiose entre os dois, a parte pelo todo,

um equilíbrio frágil entre criador e criatura.

O FUTURO,
TAL COMO FOI
NO PASSADO,
SERÁ FEITO À MÃO

Um exemplo bastante emblemático desse tipo de compromisso que você deveria ter com quem consome sua criação é a comida servida nos arredores de Graceland, o templo que foi um dia a casa de Elvis, o rei da porra toda. Visitei o museu dedicado à sua vida e obra e no final do dia me senti com um rombo no estômago. Do outro lado da rua, a solução para meu vazio estomacal: um *diner* que emulava os restaurantes da década de 1950. Pedi um hambúrguer, uma batata frita e um líquido preto, gaseificado, açucarado e com gosto de soda cáustica. Paguei um preço pornográfico pela chance de me matar aos poucos e fazer um *gang bang* em meu palato com gordura, açúcar e sal, mas compreendi que, afinal das contas, estava num parque temático, e tinha de pagar pelo preço da ocasião e da exclusividade. Quando a comida chegou e eu olhei para ela, ela olhou de volta para mim e ficamos profundamente ofendidos um com o outro. Eu pensei em toda a vida do Elvis, em como ele foi usado como michê do *American way of life*, uma peça de propaganda enquanto vivo, que continuava sendo explorado mesmo depois de sua morte. Aquele combo diante de mim era um destino pior do que a morte, e tive pena do rei, incapaz de descansar em paz por toda a eternidade, para sempre vilipendiado por aquele combo diante dos meus olhos.

Graceland tem algo de Aparecida do Norte, de seu fervor religioso, pelo qual romeiros se deslocam com certo nível de sofrimento para chegar até lá, nos rincões do Tennessee. Isso tudo só aumentou a minha revolta e me encheu a boca com um sabor de desrespeito quando engoli um hambúrguer que tinha a forma de um xingamento à minha mãe. É claro que eu não fui

ingênuo a ponto de esperar que saísse de Graceland o melhor hambúrguer da minha vida, mas esperava algo que mostrasse um pouco de respeito por mim e pelo rei. De alguma forma, aquele hambúrguer era o pináculo da experiência litúrgica de minha tarde, e, se Elvis pudesse ser exumado, sua aparência não estaria muito melhor do que tinha diante de mim. Como as pessoas que cuidavam de sua memória podiam permitir tamanho desrespeito? Ao fim e ao cabo, aquele hambúrguer e seus famigerados acompanhamentos acabaram por destruir minha tarde com Elvis e me fizeram sair de lá cabisbaixo, com pena do rei e sua danação eterna.

É impossível você ser o que serve se não se encontrar banhado pelo produto, pelo serviço, pela sua equipe, pelos seus clientes e agora membros de uma comunidade que se identifica com a maneira como você vê o mundo. Se você me diz que o que te representa é um hambúrguer de 15 dólares com gosto de néctar do esfíncter do tihoso, eu tenho completo desrespeito por você, pela sua comida e pelo seu estabelecimento; e esse desrespeito é o que dou de volta pela ofensa que recebi. O mínimo que você pode fazer como empreendedor é dar o seu melhor e apresentar o melhor produto possível para quem se esfalfou de trabalhar para poder comprá-lo. Se o seu produto é uma vergonha e é caro, você está dizendo aos outros que você é assim. Tão simples quanto isso.

Isso vale para qualquer que seja a sua área de atuação, para qualquer que seja seu produto. Quer fazer algo tão trivial quanto uma casa que vende pão de queijo e mate? Nenhum problema. Pesquise como fazer melhor, de forma mais inovadora e com

mais sabor, com o melhor serviço, com a melhor decoração e a melhor trilha sonora. O ideal é que seja o melhor que as pessoas já conheceram pelo mesmo preço do seu concorrente, ou ainda menor, uma vez que o preço cobrado é componente da experiência que oferece. Respeite quem permite que você entre na vida dele.

**CONSUMIR SERÁ,
CADA VEZ MAIS,
UM ATO POLÍTICO,
TALVEZ MAIS
EFETIVO QUE O
PRÓPRIO VOTO
NAS DEMOCRACIAS
REPRESENTATIVAS**

Consumir será, cada vez mais, um ato político, talvez mais efetivo que o próprio voto nas democracias representativas. Consumir será escolher por um mundo possível ou uma maneira de ver o mundo. Exponha a sua maneira de ver o mundo através do produto que você oferecerá e espere que os consumidores certos se identifiquem com ela. Eles não te abandonarão, acredite.

Depois da explosiva abertura do Vegas me aquietei por três anos, trabalhando diligentemente atrás do balcão, até aprender todas as fases e funções do negócio. Nos nove anos subsequentes abri mais alguns empreendimentos, entre eles bares, casas de show, clubes, centro cultural, sala de cinema e um aplicativo: VOLT, Z Carniceria, Lions, Cine Joia, Riviera, PanAm, Mirante 9 de Julho, Drive-in, Z Palco, Arcos e GiG; além de ter criado e implementado mais três grandes eventos corporativos de ativação de marcas e de ter concebido, mas não operado, pelo menos mais três negócios. Ainda arranjei tempo de fazer uma linda menina, Pina.

Perdi e ganhei sócios e casamentos, levantei uma média de dois negócios por ano e uma filha por década, isso em menos de nove anos. Modéstia às favas, me espanto com a capacidade que tive de ser um empreendedor tão, digamos, profícuo ao longo de tão pouco tempo, com uma taxa de sucesso financeiro relativamente alta e poucos erros retumbantes (dedicarei mais adiante um trecho deste livro a eles, porque errei em igual abundância com a que criei, apesar do saldo positivo). Para manter minha sanidade e saúde, eu me cerquei da melhor equipe, me dediquei a criar uma cultura para o Grupo Vegas,

nome emprestado de meu primeiro empreendimento, e estabeleci uma fórmula pela qual todos os negócios aos quais me dedico precisam passar antes de me debruçar sobre eles. Se cada um desses negócios mencionados acima não tivesse um propósito, uma dimensão política ou não tivesse resolvido um problema, eu não teria aberto nenhum deles. E só depois de muito empreender é que consegui me dar conta disso.

PROPÓSITO, POLÍTICA, PROBLEMA E ASSUNTOS CORRELATOS

Qualquer pessoa que trabalha com marketing ou é tangenciado por ele sabe da regra dos 4 Ps: preço, praça, produto e promoção. Eu não sei exatamente o que cada qual representa segundo a concepção de Philip Kotler, seu criador, e te pouparei de requestrar um artigo de Wikipedia para explicar aqui o que ele quis dizer. Eu me lembro, em algum lugar dos anos 1990, de ter em mãos uma bíblia azul na qual esse senhor derramava palavras e mais palavras teorizando sobre cada um desses pontos, palavras inúteis, no caso, porque no final do livro, o qual não li inteiro, o que ficava de residual era a tal regra dos 4 Ps. E, assim, qualquer pessoa que queria trabalhar com comunicação ou marketing os papagaiava em reuniões para mostrar familiaridade com o texto da bíblia de Kotler. Algo como citar a “lei do mais forte” sem nunca ter lido Charles Darwin ou “o meio é a mensagem” sem sequer saber quem foi Marshall

McLuhan.

No decorrer dos meus anos como empreendedor me dei conta de que mais importante do que o preço, o ponto de venda, o produto ou a promoção do mesmo é a existência de algo que fundamente a criação. Então, cometerei o sacrilégio de criar meus 3 Ps antes dos 4 Ps, e, depois de meus 3 Ps explanados, ainda comentarei os 4 Ps do Kotler sob a perspectiva do novo empreendedorismo. Para cada tópico, para que o assunto não fique completamente abstrato, citarei exemplos tirados da minha caminhada.

4.1. PROPÓSITO

Comecemos pelo mais simples: a razão que te faz empreender. Para deixar tudo claro desde agora, dinheiro pode ser uma delas. Nenhum problema com isso. Mas, se você vai empreender para ser rico, ou ao menos independente financeiramente, lhe dou uma má notícia: suas chances são diminutas. Mínimas, para ser sincero. Se você quer apenas ficar rico, comprar coberturas e andar em conversíveis, sugiro que aprenda as regras do mercado financeiro. É nesse campo, no qual dinheiro procria com dinheiro para gerar dinheirinhos, que você tem mais chances de se dar bem. São inúmeras as corporações produtoras de bens de consumo que têm um banco na retaguarda: na verdade são bancos travestidos de fabricantes, em que grande parte de seu lucro é produzida em operações financeiras. Quer ficar rico? Faça Matemática ou Física, estude diligentemente as regras das

finanças, suas nuances e frestas, crie um algoritmo que explore essas fragilidades e morra de tédio aos 40 anos. Não se esqueça também de investir em um *bunker*, porque, se mais humanos seguirem pensando como você, caminharemos a passos largos para o apocalipse.

Produzir com propósito pode aumentar expressivamente as chances de seu negócio dar certo. Se ele não der certo do ponto de vista financeiro, dará certo em algum outro campo: capital social, vaidade, busca por excelência, ego ou sentimento de grandeza, sentido de sua vida, reputação, diferenciação entre seus pares, curiosidade, aprendizados diversos, resiliência, construção de um “eu” mais refinado... enfim, a lista é enorme. Não se trata de ver o copo meio cheio, mas de redefinir o que é sucesso para cada um de nós. Sucesso, nas sociedades ocidentais, está diretamente ligado ao dinheiro, não importa que você mate o hospedeiro para que o vírus se multiplique na busca de obtenção do sucesso.

Vemos isso todos os dias em almas despedaçadas e cadáveres que comem, dirigem e funcionam bem em sociedade com doses maciças de alteradores de humor – sejam drogas ilegais, sejam drogas legitimadas pelo Estado e pela sociedade, sejam antidepressivos –, mas que têm suas contas bancárias recheadas. Acredito piamente que o motor da existência humana é a busca da felicidade, é ter mais prazer do que dor na vida. Na verdade, eliminar a dor e maximizar o prazer está no núcleo de boa parte de nossas decisões inconscientes. As pessoas não passam sua vida dentro de uma corporação porque querem produzir. Elas trabalham e produzem porque isso lhes trará os

meios materiais para que possam perseguir suas próprias definições de felicidade. A produção e o trabalho não são fins em si, mas caminhos.

No entanto, em algum momento do século xx perdemos o fim de vista e passamos a produzir para acumular matéria que não representava um aumento em nosso potencial de felicidade, e começamos a confundi-la com prazer, uma vez que este é acessível pelo dinheiro. Boa parte do que chamamos de felicidade na verdade é prazer. E prazer é só um relâmpago, um lampejo de energia que te satisfaz por alguns segundos para voltar, logo na sequência, na busca por mais dele. O prazer é conservador, ele te apazigua. O tesão, esse sim, o tesão é revolucionário. Deveríamos procurar menos prazer e cultivar mais o tesão num mundo onde sobra bunda e falta cu.

Por conta dessa busca conservadora pelo prazer, boa parte da população produtiva do mundo adoeceu de diversas maneiras. A busca irrefreável por bens materiais, fama e prazer desmedidos é caminho certo para a miséria humana – isso é uma verdade que os gregos descobriram há milhares de anos. Como ainda não aprendemos a lição? Ter um propósito pode representar uma retomada de sua saúde e uma busca pelo que cada um entende por felicidade.

Não existe problema algum com o lucro, porque ele em si, como já escrito anteriormente, não deveria ser um fim, mas um meio para você continuar empreendendo e garantir uma existência livre dos desconfortos que a falta de dinheiro te traz. Senti na pele o que é não ter dinheiro, e o mal é que a ideia dele nos possui completamente, a ponto de sua ética, sua moral e até

a sua humanidade serem corrompidas. Aliás, um dos paradoxos do mundo dos negócios é que as empresas mais lucrativas não são as mais centradas em fazer lucro. Tenha um propósito, crie a partir dele tendo-o por norte, e no processo faça mais lucro. Soa como um bom plano?

Criar um propósito não significa construir um *a posteriori*: o propósito tem de estar na razão da construção do empreendimento, algo como nosso amigo barista, que, ao acordar todos os dias pela manhã insultado com um mundo onde consumimos cafés em cápsulas, jurou livrá-lo delas. Não importa quão estúpido seja, esse propósito inflamou nosso empreendedor, que se desdobra para mostrar às pessoas que existem múltiplas maneiras de tomar café menos agressivas ao ambiente. Em sua busca pelos melhores grãos, ele construiu relações mais éticas e justas com microprodutores no interior do Brasil. A partir desses grãos especiais, ele ensinou que tomar café pode ser uma experiência social e sensorial tão complexa quanto a de degustar um bom vinho, por uma fração do preço. Montou um ambiente acolhedor em sua loja, onde a pressa não está necessariamente ligada ao consumo do negro néctar, estruturou uma lojinha e passou a vender seus próprios grãos para ensinar sua comunidade a fazer café em casa. Lançou uma rádio por *streaming* criando uma trilha sonora para se tomar o café pela manhã, e assim sucessivamente.

O propósito de destruir as cápsulas de café está em cada uma das etapas e características de seu negócio. O resultado? Sua loja tem fila na porta porque as pessoas percebem que ele dá muito mais do que pede, sem necessariamente cobrar muito por uma

xícara de café. Ele vende uma verdade que é particular e peculiar ao seu negócio e propósito. As pessoas se conectam com essa verdade: não porque ela é moralmente superior às narrativas mentirosas que nos são empurradas pela publicidade, mas porque ela se conecta com o plano ético de cada um. Ele não vende café, ele vende uma experiência que sai do café e contamina toda aquela rua. É lindo de ver.

A verdade verdadeira, aquela que se conecta com uma dimensão única de um fato, não existe. Existem versões de fatos, nunca uma única verdade. O território da verdade inquestionável é o da religião, excelente máquina de produção simbólica e de criação de consumidores, um *case* a ser estudado quando se trata de marketing, mas não é o caso deste livro. A verdade à qual me refiro é bela não porque é moralmente superior à mentira, mas porque é rara, escassa e, portanto, luxuosa. A mentira é o verdadeiro cimento da sociedade, o azeite sem o qual as relações humanas emperram, aquilo que ouvimos e contamos no dia a dia para a manutenção do *status quo*. Experimente falar a verdade numa sala de reuniões de uma corporação qualquer, o pornográfico reino da fantasia, e verá por quanto tempo conseguirá manter seu emprego. A verdade só é superior à mentira na medida em que ela é rara. Não é superior no plano da moral, mas no plano estético, no campo do luxo. Sem verdade, não existe rebelião ou subversão e, arrisco dizer, não existe empreendedorismo.

Nosso amigo nos propicia algo mais do que uma xícara de café: ele vende sua verdade, que está encapsulada por um propósito. Dizer a verdade, além de libertador, é uma das

medidas de sucesso, acredite. Eu não me julgo bem-sucedido no que faço pelos números abstratos que carrego em uma conta bancária no servidor criptografado de algum banco. Prefiro receber a permissão dos meus pares para dizer o que penso, sem filtros, doa a quem doer. Faça uma experiência: dado o fosso social no qual o mundo está mergulhado, especialmente o Brasil e, em particular, minha cidade, São Paulo, da próxima vez que lhe pedirem dinheiro na rua, não o dê por comiseração ou por empatia: compre uma verdade. Na maioria das vezes você ouvirá a mesma história, que muda de vendedor de autoestima para vendedor de autoestima. É isso que uma pessoa na rua lhe vende quando te pede dinheiro: a possibilidade de você se sentir bem consigo mesmo, piedoso, empático; de reforçar uma autoimagem positiva de altruísta e banhar seu cérebro em recompensas químicas por se ver numa posição superior àquele que te pede ajuda. É uma troca justa de energia, e exatamente por isso jamais nego dinheiro quando alguém me pede na rua. No entanto, quando me deparo com a situação, em vez de dar o dinheiro por pena, peço ao meu provedor de serviços uma verdade.

É uma experiência estranha e rara para quem está em uma situação fragilizada. Primeiro porque grande parte das pessoas lhe dá um troco apenas para afastá-lo dali, compram por uma ninharia a volta à invisibilidade desses seres. Ninguém, ou quase ninguém, os enxerga ou abre espaço para um diálogo, e quando o fazem é para salvá-los, como se eles precisassem de salvação. Então, na maioria das vezes, em vez de ouvir mais uma história sobre o rebento que está em casa e necessita de fralda, remédio

ou uma passagem para voltar ao interior, prometo cinco vezes o valor do troco que daria por uma narrativa surrada em troca de receber a verdade, não importa se com o dinheiro esse humano comprará o escapismo por meio de uma pedra de crack ou cachaça. Eu, em sua situação, certamente faria o mesmo. Não o julgo. As histórias que emergem quando você abre uma clareira na realidade para que essas almas, que poucas vezes são vistas ou ouvidas, possam falar a verdade fazem valer cada centavo da energia que troquei com eles em forma de dinheiro. E ainda por cima me sinto empático e piedoso, o que é uma tremenda proposição de valor para o serviço.

A verdade é capaz de impactar em múltiplas dimensões: a loja de nosso amigo, mais do que servir um café espetacular, trouxe atenção para um bairro inteiro, que passa por um vigoroso processo de transformação, e ele já pensa em expandir o negócio para outros pontos da cidade, apesar de sua preguiça em fazer isso, porque afinal de contas ele dá conta do propósito com apenas uma loja. Ahhhh: e financeiramente ele vai muito bem.

Para ser efetiva, essa verdade precisa ser encapsulada por um propósito, e esse propósito não lhe será vendido por consultores com palavras de efeito, ternos bem cortados harmonizados com tênis, barbas aparadas e cheiro de banho. Essa verdade precisa existir na razão primeira do criador do produto ter se lançado na aventura arriscada que é empreender. Se você trabalha em uma empresa e sua cultura está encharcada de seu propósito, boas notícias: além de ela ser mais lucrativa que as demais, isso lhe garantirá uma vantagem competitiva e

provavelmente lhe prolongará a existência, o que é ótimo para a manutenção de seu emprego.

Organizações sem propósito, sejam companhias, sejam empreendimentos, parecem com galináceas quando lhes cortamos a cabeça e se debatem espasmodicamente porque seus nervos ainda emitem sinais elétricos desconexos, apesar da ausência de um receptor, que rolou pelo chão. As galinhas ainda se movem e parecem vivas, mas é apenas uma questão de tempo. Um propósito é mais do que uma visão, uma missão ou um valor, frases pomposas criadas por consultores que são gravadas em uma plaquinha de aço inoxidável e pendurada na parede da recepção de empresas como se fossem os dez mandamentos. Um empreendedor entende isso com suas entranhas, porque, à parte do desespero, encontrar um propósito e criar um produto ou serviço a partir dele é uma das únicas razões que deveriam suscitar um novo negócio. Do contrário, vá buscar um emprego com alguma empresa que tenha um propósito com o qual você se alinha. Será menos dolorido.

Além de garantir direção e extrair mais energia da mesma quantidade de variáveis, um propósito garante aos empreendimentos uma razão mais palpável para sua existência. Com um propósito claro e tangível, as pessoas que cedem seu tempo e energia dentro de uma organização conseguem entender no cotidiano se as dezenas de decisões que tomam contribuem para a razão de existência da empresa. Metas, variáveis comumente empregadas dentro de corporações, são arbitrárias e inúteis, desprovidas de significado além da

maximização do lucro. Ou alguém já viu os executivos do mais alto escalão corporativo bradarem para sua linha de comando a plenos pulmões: “Rapaziada, boas notícias: este ano teremos que faturar menos e lucrar menos que no ano passado! Nossos acionistas estão contentes com o que já têm, está todo mundo feliz e satisfeito!”. Eis o paradoxo corporativo: todos os anos, nas centenas de milhares de corporações que existem ao redor do globo, milhões de diretores e milhares de CEOs se preparam para desenhar as metas para o ano seguinte, geralmente com um acréscimo incremental em relação ao ano anterior, tendendo ao infinito num planeta cujos recursos naturais são finitos e a distribuição de riquezas é perfeitamente assimétrica. Não se trata de uma escolha, mas sim de um imperativo. Sem um crescimento ininterrupto, a economia cairá em pedaços e levará consigo o nosso modo de vida. É de um absurdo que chega a me provocar dor de barriga.

Companhias sem propósito são tóxicas e estão fadadas a desaparecer no novo capitalismo, porque na sua ausência as metas preenchem esse espaço vazio, como o consumo preenche a lacuna do vazio existencial humano. Aliás, corporações doentes têm consumidores doentes: um lado preenchendo sua falta de propósito procurando lucro a qualquer custo, e seus consumidores preenchendo seu vazio existencial com consumo desenfreado. No lugar do propósito nessas entidades, as métricas assumem o controle e pautam toda e qualquer decisão de seus funcionários. E como as métricas sempre apontam para um crescimento ascendente e infinito, geralmente pautado pelo lucro, tais entidades se tornam daninhas para a sociedade,

porque, além do imperativo do lucro muitas vezes suplantar a moral e a ética – basta ver a enorme quantidade de escândalos corporativos à qual ficamos expostos todo santo dia –, até mesmo os consumidores são deixados de lado na busca pelo lucro ininterrupto. Nada pode ficar na frente do lucro, e essa obstinação cega em persegui-lo será o beijo de morte para muitas corporações nos anos que se seguirão.

4.1.2. SÃO PAULO

Tudo muito bonito na teoria, mas como encontrar o propósito? Obviamente isso é muito íntimo, pessoal, algo como uma busca espiritual e a procura do caminho da iluminação (contém ironia). Não vou escrever uma receita, porque isso aqui não é um livro de autoajuda. Tampouco quero fazer *cosplay* de Steve Jobs, o Jesus Cristo dos empreendedores, e destilar pérolas zen-budistas para você. As prateleiras das livrarias estão cheias desse tipo de literatura, e suspeito que quem precisa de um livro de autoajuda passou do ponto de salvação. Vou escrever sobre a minha motivação, o que me fez deparar com um propósito, e talvez minha caminhada aponte um caminho para o seu.

Sou argentino, filho e neto de comunistas, e nasci na Argentina por conta do ambiente político nocivo à esquerda no final dos anos 1960. Meu pai, brasileiro, se mudou para lá para escapar da ditadura instaurada no Brasil e em Córdoba, terra de Che Guevara. Ele começou uma família quando se deparou com uma linda moça de pernas roliças e bunda empinada que vendia cigarros e guloseimas em uma banca diante da universidade

onde cursou Medicina. Quando a ditadura argentina fez a brasileira parecer uma brincadeira de criança, voltamos para o Brasil, no final dos 1970. Eu tinha 4 ou 5 anos, já havia aprendido a falar, e emudeci tão logo cheguei aqui. O português era minha segunda língua e, por conta de sua similitude com o castelhano, sofria para ler e escrever.

Além de passar tão pequeno por uma mudança brusca, o Brasil da década de 1980 não era exatamente um ambiente acolhedor para argentinos. Era o ápice da rivalidade entre os dois países por conta do futebol, Maradona fazendo frente a Pelé – a velha discussão que me dá vontade de vomitar todas as vezes que alguém toca no assunto: quem foi o melhor jogador de futebol da história. Obviamente que foi Maradona, esse suíno cheirador de cocaína que definiu a ideia de *entertainment* para os esportes de massa. Pelé era apenas um vendedor de vitaminas, enquanto Maradona passava seus dias entre pizzas, mulheres, cocaína, charutos e revolucionários cubanos. Mil vezes Maradona a Pelé, que deveria nos provocar tédio.

Enfim, minha família aterrissou em um bairro de classe média baixa em São Paulo, perto do centro da cidade. Meu pai, médico sem especialização, clínico geral e estudante de Homeopatia, ganhava a vida como médico do trabalho em empresas e plantões infinitos todos os fins de semana; *mamá* era esfalfada como secretária por presidentes e diretores de bancos argentinos na avenida Paulista. Os dois com três filhos para vestir, alimentar e educar. E com fraldas de pano! Acredite: uma fralda descartável equivale para um pai a um avanço tecnológico maior do que uma estação orbital. Juro que não entendo como

conseguiram que os três filhos não saíssem completamente disfuncionais. Se bem que...

Crescer argentino, com esse nome esquisito que tenho, vindo de uma família de classe média baixa em uma São Paulo da década de 1980, que era ainda mais elitista e segregadora do que hoje (existiam elevadores de serviço para os empregados nos prédios!), e estudando em colégios de elite graças à máxima “eu não te deixarei nada além do estudo” que meu pai cantava em meus ouvidos dia sim, dia não, obviamente me fez alvo do que hoje chamamos de “bullying”, mas que na minha infância era apenas ter a lousa da aula de português apagada com as suas costas ou invariavelmente parar dentro de um cesto aramado de metal no recreio. E lembro que a biblioteca era o único lugar onde podia ser deixado em paz, e foi ali que li a enciclopédia *Conhecer* do primeiro ao último verbete e *As aventuras de Tintim* de cabo a rabo. Provavelmente os humanos que me maltrataram quando moleque não lerão este livro, mas, se por acaso você estiver lendo isto aqui, Mamute, espero que sua vida tenha sido miserável. A vingança é um prato que se come frio, paspalho.

Mil desculpas, mas não podia ter perdido a oportunidade. Enfim, por não ser exatamente popular e nada versado nos esportes, era sempre deixado para último na escolha dos times de queimada. Vinha de uma família que não tinha dinheiro de sobra e não se importava com os símbolos de luxo tão necessários para a sensação de pertencimento. Era e sobretudo sou argentino; na época, com o português claudicante e no auge da rivalidade futebolística entre os países. Esse conjunto de fatores me fez ser isolado pelos meus pares. Mas não pense que

te peço um quarteto de cordas de música de fundo por conta da minha triste história. Somos a somatória de todos os afetos e incômodos que tivemos ao longo de nossa vida, e sou grato tanto pelas minhas dores quanto pelos meus amores. As cicatrizes que fazemos ao longo da vida são parte indissociável de nosso ser, e sou grato a cada uma delas, porque em linhas gerais sou feliz com a pessoa que sou. Nada como uma dor para evidenciar um prazer.

Tudo isso me levou a criar uma existência muito, digamos, particular. Queria, sobretudo, ser brasileiro. Cheguei ao ponto de coordenar camiseta verde e calça amarela para ir ao colégio na tentativa de ser aceito pelos meus coleguinhas, o que na verdade me levou a apagar ainda mais lousas de português com as costas, não sem certa razão. Tinha um universo muito particular, não conseguia encontrar algo para pertencer, para formar minha identidade. Os atributos de identidade do brasileiro, digamos, seus arquétipos, o futebol, o samba, a cerveja, o carro... não me encontrava em nada disso.

Nunca gostei de futebol, e até hoje acho um pouco patético assistir por noventa minutos um ritual onde 22 homens, a maioria ricos, correm atrás de um globo inflado de ar enquanto velhos e milionários corrompem governos e fazem maracutaias com corporações para ficar multimilionários. Com o agravante de o espetáculo ser também o velho circo romano atualizado, uma maneira de entreter as massas para que decorem quem era centroavante de seu time no Brasileirão de 1972 e não questionem o atual estado das coisas. Basta lembrar como a vitória da seleção brasileira em 1970 foi usada como instrumento

de propaganda pelo regime militar. A taça Jules Rimet foi erguida pelo próprio presidente de então, Emílio Garrastazu Médici, um açougueiro em todos os sentidos da palavra (açougueiros, me perdoem pela associação).

Tampouco vejo sentido em deslocar uma tonelada de plástico, aço e vidro para transportar 70 quilos de carne que quer se alimentar de 100 gramas de pãozinho francês na padaria perto de casa. Nunca gostei de carros. Tampouco gosto do ziriguidum, da felicidade e da lascívia com hora marcada do Carnaval. Sou um chato, na verdade, mas quando criança era um chatinho desesperado por encontrar algo que me ligasse às pessoas, que me levasse a pertencer, a existir em comunidade, ser aceito. Em suma, uma identidade.

Não me identifiquei com o Brasil, mas com São Paulo, especificamente a São Paulo do Centro. Porque São Paulo não é uma cidade, mas uma abstração: somos múltiplas cidades, colapsadas em uma, porém com uma identidade de bairro muito mais forte do que de cidade. Por isso que a Mooca, por exemplo, é quase separatista, enquanto os bairros em si são ensimesmados e autômatos de outros bairros, cada qual com sua infraestrutura comercial e social, muitas vezes inimigos do ponto de vista simbólico de seus vizinhos. São Paulo é uma das cidades mais interessantes do mundo, e para falar de propósito terei de falar da minha cidade, porque tanto meus negócios quanto minha identidade são indissociáveis dela.

Minha cidade é estranha. Fundada sobre o mito dos bandeirantes, o *non ducor, duco* (“não sou conduzido, conduzo”) escrito em sua bandeira com o sangue de indígenas, o que,

convenhamos, não é o mais simpático dos lemas para ostentar em um emblema tão importante para uma cidade, já que se todos forem segui-lo à risca teríamos uma guerra civil, uns tentando conduzir outros que também acham que devem conduzir, até a guerra termonuclear. Na prática, no entanto, já estamos em guerra civil, porque São Paulo se encontra entre as cidades mais violentas do mundo, em grande parte por conta da sua acachapante desigualdade social. Talvez a contradição seja a maior característica de São Paulo e dos paulistanos: a beleza e a feiura, a ordem e o caos, a pobreza e a riqueza, a pichação e o grafite, os fascistas e os libertários, o trânsito e as bicicletas, o centro e a periferia, as múltiplas realidades e heterotopias que disputam espaço palmo a palmo, quase numa guerra de trincheiras. São Paulo é um imenso campo de batalha, tanto do ponto de vista concreto quanto do simbólico.

Esta é a minha cidade: ela nunca te pacifica o olhar, como Paris, reino da beleza simétrica, ordenada, calmante. Se seu olhar está pacificado, você não está em São Paulo. Ao prestar atenção em qualquer quadro, qualquer foto, você notará algo de estranho, uma assimetria, algo que não se encaixa na ideia clássica de belo. Essa cidade é morte e vida severina; tudo junto e misturado. São Paulo é um imenso campo de batalha. É uma cidade incômoda, e incômodo é o motor da existência.

Minha cidade tem uma beleza angustiante, para mim a primeira cidade do mundo que já está no pós-apocalipse. Talvez ela seja a melhor definição do conceito japonês de *wabi-sabi*, uma ideia que me guia todos os dias: a visão estética que vê beleza no feio e no impermanente, extraindo riqueza dos dois.

Esse conceito estético entende o belo como imperfeito, fugaz, transitório, incompleto, doloroso, simples, irregular e assimétrico. Nada pode ser mais paulistano, essa cidade para olhos e vidas calejadas.

Além disso, São Paulo é uma das últimas megalópoles que representa um segredo em escala planetária: os turistas que visitam a cidade vêm normalmente para fazer negócios, passam dois ou três dias para visitar uma feira ou fazer reuniões, ficam em hotéis sem nenhuma personalidade, que poderiam estar fincados em qualquer cidade do mundo, e voltam para seus lugares de origem. O único turismo que temos é o de negócios, que acontece em bairros afastados do centro e são de curta duração, não mais do que dois ou três dias. O turismo de lazer, esse então é praticamente inexistente. O fato a torna única porque o turismo corrói uma cidade ao criar uma rede de armadilhas montadas para ordenhar as moedas de humanos em busca de férias com hora marcada, além de criar caminhos óbvios e trilhas que serão pisadas e repisadas por eles.

O turista não busca nada além de se certificar de que a cidade por ele imaginada existe: ele não abandona seu código moral, sua bíblia, suas leis e costumes, sua maneira de ver o mundo ou gramática visual. Ele apenas se desloca no espaço com toda a sua moral embaixo do sovaco. Não procura uma transformação de si, apenas a verificação de que as paisagens mentais por ele já produzidas sobre seu destino existem de fato, a materialização de sua imaginação povoada de imagens buscadas no Google para posterior captura de mais imagens assemelhadas que serão difundidas em redes sociais. Ele é um extrativista, alguém que se

desloca para conquistar outro espaço e colocar um alfinete num globo terrestre, porque na era das experiências viajar é o símbolo máximo de status social. O turista não deixa nada além de dinheiro e lixo nos lugares que visita. Quando o eventual turista chega a São Paulo, sua primeira impressão é de desorientação, acham a cidade feia, não entendem como navegar pela nossa floresta de vidro e concreto armado e voltam para casa com uma mistura de assombro, opressão e incompreensão no peito. São Paulo não é para os turistas, mas para os viajantes.

Já os viajantes que vêm a São Paulo chegam em busca não de imagens, mas de uma transformação de si. Eles procuram experiências que não serão apenas verificações de seu mapa imaginário, algo que dilatará a moldura através da qual conseguem enxergar o mundo. Viajantes chegam abertos para aprender, para se perder, para explorar, curiosos para descobrir algo que nunca viram em nenhuma outra cidade do mundo. Odeiam os caminhos já pisados milhões de vezes pelos turistas. Não querem conhecer os cartões-postais, mas procuram uma imagem menor, algo que seja um diminuto momento de verdade do lugar onde se encontram. Viajantes não visitam sete capitais em quinze dias numa excursão: no máximo passam os quinze dias em uma mesma cidade, de preferência em um mesmo bairro, para encontrar uma pequena verdade que lhes sirva para o resto da vida. Viajantes não procuram hotéis, cartões-postais, restaurantes com três estrelas em guias notórios, mas tentam se conectar com a verdade do lugar onde estão por meio de sua gente. Viajantes na maioria das vezes nem sequer precisam se mover muito para conhecerem algo que lhes transformará a

existência. Viajar sem se mover em demasia, eis o segredo dos viajantes.

São Paulo é uma cidade para viajantes, não para os turistas. Se a compararmos com o Rio de Janeiro, sua cidade-nêmesis, as duas praticamente ocupam espectros opostos: Rio com sua beleza opressora, a exaltação da natureza, suas hordas de turistas e seus cartões-postais que são quase como prova da existência de um deus qualquer, que se fosse brasileiro moraria no morro da Urca. No Rio de Janeiro a praia é a grande niveladora social: morro e zona sul imiscuídos, trançados, um contaminando o outro na praia, gerando incômodo para todos os lados. A praia é o grande local do contato com o outro, é o espaço do contágio, e essa é a importância dos espaços públicos, que entendo como locais de conflito e contemplação: na praia, para o bem ou para o mal, somos forçados a conviver com a diferença; desse convívio surge, com sorte, a tolerância, que é a essência da cidadania. Em suma, se o Rio é uma cidade mais plana do ponto de vista da leitura, quando você joga os olhos e a entende de um só golpe, cidade que você consegue desenhar em sua imaginação pelo excesso de imagens que dela já foram difundidas (pense no Cristo, no bondinho, em Copacabana e seu piso que ondula, os morros e o Corcovado) e onde você mal ou bem sempre sabe onde está, porque temos o mar por referência, seus ícones por guia e seus cartões-postais se confundem com os cartões-postais do Brasil, São Paulo é uma cidade de dobras, de claro-escuro, sem céu, desorientadora, estranhamente sem cartões-postais para uma das maiores cidades do mundo (quantos cartões-postais São Paulo tem? Quatro ou cinco?). Em suma, se

a paisagem do Rio é uma natureza quase opressora, a paisagem de São Paulo é humana. O Rio é dionisiaco, São Paulo, apolínea. O que tem de mais interessante em São Paulo é sua gente.

Pois bem, porque São Paulo foi sempre vista como uma Serra Pelada pós-moderna, para onde migrantes e imigrantes vinham em busca de indústria e comércio, para aqui ganharem o pão, a identidade da cidade foi montada sobre a ideia do capital e da produção. Voltemos ao genocida e expansionista Borba Gato, um bandeirante que matava indígenas a botadas e é herói mítico e fundador de nossa identidade de paulistanos. A cidade que nos foi legada, de modestos lugares públicos para o seu tamanho colossal, sofreu uma metástase a partir da década de 1950, desenvolvimentismo estéril que se acelerou ainda mais nos anos 1960 e 1970, época dos militares, que deixaram de legado para a população milhões de toneladas de concreto que hoje ela tenta dar uso para deixar essas estruturas suportáveis e possíveis, mas que seria melhor que não existissem. Pense no Minhocão, um famoso viaduto paulistano que é transformado em parque nos fins de semana e onde novas gerações de paulistanos aprendem a andar de bicicleta. A história e a arquitetura da cidade foram deixadas às ruínas, que ativamente os paulistanos permitiram que desmoronassem, porque essa sempre foi uma cidade sem passado nem futuro, suspensa no eterno presente pelo ritmo alucinado da máquina. Cidade-palimpsesto, onde camada de concreto foi adicionada uma sobre a outra, sem respeito pelo passado, planejamento ou cuidado. Sem memória nem identidade.

A vida em São Paulo nunca foi no espaço público, pelo menos

não até recentemente. O paulistano é confinado em bolhas, sejam elas de metal, de concreto ou de vidro, como se fosse gado que tem por ração plástico. Decorrencia disso é a supremacia do carro em detrimento do transporte público ou da bicicleta, dos condomínios murados, dos shoppings, de todas as formas de apartar e criar uma bolha para os iguais. Em São Paulo centro é centro, bairro é bairro, periferia só vem ao centro para trabalhar, servir a nós, da elite, e voltar enjaulada para seus territórios depois de duas horas de deslocamento. O centro não faz ideia do que é a periferia, só a avista de longe, de trás de suas bolhas de metal e vidro. Daí vem a piada que qualquer brasileiro solta quando conhece um paulistano: “Praia de paulistano é shopping center”, dizem que Cumbica é o melhor lugar de nossa cidade, que plano de aposentadoria de paulistano é pousada na Bahia, que aqui não se cria filho, que essa terra só serve para ganhar dinheiro, que aqui é o túmulo do samba. *No más*, amiguinhos.

O que foi legado aos paulistanos por seus governantes foi uma ponte hedionda como novo cartão-postal, transformaram a espinha dorsal da cidade, a avenida Paulista, em uma rua de banqueiros e centros culturais por eles financiados para servirem de plataformas de marketing, transformaram bairros inteiros em cidades-dormitório. Nos chamaram de feios, sem horizonte, sem perspectiva além da fuga. Dizem que em São Paulo não tem amor. Envenenaram o ar, os rios estão entre os mais poluídos do mundo, uma pasta negra e fétida que divide a cidade em duas, do lado de cá e do lado de lá das marginais.

Em razão de o paulistano ter sido criado em confinamento, ele adquiriu um superpoder: a capacidade de deixar o outro

invisível, praticada todos os dias com pessoas e lugares, nos semáforos, quando se depara com o dependente químico que chamamos de zumbi, metáfora usada em tom cruel e irônico para dar nome ao seu maior monstro social, o dependente químico de crack, que é considerado um morto-vivo pelo paulistano, justamente porque não produzem como nós, os viventes. O paulistano é cruel com aqueles que não estão produzindo – afinal de contas, essa é razão para estar vivo em São Paulo. Exatamente por ser tão versado em deixar o incômodo invisível é que o pixo, codificado pelo paulistano “de bem” como vandalismo ou barbárie, se transformou na grande estética da cidade, esse dialeto que é um grito em forma de hieróglifos e ataca nossas vistas em monumentos ou no cume de nossos mais altos arranha-céus, porque a periferia quer ser vista, que dizer: “Ei, eu existo e, se tiver que subir no mais alto de seus monumentos e marcar minha presença ali, farei isso. Eu não tô aqui só para te servir, cidadão de bem”.

Isso tem mudado recentemente, e é lindo perceber uma cidade ganhando uma nova identidade, fato que suponho ser bastante raro. Não imagino a identidade como algo tão fluido, especialmente a identidade dos habitantes de um país ou de um município. De poucos anos para cá São Paulo começou a ver uma emergência de aproveitamento do espaço público, a ponto de converterem avenidas e viadutos em parques. Suas ruas foram tomadas por comida, música, arte, cinema, vida em toda a sua potência. Parece que muitos paulistanos começaram a repensar até a ideia de belo, e o que antes era feio passou a contaminar as redes sociais com imagens. Assumimos nossa feiura e nos

orgulhamos dela.

O paulistano de meia-idade, que cresceu com medo da rua e usando o shopping center como local de convívio social, não consegue entender uma juventude de menos de 20 e poucos anos ocupando a rua, festejando em lugares antes abandonados, resistindo ao primeiro carro e emprego, recusando a narrativa que lhes foi herdada: faculdade, profissão, emprego, família, carro, apartamento, casa na praia e aposentadoria. A rua para essa nova geração é um eixo que começa a aglutinar em torno de si uma nova identidade. Parece que os novos paulistanos passaram a ver a cidade com certo deslumbramento, como viajantes que não precisam sair do lugar e recusaram esse estado permanente de ódio pela sua cidade, a necessidade de conquistar o outro diariamente, o *non ducor, duco*.

No lugar do Borba Gato e seus bandeirantes, Mário de Andrade e os modernistas de 1922. São Paulo é cheia de segredos, de novas e interessantes oportunidades. Os paulistanos são o que há de mais interessante em São Paulo. Nossos antepassados não se encontravam em locais públicos, mas em propriedades privadas destinadas ao convívio social (bares, cinemas de rua, salões de chá, pequenos restaurantes). Foi nesse tipo de lugar que os paulistanos mais interessantes das gerações passadas sonharam com uma cidade e estetizaram sua existência. Por conta do imperativo do capital, o verdadeiro urbanista de qualquer cidade, e de esses lugares estarem nas mãos de empreendedores do passado e fecharem no silêncio e na infâmia, esses fechamentos dos lugares onde os paulistanos de outrora se reuniam geraram conseqüentemente uma falta de

memória de nossas histórias e a erosão de nossa identidade de paulistanos. Foi por essa falta de memória e cuidado com o nosso passado que Borba Gato se instalou no lugar que deveria ter sido de Mário de Andrade.

Foi na busca por uma identidade que comecei a me perguntar que diabos era ser paulistano, numa cidade em que a preocupação de quase todos era apenas a de ganhar a vida, onde muitos não sabiam a diferença entre a bandeira do estado e a do município ou qual a razão por trás de nossa maior efeméride, o 9 de Julho. Ainda de maneira muito inconsciente, sabia que o centro de uma cidade é uma terra de todos, peça importante para que a ideia de cidade emergja, eixo central da formação da identidade de qualquer metrópole. Como o nosso centro foi transformado ao longo dos anos no território da burocracia paulistana e abandonado aos poucos pela elite e pela classe média que ali viviam, processo concomitante à emergência dos shopping centers em São Paulo, desse processo de abandono do Centro alguns efeitos puderam ser observados: as que primeiro sofreram foram as salas de cinema de rua, que logo foram convertidas em salas para a exibição de pornografia, depois em estacionamentos, mais tarde em igrejas pentecostais – e assim nossa cinelândia e nossa memória sucumbiram, um cinema por vez. As elegantes lojas de rua viraram grandes baleias brancas abandonadas às ruínas; o Centro, antes pungente e vivo, foi ocupado por advogados, burocratas e aqueles que não têm opção a não ser viver ao relento.

A rua Augusta, para mim, foi um primeiro posto avançado antes de ocupar o centro da cidade, coisa que só fiz muitos anos

depois com o Cine Joia, um antigo cinema de 1942 encravado entre a Liberdade e a Sé, de arquitetura que faz jus ao nome, construído para exibir filmes de diretores japoneses como Kurosawa e Ozu, e um importante local de reunião da comunidade japonesa que afluiu para o Brasil no pré e pós-Segunda Guerra Mundial. O Cine Joia tinha passado por um destino semelhante a quase todos os cinemas do Centro de São Paulo, outrora um importante centro de sociabilidade dos paulistanos que, com a emergência do medo das ruas, das cadeias de cinema em shoppings e da mudança frenética que São Paulo viveu a partir dos anos 1960, foi desativado. Recuperar o Joia e transformá-lo numa casa de shows, redimensionando seu uso social para os tempos de hoje, uma vez que o mundo contemporâneo já não mais comportava uma sala de cinema para 900 pessoas – como era quando foi inaugurado –, me deu o primeiro *insight* sobre qual era o meu propósito: eu me perguntar que raios é ser paulistano, em uma cidade sem contornos de identidade bem definidos.

Tentar responder ao que me faz paulistano, essa pergunta ensimesmada, quase uma busca egoica de um moleque argentino que não se via como brasileiro, mas como paulistano do Centro, e buscar essa resposta na montagem de palcos em lugares que antes eram invisíveis. Transformar o imperceptível em visível, esse foi o propósito que achei para mim. E em busca dele montei depois do Vegas mais de uma dezena de projetos, todos com um fervor quase religioso, porque não existe nada mais potente na vida para mim do que montar um palco.

Quando se monta um palco, na verdade se constroem dois

palcos: um excêntrico ao outro. O primeiro, o central, é o espaço onde o artista se apresentará: pode ser o convencional em uma casa de shows, mas também pode ser uma cozinha, uma cabine de DJ, uma tela de cinema, um bar de coquetelaria, um centro cultural onde penduraremos telas ou outros suportes artísticos. É nisso que me especializei, em montar palcos para artistas expressarem sua visão de mundo. Nunca quis o palco para mim, sempre achei muito mais interessantes os bastidores, não saber tanto os porquês, mas sim *como* a máquina do entretenimento funciona.

O segundo palco, no anel externo ao principal, é o palco onde as pessoas se encontram, onde acontecem as relações sociais; em suma, onde o teatro do drama humano se desenrola. Nos palcos que ajudei a montar, inúmeras relações se formaram, e delas nasceram centenas de bebês. Conheço ao menos uma dezena de novos humanos que surgiram de relações que começaram, por exemplo, na pista de dança do Vegas ou numa mesa de bar do Riviera; também sei de relações que nessa mesma pista e nesse mesmo bar terminaram e que, por conta disso, incapacitaram a existência de outra centena de humanos. Soube de histórias trágicas de pessoas que alcoolizadas perderam a vida ao deixar um lugar que montei. Minha própria vida foi tremendamente influenciada por esses palcos. Não fosse por um deles, não teria conhecido a mãe de minha filha, o que tenho de mais caro em minha vida hoje. Existe pouca coisa mais potente do que se dar conta de que, ao você montar um espaço, ele deixará de ser seu e passará a existir dentro de outras pessoas, seja por relações de amor, seja por ódio ou indiferença;

por meio dele você influenciará a vida de alguns humanos, assim como alguns palcos montados por outras pessoas influenciaram também meu caminho. Um espaço de convívio social é como um aquário, te dá uma sensação falsa de poder ao tocar essas forças humanas titânicas de vida e morte. No limite, a ilusão desse controle leva muitos à egolatria desmedida. É difícil resistir à tentação de se sentir onipotente quando se está dentro de um lugar que você montou e onde centenas de humanos estão interagindo, e nisso reside uma armadilha terrível para quem controla lugares de convívio social: a de se achar superior aos outros. Não é por menos que todo homem em crise de meia-idade, esse começo do fim, sonha em ser dono de um bar.

Quando minha filha Pina me pergunta o que papai faz, lhe respondo simplesmente que monto palcos em lugares antes invisíveis, e não a subestimo nem por um segundo com a resposta. É exatamente nisso que me especializei em fazer. Esse é meu propósito e a razão de levantar todos os dias da minha cama, independentemente do resultado financeiro que provém disso.

4.2. POLÍTICA

Mas chega de propósito. Uma segunda força que acredito que deveria estar por trás da razão de qualquer empreendimento é a de criar uma ligação ponto a ponto de natureza política entre o empreendedor e o usuário de sua criação. E, antes que você revire os olhos, permita-me explicar o que entendo por política:

política é a relação que você tem com as palavras, as coisas ou o outro. Não é mais somente a relação entre governante e governados, que se materializa a cada dois anos por meio do voto. Essa noção tradicional de política está em franca decadência aqui no Brasil e em qualquer lugar do mundo. Eu, se pudesse, muraria a Esplanada dos Ministérios, encheria ela de água como a uma banheira descomunal e derrubaria um secador de cabelo ligado no 220 dentro daquele piscinão. Não só eu, mas cerca de 90% dos brasileiros não confiam mais em políticos ou na política tradicional. E não podemos culpá-los, não é mesmo?

Política não é mais uma força descendente, de governantes para governados, mas uma força relacional mais miúda, granular, micro, nano, no plano da ética e da relação um a um, ponto a ponto. Comer é um ato político, cozinhar pode ser um ato político, consertar um aparelho para fugir de sua obsolescência programada pode ser um ato político, o afeto é uma força política revolucionária, e acredito que, mais e mais, consumir – ou mais especificamente, deixar de consumir – será um ato político. Logo, se sua criação não tiver política em seu núcleo, ela falhará ao não se ligar com as novas formas de consumo que estão se desenhando no horizonte. Em um mundo cada vez mais polarizado, em que forças libertárias e conservadoras se digladiam diariamente, e no qual não temos sequer uma parca noção do que o futuro nos reserva, aqueles que antes chamávamos de consumidores passaram a escolher varejistas e marcas com base em sua aparente inclinação política e evitam aquelas que estão em conflito com suas crenças íntimas.

Na economia fordista, os produtos do mercado de massa e a sua comunicação eram unidirecionais, de cima para baixo. Nesse contexto, as empresas tentavam agradar a todos seus potenciais consumidores, ou pelo menos não alienar uma parcela deles. Ser grande, expansionista e politicamente neutro era um imperativo, e a comunicação dessas marcas era voltada para o consensual e de baixo risco. Pudera: seus produtos tinham uma vida útil mais longa, não continham uma obsolescência programada em seu núcleo e eram projetados para atingir o menor denominador comum do mercado, para posteriormente serem distribuídos de forma massiva.

Ao contrário dos produtos padronizados da economia fordista, os produtos da economia digital precisam segmentar nichos específicos antes que possam alcançar um público mais amplo. Comunicação eficaz hoje em dia se faz de baixo para cima e ponto a ponto. Os consumidores passaram a se ver como membros de uma comunidade que tem a marca, seus valores e seus produtos como um eixo de identidade. Os novos consumidores (se é que ainda podemos chamá-los de consumidores, porque o consumo pressupõe uma via de mão única e passiva) estão cada vez mais cansados da comunicação corporativa, desconfiam de tudo que é massificado e confiam mais nos seus pares de comunidade do que em mensagens publicitárias.

Corporações que têm uma visão de mundo conservadora e ferem as lutas por liberdade que estão no espírito do tempo sofrem boicotes em redes sociais e veem suas vendas tombarem. Empresas que se associam a práticas questionáveis de

fabricação, ora usando mão de obra em situação de fragilidade, ora em conluio com governos corruptos e totalitaristas, descobrem do dia para a noite prejuízos de centenas de milhões de dólares por conta de seus papéis que despencaram nas bolsas de valores. Os tempos mudaram, e esse tipo de comportamento predatório e extrativista não é mais tolerado por boa parte da parcela mais jovem da população que está entrando no mercado de consumo.

Boicotes são armas efetivas, usadas por consumidores em todos os espectros políticos, contra marcas muito mais sensíveis do que governos a ataques simbólicos por parte da população, uma vez que o valor de papel negociado nas bolsas de valores contém um atributo intangível, que é o valor da marca que as corporações detêm. No momento atual, em que todos somos difusores de conteúdo e em que estamos em um dado momento trocando *memes* e vídeos de gatinho, e no outro clamando por boicotes contra uma marca ou um político em nossas redes sociais, com alarmante capacidade de viralização – o próprio humor pode ser uma força política –, esse consumidor, antes visto como agente passivo, já não pode ser mais subestimado como tal. Ele é verdadeiramente a definição de humano: um ser político.

COMUNICAÇÃO EFICAZ

HOJE EM DIA SE FAZ

DE BAIXO PARA CIMA

E PONTO A PONTO

A política agora não se dá apenas circunscrita à urna, presa em um tempo e espaço: ela é modulável, fluida e mais efetiva. Porque, se o capitalismo gira em torno do dinheiro, não consumir determinado produto de uma empresa que não se alinha eticamente com a sua visão de mundo pode ser um agente de mudanças, talvez mais efetivo do que pegar em armas. Ainda que o boicote ou a campanha em mídia social contra uma determinada marca não represente uma perda concreta no volume de vendas, porque a perda de um determinado grupo de consumidores que se sinta ofendido pelo posicionamento da marca pode ser equilibrado por consumidores de posicionamento político oposto que passam a adotar a marca, as corporações perdem reputação e, conseqüentemente, valor de mercado a longo prazo.

Não se posicionar sobre causas controversas pode ser o beijo da morte de uma marca. Se antes o discurso de “nossas marcas não se posicionam politicamente” ainda colava, hoje consumidores entendem que as corporações são grandes articuladoras de energias diversas e, sim, muitas vezes têm maior capacidade de mudar o seu entorno do que governos. As corporações que controlam marcas, por conta do enorme poderio energético que detêm, deverão ocupar o posto deixado pela falência na confiança da política institucional, pelo menos no médio prazo. Não advogo aqui o fim dos governos e um mundo onde as corporações tomariam o lugar das instituições democráticas. Esse seria o nosso pior pesadelo distópico, porque empresas cuja finalidade é o lucro estariam livres, fora de uma regulamentação, para explorar ainda mais a humanidade em

busca do lucro e separar a elite que as controla da humanidade que as cerca, algo que já vemos hoje – basta lembrar que uma dezena de multibilionários detém mais poder financeiro do que metade dos humanos.

Os novos consumidores exigirão que as marcas com as quais trocam energia em forma de dinheiro tenham parte da responsabilidade no avanço e na cura dos males que assolam a humanidade, que ajudem a conter e controlar a selvageria que está no cerne dos homens. Exatamente por serem extremamente sensíveis à opinião pública, essas marcas terão que pensar além do lucro e acabarão por influenciar os frágeis governos que as servem. Cada compra é uma escolha de mundo que você quer para si e para os que te sucederão. Acredito que a separação entre quem somos e o que compramos se dissolverá. Seu cartão de crédito tem mais poder que seu título eleitoral.

Mas até que ponto essa afirmação não é ingênua demais? Não existirão capturas e jogos de espelho, uma vez que falamos de empresas cujo fim último sempre será o lucro de seus acionistas? Até que ponto isso não é apenas mais uma jogada ardilosa de marketing? Veremos.

Antes: por que as marcas têm tanto poder e influência sobre nós nos dias de hoje? Para que servem, afinal? Marcas são entidades intersubjetivas que existem em um plano no qual compactuamos que um determinado produto tem determinadas características. Diferentemente da objetividade e da subjetividade, a intersubjetividade parte de um pacto, de uma negociação entre muitos, e os departamentos de marketing constroem os atributos das suas marcas usando as ferramentas

de comunicação que estão ao alcance de seus bilhões. Com isso, constroem características artificiais para suas marcas que nós, consumidores, queremos usar para complementar nossa identidade ou a maneira como queremos ser percebidos pelos nossos pares. Quanto mais medrosos, inseguros, quanto menor nossa autoestima, tanto mais compraremos, para que possamos completar nosso “eu” frágil através de marcas que atribuirão valores artificiais ao nosso ser. Marcas são *apps* existenciais, algo que usamos para tapar as lacunas de nosso sistema operacional cheio de buracos.

Quero exemplificar a capacidade das corporações e suas marcas de ajudar a sociedade a se ajustar aos novos tempos por meio de exemplos que levam em conta um recorte do gênero, tema candente nos dias de hoje. Em tempo: nem sei se a história que aqui contarei é verdadeira, eu a ouvi outro dia nos corredores de uma exposição de arte. A história pareceu fazer muito sentido para mim e aqui vai, empacotada como minha verdade, emprestada da verdade de Mariana, que poderia ser derrubada com uma “googlada”, mas que não farei para não estragar o sabor.

SEU CARTÃO DE CRÉDITO

TEM MAIS PODER QUE

SEU TÍTULO ELEITORAL

Até aproximadamente a década de 1920 ou 1930, os brinquedos infantis eram na cor bege, essa cor que desafia a minha compreensão, por conta do baixo desenvolvimento e especialização da indústria fabril, ocupada em fazer máquinas para a Primeira Grande Guerra e preparar suas sucessoras para a Segunda. Os brinquedos então não tinham o gênero marcado, não existiam brinquedos “de menina” ou “de menino”. É lógico que existiam bonecas e bolas, mas talvez a diferenciação não fosse muito mais longe do que isso. Os brinquedos eram bege porque brinquedo era brinquedo, oras. Talvez um soldadinho de chumbo aqui, uma casinha de montar acolá, mas nada muito além disso. Tampouco vejo os pais de um século atrás, com as bombas a lhes caírem sobre a cabeça, preocupados em evitar que um de seus 18 filhos varões SEM FRALDAS DESCARTÁVEIS brincasse com bonecas.

Cem anos depois, entre em uma loja de brinquedos e verá o pornográfico preço que lhe cobram por um amontoado colorido de derivados de petróleo (deve ser uma das indústrias mais resistentes à crise do mundo, estou certo disso), a dificuldade de trocar as pilhas dos brinquedos (por que os malditos parafusos?), a necessidade do bacharelado em Engenharia para retirar um maldito bonequinho de sua caixa, e basicamente duas cores: rosa para meninas, azul para meninos.

A indústria – assim como fez com os carros depois do Ford T – passou a não mais entregar um produto funcional, mas emprestar a ele, através da ciência do marketing, outros atributos simbólicos. E por meio desses produtos e marcas passou a construir nossas identidades, inclusive as de gênero.

Esse superpoder descoberto pelas corporações – o de que suas marcas venderiam mais se além de terem um uso funcional ajudassem os humanos a se enxergarem no mundo e a comunicarem a seus pares quem eram e o que queriam ser – deu início ao que hoje entendemos por sociedade de consumo. E tudo isso pode ser visto numa loja de brinquedos, rosa para meninas, azul para meninos.

Pois bem, no momento em que a figura do homem está em crise e recuada pela expansão do novo feminismo e dos movimentos de luta das minorias LGBTQ (viva esse novo tempo!), ser homem virou uma grande questão. Cavalheirismo é machismo? Posso ser sensível sem ser afeminado? Posso... chorar? O que as mulheres esperam de mim? Cresci com uma forte sugestão de imagem e modelo de homem que deveria ser comunicada através da publicidade ao meu suscetível cérebro de um pré-adolescente babando sobre revistas de nu feminino. Um homem que se assemelhava a uma espécie de James Bond, destruindo seus inimigos a serviço de vossa majestade a bordo de um bólido veloz e com uma ruiva de algum país da Europa oriental no colo. Quando moleque sonhei inúmeras vezes – juro! – que era o gorila gigante Kong e que tinha na palma da mão uma loira nua, linda e maltrapilha pronta para atender aos meus desejos mais primitivos. Não seria esse o modelo da masculinidade pensada pelas revistas masculinas e marcas que nela anunciavam no final da década de 1980 e começo dos anos 1990? E perseguir esse modelo mental do que era ser homem não provocou infelicidade e causou dor a muitos de minha geração? Garanto que sim. E, como opressores que somos, ainda

foi pouco. Esse modelo de masculinidade descolada da realidade nos causa dor, e essa dor toca a todos que estão à nossa volta.

Nós, homens, somente por nosso gênero já nascemos num campo de privilégio de direitos. Quase nunca nos questionamos sobre o que deveríamos fazer. Era relativamente simples: nascer, crescer, conquistar, semear nossos genes e passar por cima de tudo e todos. Deveríamos ser vencedores, maiores, mais velozes, colecionar amores e impérios. Era relativamente fácil para as marcas nos ajudarem a criar a ilusão de que seus produtos nos fariam maiores e nos deixariam mais próximos das nossas conquistas. Basicamente, um neandertaloide mais refinado, pronto para conquistar o mundo dentro dessa sociedade que não tinha deixado de ser uma savana.

Não mais. Essa ideia de homem está obsoleta, e como a redimensionaremos ainda está em questão, com toda essa discussão sobre o gênero e de como ele está cada vez mais fluido e sem contornos definidos. Quem sabe deixarão de pensar nos produtos para as mulheres seguindo a lógica do “pegue o produto para o homem, encolha e pinte-o de rosa”? Quem sabe em algum momento no futuro as marcas deixarão de nos dividir entre homens e mulheres e simplesmente comunicarão para humanos, e é simplesmente assim que passaremos a nos ver?

Essa transição já começou. Se antes as marcas de cerveja usavam os corpos femininos para provocar a sede dos homens ou imagens de famílias felizes em torno de pães franceses vendiam margarina para as mulheres, hoje tudo está mutável, e algumas marcas, ao menos aquelas que entenderam que se não tomarem urgentemente uma posição isso poderá lhes custar o

futuro, começaram a usar em suas próprias peças publicitárias temas e assuntos que estão no cerne da luta por direitos de minorias nos dias atuais. Marcas de cerveja apoiam a luta feminista e as causas LGBTQ, enquanto a comunicação de cosméticos se entrincheira contra a transfobia e a gordofobia. Até as bonecas estão com maior diversidade em seus corpos em relação às suas esquálidas representantes loiras de décadas atrás, que antes ficavam à beira da piscina em suas casas cor-de-rosa e um bólido rosa na garagem.

Não sejamos inocentes, no entanto: ao mesmo tempo que a marca de uma das maiores corporações do mundo ganhou fama pela representação de mulheres de corpos “normais” em suas campanhas de sabonete, a mesma companhia é proprietária de uma marca masculina de desodorante que usa mulheres de beleza inatingível, dizendo a seu público-alvo de adolescentes imberbes que não devem aceitar menos do que uma perfeição bronzeada e sem pelos, digna de uma boneca inflável, por parceira. Mais recentemente a mesma companhia resolveu mudar o tom de seus anúncios, para se alinhar com os jovens que tem na mira: suas campanhas ganharam contornos menos sexistas e mais ativistas, mais sincronizadas com o espírito do tempo.

Obviamente esse é um jogo muito perigoso. As corporações entenderam que construir marcas com preocupações sociais é um imperativo que se assemelhava ao sexy nos anos 1990 e começo dos anos 2000, quando todos os produtos deveriam ser desejáveis e ter uma aura sexual. Para muitos comunicólogos a serviço das marcas, o social é o novo sexy, e o ativismo, o novo

sexo. As empresas estão tentando superar umas às outras encampando causas sociais e de minorias, mas há um porém: elas se alinharão com essas causas desde que garantam que seus consumidores saberão disso através da publicidade e que as suas ações não ofenderão a maior parte de sua base de clientes, pondo em risco seus lucros.

Adotar uma causa e falar sobre política no marketing é reflexo de um mundo cada vez mais polarizado. A era do mercado de massa que comunicava as marcas de cima para baixo, e na qual elas evitavam posicionamentos, desejavam ser amadas por todos e que todo mundo saísse satisfeito com seus produtos e serviços, acabou. Existe um novo imperativo para as marcas: escolher um lado. Você certamente não agradará a todos e, se tentar fazer isso, não agradará ninguém. Hoje em dia você pode, no máximo, esperar fidelidade de um cão, jamais de um consumidor. Se quiser que sua marca tenha clientes minimamente leais, você precisará criar laços mais duradouros e profundos com eles, e no limite as lutas da comunidade que consome seu produto deverão ser suas lutas também. Escolha um lado.

Na verdade, essa relação entre consumidores e marcas por meio das causas sociais é simbiótica. Por um lado temos marcas que apoiam causas com visões de mundo mais progressistas, mas com o objetivo real de maximizar o retorno de seu investimento em mídia através de compartilhamentos em redes sociais: as marcas simplesmente se deram conta de que alocar seu orçamento de marketing em causas de minorias tem uma chance maior de reverberação em mídias sociais do que aplicar

os mesmos recursos em algum canal convencional de comunicação. O jogo é sempre o mesmo: amplificar os sinais de uma marca para conquistar um pedaço da nossa atenção e nos levar ao ato da compra. De qualquer maneira, ainda que a causa seja um efeito colateral, é inegável que se trata de um dinheiro mais bem aplicado do que patrocinar outro festival de música.

Do lado do consumidor, existe também uma espécie de ativismo indolente, mediado por marcas que lhes garantem, por meio do compartilhamento em suas redes sociais (não existe espaço para a humildade quando uma marca faz uma boa ação ou o consumidor a apoia), que se deem a si mesmos tapinhas nas costas e se sintam bem consigo por serem cidadãos de bem – e, como as marcas, deixarem todos de seu círculo de contato a par disso, sem que para isso precisem se arriscar nas ruas, em discussões cara a cara ou sacrificar qualquer privilégio que seja. Ao mesmo tempo que todos sentimos a necessidade de corrigir os erros do mundo atual, poucos estão dispostos a sacrificar seu modo de vida para atingir tais objetivos, ou mesmo consumir menos, de modo que se, uma marca faz esse serviço por mim e me permite ter a consciência social mais limpinha, sem manchas e cheirosa, então sou capaz de atirar meu dinheiro em sua direção.

Um empreendedor deve, diferentemente das corporações que tomam decisões políticas para suas marcas em salas de reuniões que recendem a café, levar a política mais além. Ele deve pensar em política, a política mais miúda, no momento em que desenvolve seu produto. Deve questionar como sua criação transformará o mundo onde está inserida (e por mundo entenda

uma rua, uma quadra ou mesmo um bairro; em uma sociedade conectada, bons exemplos locais são amplificados e influenciam em escala global), como ela criará um impacto positivo na sociedade, como pode deixar o mundo menos desigual.

Mais além, ao fazer política com seu produto, essa deve estar diretamente ligada ao propósito que fez o empreendedor se lançar sobre seu projeto. Em essência, você precisa construir sua credibilidade (mais sobre credibilidade adiante) antes de sua marca se posicionar politicamente sobre um determinado assunto. Certamente existirão muitas questões a serem abordadas no mundo atual se formos seguir na direção de refinar a sociedade, mas seu produto não falará sobre todas elas, não porque não se importa com questões raciais ou de gênero, por exemplo, mas porque essas questões não estão ligadas ao seu propósito inicial. Não sequestre o lugar de pessoas ou marcas que têm legitimidade para falar sobre determinados assuntos. Se o seu produto tem no núcleo a sustentabilidade, isso te dará credibilidade para discutir questões ambientais, não de gênero, por exemplo. Se você se posicionar sobre questões desconexas de seu propósito, o tiro pode sair pela culatra de uma maneira que sua marca dificilmente se recuperará.

Não corra o risco do discurso de sua marca soar apenas como mais um modismo criado por publicitários, desconectado de seu propósito. Jamais seja oportunista. Os novos consumidores, especialmente os mais jovens, cheiram mentiras corporativas a quilômetros de distância. Quem não se lembra do caso daquela marca de sucos que se orgulhava de comprar suas frutas de pequenos produtores e estampava essa afirmação em suas

embalagens para depois descobrirem que a companhia as comprava das mesmas fazendas titânicas que seus concorrentes corporativos? Foi um tiro no pé, tanto que a mentira nunca mais se descolou dessa marca. Quando se trata de fazer declarações públicas ou ações de marketing que envolvam política ou causas sociais, é sempre importante conectá-las ao propósito da sua marca, incluindo missão e valores, caso contrário tudo será em vão, e você correrá o risco de manchar de maneira indelével o que levou anos para construir. Cabe aqui uma ressalva: quando falo que as marcas precisam se envolver em causas sociais, isso não significa necessariamente que essa perspectiva de ativismo tenha que ter um matiz liberal. Como dito, o mundo está polarizado, então não são todos os consumidores que têm uma visão progressista de como ele deveria ser. Arrisco a pensar que atualmente metade das pessoas tem uma visão conservadora, enquanto a outra metade, progressista. Talvez essa proporção tenda para o lado liberal da balança quanto mais jovem for o público-alvo da marca, mas, generalizando, não imagino que os progressistas sejam em maior número que os conservadores.

Logo as batalhas que sua marca travará podem ser, sim, de natureza conservadora. Não vejo problemas se uma hamburgueria de bairro colocasse em sua porta uma placa dizendo “Vegans go home” (veganos não são bem-vindos). É um posicionamento polêmico em um momento em que as causas ambientais e de saúde são urgentes, mas acho preferível usar a placa a tentar agradar a todos ao criar um cardápio de hambúrgueres vegetarianos tão mal executados que sequer um herbívoro se atreveria a prová-lo. Além do mais, hamburguerias

são, hoje em dia, mais comuns do que pombas em cidades grandes, e quase todas fazem minimamente bem um hambúrguer. Tal posicionamento faria com que seu estabelecimento, ao escolher um lado, ganhasse personalidade e se beneficiasse da polêmica gerada pela escolha.

Mais um exemplo de política voltada para o negócio no caso da hamburgueria em questão. Ela poderia encontrar em seu núcleo outra batalha: digamos, lutar contra o preconceito em relação às pessoas cujo corpo não está em conformidade com o que se espera delas na sociedade de hoje, criando, por exemplo, um calendário com fotos de lindas mulheres que estão fora do padrão imposto. Seria polêmico, porque ofenderia minorias que lutam para que o corpo feminino não seja objetificado, mas daria uma personalidade à hamburgueria e faria com que ela escolhesse um lado com um investimento próximo de zero. De qualquer maneira, acredito que a hamburgueria não perderia muito: a maior parte dos clientes desse tipo de estabelecimento é composta por homens carnívoros. Tomar o lado deles, apesar de nada muito progressista, emprestaria personalidade aos discos de carne e os diferenciaria da concorrência. Aliás, por que nenhuma hamburgueria ainda não fez isso?

Nos próximos anos será interessante ver quantas marcas se posicionarão contra as lutas políticas e sociais de narrativa liberal, mais comumente encontradas nos dias de hoje. Existem marcas que sabem que seus consumidores são contra o casamento gay, contra os imigrantes, e que apoiam, em geral, políticas regressivas em relação aos direitos humanos. A combinação do apetite dos consumidores pelo ativismo

compartilhado e a quantidade de energia que as marcas poderiam colocar à disposição de um conservadorismo pernicioso poderia ter resultados terríveis.

Pelo menos em 2017, as marcas ainda estão optando por posições mais progressistas para a sua comunicação (os governos já estão fazendo um bom trabalho defendendo os interesses dos conservadores). Darei um exemplo de política progressista aplicada de maneira simples a um negócio. Se dinheiro é uma forma de energia, como já escrevi, trocar energia em forma de dinheiro com racistas, machistas, homofóbicos ou, num sentido mais amplo, fascistas, me parece terrível. Prefiro que não entrem em meus estabelecimentos, ainda que para isso eu tenha de ir à bancarrota. Colocar um cartaz diante de seu estabelecimento com a frase “Homofóbicos, machistas e fascistas em geral não são bem-vindos” pode parecer um contrassenso do ponto de vista comercial. Provavelmente afugentará alguns consumidores, mas em contrapartida o cartaz será compartilhado centenas de vezes e será visto por milhões de humanos, o que, além de ser uma tremenda ação de marketing, acabará por influenciar outros comerciantes a fazer o mesmo. Talvez, se muitos comerciantes não acolherem fascistas de toda sorte, esse tipo de gente se envergonhe de seu posicionamento ao se sentir isolado (acho que estou sendo ingênuo ao esperar por isso) e repense sua visão de mundo, e assim caminharemos para uma sociedade um pouquinho mais justa. Obviamente essa visão política, digamos, mais extremada, não necessariamente será compartilhada por seus sócios, e será necessário que todos negociem e criem uma visão política

comum na relação do seu negócio com a comunidade em seu entorno.

Outro exemplo bem simples, mas muito poderoso: digamos que você tenha uma loja para vender café. Você acredita que prepara o melhor café do mundo, sua visão de mundo está contida em seu café e você se orgulha tremendamente dele. Compre os grãos que torrará de pequenos cafeicultores certificados e pague um preço justo por eles. Só através dessa ação você já está enxertando política em seu café. Dá para ir mais além, no entanto: que tal colocar uma jarra sobre o balcão onde será depositada uma nota fiscal que dará direito a um café de graça para quem não pode pagar por um? Que permita aos seus consumidores pagarem por um café para um desconhecido? Digamos que você venda um café pela metade do preço para alguém disposto a colocar a nota fiscal dentro dessa jarra, e dessa forma você e seu cliente propiciarão acesso a uma experiência que alguém sem dinheiro não teria. É política em forma de poesia e negócios. É economia afetiva e efetiva em estado bruto e um laço forte que você estabelecerá com seu cliente, porque juntos vocês estão propiciando uma experiência através do café a quem não pode ter acesso a um.

Recebo muitas mensagens de pessoas que estão montando seus negócios e querem uma mãozinha, e vez ou outra me dedico a ajudá-las com a experiência que tive montando os meus. Outro dia recebi uma mensagem de um empreendedor que tinha criado o iogurte mais delicioso que já provei: uma papa de leite fermentado por bactérias que certamente tinham ouvido Sade antes de procriarem para fazer aquele iogurte. Sério, são

fantásticos, Sade e o iogurte. Só é possível encontrá-lo em alguns pontos de venda especiais, e a loja parece montada para ser a casinha de uma camponesa virgem dos Alpes suíços que ordenha as tetas de ouro de ruminantes com luvas de pelica. Eu era louco por esse iogurte, apesar de ele custar o preço de um PF em um boteco do Centro de São Paulo.

Enfim, o sujeito mandou uma mensagem me perguntando se tinha alguém para lhe indicar para ser consultor de vendas (repare que produtos muito caros não contam mais com vendedores, mas com consultores de vendazzzzzzzz) na sua loja em um shopping para a abastada elite paulistana. Disse que sim, lógico, e lhe perguntei quanto pretendia pagar. A resposta me chocou: piso da categoria, que duvido que seja muito superior ao salário mínimo. Minha resposta foi, digamos, um tanto dura: como ele pretendia pagar um salário mínimo para um humano que se deslocaria por duas horas de sua casa para chegar até um shopping center para então ser bombardeado por mensagens vindas de vitrines que lhe evocariam luxúria e lhe despertariam o desejo de comprar coisas que jamais poderá ter, uma felicidade ao alcance das mãos e ao mesmo tempo inalcançável, atravessar os corredores desse antro de perdição e então vender um potinho de iogurte que custa 2% de seu salário mensal? Se o seu iogurte não é um produto “piso de categoria”, como pode pagar um salário piso de categoria para alguém que apresentaria aquele néctar para seus potenciais clientes? A resposta incomodou meu interlocutor, que me soltou um “mas pelo menos estou dando emprego a alguém”.

Tomar decisões de contratação com base no custo é um erro

comum. Ainda que as finanças estejam apertadas, economizar com gente significa pagar a longo prazo. Pessoas e funcionários que custam pouco, especialmente aqueles em posições estratégicas, geralmente custam pouco por serem inexperientes, não muito qualificados ou não lá muito confiáveis, ou ainda uma composição dos três. Sua empresa é um envelope artificial para humanos que empregam sua energia vital para fazer uma máquina funcionar seguindo um determinado roteiro de processos. Não subestime os humaninhos, por favor.

Bem, desnecessário dizer que, ao conhecer a falta de empatia do empreendedor com seus potenciais funcionários e ver que seus iogurtes careciam de alguma política e preocupação com os humanos que ajudavam aqueles lactobacilos a procriarem, jamais voltei a comprar aqueles potinhos. Prefiro fazer coalhada em casa. Ao som de Sade.

Eu mesmo descobri que deveria me posicionar e alinhar com a visão de mundo mais progressista dos frequentadores dos espaços que criei a duras penas. Durante muitos anos foi prática corrente entre os clubes de música em São Paulo cobrar um preço de entrada diferente de homens e mulheres. Em teoria tal recurso era justificado pelo discurso de que o ato representava uma gentileza, um cavalheirismo dos promotores para com as mulheres. Na prática, as pobres eram tratadas como isca de macho: bastava lotar o clube de mulheres, que entravam gratuitamente no lugar antes da 1h da manhã, para que se atraísse uma horda de homens dispostos a ficarem bêbados e pagarem drinques para as mulheres, que passariam a noite se defendendo de assédios de homens cheios de hormônios e

alcoolizados, mas o que resultaria em bolsos cheios para o dono do lugar. As mulheres não pagavam para entrar porque eram o produto que se comercializava para os homens. Machismo em um grau que hoje me parece assombroso, mas que por anos tolerei sem pestanejar, sob a justificativa covarde de que não éramos nós, os donos do clube, que definíamos a política de preços de uma noite, e sim os promotores, e que cada uma das noites tinha uma precificação diferente. Como lhes disse anteriormente, não se posicionar pode causar um duro golpe a uma marca, e assim se deu com um de meus clubes, o Lions.

Uma mulher trans perguntou para os administradores da página de uma festa na sua rede social se ela seria cobrada como homem ou como mulher, o que evidenciou o absurdo da prática. Ela teve por resposta que o que valeria no momento da cobrança seria o gênero apontado pelo seu documento, não importando como ela se vestia ou se identificava. A possibilidade de mudança de gênero no registro geral, mesmo sem uma intervenção cirúrgica, foi decidida apenas no começo de 2017 e era um pleito antigo dos movimentos por direitos das mulheres transexuais. Pois bem, a resposta causou uma comoção nas páginas das redes sociais do clube e da festa: centenas de mulheres, transexuais e pessoas sensíveis às causas LGBTQ se solidarizaram com a transexual e prometeram boicotar o clube.

Eu estava no escritório quando a pessoa que cuidava das redes sociais do Lions veio me dizer que a página estava sofrendo um ataque: centenas de *reviews* negativos começaram a ser despejados sobre as páginas do clube e da festa, e sua cotação em estrelas no Facebook passou a cair vertiginosamente.

A solução teve que ser dada de maneira imediata, por meio de um pedido contundente de desculpas e a abolição de preços diferenciados entre homens e mulheres. O Lions foi um dos primeiros clubes em São Paulo a se decidir pela medida. Ato contínuo, ao se darem conta da efetividade de suas ações, os mesmos grupos começaram a pressionar outros clubes em São Paulo, e muitos deles aderiram ao fim da diferenciação de preços entre homens e mulheres, até que em 2017 foi proibida a prática de diferentes preços em virtude do gênero do consumidor. Política efetiva em forma de chineladas.

A desconfiança que atinge a política será o motor do novo capitalismo. As novas gerações de consumidores se deram conta de que a política convencional sempre está a serviço dos interesses financeiros das corporações, portanto a mesma desconfiança que ataca os governos corrói também a confiança em tudo que é grande, sejam partidos, corporações ou marcas. Cidadãos de todo o mundo se deram conta de que não se pode esperar mais nada do poder público – empapado de burocratas e relações de interesses – e que para resolver os problemas sociais que o afligem deve-se fazer justiça com as próprias mãos, nem que para isso seja necessário quebrar a lei.

Recentemente o Largo da Batata, uma praça que serve como palco para grandes manifestações em São Paulo, amanheceu com 32 árvores plantadas ali sem nenhuma autorização dada pela prefeitura. Apesar de um grupo de moradores da região ter visitado a subprefeitura para pedir autorização para o plantio de mais árvores na área, porque muitas das espécies não se desenvolveram ou simplesmente morreram, deixando o largo

sem uma sombra sequer e mais árido que o coração de um golpista, o pedido foi negado, tendo por justificativa que já existia um consórcio responsável pela arborização do espaço. Pois bem, as pessoas não se deram por vencidas e plantaram as árvores com o dinheiro de seus próprios bolsos, cometendo um ato poético de desobediência civil. Plantar uma semente pode ser um ato subversivo, sim, e, se as pessoas estão fazendo política com as próprias mãos, elas esperam que as marcas também o façam.

Acredito que as pessoas estão cansadas de lhes empurrarem esterco goela abaixo dezenas de vezes por dia, todos os dias. A comunicação, as próprias marcas e os produtos terão de se ajustar aos novos tempos, tornando-se mais essenciais, mais austeros, com narrativas mais simples e transparentes (não esqueça que você vive em um mundo onde cerca de 10% das pessoas que tomam achocolatado pela manhã acreditam piamente que o produto sai prontinho de vacas marrons especiais – não, eu não estou brincando). A honestidade será um atributo essencial e ajudará a vender depois de escândalos e mais escândalos sobre a corrupção presente em quase tudo que temos contato em nosso cotidiano. As empresas que serão bem-sucedidas usarão menos truques e mais de sua verdade. Engajar-se em causas políticas alinhadas com seu propósito e seus produtos será a solução mais econômica e elegante possível para resolver o problema de um consumidor. E esse é o gancho que eu precisava para falar de meu terceiro “P”: problema.

4.3. PROBLEMA

Nossa cultura contemporânea exerce uma pressão enorme para que sejamos imediatistas: valorizamos as pessoas de ação, o agora, a meia solução (apesar de tantos se dizerem perfeccionistas), o já, o instantâneo, os resultados antes de tudo e todos. Essa enorme urgência em direção a uma ação quase espasmódica muitas vezes nos faz esquecer de perguntar se o problema que devemos solucionar é o problema certo. Muitas vezes uma energia gigantesca é envolvida na solução de um problema errado, e nada pode custar mais do que isso, em todos os sentidos.

Concentre seu foco em desenhar bem o seu problema, ou melhor, em encontrar um e equacioná-lo de maneira que a solução surja de dentro dele. Convirja grande parte da energia de um projeto não na solução, mas no problema. Muitas organizações não entendem a importância de achar um problema legítimo quando desenvolvem projetos que envolvem algum grau de inovação e acabam sendo inovadores simplesmente por fetiche, no refinar de um produto que não precisava de refinamento algum – boa parte da lógica de obsolescência programada no capitalismo tardio se apoia em refinamentos diferenciais, que necessitam de um tsunami de publicidade e comunicação para nos convencer quão inovadores e necessários são para nossas vidas, quando não resolvem nenhum problema além do que o produto antecessor resolvia.

Sem um problema rigorosamente definido, organizações perdem chances, desperdiçam energia e acabam buscando

iniciativas de inovação que não estão alinhadas com suas estratégias e propósitos, fazendo com que as soluções criadas entrem por veredas completamente equivocadas. Você, como empreendedor, precisa refinar o processo de fazer a pergunta certa – a solução sairá naturalmente dela. Preocupe-se sempre com a sua hipótese, não com a tese.

Acredite: o mais importante que pode acontecer na vida de um empreendedor é se deparar com um problema legítimo. Quando a solução elegante para um determinado problema foi materializada por meio de um produto ou serviço que não desperdiça energia para resolvê-lo, está alinhada com o propósito do criador e existe uma dimensão política embutida nela, seu negócio terá grandes chances de dar certo. Essa não é uma fórmula mágica, porque obviamente existe uma equalização entre os 3 Ps: algumas soluções são mais voltadas para a política, outras para o propósito, aquela outra resolve perfeitamente um problema tangenciando apenas as outras duas dimensões. Um projeto bem-sucedido, no entanto, sempre leva em consideração essas três dimensões.

Mas o que é um problema? Para mim a ideia de problema está na raiz da vida. No cotidiano, por conta de nossos estilos de vida que tendem a nos manter na inércia (eu imagino que se todos nós pudéssemos viver cercados de eunucos, como um faraó no Egito antigo, levaríamos essa vida sem pestanejar), ao ouvirmos a palavra “problema” temos vontade de voltar para a nossa cama quentinha ou para o útero de nossa mãe. Isso porque a sociedade ocidental contemporânea tende a nos tratar como tutelados: grande parte dos adultos que conheço ainda se

comporta como se estivesse nas barras das saias de suas progenitoras. Se passamos três minutos com fome, enfiamos um amontoado de açúcar frito e sem nenhum valor nutritivo goela abaixo, apenas para nos livrar do pequeno incômodo, que na verdade não é fome, se você tem como saciá-la. Todo humano deveria, como exercício de empatia com uma boa parcela da humanidade, ficar três dias sem comer. Aí, sim, você saberá o que é fome.

Se temos uma leve dor de cabeça, tomamos um comprimido para nos livrar do efeito, mas não da causa. Somos completamente intolerantes ao desconforto da dor. Postergamos e procrastinamos decisões que são importantes para o nosso futuro todos os dias. Conscientemente, deixamos de encarar problemas que acabarão por nos causar enorme desconforto. E porque para nós, humanos, imaginar o futuro ou nos projetar nele é um exercício abstrato, vivemos permanentemente dopados de presente, um dia conectado com o outro, deixando de tomar decisões cujas consequências teremos que lidar por anos a fio. Acredite, procrastinar é tomar uma atitude, a pior delas, porque é tomada sem reflexão alguma. Sei disso porque sou um procrastinador profissional, apesar de lutar contra minha inércia todos os dias.

Um exemplo próximo a todos nós: existem milhares de estudos sobre o impacto positivo do exercício físico na saúde humana, mas grande parte das pessoas que conheço se exercita pelas razões que julgo erradas e, exatamente por isso, depois de três meses de academia deixa de frequentá-la. Isso porque se exercitam para ficar com um corpo esteticamente aceitável para

si e para seus pares no presente. Querem resultados a curto prazo e, se depois de um mês levantando pesinhos não encontram um morro no lugar onde deveria estar seu bíceps, desistem, inconsoláveis, culpando a genética. Eu não me exercito para ficar com o corpo de um modelo *fitness*: essa pode até ser uma consequência, mas não é a razão que me faz investir três horas semanais na manutenção da saúde de meu corpo. A razão é outra: se eu investir esse tempo nele (e consequentemente no meu cérebro, porque cérebro é corpo, e essa separação que fazemos entre os dois é um pouco estúpida), digamos que ao longo de um ano eu terei investido algo como uma semana inteira me exercitando.

Exercite-se para economizar tempo no futuro, de maneira preventiva: cuidar de meu corpo agora, além dos benefícios estéticos, de bem-estar e blá-blá-blá, fará com que eu não fique doente tão amiúde. Se eu deixar de ficar doente uma vez que seja no ano, ou se o fato de o meu corpo ser forte puder me livrar de uma dor crônica na coluna ou de um problema no ciático – incômodos com os quais terei de lidar todos os dias da minha vida –, me exercitar preventivamente fará com que eu economize tempo precioso num período da vida, a velhice, quando não terei tempo a desperdiçar. Investir três horas semanais no seu corpo não é para o presente ou para o tanquinho de seu abdômen, mas algo que te ajudará a evitar a aparição de inúmeros problemas no futuro, para você e para as pessoas que estão à sua volta. Uma semana de exercícios ao longo de um ano que, se eu ficasse doente por consequência de não me exercitar, seria gasta na cama, em desconforto puro. Não

faz o menor sentido não nos exercitarmos, e só desistimos porque buscamos as razões para isso no curto prazo, não no futuro. Não fazer exercícios é uma decisão que custará tempo, nossa dimensão mais preciosa, mais adiante, a você e aos seus, e nesse sentido é uma decisão bastante egoísta.

Problema é, então, essa lacuna entre dois estados: um no presente, imperfeito, e um no futuro, desejado. Encontrar essa lacuna e fechar esse buraco com uma solução é algo que alguém que se diz empreendedor deveria fazer todos os dias. O mundo é um lugar maravilhoso e imperfeito ao mesmo tempo. Encontrar as lacunas no seu campo de atuação e criar soluções para fechá-las, ou pelo menos diminuí-las, através da articulação de energias diversas, é o que entendo por empreendedorismo, e é algo que pode ser feito dentro de uma corporação (apesar de muitas terem um ambiente hostil ao empreendedorismo de seus colaboradores) ou dentro de seu negócio, que será apenas o fornecedor da solução de um tipo de problema comum a muitos.

Problema também é, basicamente, um desequilíbrio. Intuitivamente, como animais que somos, buscamos maximizar o prazer e minimizar a dor. Temos um problema quando o binômio dor/prazer pende para o lado da dor. Não fosse por nosso cérebro ter se desenvolvido minimamente para enxergarmos esse desequilíbrio, ainda estaríamos catando piolhos uns nas costas dos outros. A solução é, portanto, e muito basicamente, um restauro do equilíbrio, e esse equilíbrio se transforma em êxtase. Ao buscarmos uma solução que procure pender o binômio para o lado do prazer, ficamos mais longevos, porque o prazer prolonga a vida. Ao ficarmos mais longevos,

temos mais tempo para nosso cérebro se refinar e buscar mais problemas para resolver e aumentar o lado prazer do binômio. E assim por dezenas de milhares de anos, até que um ex-primata de cueca e sem tantos pelos esteja na cozinha de sua casa batucando sobre um amontoado de areia e metal em forma de computador para transmitir essas ideias a outros primatas cujos antepassados enfrentaram os mesmos problemas que os meus enfrentaram.

Se está lendo este livro, você e todos os seus antepassados sobreviveram a traumas, desgostos, devastações, catástrofes naturais de toda sorte, predadores, selvageria humana, guerras, fome, desespero, pesadelos, decepções, mutações genéticas, erros em nosso DNA... A lista de tragédias que afligiu e aflige nossa humanidade é infindável. E, contra todas as chances, aí está você, e aqui estou eu. Nós somos incríveis, lindos e raros em toda a potência de nossa imperfeição. E tudo isso porque, desde que deixamos de ser quadrúpedes, nos dedicamos a encontrar e resolver problemas. Não fuja deles. Problemas e a busca por suas soluções são o motor da existência humana, e você deveria se dedicar a encontrar alguns para chamar de seus.

Antes do problema estão, no entanto, as perguntas. Busque também as perguntas. Tente entender não os porquês, mas como as coisas funcionam. Se você entender exatamente como funciona uma determinada atividade humana, as razões para que funcione desse ou daquele jeito emergirão desse entendimento. As perguntas nos ajudam a compreender a vida e nosso entorno, e sem elas perdemos o sentido dessa jornada maior. Para entender como funciona, se dedique antes a

conhecer a história da atividade humana que você quer desenvolver.

Se for um café, por exemplo, primeiro entenda qual a relação dos humanos com a planta. No caso de São Paulo, nossa história está totalmente entremeada com a história do plantio desse estimulante, e estranhamente quase nenhum estabelecimento paulistano do ramo fala dessa relação: um parece saído de um bairro *hipster* de Estocolmo, o outro poderia estar montado em Williamsburg, em Nova York, aquele outro poderia ser tranquilamente transplantado, por conta de sua estética, no bairro japonês de Shibuya, mas estranhamente todos esqueceram que, se não existisse café, não existiria São Paulo e, portanto, tampouco seus negócios.

Além do mais, café, o líquido, bem como a cerveja, são substâncias que auxiliam nas atividades sociais. A cerveja funciona como um azeite para diminuir a fricção entre os humanos (ou em alguns casos, no fim de uma noite, aumentá-la), enquanto o café é uma droga que está a serviço da produção. O território de uma droga é a noite, o da outra é o dia. Se você fizer um almoço de negócios e pedir uma cerveja, provavelmente será julgado pela sua companhia como alguém que não é confiável o suficiente para fazer um acordo comercial. Se chegar a uma boate e, em vez de pedir um energético, pedir um expresso, o chamarão de louco ou acharão que você é um policial em serviço (bem, suspeito que os policiais no Brasil não levem muito a ferro e fogo a máxima de que não devemos alterar nossa consciência enquanto estamos trabalhando).

O expresso é apenas um condutor de cafeína, e toda uma

indústria que vale bilhões e representa um grande pedaço de cultura dos jovens foi criada para dar outra roupagem para a molécula de cafeína, mais condizente com o espírito livre da noite: os energéticos, que raramente têm mais cafeína do que um expresso duplo, apesar de custarem três vezes mais que eles. Enfim, crio essa divagação para lhe dizer que antes de montar o tal café, por exemplo, você deveria fazer as perguntas certas: por que um café? Qual a relação entre a história do café e a cidade onde instalarei meu negócio? Qual o território que meu café ocupará? O que os humanos que estarão dentro de meu estabelecimento farão além de tomar um café? Como se relacionarão entre si? Como meu café estará inserido na comunidade e no entorno que o abrigará? As perguntas são inúmeras, e seu negócio precisa, em algum nível, ser uma resposta a todas elas.

Quando você desenvolver o produto do ponto de vista técnico, dando uma resposta à pergunta encontrada por você, tente encontrar a maneira como a solução se enquadra dentro do seu propósito e lembre que, antes de uma solução ser técnica, ela deve ser política. Mesmo que esteja se dedicando a um aplicativo ou a uma ferramenta imaterial, ela deve ter uma dimensão política. Se ela resolve ou se dedica a fechar uma lacuna no campo das atividades humanas, existe uma política embutida nela, ainda que não seja aparente. Se cortar intermediários e aumentar o ganho de quem está na ponta, como fazem as tecnologias para uso de bens compartilhados, existe uma dimensão política do tipo ponto a ponto. Não deixe a política convencional contaminar a ideia da política miúda, que é

essa política menor, mas não menos potente, à qual me referi ao longo deste livro. Procure política em tudo que você faz, porque ela está no cerne de todas as relações humanas. Só assim seu produto ou serviço será relevante por mais tempo.

Quanto à pergunta que você chamou de sua, ela precisa encontrar mais pessoas que tenham se perguntado o mesmo. Se o seu projeto resolver um problema artificial, que na realidade era um problema apenas para você, obviamente ele tombará clamorosamente. Eis uma característica dos projetos que se julgam muito inovadores: às vezes eles se perdem na forma, quando não existe um problema real para ser resolvido. Se isso acontecer, ao menos você terá sua pergunta respondida, ainda que da pior e mais dolorosa maneira possível.

Uma forma de eliminar os riscos de projetos muito inovadores é criar campanhas de *crowdfunding* (financiamento coletivo) e usar o *crowdsourcing* (colaboração coletiva) pelas suas redes sociais. Se você tem dúvidas de que seu problema é compartilhado com mais gente, use sua comunidade. Não se esqueça: seu produto é uma expressão da sua visão de mundo, e feliz ou infelizmente você terá que colocar a cara para bater. É maravilhosa a capacidade da inteligência da multidão para resolver problemas, inclusive os seus. Precisa de uma banda de *mariachis*? Poste nas suas redes e receba 12 recomendações em meia hora. Um quiropraxista? Poste e receba 8 indicações em menos de dez minutos.

Os algoritmos de corporações que controlam as redes sociais estão cada vez mais sofisticados: estamos presos em bolhas do nosso ego e espelhos que refletem apenas a nós mesmos em

nossos *feeds*, servidos com informações e fatos que a inteligência artificial sabe que gostaremos de ler. Ao mesmo tempo, as notícias do mundo soam cada dia mais absurdas, porque quanto mais chocantes elas são, mais raivosos ficamos. E, quanto mais raivosos, mais clicamos e xingamos em nossos comentários. E mais absurdos aparecem em nossos *links*. E nos polarizamos, criamos lados, vemos apenas o nosso contra o deles, perdemos as nuances e a vontade de dialogar. E clicamos. E compartilhamos, comentamos, xingamos, damos *like*, participamos. Criamos um comportamento que será vendido para anunciantes que tentarão empurrar coisas inúteis para comprarmos. É esse o jogo que você precisa entender e jogar, caso contrário não conseguirá empreender no pós-capitalismo, que será cada vez mais dependente dos algoritmos e das inteligências artificiais.

Como nossas redes sociais são bolhas de realidade, é muito provável que as pessoas na sua rede sejam parecidas em algum nível com você. Conte com a sua bolha. Pergunte se o problema que você encontrou é um problema comum a mais gente. Por ali você saberá se deve ou não se lançar na resolução que encontrou.

Se você encontrou um problema que soava legítimo, usou sua rede para perguntar se a sua comunidade tinha o mesmo problema, encontrou uma afirmação positiva e prototipou a solução, posteriormente usando ferramentas de financiamento coletivo para viabilizar a ideia e verificar sua validade no mercado, mas falhou ao conseguir financiamento, parabéns: você cancelou um projeto que provavelmente não iria a lugar algum e te traria muita dor no processo de criação. Agora você

pode encontrar outro problema ou aplicar as suas energias em responder o anterior de maneira diferente. Esse ciclo vale ouro para empreendedores com recursos finitos e pouca energia para ser desperdiçada. Quem me dera contar com essas ferramentas há quinze anos, quando comecei a empreender.

Lembre-se de que no pós-capitalismo você, sua marca e seu produto entrarão em uma espécie de equilíbrio simbiótico. Menos importante que o produto ou mesmo a marca que você criará para seu negócio é a consistência da experiência que você oferecerá, independentemente do produto ou serviço oferecido. Você, como empreendedor, precisa entender que é, antes de tudo, um comunicólogo: comunica para a sua comunidade uma visão de mundo que encontra hospedeiros no produto ou no serviço que criou e oferece. Uma experiência consistente encapsulada por uma solução inovadora e comunicada por uma narrativa simples que esteja alinhada com a política, o propósito e o problema encontrados por você. Se eu pudesse condensar o seu desafio antes de empreender, seria esse. Não se preocupe com besteiras como marca, logos, embalagens. Todas essas peças precisam partir da solução para o problema que você encontrou, e não serem criadas *a fortiori* por alguém de fora que mal o conhece. Acho tão incongruente quanto chamar um decorador para montar a sua casa, que deveria ser a cristalização da mente de seus ocupantes, e não algo criado de fora para dentro.

DE QUE
ADIANTA TER
CENTENAS DE
MILHARES DE
SEGUIDORES
SE NINGUÉM
TE LÊ?

Pense em narrativas simples e experiências consistentes com o produto em cada fase em que seu consumidor o toca com a sua visão de mundo e se pergunte se essa peça de conteúdo, seja ela seu vendedor, os talheres, a interface gráfica ou a embalagem que envolve seu produto final, está alinhada com o que você criou. Todos esses contatos e impactos junto ao cliente formam uma coisa só e devem remeter aos 3 Ps.

Na hora de se debruçar sobre uma solução, questione a sua comunidade, não importa quão pequena ou grande ela seja. Se você pensa que sua comunidade é muito pequena, acredite, não existe a dimensão “pequena” em redes sociais: comunidades muito grandes, com dezenas de milhares de seguidores, em geral criam muito ruído em suas respostas. Não se preocupe com o número de seguidores. Isso é uma bobagem de gente vaidosa. Preocupe-se se as pessoas com as quais você fala querem te ouvir, se estão engajadas com a sua visão de mundo. De que adianta ter centenas de milhares de seguidores se ninguém te lê?

Pense seu produto a partir da sua comunidade. A emergência da nanotecnologia e da inteligência artificial permitirá criações extremamente customizáveis e de fabricação flexível. Talvez em dez anos ninguém mais compre um produto direto da prateleira, pelo menos não os que sirvam como construção de identidade ou estilos de vida (obviamente ainda precisaremos das corporações para fabricar produtos dependentes da alta tecnologia, como remédios e eletrodomésticos, mas não é difícil ver as pessoas montando seus próprios televisores, a exemplo do que fazem com seus computadores e seus skates nos dias de hoje). Em vez disso, as pessoas criarão versões personalizadas de seus

produtos, desenvolvendo suas próprias “marcas dentro das marcas” no processo. Teremos mais e mais exemplos de marcas emergindo de comunidades e criadas a partir delas. Por isso que a relação *crowdfunding* e *crowdsourcing* será cada vez mais comum e importante para a vida de um empreendedor.

Seu produto deve ser um *meme*, um pedaço de informação que precisará penetrar e grudar na mente disputadíssima de humanos com déficit de atenção. Cada vez será mais difícil, com tamanho ruído informacional, que as grandes corporações penetrem nessas corações psíquicas, especialmente de jovens de identidade fluida e canais de comunicação pouco ortodoxos. Talvez o que estejamos vendo com a necessidade de algumas corporações se ligarem artificialmente a propósitos e lutas por direitos de minorias é uma perda de poder dessas e uma inversão do fluxo de influência, antes de cima para baixo, agora horizontal ou de baixo para cima: as corporações trabalharão para servir essas comunidades criando produtos, serviços ou experiências que refletirão seus valores e atributos culturais, éticos e estéticos. Corporações têm grandes chances de falhar nessa tentativa e se tornarão cada vez mais fornecedores das marcas criadas dentro dessas comunidades.

Dou um exemplo de como materializar as ideias acima: existe um lugar em São Paulo chamado Mirante 9 de Julho, construído nos últimos anos da década 1930 e que virou um dos meus motivos de orgulho. Trata-se de uma participação público-privada para cuidar de um dos patrimônios da minha cidade, esquecido por dezenas de anos, e que segue sendo um lugar público.

O Mirante foi reaberto sem a intenção de ter fins lucrativos, apesar de não existir nenhum impeditivo por conta das regras do consórcio, mas se assim fizéssemos haveria margem a questionamentos, muito razoáveis, diga-se de passagem, de que estávamos explorando comercialmente um lugar de todos os paulistanos. Em suma, diriam que estaríamos privatizando um lugar público em conluio com a prefeitura. Mas os ganhos que o Mirante proporciona vão além do dinheiro, e aqui a máxima de se preocupar antes com o baile e depois com a grana é levada ao limite: o Mirante proporciona ganhos de médio e longo prazo que nenhum outro negócio meu proporcionará. Entre esses ganhos estão a criação de um legado do qual me orgulho e pelo qual espero que um dia minha filha se lembre de mim. Outro ganho é de imagem, uma vez que estamos devolvendo um espaço antes privatizado (o Mirante era uma boca de venda de crack antes de cuidarmos do lugar – nenhuma moralidade aqui, é apenas um fato) para os cidadãos paulistanos. Nós nos aproximamos de diversas instâncias do poder público, coisa a que jamais tivemos acesso enquanto fazíamos apenas boates, e o próprio Mirante nos permitiu acesso a outras concorrências que vencemos posteriormente, como o espaço nas fundações do Theatro Municipal paulistano, o Arcos. Ou seja, desconfie sempre que te disserem que alguém fez algo por altruísmo e bondade. Tenha enorme desconfiança de quem se diz bonzinho. Nós apenas substituímos ganhos imediatistas, o lucro, por ganhos de longo prazo, como capital político e reverberação positiva de marca através de uma ação para a cidade.

TENHA
ENORME
DESCONFIANÇA
DE QUEM
SE DIZ
BONZINHO

Os ganhos *a posteriori* são muitas vezes superiores a qualquer lucro que o Mirante poderia dar, e trocar o curto pelo médio e longo prazo é, em si, subversivo, quando existe no Brasil uma comunidade de empresários que se comporta como extrativistas, sem devolver qualquer coisa que seja de suas atividades à sociedade além do chavão “empregos e impostos”. Nós, empreendedores, trocamos o ganho material a curto prazo por um ganho ainda maior a longo prazo, mas antes disso temos de construir uma reputação, e é nisso que grande parte da atividade do empreendedor deveria se concentrar.

Voltando ao Mirante, ele abriga um café e um restaurante chamado Efêmero, onde *chefs* sem restaurante ou cozinha fixa ocupam por um ou dois meses suas instalações. É lindo encontrar aos domingos o Mirante ocupado por crianças, casais de velhinhos, namorados e amantes de combinação de sexualidades e identidades das mais diversas, cães, gente em situação de rua, *hipsters*, turistas e a classe média. Além de abrigar o restaurante e o café, o Mirante também é um centro cultural, um palco para shows e, eventualmente, um cinema ao ar livre.

O cinema é instalado na laje do salão onde foi um dia o Mirante 9 de Julho, lugar antes ocupado pelo mirante em si, cartão-postal de São Paulo na década de 1940, mas que foi demolido depois que um energúmeno ocupou a prefeitura da cidade na década de 1970 e mandou construir em seu lugar um viaduto superfaturado, que não resolveu nenhum problema no fluxo dos carros da região, segundo os estudos de impacto no trânsito que li nos jornais da época. Sob a administração desse

parasita, São Paulo viveu seus anos mais cinzentos e se tornou uma metástase em forma de megalópole com a qual temos de lidar até hoje. Muito da identidade Borba Gato que minha geração herdou veio das políticas públicas desse triste palhaço que ocupou o cargo de prefeito de minha cidade. De qualquer maneira, a história e a posteridade garantirão a ele e às gerações que o sucederão a vergonha de portar o sobrenome que têm, e esse é o único e pequeno consolo que nos resta.

Enfim, o Mirante ficou comprimido entre um viaduto e um túnel, situação arquitetônica surrealista. Me diga, que outro lugar no mundo fica entre um túnel e um viaduto? É um absurdo, um devaneio, algo que se você conta para um gringo ele te acusa de alucinação. E, sim, esse absurdo se transformou em um dos lugares mais poéticos que você pode visitar em minha cidade, motivo de orgulho meu e dos meus. Quando o espaço abriga uma tela de cinema e as pessoas usam a escadaria como arquibancada, algo à la *Cinema Paradiso* acontece: parece que uma redoma de sonho recobre o Mirante, e o tempo e o espaço são suspensos, pelo menos até o fim do filme. Sei que estou soando exagerado, mas é uma experiência muito potente, ao menos para mim, então me permitam a licença poética barata e as tintas melodramáticas.

Essa experiência fica ainda mais forte quando o filme de alguma forma entra em sincronia com o espírito do tempo. Assim, quando inauguramos o espaço vivíamos intensa turbulência política no Brasil e projetamos *Terra em transe*, de Glauber Rocha. Quando se discutia a gentrificação de bairros inteiros em São Paulo, projetamos *Aquarius*, de Kleber Mendonça

Filho. No aniversário da cidade, *São Paulo, Sociedade Anônima*, de Luís Sérgio Person. Recentemente, e foi aí que tive o clique de usar o *crowdsourcing*, projetamos, com o apoio de uma produtora cuja ética e visão de cidade estavam alinhadas conosco, dois filmes brasileiros que nem inéditos eram: *Pixo* (João Wainer) e *Cidade cinza* (Marcelo Mesquita e Guilherme Valiengo), filmes que estavam perfeitamente alinhados com as acaloradas discussões que assolavam a cidade acerca do valor estético ou não de manifestações artísticas completamente opostas, mas que disputam palmo a palmo o espaço urbano de São Paulo: o pixo e o grafite.

Naquele momento, uma série de grafites importantes havia sido apagada em São Paulo, e seu prefeito tinha declarado guerra ao pixo, coisa que ganhou as páginas de jornais e revistas e comentários furiosos em redes sociais, trazendo à baila discussões de como manifestações artísticas que tinham por característica a efemeridade poderiam ocupar seu lugar em uma cidade tão machucada e sem memória como a nossa, ainda mais em um momento em que a discussão sobre a retomada dos espaços públicos pelos paulistanos é candente.

Um aposto: é impossível estar em São Paulo e não se incomodar, no melhor sentido da palavra, com o pixo. Manifestação artística extrema, berro de visibilidade de pessoas que estão na periferia e na maioria das vezes são invisíveis aos paulistanos do Centro, o pixo ainda é desqualificado como vandalismo, sujeira, depredação, expressão de bárbaros. Acredito piamente que o pixo seja talvez a mais genuína expressão estética paulistana, porque tem esse flerte com a morte, com o

grito, com a exclusão, com o risco, de que muitas vezes o muralismo edulcorado que chamamos de grafite carece. É lindo chegar no Centro e ver o alto dos edifícios marcados com garranchos que lembram um texto celta e nos perguntar: “Mas como eles fizeram isso?”. *Como* não sei, mas sei os *porquês*: para se fazerem visíveis para todos nós, do Centro, da elite. Eles ocuparão o campo do nosso olhar quer queiramos, quer não queiramos. É assim que se farão visíveis, já que ocupando os postos de motoboys, garçons, cobradores ou simplesmente perambulando desempregados e em busca de uma oportunidade não conseguem existir para nós, porque sistematicamente lhes negamos a condição de iguais. O pixo fala muito sobre São Paulo, e ao meu ver é muito mais importante para a minha cidade do que o grafite.

Bem, no dia em que projetamos esses dois filmes, um sobre o pixo, outro sobre o grafite, algo de estranho aconteceu: apesar de os filmes não serem inéditos e de estar chovendo torrencialmente, a escadaria do Mirante estava ocupada por centenas de jovens que se dispuseram a enfrentar a chuva para entender melhor a questão que estava sendo acaloradamente discutida em suas redes sociais. Quando os filmes falaram sobre política e o tempo que estávamos vivendo (e a discussão sobre grafite, pixo e ocupação legítima ou ilegítima dos muros da cidade, mais além de estética, é uma questão política), as pessoas se engajaram muito mais do que se projetássemos um filme apenas com fins de entretenimento, o que é um tanto óbvio, mas o fato tinha passado despercebido por mim. Infelizmente não era possível realizar sessões de cinema com

muita frequência no Mirante: cada sessão nos custava os tubos, e não existia uma maneira de faturar sobre elas com a venda de produtos ou entradas, porque o lugar é público e não se cobra um centavo nem se obriga o consumo no interior do espaço. Foi aí que veio o clique: e se montássemos um *crowdfunding* para viabilizar em São Paulo, no Mirante, o primeiro cinema gratuito e a céu aberto dedicado a documentários, filmes que falassem sobre política e filmes nacionais de autor?

Na época, três abastados jovens empreendedores de *business plan* tinham acabado de virar piada nas redes sociais por usarem *crowdfunding* para viabilizar uma hamburgueria de nome patético por meio de uma campanha de financiamento coletivo. Obviamente eu não queria passar pela mesma vergonha de ser escrachado e virar *meme*, como aconteceu com eles merecidamente, diga-se de passagem. Tinha bastante receio de que, se colocasse uma campanha de *crowdfunding* no ar para tentar montar um cinema ao ar livre, pudessem me acusar de magnata em busca do suado dinheiro de incautos. Apesar de saber que existia uma diferença fundamental entre os dois projetos (a hamburgueria tinha fins lucrativos, e o Cine Mirante, não), sabia que segundo os olhos alheios, por ser bem-sucedido, seria visto como um sujeito abastado e, portanto, de bolsos profundos o suficiente para pagar pela implementação da tela de cinema fixa no Mirante. Não é verdade e não era na época, então resolvi, de maneira um tanto tímida, fazer essa pergunta por meio de um *post* na rede de Zuck: fazia sentido montarmos um projeto de financiamento coletivo de uma sala de cinema gratuita e ao ar livre, voltada a filmes documentais e de autor,

que ficasse permanentemente instalada na laje do Mirante 9 de Julho?

O resultado foi, para dizer o mínimo, encorajador. Recebi centenas de comentários positivos, e a postagem foi compartilhada dezenas de vezes. Acredito que um cinema ao ar livre e gratuito tem potencial para fazer uma cidade melhor por algumas razões: primeiro porque te coloca lado a lado com gente que você não necessariamente encontraria numa sala de cinema convencional. Vi pessoas que não teriam condições de comprar um tíquete para uma sala convencional sentadas na arquibancada do Mirante assistindo a um filme, e muitas pareciam não ter ido ao cinema por muito tempo. Ao travarmos contato com o outro, passamos, com sorte, a tolerar a diferença. Numa arquibancada de um cinema ao ar livre as pessoas não se encontram em patamares distintos de privilégio. Os mais pobres não estão ocupando o mesmo espaço para servir os mais ricos, mas para ver um filme com eles. Ainda que a audiência seja homogênea do ponto de vista de classe, existe um potencial para o convívio com a diferença, e o potencial em si é importante.

Um cinema é uma ferramenta potente de difusão de cultura que tem um papel importante no refinamento dos homens. O cinema tem um papel político na vida das pessoas, de transformação do ser e resistência. Uma programação voltada para os temas atuais da cidade e do mundo ajudaria as pessoas a refletirem e a criarem argumentos para debates sobre o estado das coisas. Em um momento em que vivemos a hegemonia do cinema-espetáculo, no qual é raro encontrar um filme que seja nutritivo para o cérebro, e não apenas açúcar e fritura para os

olhos, as salas de cinema cada vez mais dedicam sua programação a filmes comerciais, movidos a refrigerante e milho estourado, especialmente na região do Mirante, que é a cinelândia paulistana: são dezenas de salas de cinema na Paulista, com raras salas de resistência dedicadas ao cinema autoral estrangeiro e menos salas ainda dedicadas a documentários e cinema brasileiro.

Uma vez que o propósito (inventar outra cidade e ajudar a criar uma nova identidade de paulistano) e a política (criar uma relação ponto a ponto entre diretores de cinema, público e cidade) estavam alinhados, restava encontrar a pergunta. Será que os paulistanos estariam dispostos a custear de seu próprio bolso uma sala de cinema gratuita ao ar livre com a programação que mencionei? O ponto é que eu não queria contar com patrocínios corporativos ou com o Estado, através de leis de incentivo. Assim seria relativamente fácil, porque tenho certeza de que a ideia é boa. O que queria saber é se eu e os paulistanos poderíamos, juntos, construir essa tela de cinema sem contar com ajuda externa, como aquele grupo que plantou árvores no Largo da Batata à revelia do Estado, em um ato de resistência poética. É possível criarmos a cidade onde queremos viver, sem a participação do Estado ou das corporações? É possível que uma tela de cinema seja uma expressão de resistência? Essa é a pergunta que o financiamento coletivo do Mirante responderá.

Uma vez encontrada a pergunta, garanta que a invenção tenha preferencialmente algo de inovador na sua aplicação, não apenas por fetiche, mas porque produtos ou serviços inovadores raramente têm concorrência, pelo menos durante algum tempo.

Inovação é uma covardia competitiva. Se você diz que quer abrir uma casa de lámen, ou um café, ou uma temakeria, ou uma hamburgueria, ou um *coworking* como os que pipocam a cada esquina de uma grande cidade apenas porque é um produto que parece ter boa saída ou, ainda mais preocupante, quer montar uma franquia, penso que você não está abrindo o seu negócio. Se você se aventurar pelo campo do modismo, provavelmente será a repetição da fórmula de alguém que foi inovador antes de você e que, portanto, tem o tempo, a experiência e a primeira leva de clientes, que formou uma comunidade ao redor de seu produto, ao seu lado. Quer seguir uma tendência de negócios? Boa sorte, mas não esqueça que, se você não for muito mais inovador do que os outros que se lançaram antes de você nesse tipo de empreendimento, seus riscos serão mais altos que os deles, que por sua vez já foram altos. É uma pororoca exponencial de riscos entrar em um negócio por tendência de mercado.

Já uma franquia é a visão de mundo de outra pessoa formatada em um negócio com risco calculado, em teoria, no qual você não passará de um funcionário mal remunerado para fazer a marca de alguém. A franquia é quase um metaproduto: ela em si é o negócio, não o produto oferecido ao consumidor final, aquele ao qual você dedicará seus dias. Se não concordar com algo, se quiser aprimorar o produto, o serviço ou a comunicação, aquele abraço. Sua margem de controle é mínima e parametrizada por apostilas. Se esse for seu caminho, boa sorte, mas você não passará de um vassalo. É um investimento de tempo e energia em uma ideia que possivelmente tem em você o público-alvo, o incauto que se arriscará sobre o modelo,

modus operandi e produto de alguém. No final, você vai achar que é um empresário, mas terá uma remuneração talvez menor do que a que teria como empregado.

Em suma, se seguir a corrente, acabará afogado. Siga o rebanho e se lance no precipício com todos. Encontre um caminho que ainda não foi trilhado e deixe de se preocupar com o que o vizinho anda fazendo.

Invenção é uma ideia, nova ou não; já inovação é a aplicação comercial pouco ortodoxa para a sua invenção. Normalmente atrelamos a ideia de inovação simplesmente ao prazer de criar algo e nos esquecemos de questionar por que um produto ou serviço precisa ser inovador. Se a invenção em si não tem paralelos, concentre-se na comunicação dela: é ali que você encontrará sua maior dificuldade. Se a ideia não for nova, tente ao menos inovar na sua aplicação. Muitas vezes essa inovação pode representar uma subversão no período em que o produto criado seria consumido: por exemplo, por que não criar uma cerveja que pode ser consumida durante o dia, e não à noite? Ou uma loja de café que funciona durante a madrugada para os insones? A subversão da aplicação de uma solução criada por você pode ser a razão do sucesso do seu empreendimento, desde que ela responda a um problema real, e não seja apenas uma inovação por uma inovação.

Por exemplo, sou fã de ferramentas de *crowdfunding* por várias razões: produtos que encontro ali normalmente têm um caráter inovador muito forte; gosto de fazer parte de uma comunidade diversa, que tem um produto e um empreendedor por eixo, e me divirto acompanhando as peripécias dos criadores

para colocar um produto em minhas mãos. Algumas vezes levei tombos com produtos que acabaram não sendo entregues, apesar de ter pagado por eles, mas esse risco compensa os amigos que fiz nessas comunidades e o acesso que tive a produtos incríveis, verdadeiras materializações das maravilhas do engenho humano. Um desses produtos se chama Floating Record.

O Floating Record é para mim o exemplo perfeito de uma ideia simples, mas inovadora na sua aplicação. Não é segredo que o vinil teve ao longo dos últimos anos a maior taxa de crescimento entre as mídias de suporte à música. O exagero de opções promovidas pelas ferramentas de *streaming* – ideias inovadoras e absolutamente ligadas ao espírito de nosso tempo – provocou um efeito contrário: muita opção pode ser angustiante. O vinil resolve esse problema porque, além da qualidade superior de seu áudio, que muitos não são sequer capazes de perceber, ele permite uma audição mais profunda, mais contemplativa e ativa, em contraste à audição via *streaming*, que muitas vezes funciona como um ruído de fundo e é passiva na maioria das vezes. Quando ouvimos o mesmo álbum de vinil repetidamente, novas padronagens e texturas surgem, uma audição após a outra. A necessidade de trocarmos o lado do álbum, o ritual de pousar a agulha em uma faixa, o objeto em si, a capa, as memórias afetivas despertadas: existe uma materialidade no vinil que transforma sua audição numa experiência cálida, reconfortante e única.

Mais além dessa materialidade, o vinil é um objeto que fala sobre a estética de existência do seu “fruidor”. Quem ouve vinil

entra em um campo especial entre os amantes da música: são os iniciados, os ratos de sebos, aqueles que desejam um contato mais puro e espiritual com a música. O vinil tem, portanto, essa dupla dimensão: uma ética, outra estética. A dimensão estética acontece em alguns momentos: quando saboreamos com os olhos a capa e o encarte do disco, quando o retiramos do invólucro que o protege, quando o pousamos sobre o prato da vitrola e aterrisamos a agulha sobre uma faixa. A partir desse momento, a visão para de ser estimulada e em seu lugar entra a audição. Continua a ser um estímulo estético, obviamente, mas e se os olhos continuassem a ser estimulados pelo disco? E se um vinil, em vez de funcionar na horizontal, funcionasse na vertical?

Por que ninguém havia pensado nisso antes, meus orixás? O desgraçado que inventou o Floating Record criou o ovo de Colombo das vitrolas: um disco que gira na vertical não representa nenhuma ideia nova, mas sim inovadora: ao mudar a direção do eixo de rotação do disco, nosso empreendedor de Kickstarter ofereceu uma experiência que nunca tive, mas que até hoje não sei como vivi sem. Eu posso ver o disco girar em torno de seu próprio eixo, de maneira hipnotizante. Posso colocar a vitrola como peça central da minha sala, gerar conversas e ainda me diferenciar dos amantes de vinis como eu por ter esse objeto estético quase ridículo de tão genial, uma especialização que diz que sou mais amante de música do que eles (obviamente isso não é verdade, mas é uma maneira de dizer “gosto mais de música que você”, já que nós, humanos, vivemos de fazer de tudo uma maldita competição).

Alterar a direção do eixo de rotação de um disco fez com que nosso inventor criasse uma muito bem-sucedida empresa, depois de sua campanha na ferramenta de financiamento coletivo auferir milhões de dólares e explodir em muitos múltiplos seu objetivo primeiro. Mais ainda, me fez um evangelista de sua ideia, um propagandista de seu produto (já mal me recordo quantas vezes filmei a vitrola e postei em minhas redes sociais) e um vendedor: até o momento vendi três vitrolas, apenas com recomendações para os amigos. Até aluguei o objeto para uma peça de publicidade e ganhei mais de três vezes o valor que paguei por ela. Que tal?

Outro exemplo? Apoiei também o projeto de um colecionista alemão chamado Hans que tinha especial atração por coisas estranhas. Reuniu em uma caixinha de acrílico um minimuseu cujo acervo conta com um fragmento de rocha lunar, a lasca de uma rocha marciana, um pedaço de um meteorito, merda de dinossauro fossilizada, um pedaço do osso da asa de um pterodátilo, uma lâmina de tecido do cérebro humano, um pedacinho de alumínio da *Apollo 11*, um pedaço do casco do *Titanic*, um fragmento da casa de Abraham Lincoln, uma lasca do caixão do Drácula, e assim sucessivamente. Esse pedaço de acrílico que continha todos esses espécimes era acompanhado por um livro com informações de como a coleção garimpada foi conquistada, espécime por espécime, além dos respectivos atestados de autenticidade do que ela continha. Sabe quantos exemplares o idealizador vendeu de seu minimuseu? Dezenas de milhares, lucrando sobre sua coleção original milhões de dólares.

Algo como um minimuseu pode parecer idiota para você, e talvez seja, mas é ao mesmo tempo extremamente genial porque dá a quem compra um pedaço de eterno. Cada objeto ali colecionado fala de um trecho de tempo maior do que a vida de um humano, dá a você uma dimensão de infinito. Qualquer um sabe que um pedaço de infinito é infinito. O genial alemão não colocou em minhas mãos uma caixa de acrílico recheada de tranqueiras: senti o peso material da eternidade em minhas mãos, uma promessa reconfortante de *sempre*, e por essa promessa eu pagaria quantos dólares tivesse em minha conta.

Encontre um problema e procure uma solução em sua solução. Para isso, você precisará de criatividade, que pode ser entendida aqui como uma solução não linear para o seu problema. É um conceito simples, apesar de muitos tenderem a ver na criatividade algo como um contato com o divino, que toca a testa do escolhido e lhe entrega uma solução completa, simplesmente porque o criativo é mais genial que os demais humanos e a criatividade lhe foi insuflada pelos pulmões do Criador em seu DNA. Que besteira.

Existem dezenas de mitos que cercam a criatividade com uma neblina de infinito e mistério, desde a ideia de que nascemos com ela, a de que devemos usar o lado direito do cérebro (tente pensar ou imaginar apenas com um lado do cérebro!), a de que ela atinge sua testa de repente como um raio, a de que somos capazes de criar universos a partir do nada, ou, a minha predileta, a de que você deve ser um pouco excêntrico para ser criativo – incrível como excêntrico é um julgamento que define uma classe social. Nunca vi chamarem um pobre de

excêntrico. Pobre é sempre louco segundo as descrições alheias.

Criatividade é cada vez mais essencial para qualquer negócio, especialmente nos próximos anos, quando veremos a emergência de inteligências artificiais e algoritmos controlando boa parte dos negócios. A criatividade de causa e efeito, aquela conseguida através de múltiplas combinações de fatores e variáveis que buscam a melhor e mais otimizada resposta a uma pergunta, essa será conseguida por meio da força bruta das máquinas. A nós restarão as conexões menos óbvias, não lineares, a busca de soluções em áreas cognitivas que não sejam imediatamente evidentes e relacionadas.

Criatividade para mim é um caminho, não um destino. Ela emerge de conexões não tão óbvias entre pedaços de imagens e informações que você acumula em sua memória por conta das experiências às quais você se expõe. Dos pequenos encontros com o outro que você terá em sua vida, muitas das coisas com as quais você se deparou não necessariamente terão aplicabilidade imediata. Mas, à medida que você se expuser à criatividade humana, a quantidade de encontros felizes que você acabará tendo por conta dessa maior exposição ao mundo aumentará, e consequentemente também a sua capacidade de encontrar problemas, ou a solução para eles, em lugares onde não estava buscando. Em suma, a quantidade de acasos felizes que acabam se transformando em problemas, soluções e projetos é diretamente proporcional à quantidade de vezes que você se arrisca e à exposição maior que você tem ao acaso. Se você quer resolver ou encontrar um problema, não será com a sua bunda enterrada em uma poltrona que isso acontecerá, pelo menos não

segundo a minha experiência. A exposição à criatividade humana ensinará perguntas e respostas criativas, que serão úteis, aplicáveis e econômicas do ponto de vista energético.

Exponha-se a livros, filmes, peças de teatro para adultos e crianças (para ser sincero, os maiores impactos estéticos que tive nos últimos anos foram em peças infantis, às quais nunca teria assistido se eu não fosse pai, um grave erro), brinque, visite exposições, faça viagens para lugares desconhecidos que não tenham nenhuma rede de fast-food em seu território (ótimo indicativo de que você terá uma experiência transformadora com uma cultura completamente diferente da nossa), jogue video games, vá a concertos, shows, dance, tudo vale, desde que você alimente sua cabeça. Do meu ponto de vista, o julgamento sobre se peças de conteúdo são “alta cultura” ou “baixa cultura” é triste e amargo. Apenas produzir, por pior que seja o resultado no plano estético, é digno de aplausos, especialmente em um país tão refratário à produção de cultura quanto o nosso. Não seja o chato crítico, que nunca faz nada a não ser julgar a produção alheia fazendo biquinhos e pagando de inteligente. Obviamente certas coisas não foram feitas para você, e tudo bem: você não é o centro do mundo. Podem não ser feitas para você, mas transformaram alguém, ainda que somente o criador. Portanto, consuma ou não, mas não faça julgamento de valor sobre o trabalho alheio.

Além disso, vá a lugares inesperados, lugares que você não se atreveria a visitar. Exercite-se. Seja curioso. Exponha-se à maior quantidade possível de obras do engenho humano. Interesse-se por assuntos que não são necessariamente relacionados ao seu

cotidiano ou área de atividade, por mais estranhos que pareçam. Leia, pelos orixás, leia muito. Costumo imaginar que meu cérebro tem uma capacidade limitada de absorver informação e processá-la, portanto controlo os conteúdos que acesso com muito rigor. Muitas vezes imagino, obviamente de maneira fantasiosa, que se me expuser a uma publicidade ela empurrará para fora do meu cérebro a lembrança do primeiro contato dos meus lábios com uma chupeta.

Tento não me expor a informações inúteis, da mesma forma como evito me empanturrar de gordura hidrogenada. Ao longo dos anos, me alienei completamente, não tendo mais contato, além do superficial, com as notícias do mundo lá fora. Eu sei, polêmico, mas por ter cursado Jornalismo sei que essas notícias que chegam a nós são versões de versões dos fatos, grande parte das vezes impregnadas de interesses econômicos e políticos. Logo, em algum nível, ficção. E em um mundo onde a pós-verdade virou um termo, abraço abertamente a fantasia e a ficção. Já que me oferecem ficção barata, prefiro escolher a que resistiu à inclemência do tempo, como os clássicos da literatura, por exemplo.

Grande parte dos negócios que desenvolvi ao longo dos últimos anos surgiu em decorrência de andar de moto todos os dias pela cidade e simplesmente estacionar quando encontrava uma placa de “aluga-se” diante de um imóvel que julgava interessante, de correr à noite pelo centro da minha cidade com o objetivo de fotografá-lo, de responder a mensagens de completos estranhos ou, mais recentemente, de usar um pequeno drone para explorar uma dimensão que nunca tinha

conseguindo entender na minha cidade, a dimensão Z, aquela que dá a tridimensionalidade a qualquer objeto. Meu drone portátil, que carrego comigo em minha mochila, criou uma dimensão extra para mim de minha cidade, e me espanto todos os dias com perspectivas de São Paulo que nem sequer fazia ideia de que existiam, porque não sou um pássaro. E o drone me dá isso, esse olhar de pássaro, essa perspectiva aérea e possível (além de permitir que entre em lugares abandonados que antes me davam muito trabalho para visitar).

Boa parte das soluções para meus problemas encontrei quando os procurei em lugares completamente inusitados: a ideia para a iluminação de uma pista de dança veio de um experimento do século XIX de um museu de ciências em Glasgow; outro negócio partiu da observação de como funcionava a acústica em uma sala de concerto em São Paulo; outra solução partiu de um brinquedo que fascinava a minha filha quando pequena. Devo muito deste livro às minhas leituras em Ciências Políticas, ao mestrado e ao doutorado que fiz logo que completei meu bacharelado em Engenharia. Para fazer tudo isso, você precisa se livrar do medo de arriscar, esse cabresto que o mundo contemporâneo usa para nos manter sob controle. Talvez a coragem seja o atributo humano mais importante que um empreendedor deva cultivar, porque a partir dela você poderá ser curioso para se expor à vida em busca de problemas que tenham uma relação com uma necessidade real de uma parcela da sociedade, e com determinação conseguirá articular informações desconexas para solucioná-los e preencher essa lacuna.

Se você está achando esse papo muito abstrato, tratarei de

dar mais um exemplo do que entendo por problema e como chegar a uma solução. Se tudo já estiver claro para você, salte estas páginas e vá para o próximo capítulo. Volto ao exemplo do cinema porque, além de ele ser uma forma de entretenimento barata, a maneira como tratamos as salas de cinema, especialmente as de rua, fala sobre como entendemos uma cidade e a vida comunal de seus habitantes.

Cinema sempre foi minha principal forma de lazer. Eu sou onívoro: gosto de *blockbusters* e de Godard. Para mim, a sala de cinema representa um aparelho cultural que forma comunidade, um lugar para exercitar o convívio com o outro, onde todos sonhamos o mesmo sonho. O ritual me dá um prazer imenso: comprar meu ingresso, procurar a sala, tomar um café antes da sessão, comprar alguma coisa na *bonbonnière*, sentar na sala vazia ainda banhada de luz fria, sentir o cheiro de pipoca e reparar nas suas migalhas espalhadas pelo chão, sentir baixar a temperatura da luz da sala, assistir aos trailers, ver o filme até subirem os créditos, levar o choque da luz natural quando saio durante o dia, ou à noite, quando sinto que ainda estou naquele estado recém-saído do sonho, me sentir lentamente abandonando o transe. Uma sala de cinema faz você sair de si, proporciona um escapismo único ao dissolver o ego de quem se coloca diante de uma tela.

Ir ao cinema para assistir a um *blockbuster* é algo que começou a me deixar um tanto irritado de alguns anos para cá. Eles geralmente entram em cartaz em complexos de salas de shoppings, e a audiência entre 20 e 30 anos está mais imersa em suas redes sociais do que na experiência do cinema em si. Com

seus smartphones, iluminam toda a área dos assentos, perturbando o transe de quem quer apenas ser engolido pelo filme. Chegou a um ponto que ficou praticamente impossível para mim não ser perturbado pela claridade dos celulares durante a projeção. Começou a ser uma experiência irritante ir ao cinema e comungar com pessoas que não podem passar duas horas afastadas de suas dimensões digitais.

Outra tendência que tem acontecido de maneira concomitante à emergência da segunda tela é que os espaços onde vivemos, junto com a redução do número de pessoas que compõem o núcleo familiar, têm diminuído, e as telas de TV, aumentado. A velocidade da internet também está cada vez mais rápida e acessível, o que tornou o *streaming* uma prática corriqueira. Isso gerou outro fenômeno: ninguém mais assiste a um filme de duas horas em duas horas. Hoje, nós quebramos um filme em capítulos, vamos ao banheiro, pegamos algo na cozinha, checamos o celular, comemos, checamos o celular, pausamos o filme dezenas de vezes. Talvez esteja aí a razão do fenômeno das séries: elas compactam o conteúdo em sessenta minutos ou menos, numa entrega de qualidade talvez um pouco menor do que a de um filme (se bem que assisti a séries que eram muito superiores à grande parte da produção cinematográfica a que já tive acesso), porém com o tempo máximo que uma sociedade com déficit de atenção está disposta a investir em um conteúdo audiovisual.

O cinema, essa forma de entretenimento com mais de um século, se encontra em crise diante das grandes telas em nossas salas de estar, da banda larga e do *streaming*, das séries e de

nossos smartphones. A indústria tenta insuflar frescor ao suporte apostando em *blockbusters*, sequências, *crash* de universos, tecnologia, seja pelo 3D, 4D, Imax, seja pela miríade de soluções de que têm lançado mão nos últimos anos. Tudo em vão: o número de pessoas que vai ao cinema cai ano após ano, e sua audiência envelhece junto com as salas.

Aqui, finalmente, chegamos ao coração do problema: o cinema tal como o conhecemos está em crise, e um dos efeitos da crise, talvez o elo mais frágil dessa cadeia, é que as salas de rua estão desaparecendo paulatinamente desde o começo da década de 1970. Descrevi o problema, o que suscita uma série de perguntas relacionadas a ele: as pessoas deixaram de ir a essas salas de rua só porque esses cinemas se encontram na rua? Qual a razão de a sala de cinema estar em risco? Não ter uma rede de suporte, um ecossistema de atração (e proteção), como estacionamento e praça de alimentação, faz com que a sala de cinema de rua desapareça mais rapidamente do que as de shopping centers? As salas de cinema continuarão sendo espaços de socialização ou vão desaparecer na esteira das videolocadoras?

Talvez um caminho para encontrar a resposta esteja na observação da sala de cinema atual, que foi convertida em uma linha de produção industrial, dependente de *blockbuster*, pipoca e refrigerante. É sabido que qualquer dono de sala de cinema é um vendedor de pipoca, porque a maior fatia dos ingressos fica com os estúdios, logo o dono da sala depende de grande tráfego para vender as porcarias com alto lucro de suas *bonbonnières*. Talvez a maneira como se consome cinema tenha sido tão pasteurizada

pela indústria que assistir a um filme em casa parece mais quente, mais real, mais confortável e barato. Como concorrer com a casa das pessoas? Como tirá-las de lá para ver um filme? Eis a questão.

Comecei a me perguntar: quantas salas de cinema independentes, verdadeiramente independentes, uma cidade como São Paulo tem? Pouquíssimas. Talvez menos de cinco. Grande parte das capitais brasileiras já não conta mais com um cinema de rua, e os que existiam foram abandonados à própria sorte, quando muito ocupados por igrejas pentecostais. Quando um aparelho cultural como esse desaparece, uma parte da memória e da identidade dos habitantes da cidade desaparece também. No entanto, simplesmente reformar uma sala de cinema de rua e voltar a projetar filmes não funciona mais, porque acredito que não será uma atividade financeiramente sustentável. Se não funciona no Brasil, coube me perguntar: onde o cinema de rua prospera e que lições posso aprender com outros empreendedores?

Em Londres existem pelo menos 45 salas de cinema independentes, que não necessariamente projetam filmes independentes. São salas de cinema operadas por empreendedores, não só grandes grupos. A resposta mais óbvia para essa abundância é algo do tipo: “Ah, os londrinos consomem muito mais cinema que a gente porque eles são muito mais educados”. Você não precisa ser muito educado para consumir cinema, não é uma questão sociocultural, nem mesmo financeira, uma vez que se trata de uma das mais baratas formas de entretenimento. Tudo bem que o nosso fosso social justifique

o maior consumo de cinema por parte dos ingleses, mas será que é motivo para uma diferença tão abissal entre as salas de cinema de rua entre os dois países? Se você pensar pelo lado da segurança para explicar o fenômeno, te lembrarei que lá eles têm de lidar todos os dias com o medo de um ataque terrorista. Não acredito que essa seja uma resposta válida. O que os empreendedores ingleses estão fazendo é propor uma experiência de cinema mais abrangente, mais circense, artesanal e fiel à origem das salas de cinema, e diferente da maneira industrial como a sala de cinema brasileira trata seu público.

Sem acreditar que a experiência da rua deva acabar, resolvi pesquisar outras salas pelo mundo que não só se sustentam financeiramente, mas têm sucesso de público e crítica, e para Londres me dirigi. Tirei dez dias de férias e me impus a missão de visitar 45 salas de cinema no período. Compro meu ingresso, entro na sala de cinema, vejo o filme. Assisti *Frozen* três vezes. *Planeta dos macacos*? Quatro. Mais do que o que estava sendo projetado, vi também preocupação estética com as salas em si, que fugiam do formato caixa preta que encontramos por aqui, algo mais próximo do que acontecia no começo do século xx, e me faz pensar que a origem do cinema é o circo, é o *vaudeville*, o espetáculo. A sala de cinema da década de 1950 era um portal que levava para outros mundos: aquela lembrava as mil e uma noites num deserto oriental, a outra prometia o futuro da conquista espacial, tinha uma que era desenhada como a Paris no período das vanguardas. As salas em si eram uma viagem antes da viagem, eram artefatos mágicos, naves espaciais, um veículo para outro mundo, não uma grande sala de ordenha

como nos dias de hoje.

Quando comecei a pensar na experiência do cinema, eu me perguntei por que não a amplificávamos além da tela. Por que não cenografá-la por meio de um tema, como os cinemas clássicos de São Paulo? Por que não projetar séries, clássicos, desenhos animados, misturar programação contemporânea com a profícua lista de filmes incríveis que poucos puderam ver no cinema? Por que não servir um hambúrguer, um drinque no meio da sessão? “Ah, o talher vai incomodar”, reclamaram os puristas. Será? Acredito que não. Garanto que o celular checado no meio do filme incomoda mais. “Ah, mas e o cheiro de comida? Não vai enjoar?” Mais do que o cheiro de milho estourado em gordura? Por que não misturar comida e bebida a um filme, se isso já acontece nos dias de hoje, mas de maneira tosca, à base de refrigerante e pipoca? E não me refiro aqui às experiências propostas pelas pomposas “salas VIP”, nas quais os bancos reclinam como poltronas na classe executiva de um avião e que fornecem mantinhas de lã para proteger seus joelinhos do frio da sala, cobrando um rim pela oportunidade. Só pagaria o preço do ingresso que cobram por um filme em uma sala VIP se fosse para transar ou dormir dentro dela, mas geralmente não é o caso.

Durante minha pesquisa no exterior, minha cabeça não parava de formular perguntas. Por que precisamos de sessões a cada duas horas num esquema filme-apaga-limpa-filme-apaga-limpa *ad aeternum*, como uma linha de produção? Por que o projetor não pode ficar ligado e mostrar curtas de animação, clipes da década de 1980, *making off* do filme em exibição,

cinema de autor feito com celular, fitas VHS encontradas ao acaso em sebos, vídeos de YouTube? Por que não posso ter um show depois de um filme? Por que tenho que sair da sala de cinema? Por que não posso misturar todas essas experiências? Porque cinema é cinema, restaurante é restaurante, bar é bar e casa de show é casa de show? Por quê, por quê, por quêêêêêêêêê?

Esse é o problema com as salas de cinema atuais: os únicos estímulos proporcionados são o filme, o açúcar, a gordura, o sal. Se o filme for ruim, trata-se de uma verdadeira perda de tempo. Nada fica além do filme na sua lembrança. Passei então a ter um desejo legítimo de consumir cinema de uma maneira mais ampliada. Se for para ir ao cinema e ter a mesma experiência de sempre, também prefiro ficar em casa.

Em suma: pensar uma nova experiência de salas de cinema é, no fundo, pensar sobre a cidade, porque esses aparelhos culturais são espaços de sociabilidade importantes para seus habitantes, ou pelo menos eram. Em dez anos as telas vão ficar ainda maiores, os arquivos ainda mais disponíveis, as pessoas mais tecnologicamente letradas, e talvez o mundo mais hostil. Por que eu sairei de casa? Esse é um problema pelo qual toda indústria vai passar. E talvez a resposta seja olhar para as primeiras salas de cinema, mais assemelhadas com o circo e menos com o chão de fábrica. Menos tecnologia e mais artesanato.

Ao examinar o processo de extinção do cinema de rua, cheguei às possibilidades de um novo formato. Dessa inquietação nasceu o Drive-In, onde você pode assistir a um clássico da cultura pop, tomar um Negroni e comer um

hambúrguer em bancos de carros restaurados – você escolhe entre Dodge, Impala, Galaxie e Cadillac – sem pressa, porque você não será expulso da sala quando o filme terminar. Pode terminar sua comida e sua bebida no seu ritmo, porque as sessões não são de duas em duas horas, mas de três em três horas. O que eu consegui com o Drive-In foi uma resposta a uma necessidade minha, e com a qual mais gente se identificou, alinhada com meu propósito maior, a política ponto a ponto e respondendo a problemas reais. A partir do momento que esse algoritmo está desenhado, nada derrubará o projeto.

Um último conselho: acredito que muitos de nós tendemos a superestimar a importância de individualmente iniciarmos algo novo. De empreender. Faça uma autorreflexão para se proteger da síndrome egotista do criador, do fundador de startups. Empreender envolve sacrifícios que muitos não estão dispostos a sofrer, a abrir mão de privilégios, de horas de sono e tempo com os seus, viver no limiar da insegurança e se preocupar constantemente com o amanhã. Empreender não é uma opção, é uma necessidade quase fisiológica de responder a uma questão que, sem resposta, te assombrará por muito tempo. Investigue profundamente se a pergunta que você colocou a si mesmo já tem uma resposta ou alguém trabalhando nela. Se esse for o caso, e em grande parte das vezes é, conecte-se a esse algo existente e contribua para torná-lo melhor. Será mais impactante do que simplesmente fazer algo ligeiramente diferente e dividir forças. Entre os empreendedores, idealmente, não deveria existir a ideia de concorrência. Crie parcerias, relações, cruze símbolos e territórios, trace

complementaridades: empreendedores deveriam ser aliados na criação de um mundo novo.

FINALMENTE O GUIA

Não tinha pretensão alguma de escrever este livro, nem por vaidade, nem, menos ainda, para ganhar dinheiro ou notoriedade. Sério, o lance “tenha um filho, plante uma árvore e escreva um livro” contém alguns paradoxos graves que invalidam a sentença. Primeiro porque ter um filho, especialmente para um homem, é relativamente fácil e não representa nenhum feito. Qualquer imbecil consegue fazer isso, e a prova é que o mundo está coalhado deles, simplesmente porque não foram educados por pais e mães que tomaram para si a tarefa de construir um humano. E se tem algo que aprendi sendo pai é que um humano não nasce pronto, ele é construído a partir do momento que você dá um nome e veste o mamífero que sai da barriga da mãe. Acredito que, salvo alguma deficiência grave na química cerebral de um ser, atrás de um imbecil sempre se esconde outro imbecil preguiçoso, especialmente entre a elite e a classe média. Não posso julgar quem precisa trabalhar doze horas por dia atrás de uma vassoura para ganhar a vida e ainda assim tem uma criança lhe esperando em casa.

Portanto, nenhum mérito em ter um filho, mas todos quando você decide criar um que não seja daninho para o futuro de nossa espécie.

Quanto à árvore, para que plantar uma se você vai derrubá-la para colocar mais um livro no mundo? Tampouco faz sentido. O mundo não precisa de mais livros, meus caros. Apesar de acreditar firmemente nisso, meu interesse mais imediato em escrever este produto literário é, em um primeiro nível, não incentivar que mais pessoas sejam empreendedoras, mas demovê-las da ideia de empreender. Os custos de empreender pelas razões erradas, já disse, são altíssimos para você, os seus, a sociedade. Se ainda assim você é cabeça-dura para seguir por esse caminho, que pelo menos aprenda com meus acertos e erros, e eu tive abundância de ambos. Escrevo um livro que gostaria de ter lido quando comecei a empreender, o que teria me poupado muita energia e algumas cicatrizes.

A partir daqui irei direto ao ponto: pequenas lições em forma de aforismos sobre a ciência inexata de empreender. Se você está com um problema específico e sem tempo para ler, certifique-se de ler apenas o que aprendi sobre cada ponto que deve ser questionado antes de montar um produto ou serviço. Pense nesta parte não como uma receita de bolo, socorro, mas como uma disposição de variáveis e passos que precisam ser levados em conta no momento de você construir o algoritmo de seu negócio, seja ele um aplicativo ou uma barbearia.

Este aqui então é o tal do “guia” tão ostensivamente impresso na capa e que, imagino, foi colocado ali com a intenção de ser comprado por você, ó incauto leitor. Se for fazer algo mais

simples do que esses aforismos que aqui seguem, eu teria de fazer uma versão para colorir deste livro, o que não seria de todo uma má ideia. A eles:

Política e consumo

Não acredite que, apesar da falência da política tradicional, ninguém mais fará política. O consumo está virando um ato político: você consome produtos de empresas e pessoas que se alinham com aquilo em que você acredita. Não venda um produto, mas uma visão de mundo que será concretizada por ele. Não entendeu? Despejei páginas e mais páginas sobre o assunto lá atrás. Volte algumas casas.

Propósito

Faça seu empreendimento à prova de futuro. Ache seu propósito. O futuro é parido e gestado no presente, portanto, trata-se apenas de uma abstração – a rigor poderíamos falar o mesmo do tempo, mas não entrarei nessa discussão. Se você pudesse rasgar a barriga do presente com uma lâmina, o futuro certamente desabaria no chão. Pense em quais atributos você terá que embutir no seu projeto para que ele seja resistente ao pós-capitalismo. Pense além do lucro. Pense no longo prazo. Pense em reputação. Grande parte dos empreendedores se lança em suas empreitadas para ter mais tempo e dinheiro, e eles acabam com as mãos vazias. Procure recompensas que vão além do

dinheiro, ou que o dinheiro jamais poderia comprar, coisas como um legado ou se expressar por meio do produto. Um negócio é um suporte legítimo de expressão. Faça isso e o dinheiro será uma consequência, acredite.

Diminua seus riscos

Empreender é um caminho duro, dolorido e quase sempre fadado ao fracasso. Minimize as chances de falha ao se alinhar com o espírito do seu tempo. Não gaste energia com besteiras, coisas como um *business plan*, ferramenta pomposa e inútil que só serve para te empurrarem uma consultoria goela abaixo e que, além do desperdício energético, apenas ratificará uma decisão que você já tomou *a fortiori*. Ninguém consegue colocar em uma planilha a quantidade de variáveis sobre o futuro que são embutidas em um *business plan*. *Business plans* são ficções científicas baratas porque falam de futuro. Prefiro ver pela enésima vez *Guerra dos mundos*, o original, a perder meu tempo com um deles. Se quer diminuir os riscos de seu negócio, use o combo *crowdsourcing* e *crowdfunding*, esses, sim, infalíveis. Em tempo: meus sócios me odeiam porque não gosto de pensar no *business plan*.

UM NEGÓCIO É UM
SUPORTE LEGÍTIMO
DE EXPRESSÃO

Sobre não usar a falta de dinheiro como desculpa para não colocar uma ideia em pé

De todos os mimimis que ouço quando me falam sobre a dificuldade que existe em empreender, o mais comum é: “Mas não tenho dinheiro sequer para começar, preciso antes achar um investidor”. A esse tipo de choramingo respondo sempre da mesma maneira: “Se a sua ideia é boa, ela parará em pé”. Acredite. E se não parou é porque seu ego não te deixou ver que ela não era tão boa quanto você supunha. Dinheiro não é uma necessidade para se montar um negócio: ajuda muito, mas não é *sine qua non*, especialmente em tempos de *crowdfunding*. As pessoas não querem mais produtos ou coisas, elas querem uma visão de mundo. O consumo será cada vez mais de ideias e experiências, não de coisas, ainda que estas possam materializar visões de mundo. Use sua comunidade para viabilizar a ideia.

Organograma

O organograma é uma herança de exércitos que se engalfinharam na Primeira Guerra Mundial. Uma ferramenta militar. Não trate sua organização ou sua empresa com rigidez burocrática, especialmente se ela for pequena. Pense em processos, projetos, em pessoas e em cultura de empresa, não em patentes. Pessoas que recebem patentes como gerentes, diretores ou supervisores se voltam para a obtenção da patente seguinte, não da comunidade que gira em torno do produto ao

qual deveriam dedicar suas energias. Em um futuro não muito distante, as estruturas organizacionais serão menos baseadas em hierarquias e mais em redes descentralizadas, voltadas a projetos e processos, que ultrapassarão os limites da empresa e a verão como parte de um sistema, não isolada. Se a sua empresa começar a ficar grande demais, parabéns, mas cuidado com o crescimento desmedido. Talvez seja o caso de compartimentá-la e criar unidades independentes de negócio. Mais sobre o assunto adiante.

Preço *versus* valor

Que fique claro: existe preço e existe valor. Preço é a quantidade de energia que uma pessoa terá de despender para ter acesso ao seu produto ou serviço, aqui entendido como o número de horas que a dita pessoa teve que abdicar de sua vida (se o dinheiro tiver uma fonte honesta, fique bem claro, ou se ele não vier do mercado financeiro, onde dinheiro procria com dinheiro) trabalhando para ter acesso ao vil metal que será convertido naquilo que você vende. Valor é o quanto você recebe por aquilo que pagou no momento do consumo, uma dimensão psicológica e subjetiva do preço. Trocando em miúdos, é a relação custo/benefício. Preço é componente da experiência. Cobre o quanto lhe parecer justo, mas saiba que se cobrar muito fará com que a expectativa do seu consumidor seja alçada às alturas. E todos sabemos que a expectativa é a mãe da decepção. Cobre um preço justo, que cubra seus custos e lhe garanta um lucro razoável, e você já estará no caminho de garantir uma

experiência positiva para o consumidor. Quem não gosta de receber mais do que desembolsou? Faça isso e terá pessoas dispostas a acessar o que você vende mais uma vez. Erre na relação preço/valor e seu negócio estará fadado ao fracasso. Se for o caso, tire o dinheiro de suas linhas de marketing e subsidie seu produto. Poucas coisas são mais efetivas para a comunicação de um produto do que um bom negócio para o consumidor. Corte custos sem sacrificar a qualidade, evite gastos desnecessários com a forma, foque numa função simples e sem firulas. Lembre-se de que estamos entrando em uma era de austeridade (o mundo está acabando, oras), e não existirá mais espaço para o desperdício.

Desperdício

O desperdício é imoral. Estamos no limite desta sociedade de excessos tal como nós e nossos antepassados conhecemos. Se o seu negócio é um restaurante, otimize o cardápio. Sirva um número menor de pratos. Tente plantar os insumos que irão em suas receitas – sejam ervas ou hortaliças – em seu jardim ou telhado. Pode não nos salvar do aquecimento global, mas é uma mensagem que você manda sobre sua visão de mundo. Se o seu produto é um hardware, elimine funções. Se é imaterial, corte redundâncias e seja espartano na interface do usuário. Faça uma coisa, e a faça melhor do que ninguém. Seja austero e com eficiência cirúrgica, não me cansarei de repetir isso.

Qual o seu negócio?

Questione sempre qual a natureza do seu negócio. Você pode ter uma loja para vender pães de queijo, mas no final das contas pode estar criando uma comunidade apaixonada de adoradores das bolinhas de polvilho. Você pode criar um banco de dados, obviamente desde que as pessoas que serão fracionadas em dados percebam alguma vantagem em participar desse clube e a partir dele extrair relações entre adoradores de pães de queijo e, digamos, fãs de tecnologia. Isso feito você pode criar um aplicativo que sirva como uma busca ao tesouro das pepitas douradas mais incríveis da cidade e vender o patrocínio desse *app* para uma empresa que produza chá mate gelado. O exemplo é idiota, mas a mensagem é esta: crie relações, extrapole territórios. Como empreendedor, seu negócio é o da comunicação. Todo empreendedor é um comunicador. Deixe de perceber apenas a dimensão material do que você faz e leve isso para uma dimensão simbólica, algumas camadas acima do produto. Muitas vezes seu negócio não é o que você faz. O que você faz pode ser apenas uma vitrine para seu negócio de verdade, no qual você realmente ganhará escala e energia.

TODO EMPREENDEDOR É UM COMUNICADOR

Concorrência

Se você precisa se preocupar com a concorrência, sinto muito. Isso quer dizer que o seu produto carece de qualquer diferencial competitivo e que você está no mercado apenas para disputar com seus concorrentes quem oferecerá o preço mais baixo por meio de corte de custos e de qualidade, criando relações espúrias, espremendo a sua margem até o limite da sua falência e provavelmente fodendo com o planeta durante o processo. Esse é um jogo de volume e tamanho, de anabolizantes. Obviamente o mundo sempre precisará de fornecedores de parafusos, mas não é possível que o mesmo parafuso precise ser feito da mesma maneira que há cem anos. Veja o caso do guarda-chuva: as pessoas os esquecem por aí porque variam apenas na forma, não em sua função. São absolutamente descartáveis, e não nos ligamos emocionalmente aos guarda-chuvas porque eles resolvem um problema, mas criam outros no processo de resolver esse problema. Será que não existe uma maneira de repensar o guarda-chuva? O mundo está trocando de pele. Está na hora de alguém redefinir o que é um guarda-chuva. Redefina o guarda-chuva e você não terá concorrência.

Seu projeto precisa ser vivo e responder à inovação dos seus pares imediatamente. Inovação não é um diferencial competitivo: inovação é uma covardia. Te coloca à frente de tudo e todos, obviamente desde que essa inovação não seja algo artificial, pensada apenas por conta do fetiche estéril pelo novo. Crie parcerias e relações respeitadas com a sua concorrência, e

não pense que existem competidores: empreendedores são aliados na criação de um mundo novo. Se você perder no jogo justo do mercado na disputa pela atenção do consumidor, aperte a mão do seu concorrente e aprenda com ele. Não queira aniquilá-lo. Concorrentes são tão importantes quanto inimigos: é importante você ter alguns, escolhidos a dedo, para admirar, aprender e se esforçar para dar o seu melhor. O contrário do amor não é o ódio, é a indiferença. Inimigos são tão importantes quanto amigos.

Promoção

Todas as vezes que me deparo com a promoção de algum produto ou serviço que me interessava não penso: “Uau, que demais, agora que baixaram o preço finalmente terei acesso a esse produto”. Penso: “Ué, mas se estão me dando a incrível oportunidade de ter esse objeto com 60% de desconto, isso quer dizer que esses 60% representavam excesso de lucro?”. Ao fim e ao cabo, eu me sinto enganado. Um otário. Porque não imagino que, salvo desespero, alguém venda algo e ainda assim perca dinheiro intencionalmente (é óbvio que existe um mundo de operações deficitárias, especialmente as ligadas com tecnologia, que perdem dinheiro ou porque ainda não encontraram uma maneira de extrair energia de seus usuários, ou porque apostam no crescimento para depois se tornarem lucrativas quando atingirem massa crítica).

Uma promoção nesse mundo novo que está sendo desenhado por gente como você implicará confessar uma mentira contada a

priori para seu consumidor: a de que o preço que você cobrava era muito superior ao justo. Não pense em promoção, uma estratégia que as marcas com produtos voltados para os muito ricos já se deram conta: produza o necessário, sem excesso, por um preço justo, e mantenha-se nele. Não programe obsolescência em sua criação. Simplifique e refine até a perfeição. Crie tendo o arco de tempo dilatado como meta, a garantia para uma vida toda, e cobre a mais por isso. Seja radicalmente transparente, abra seus custos, mostre por que seu produto é superior aos demais, crie uma narrativa a partir da produção dele, exponha quem e o que está por trás de cada etapa do processo, seja verdadeiro até o osso. Um produto é sua visão de mundo, mas é também a energia de centenas ou milhares de humanos articulados que dedicam suas horas na sua construção e que estão alinhados com a sua visão de mundo. Mostre o rosto deles, conte suas histórias e amplifique-as nas redes sociais. Produtos são pessoas, pessoas não são produtos.

Ponto

Existe uma fadiga generalizada no varejo e no consumo, e é fácil vislumbrar um futuro não muito distante em que os shopping centers, essas fortalezas onde o tempo não corre e na maioria das vezes humanos tristes procuram objetos para preencherem seu vazio existencial, passarão por problemas sérios. Isso já está acontecendo no exterior: grandes templos de consumo estão sendo abandonados em ritmo acelerado, deixando suas imensas carcaças putrefatas como uma assombração para as cidades e

comunidades onde foram instalados. Por qual razão, afinal das contas, você sairia de casa ou do lugar onde se encontra para comprar algo se praticamente qualquer coisa que tenha um preço está disponível para aquisição através de seu celular? As pessoas estão cada vez mais pragmáticas e pouco dispostas a perder seu tempo, essa dimensão tão abstrata, mas que pouco a pouco nos convencemos de que é nosso bem mais escasso. Vivemos uma angústia pelo futuro, somos assombrados pelo passado e entorpecidos no presente. Isso posto, se você for montar uma loja, ela precisa ser uma continuidade do seu produto. Seu produto é um espírito, e esse espírito precisa estar nas linhas arquitetônicas, na embalagem, no salário que você paga para os vendedores, na interface do seu site, no cheiro do seu espaço. Integre a sua loja ao território que ela ocupará, que é o território que sua comunidade frequenta. Pense em instalar sua loja, se o produto permitir, em lugares pouco convencionais, ou mesmo deixá-la ocupando um lugar por pouco tempo, itinerante, efêmera. Esconda sua loja por meio de outra loja, faça as pessoas procurarem por ela. Transforme-a em um segredo em um mundo onde não existe mais nenhum.

No seu espaço acontecerá a experimentação do produto, mas não necessariamente as pessoas sairão dele com um sacola embaixo do braço (obviamente não aplicável no caso de um serviço) – isso será secundário. Ali o consumidor deixará de se sentir um consumidor para fazer parte de algo maior. Sua loja é um clube, uma agremiação, uma plataforma de conteúdo que conversa com a comunidade, uma rede social materializada em tijolos e átomos, um acontecimento, um produto em si e um

conteúdo para ser amplificado. Sua loja é um vaso para seu produto e precisa ser fluida, ocupando espaços que ninguém mais pensou em ocupar, dialogando com a cidade e com as pessoas que vivem nela. Não sentirei nenhuma saudade dos shopping centers quando eles se forem.

Para meu negócio o ponto é fundamental. Sou um especialista em pontos ou, como chamamos dentro de minha estrutura, hardware. Software e hardware precisam operar em sincronia: um espaço restaurado gera interesse da comunidade, que talvez o visitará uma única vez. Já o software, o que chamamos de conteúdo, é o que realmente tem capacidade para recuperar um espaço arquitetônico abandonado. O espaço físico e geográfico que abrigará o seu negócio está intimamente ligado à sua alma, é a pedra fundamental; seu contexto histórico e social, a base para tomar as decisões mais definidoras sobre o caráter do empreendimento. Assim, muita atenção e cuidado ao escolher o ponto, ele será determinante no caso de você vender alimentos e bebidas, por exemplo.

Como saber se o seu ponto é o ideal? Ele mesmo deve te responder, se você souber observá-lo, ouvi-lo. Eu sei que é idiota e tenho até certa vergonha de confessar isso, mas gosto de sentar sozinho em meio ao abandono de uma arquitetura e imaginar quem frequentou aquele espaço, por que foi construído, quem o sonhou, quanto de sua vida foi investida naquele sonho, por que foi abandonado, como foram seus últimos anos e sua decadência, se a sua morte foi lenta ou rápida. Gosto de imaginar que estou fazendo uma espécie de mesa branca com sua arquitetura, como uma espécie de

médium, e tento conversar com o prédio.

Se esse espaço é a materialização de um produto on-line, é fácil determinar onde deverá ser implantado: basta vasculhar os vestígios que seus consumidores deixam em seu banco de dados. O ponto certo é aquele que dialoga com você, que reflete o tipo de produto ou serviço que vai oferecer, que se relaciona com a sua visão de mundo: tudo faz parte da mesma coisa. Você, o produto, a arquitetura, tudo é a cristalização de sua psique. É assim que se cria alma para um negócio. É como procurar uma casa: uma tarefa inglória, muitas vezes infrutífera, mas quando você entra no espaço que vai te abrigar, ele te abraça e algo ressoa no seu íntimo. Você sabe que o encontrou.

Isso quer dizer que o ponto ideal não é, necessariamente, o lugar mais movimentado do mundo. Uma via de grande fluxo não é necessariamente garantia de clientes para seu negócio – o seu público pode nunca passar por ali. No século passado o ponto de um comércio representava uma espécie de ciência inexata, existia até a venda do ponto, ou luvas, quando se pressupunha que o negócio anterior geraria um fluxo natural de clientela para o negócio futuro, e se exigia um pagamento por parte do proprietário do imóvel pelo direito de explorar esse fluxo natural de humanos.

Hoje em dia, as pessoas irão aonde está a melhor experiência de custo *versus* benefício. É lógico que se você vender coxinhas por moedas e montar uma barraca em uma estação de metrô provavelmente venderá dezenas de milhares de coxinhas por mês, mas essa é uma estratégia que não se aplica a qualquer público. Mais do que procurar um ponto de passagem, sugiro

procurar um lugar que tenha a ver com a história que você quer contar. Lembre-se: empreender é narrar. Quando você monta um negócio e preserva ou recupera a história do ponto, nem que seja em pequenos detalhes, sua alma ficará mais visível, e ele transmitirá verdade a quem o frequentar, de forma que se sentirá parte dessa narrativa maior, se sentirá parte de uma comunidade. Portanto, faça uma arqueologia do espaço que seu negócio ocupará, uma cartografia emocional da região de forma íntima e que gere narrativa e comunidade para quem o frequentará no futuro.

***Storytelling* ou narrativas**

Desde que o primeiro grupo de primatas pelados se reuniu diante da primeira fogueira, começamos a contar histórias e a criar cultura. As histórias sempre giraram em torno de como contornar as principais causas de morte entre os humanos: fome, guerras, pragas. Criamos histórias para evitarmos esses três cavaleiros do apocalipse. Criamos deuses, forças esotéricas, mundos, e inventamos inúmeras ferramentas, instituições e sistemas sociais, tudo para que as histórias nos protegessem dos nossos algozes. Em vão, obviamente. Continuamos a morrer pelos três motivos, e provavelmente o melhor contador de histórias daquele bando de mamíferos era o mais gordinho de todos.

LEMBRE-SE:

EMPREENDER

É NARRAR

Cem mil anos depois, numa sala qualquer de uma corporação, provavelmente no mesmo lugar onde aquela floresta esteve, você encontrará um descendente do macaco fofinho, agora depilado e vestido, macaqueando o termo *storytelling* para outros macaquinhos atentos, tendo no lugar da fogueira uma mesa de reuniões e, em vez de um herbívoro assado, cafés em cápsula e água sem gás gelada. De tempos em tempos novos conceitos assolam as agências de publicidade, normalmente termos em inglês ou inglesados, e passam a saltar de mente em mente como *memes*, dizendo menos sobre si e mais sobre nós, macaquinhos pelados e pomposos que enchemos a boca para soltar esses termos que representam a criatividade reciclada de palestras on-line e festivais de inovação requentada para gente sem imaginação, mas com dinheiro de sobra. Foi assim com *storytelling*, é assim com experiência, será assim com disruptivo (socorro!).

Storytelling é narrativa, narrativa é história e história é seu produto. Simples assim. Você é um comunicador, portanto conte sua história por meio de seu produto. Não crie uma narrativa mentirosa. Funciona mais ou menos como explicar a diferença entre mentira e fantasia para uma criança: a fantasia parte de um pacto para a criação de outro mundo, é algo comungado e estabelecido. Na mentira sempre existe um otário, e meias verdades são mentiras covardes. Digo isso do alto das inúmeras mentiras que já contei na vida. O foda da mentira é que ela é sempre covarde, como a fofoca. Já as narrativas passaram a ser ruins porque elas se tornaram falsas. De nada adianta dizer que o seu suco de laranja vinha da fruta comprada de um velhinho

do interior do Paraná que tinha uma árvore cuja semente veio no bolso de uma família de imigrantes fugidos da guerra na Europa a bordo de um navio que se chocou contra um iceberg se esse velhinho não existe, ou, se existe, só uma fração do suco dessa laranja está na caixa que protege seu produto.

Às vezes se torna mais fácil, como uma forma de criar uma narrativa, compactar seu produto em um tema. Usei o truque por muitos anos e, apesar de ter funcionado durante muito tempo, acredito que o formato está desgastado, justamente porque ele desperdiça energia demais na forma e não na função. No meu caso, sempre buscava temas ligados a um campo de desejo humano e o conectava com o nome do lugar. A partir daí, a ideia permeava cada um dos atributos de conteúdo do espaço, da arquitetura à luz, passando pelos uniformes e cardápios. Funciona, não se engane, mas é uma linha tênue entre o bom gosto e o parque de diversões em Orlando.

Sócios

Dizem que são parceiros mais importantes do que aquele que te acompanhará em um matrimônio, e existe uma boa dose de verdade na afirmação. Tive muitos na minha vida, perdi alguns, mantive os melhores e que mais me complementam. Escolha seus parceiros comerciais com cuidado, entre aqueles que não fazem o que você faz, e vice-versa. Durante anos e anos perdi rios de energia em forma de dinheiro porque não me interessava pela área de finanças e operações. Certamente fui feito de otário, com certeza tudo poderia ser mais fácil do que é hoje. Tudo

porque me alinhei com sócios que faziam o mesmo que eu faço atualmente. Enquanto disputávamos o protagonismo das ideias e quem teria a solução mais brilhante, nossas finanças estavam absolutamente caóticas, erro pelo qual pago caro até hoje. Escolher o sócio certo será a mais crítica das funções de um empreendedor. A maior parte das vezes fui bem-sucedido porque não estava sozinho. Eu só tenho o que tenho, só fiz o que fiz, porque tenho bons sócios comigo. Um sócio é alguém para se dividir o fardo, o risco, as noites sem dormir e a carga de ansiedade e estar ao seu lado quando a corda arrebentar. É alguém que permite que você tire dez dias de férias ou que pare quando fica doente. É a pessoa que estará com você, na alegria e na tristeza, na saúde e na doença. E, como em qualquer relação duradoura e íntima que tenha em sua vida, você só descobrirá quem é seu sócio de verdade no momento em que o holocausto bater à sua porta.

ESCOLHER O
SÓCIO CERTO
SERÁ A MAIS
CRÍTICA
DAS FUNÇÕES
DE UM
EMPREENDEDOR

Trabalhe com gente que se alinha contigo na ética, não na técnica. Meus sócios atuais têm, grande parte das vezes, posicionamento político diferente do meu, e tudo bem. Aprendo a ser menos Che Guevara de shopping center com eles, e provavelmente eles aprendem algo comigo. Temos condutas de complementaridade e respeito. Funciona mais ou menos como em um relacionamento afetivo: sem admiração não há sexo – ou dinheiro – que segure a relação a longo prazo. Talvez um conselho seja o de não levar a sua sociedade ao nível da amizade e, no caminho oposto, não transformar em sócio o amigo. Fuja dos membros da sua família. Em primeiríssimo lugar não crie uma sociedade com o seu cônjuge – os problemas domésticos vão fatalmente interferir no trabalho, e vice-versa, e você acabará sem a relação e sem o negócio. Fuja também dos amigos na hora de montar uma sociedade, pois eles podem acabar por se tornar inimigos se o negócio for mal ou se vocês se provarem mentes completamente opostas. Já perdi amizades por conta de negócios, e, quando tudo acaba, além das tintas dramáticas por conta da relação pessoal, o que torna a dissolução ainda mais complexa, você termina ficando sem o sócio e sem o amigo. A história está coalhada de amigos que eram sócios e foram apunhalados pelas costas, geralmente se ferrando o mais ingênuo entre os dois: Jobs e Wozniak, Zuck e Saverin. Mantenha a relação no nível da sobriedade profissional e nunca, jamais traia seu sócio por dinheiro algum, como fizeram Cristo e Buda dos empreendedores no exemplo acima. Não tem dinheiro que lave a sua fama de traíra e fura-olhos no mercado.

As pessoas que trabalharão ao seu lado

Obviamente você não fará nada sozinho. A sua marca, a sua empresa, a sua corporação, qualquer coisa que você crie para expressar sua visão de mundo, nada mais é do que um envelope de pessoas. Não existe a pessoa jurídica: ela é constituição artificial, uma alucinação coletiva. O que existe são humanos cujos sonhos, desejos e vida estão entrelaçados pela visão de mundo de alguém que um dia foi um empreendedor. Você, como empreendedor, depois que deixar de ser nômade e começar a trabalhar no seu território, passará a cuidar de três coisas, e três coisas apenas: estratégia, futuros possíveis e cultura de empresa. Nada mais deverá te importar. Para movimentar esse sem-número de pequenas engrenagens e relações que uma empresa precisa para existir, você deverá se dedicar às pessoas que cuidarão da sua visão de mundo, e elas estarão, por consequência, cuidando de você. É uma complexa rede de relações e afetos. Seja grato pelo tempo e pela energia que investem em você e seja generoso com elas, quando se mostrarem as pessoas certas. É mais fácil escrever do que fazer, porque humanos são complexos demais, e estruturas complexas dependem de dezenas, centenas, milhares deles coordenados e empregando seus diferentes níveis de energia no seu negócio. Mas se tem uma coisa de que estou certo é que qualquer negócio prosperará se você puder extrair a energia das pessoas adequadas a ele – a você, em última análise – e se conseguir enfeixar essa energia em direção ao propósito, à política e ao problema. Para isso, você precisa construir cultura. Mais sobre

ela adiante. Antes, as pessoas.

O mais importante é ter certeza de que as pessoas escolhidas por você compartilham da sua visão de mundo, especialmente no campo da ética e da moral; que sejam curiosas e que não sejam preguiçosas. Hoje em dia você consegue montar uma bomba nuclear se souber usar o Google. Não existe nada, absolutamente nada, que não possa ser aprendido com três características humanas: curiosidade, força de vontade e paciência (ou resiliência, são análogas). Todos os dias, ao me levantar, eu olho para dentro de mim e peço mais das três.

Isso posto, se a pessoa não for tecnicamente aparelhada, mas tiver as outras três qualidades dentro de si, em pouco tempo estará sabendo tudo de que precisa para desempenhar sua tarefa. Já pessoas que por uma razão ou outra não se alinham com sua ética e moral não funcionarão no seu negócio. E não faço juízo de valor aqui sobre ética e moral: o conselho é válido para mim, para você ou para um empreendedor que queira se aventurar no campo do tráfico de entorpecentes, no qual provavelmente uma pessoa com muita retidão de caráter não desempenharia bem suas tarefas. Escolha não funcionários, mas potenciais sócios, e deixe claro que cada um dos que você procura um dia poderá lhe ser tão imprescindível que você o fará seu companheiro permanente de jornada.

É difícil, mas não impossível, trabalhar com alguém que pensa completamente diferente de você. Diferenças são muito bem-vindas, sempre, mas há de se ter um plano ético comum, caso contrário você investirá mais tempo na comunicação e defendendo seu ponto de vista com o colaborador do que

efetivamente no seu negócio. Hoje em dia, por exemplo, nem *curriculum vitae* levo mais em consideração. Currículos são narrativas editadas de si mesmo e, por si só, mentirosos. Quem aí nunca aumentou um ponto na hora de construir seu cv, escondeu aquela cagada ou aquele projeto que não levou a lugar algum? Acho preferível ir com a cara da pessoa, ver se os santos de cada um seriam capazes de casar e dar os três meses de experiência para saber se ela responde às necessidades que precisam ser atendidas. Deixo claro o que preciso, para onde vamos e o que espero. No mais, avante, porque o que grande parte das pessoas precisa é só de uma chance para mostrar seu potencial.

Funcionários são caros: a pessoa que é um mero funcionário não está muito preocupada com o resultado final, mas em construir uma narrativa de carreira em seu novo empreguinho, sempre de olho no próximo. Todo cv é uma narrativa no campo da ficção, como os *business plans*. Gosto, sim, de trabalhar com potenciais sócios, e alguns funcionários com quem trabalhei se transformaram em sócios minoritários em operações minhas, e o mérito foi todo deles. Eu não fiz nada além do que a minha obrigação. Acredite, não é por altruísmo. Acho todo altruísmo uma forma de egoísmo travestido. Essas pessoas são essenciais ao meu negócio, e perdê-las daria muito trabalho, custaria muito dinheiro. São pessoas, no final das contas, que mergulharam no projeto de tal maneira, estão tão empapadas dos mesmos, que entendem mais da empresa do que eu mesmo. Elas se transformaram por mérito próprio em pessoas essenciais, indissociáveis do que faço ou sou, e portanto

precisam ser reconhecidas como tal. Um contrato social de uma empresa é uma certidão de casamento, e acho importante ter essas pessoas ali comigo, até que a morte ou a falência nos separe.

E, mais além de tudo isso, é condição *sine qua non* você ter gente que te libere do gerenciamento miúdo. Você não precisa saber se a pessoa chegou às 8h e foi embora às 18h, se tem dentista, se está deprimida e não consegue sair da cama. Você pedirá a dedicação de 70% da vida de uma pessoa, e será impossível que ela esteja satisfeita ou feliz o tempo todo. A felicidade é um fluxo, não um estado, e, se em um dado momento ela se sente satisfeita ou feliz, no seguinte tudo pode ir pelo ralo em razão de uma mensagem de texto, e isso não fará dessa pessoa bipolar, mas apenas humana. Cada uma das pessoas com as quais você trabalha enfrenta batalhas terríveis em sua existência. Tenha paciência com elas.

Parta do pressuposto que você está lidando com humanos responsáveis e que saberão ter cuidado com a liberdade que vocês dará. Tudo no meu trabalho é economizar tempo, para poder investir energia no lugar certo. É melhor que uma pessoa que trabalha com você fique em casa do que vá ao trabalho e passe o dia em suas redes sociais interpretando ser um funcionário exemplar ou atrapalhando o trabalho alheio. Também acredito firmemente que trabalho é um fluxo, e fluxo acontece em todo e qualquer lugar. Meu escritório cabe em uma mochila, e gosto de pensar que a cidade é minha mesa de reuniões. Obviamente existem funções que precisam ser desempenhadas de um lugar físico, mas mesmo essas pessoas

podem trabalhar um dia por semana de suas casas. Faça isso e você estará contribuindo muito para a saúde mental dos que estão ao seu lado.

No mais, a vida pessoal do funcionário pouco te importa, a não ser que você possa fazer algo para melhorá-la, e você sempre pode. Comece por não se comportar como um escroto. Pode parecer idiota dizer isso, mas o poder, mais do que o dinheiro, deforma o caráter. Algumas pessoas mandam porque sentem tesão em expressar esse lampejo de potência, e isso vale para pais, gerentes, porteiros de prédio ou professores. A ilusão de ser temido e, de maneira torta, amado, causa vãs ilusões de grandeza em nós, que detemos uma pequena fração de controle sobre o destino de outros humanos. Não foda com a vida alheia, não seja aquele chefe escroto que todos já tivemos. Você sabe quanto uma pessoa com energia destruidora pode deixar alguém miserável, decerto você já teve alguém assim em sua vida. Apenas não seja essa pessoa. Use a ética mais simples, mais básica para o convívio em sociedade: trate os outros como gostaria que te tratassem. É tão simples quanto isso e, se você exercitar a empatia, não for um psicopata ou um sadomasoquista, funcionará 100% das vezes.

O que mais vale a pena procurar quando se tem a tarefa de chamar alguém para seu projeto? Além da competência técnica, adquirida por experiência, educação ou esforço próprio, procuro quem respeita a individualidade e os limites de cada um, valores básicos, no entanto ainda raros, como respeito e educação com o próximo – especialmente com o subordinado, se existir hierarquia. Um critério importante de avaliação é entender como

alguém que exerce influência sobre a vida alheia se comporta em momentos difíceis. Poucas vezes demiti alguém, mas quando o fiz foi porque existiu um abuso de poder dessa pessoa com a sua equipe. E não demito apenas por não admitir isso na estrutura, mas porque, quando alguém dá um chique e quebra um prato na parede com o erro alheio, a pessoa está denunciando uma fissura séria em sua saúde mental. Melhor não trabalhar com gente assim, porque contaminará por contiguidade todos os demais.

Outra nota de corte instantânea é a preguiça, uma característica que julgo abominável, exatamente por contê-la dentro de mim e por preferir a inércia a qualquer outra coisa em minha vida. Para mim não existe gente desprovida de massa cinzenta, mas sim preguiçosos intelectuais, acomodados e felizes com o estado das coisas. Se você olhar à sua volta, o que não falta é espaço para refinamento e melhorias de processos e das maneiras como nós, humanos, trocamos energias e nos comunicamos. Obviamente falo da perspectiva dos que tiveram oportunidades: se leu este livro até aqui, você partiu de um lugar completamente diferente de uma pessoa que recebeu educação inadequada, poucos estímulos em sua primeira infância ou mesmo uma dieta pobre em proteína durante seu desenvolvimento. Não falo dos que partiram do nada e com tão poucos estímulos às vezes conseguem tanto. Esses são os que merecem bustos de bronze em praças públicas. Falo de mim e de você, que deveríamos honrar os privilégios que tivemos e não tomá-los como naturais e frutos de nosso esforço. Sim, são em parte, mas o esforço é o que fará você se diferenciar de seus

pares de mesma classe social. Para sair de uma classe social e ascender à outra, é necessário mais do que esforço, mais do que meritocracia. No Brasil, ao menos, está no plano do milagre.

Nós, os que tivemos acesso a privilégios, não temos direito à preguiça. Você pode até não conseguir articular duas informações de imediato, mas precisa perguntar, pesquisar, se mexer, propor um caminho, testar, errar e tentar novamente. Afirmações como: “Não é da minha alçada”, “Não é o meu trabalho”, “Não foi isso que me mandaram fazer”, “Eu só estou cumprindo ordens”, para mim, são inadmissíveis. Quando eu ouço uma resposta dessas, aquele que proferiu a frase está fadado a deixar de trabalhar comigo, e a partir disso eu já começo a desligá-lo. Meu objetivo não é ter um quadro de funcionários de repartição pública, mas pessoas que se expressam pelo seu trabalho, independentemente da função que exercem.

O que eu peço em troca de minha confiança são coisas simples, mas fundamentais. Fujo como o diabo da cruz de todo o jogo de cena. Não tolero os puxa-sacos, os que me chamam de chefinho, para mim um xingamento pior que profanar o nome de *mi mamá*. Não estou interessado no que o funcionário vai fazer em sua jornada de trabalho. Se ele tem um filho e quer levá-lo ao museu na tarde de uma quarta-feira, vá e seja feliz, contanto que cumpra com o que se comprometeu. É ótimo trabalhar com gente plena e realizada em um ramo como o meu, o entretenimento. Mas preciso também de trabalho concluído, de resultado, de comprometimento. Para isso, se você eliminar a hierarquia, ou a função repressora que um chefe normalmente

exerce sobre sua equipe, você estará aumentando em muito a produtividade das pessoas que trabalham com você. Acredito cada vez mais na horizontalidade das relações e anseio pelo dia em que a hierarquia cairá por terra. Talvez um dia não precisaremos de um chefe para nos dizer o que precisa ser feito, e construo esse futuro no meu presente. Raramente dou ordens: aponto caminhos, mostro o que quero, exponho uma cosmovisão fundamentada na ética, no problema, no propósito, na política. A partir daí espero que todos saibam o que fazer, e, se precisarem de chefe para isso, estão no lugar errado.

Consegui tirar dos meus negócios tudo o que mais me incomodava no mundo corporativo. A lista inclui o jogo de corte, as reuniões e *conference calls* que não levam a lugar algum, os chefes menos competentes que você que ascenderam porque são puxa-sacos desenvolto. Com isso, acabo por economizar 50% da energia dos meus funcionários. Em vez de trabalharem oito horas, eles podem trabalhar cinco com mais concentração e efetivamente produzirem. E se ficam mais de dez horas é porque estão trabalhando mal, pois pouca coisa na vida exige meio dia de trabalho durante meses e meses. E se você estiver investindo dez, doze horas da sua vida em algo, acredite: não vale a pena.

Um exemplo prático de como gerenciar sua equipe e dividir a responsabilidade de maneira que o funcionário entenda que seu trabalho, como o meu, coloca a reputação de ambos em jogo, é colocar seus nomes nos cardápios de seus respectivos restaurantes em letras garrafais. Dessa forma, transfiro parte da responsabilidade da qualidade do que é servido por ele. O hot dog não é meu, é dele. Tudo que está em volta desse hot dog

pode ser minha cosmovisão, que está em relação com a expressão de como o chef vê um hot dog, e essas expressões precisam se relacionar na mesma vibração o tempo todo.

Ter esse tipo de relação com a minha equipe permite que eu não centralize a tomada de decisões, o que tem múltiplas consequências, como tudo na vida: ao mesmo tempo que ganho tempo para investir no que sei fazer de melhor, já me fodi inúmeras vezes por confiar demais em pessoas que não eram merecedoras dessa confiança. Não acho que é o olho do dono que engorda o gado, mesmo porque a expressão pecuarista não tem relação alguma com o comércio e deveria ser abolida, mas os negócios não são inaugurados prontos e tampouco bem-acabados, e pelo menos no início você precisará se dedicar a ele de mente e coração.

Se depois de meses de inaugurado ele ainda só rodar bem quando você estiver presente, alerta: há algo de muito errado em sua operação. Se a equipe for boa, ele rodará sozinho e os problemas que surgirem serão solucionados sem que você sequer saiba que existiram. O fato de você não estar em seu negócio assiduamente não significa que possa se dar ao direito de não saber o que acontece nele: acompanhe tudo pelas redes sociais e pelos incríveis relatórios que sua equipe gerencial providenciará para você. Eles te municiarão de informações que são tão importantes quanto os dados financeiros para que, quando necessário, a rota seja corrigida. Dessa forma, a presença física acaba sendo menos eficiente e mais estreita que a ampla cobertura digital que tenho. Se tivesse tido qualidade na informação de meus negócios antes, provavelmente tudo seria

mais fácil hoje.

Sem falar que a presença física do dono leva ao risco de uma “tensão positiva” na brigada, que vai executar tudo à perfeição apenas porque está sendo observada de perto pelo chefe, e não porque é assim que tem que ser sempre. É como na física quântica: o observador influencia diretamente o comportamento de um dado sistema quântico. Isso é péssimo simplesmente porque não se pode estar em todos os lugares, todos os dias, ao mesmo tempo. As casas e suas brigadas precisam de independência para seguir os preceitos que você desenhou para elas e funcionar sem desperdiçar energia.

Em um negócio de pequenas dimensões, a situação é diferente. Nesse caso, talvez você nem tenha como custear uma brigada que cubra todas as áreas da sua operação. Você vai precisar estar presente todos os dias. No Vegas, meu primeiro empreendimento, nos primeiros três anos uma de minhas principais funções era ser assistente de *bartender*. Carreguei sacos de gelo e lixo, às vezes um em cada mão. Minha presença física era importante porque a operação tinha de ser otimizada; os processos, azeitados; as fraquezas e as qualidades do lugar, expostas. Eu precisava conhecer tudo. E, de quebra, o bar me salvou de muitos problemas, funcionava como uma barreira física que me protegia dos pedidos absurdos de amigos e clientes. Se alguém me pedia que um amigo, no fim da fila na porta de entrada do clube, entrasse imediatamente e de graça, eu respondia que estava trabalhando ou fingia que não tinha escutado por conta da música alta, protegido que estava pela barreira física do bar.

Sem falar que o fato de eu estar todos os dias atrás do balcão, pegando pesado como os funcionários, fez com que eu criasse uma relação de confiança com a minha brigada: liderança é uma posição conquistada pelo exemplo, e não é à toa que os generais mais respeitados muitas vezes estão no campo de batalha. O calor da batalha tem disso: o general que está na linha de frente, como nos filmes da Primeira Guerra Mundial, tem mais poder de empatia, de convencimento e até de liderança. Aquele que vai às trincheiras junto com seus soldados, esse, sim, é o líder.

Mas depois de um determinado tempo e, principalmente, a partir de determinado tamanho, é impossível manter-se sempre presente e disponível. Em vez de executar esse papel mal e porcamente, prefiro ter outro tipo de abordagem. Especialmente porque há uma questão de impossibilidade física: se eu trabalho das 8h às 19h, como posso funcionar bem em uma das casas que tem seu pico entre meia-noite e 4h? Minha saúde vai começar a se degradar. Tive de fazer uma opção e, entre a noite e o dia, também por razões pessoais, resolvi escolher o dia. Isso não impede, contudo, que eu mantenha o celular ligado as 24 horas, que fique alerta o tempo inteiro, inclusive resolvendo no dia seguinte problemas originados na noite anterior.

Trabalhar com uma equipe que você já conhece bem economiza muito da sua energia. Eu sempre dou preferência aos profissionais com quem já trabalhei em negócios anteriores. Há menos ego envolvido (ou são egos já conhecidos), menos perda de tempo em negociações, faz-se tudo muito mais rápido, porque todo mundo é uma extensão do trabalho que você já faz. E para que a equipe funcione de fato, eu nunca faço a minha

opinião valer por último. Mesmo que eu ache que a minha ideia é a melhor da mesa, eu dissolvo o meu ego para ouvir o que o outro tem a dizer. Se a ideia dele é melhor, ela prevalecerá, pelo consenso do grupo. É importante ter empatia pelo outro e principalmente pelo projeto e saber reconhecer que aquelas ideias incríveis muitas vezes não são eficazes. O objetivo maior é que o produto seja bom. De novo, o produto é o evangelho. Para lidar com o ego dos outros, deve-se usar a mesma lógica: o projeto é muito maior do que a soma dos egos envolvidos. Às vezes você precisará abdicar da autoria e engolir sapos, ainda que o projeto seja seu, para que ele seja executado. O bom de lidar com ególatras é que você sabe qual o seu ponto fraco: deixe a eles a ilusão do comando e faça as coisas como devem ser feitas.

Intrapreendedores, ou como empreender de dentro de uma corporação

Tradicionalmente, os papéis de um funcionário (ou executivo) e de um empreendedor representam dois arquétipos profissionais completamente diferentes, cada um com seu conjunto de habilidades. O sucesso de um funcionário geralmente é medido pela maneira como ele cumpre as tarefas determinadas por seus superiores, atua no âmbito das responsabilidades ou funções de seu trabalho e reforça a missão, a visão e os valores da organização. O sucesso para os empreendedores é determinado por sua capacidade de romper com a norma estabelecida e materializar uma cosmovisão a partir de suas criações. O

primeiro reforça o estabelecido, o segundo atenta contra ele. Um é conservador, o outro, subversivo. Outra maneira de olhar para isso é pensar que o papel de um funcionário é a implementação das táticas de uma organização – as ações individuais que contribuem para o sucesso da estratégia maior. O papel de um empreendedor é desenvolver essa estratégia maior e implementá-la ou supervisionar sua implementação. As duas funções não são antagônicas, mas simbióticas, e precisam operar em harmonia. Não existe um mundo ordenado possível onde haja apenas empreendedores, mas não existe futuro possível sem eles. Funcionários e empreendedores precisam operar em harmonia.

É muito difícil encontrar profissionais que agem como executivos, mas pensam como empreendedores. Ou, em outras palavras, que agem taticamente, mas que refletem estrategicamente. É querer que alguém seja simultaneamente um seguidor e um líder, além de saber quando ser um e quando ser outro. Compreensivelmente, os executivos que conseguem ter essa duplicidade de comportamento são raríssimos, para a consternação de organizações que precisam dessa combinação de pensamento tático e estratégico para continuar inovando, estabelecendo novos padrões e adaptando-se às condições econômicas e a volatilidade do *status quo*. O resultado é que os funcionários que podem atender aos requisitos de seu trabalho, ao mesmo tempo que contribuem e refinam a liderança estratégica de sua organização, são cada vez mais raros dentro das corporações, preferindo muitas vezes se juntar a startups que já saíram do estágio inicial e estão começando a alçar voo.

As corporações de hoje são enormes reservas energéticas: se existe uma força que pode efetivamente mudar o mundo e nos salvar do perigo iminente do fim da civilização – perdoem-me se soo como um catastrofista paranoico, mas é quase impossível não se preocupar com o futuro de nossos filhos e netos pelo andar da carruagem –, essa força se encontra concentrada dentro das corporações. Essas entidades, que nada mais são do que envelopes intersubjetivos de identidade para seus trabalhadores, têm enorme capacidade de mudar o destino da humanidade, mais do que qualquer Estado; para isso basta que seus acionistas parem de ver no lucro a única métrica de sucesso, a despeito de tudo e todos. Soa um pouco ingênuo, eu sei, mas cada vez mais corporações preocupadas com seu futuro estão começando a se ver como startups, em uma espécie de retorno às suas origens, incentivando o empreendedorismo dentro de suas fileiras.

Com o passar dos anos, grandes empresas se transformaram em estruturas piramidais, que sucumbem sob o próprio peso de sua burocracia e lutam para serem inovadoras, geralmente perecendo por conta de seu próprio inchaço e sedentarismo. A partir de um determinado tamanho, seus investidores se tornam conservadores; seus líderes, menos afeitos a mudanças, e seus funcionários, menos dispostos a arriscar, com medo de perderem o emprego. Sem inovação, as empresas ficam atrofiadas e repetem seus produtos como no passado, até serem atropeladas pelo futuro. Embora essa seja a regra, existem casos em que o empreendedorismo dentro de uma grande organização prospera. São muitas as empresas nos dias de hoje que

promovem ativamente a inovação em suas organizações, permitindo que seus funcionários invistam parte de seu tempo em ideias não diretamente relacionadas com suas tarefas diárias ou mesmo seus departamentos. Não é surpresa que empresas que conseguiram extrair a energia criativa de seus funcionários através de programas dedicados à inovação estão hoje entre as que melhor performam no mundo dos negócios.

Por outro lado, empreender requer um tipo muito específico de *physique du rôle*, e em diversas passagens deixei claro que para um empreendedor de verdade empreender nem sequer é uma opção. Está mais no campo do transtorno, da identidade, de um imperativo que não tem nome. Definitivamente não é para todos. Assim, se o seu desejo é mudar o mundo agora, suas energias estarão mais bem empregadas se você contar com o enorme amplificador que é uma corporação. Afinal, você não é rico, tem filhos para criar e uma hipoteca para quitar. Em algum momento da sua carreira, você provavelmente será um empreendedor preso dentro de uma grande corporação, porque empreender é injetar um propósito em um emprego e transformá-lo em uma missão, e pode representar uma vida extra à carreira de um executivo.

Como intrapreneendedor, aquele que empreende de dentro de uma companhia, você terá mais chances de conseguir efetivamente transformar seu entorno. Não será fácil, não será em qualquer empresa, provavelmente te custará seu emprego e exigirá uma boa dose de engenharia social e *hacking*, mas é possível. Como empreendedor, provavelmente você terá ideias que perturbarão a ordem estabelecida, o que envolverá um

conjunto substancial de riscos. Ainda que as organizações peçam por mais criatividade, mais inovação e comportamento empreendedor de seus funcionários, muitas delas não estão dispostas a abrir mão da maneira como sempre executaram seus processos para que esse potencial seja destravado entre seus colaboradores, fazendo da inovação apenas uma palavra vazia de sentido em suas reuniões.

No entanto, empreender fora de uma empresa, criando sua própria companhia, com a sua própria cultura, ou empreender dentro de uma corporação, envolve desejos e riscos completamente distintos: se para o empreendedor externo o motivador pode ser a riqueza, o poder ou a ilusão de tempo – essas recompensas primárias que servem de razão para o primeiro passo em direção à tomada de risco –, para o intrapreneendedor o risco é desproporcional à recompensa: além de ele não se beneficiar diretamente dos louros de seus esforços, se algo der errado e sua companhia não compreender a falha, ele poderá perder a estabilidade que lhe é garantida pelo emprego. São critérios motivacionais completamente distintos e riscos que se descolam das recompensas. Enquanto o empreendedor arrisca seu capital financeiro, o intrapreneendedor arrisca seu capital social dentro da corporação onde está inserido.

Assim, muitas vezes empreender dentro de uma organização não traz benefícios tangíveis para quem se arrisca, e, por conta disso, corporações normalmente são lugares hostis à inovação e à criatividade, a despeito de contarem com colaboradores altamente criativos. Simplesmente não existe, na maioria das vezes, uma cultura que incentiva o empreendedorismo dentro de

seus limites. Por outro lado, se uma empresa permite que seus colaboradores se expressem criativamente em projetos inovadores, certamente esses trabalhadores se sentirão menos autômatos, estarão mais satisfeitos e terão menos propensão a trocar de emprego. De qualquer maneira, empresas preocupadas com o próprio futuro estão dedicadas a incentivar o empreendedorismo entre os seus.

Uma maneira de as corporações se prepararem para o futuro é separar os seus intraprenehendedores dos demais funcionários ocupados com a produção rotineira e a manutenção do presente. São inúmeras as corporações que estão investindo em suas próprias startups, muitas vezes com o desafio de destruir o próprio negócio principal da nave-mãe. Separam fisicamente presente e futuro, criando startups dentro da estrutura organizacional, de forma que os funcionários não sejam corrompidos pela cultura operacional e burocrática, e de maneira que se apropriem dos recursos para suas ideias ganharem agilidade e escala, além de que suas falhas, que normalmente custariam seu emprego em culturas corporativas tradicionais, não contaminam o capital social de seus inovadores.

Você deverá se juntar a uma empresa com uma cultura que permita o empreendedorismo de seus funcionários e líderes aflorar. Que permita que seus colaboradores invistam parte de seus dias e horas em novas ideias, não necessariamente relacionadas com seus cargos ou funções, mas que resolvam problemas tangíveis dentro da estrutura. Para isso, esses colaboradores devem deixar de ser punidos por seus erros e passar a celebrar o fracasso (não deveríamos jamais nos

envergonhar de nossos fracassos, pois eles são parte de nossa narrativa e nossa experiência). Certo número de falhas não é apenas tolerável, deve ser desejável, e as pessoas que fracassam pelas razões certas (não por inépcia ou inação) deveriam ser recompensadas por assumir riscos e pelo esforço extra. A cultura da empresa deve estar pronta para promover líderes que não têm medo de tomar decisões por conta própria. Acima de tudo, tal cultura deve desviar o foco do lucro no semestre seguinte e começar a concentrar-se no crescimento da próxima década.

Se você tem espírito de empreendedor, mas não é suicida, procure por empresas que incentivem a criação e o voo de longo alcance de seus colaboradores. Empreendedores dentro de uma corporação pensam e se comportam como sócios dela: é apenas uma questão de trabalho duro e tempo. Eles não estão ali apenas para executar o que se coloca diante deles, mas para procurar oportunidades, tanto de novos territórios quanto de refinamento dos problemas atuais, em que se conseguirá o mesmo com menor energia empregada. Algumas corporações estão incentivando o intrapreneendedorismo porque precisam de combustível para inovação, desejam os melhores cérebros, que normalmente não querem se acomodar em um emprego tradicional, e necessitam manter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, para isso colocando à disposição de seus colaboradores sua enorme energia, permitindo que eles se dediquem às suas ideias até o ponto de financiá-las, ou estão realizando concursos de empreendedorismo, investindo em startups e trazendo empreendedores do mercado para residências curtas dentro de suas fronteiras. Procure por elas.

Quando você encontrar essa empresa, não fique sentado esperando por oportunidades para mostrar seu potencial. Elas não baterão à sua porta. Use seu potencial para descobrir um problema alinhado com um propósito seu e da companhia – e que futuramente pode ser um gerador importante de receitas para seu empregador – e trabalhe nele, ainda que seja em suas horas vagas. É provável que tenha algumas ideias novas para o negócio, mas não tenha apoio para trabalhar nelas. Sim, seu trabalho integral drena a maior parte de sua energia, mas provavelmente você conseguirá extrair algumas horas extras se estiver motivado por um propósito. Não se iluda pensando que precisa resolver o problema imediatamente: fracione sua ideia em pedaços manejáveis e comece com o que acha que é factível. Adicione lentamente novos elementos e sinta se ela ganha tração. À medida que sua ideia se mostrar viável, você se sentirá ainda mais motivado, e mais energia empregará em sua resolução. Se por acaso não funcionar, não será uma experiência de todo perdida: para os empreendedores de verdade, a falha é uma cicatriz de guerra, prova de sua capacidade de assumir riscos. No mínimo você adquirirá novas habilidades.

Caso o problema seja solucionado, apresente-o para as pessoas certas. Recomendaria também manter um diário on-line de seus avanços, se isso não ferir a política da corporação ou fizer seus colegas saberem de todo o caminho percorrido por você. Isso funcionará para que seu chefe não diga que a solução foi magicamente encontrada por ele para seus superiores, levando o crédito de seu empreendedorismo. Você sabe como esse tipo de parasita é comum no ambiente corporativo, e todo

cuidado é pouco. Se você não puder se beneficiar das melhorias tangíveis e do capital social que a sua criação vai gerar, por que investir sua vida em que algo que será posteriormente apropriado por alguém?

Comunicação

Esqueça as relações binárias: on-line e off-line, *underground* e *mainstream*, real e virtual, homem e mulher, lazer e trabalho, público e privado (do privado sentirei falta, preciso confessar). Todas as vezes que ouço um “virtual *versus* real” em uma sala, tenho vontade de me esconder embaixo da mesa e ficar em posição fetal. As posições fixas caíram por terra. Não existe mais um “indivíduo”, conceito que parte da mesma ideia do átomo, aquela bolinha que os gregos imaginavam que formavam as coisas e que eram indivisíveis. O ego será uma ideia ultrapassada no futuro: teremos direito a muitas alteridades, muitos “eus” que fragmentarão a ideia de indivíduo em muitos “divíduos” de gênero fluido, uma cultura de múltiplos pertencimentos e identidades. Não ser, mas estar. Ser dois ou mais não será mais medicável, mas um caminho natural para ocupar as múltiplas camadas de realidades sobrepostas, quase uma tática de sobrevivência. Confessemos, não é muito diferente do que fazemos hoje: muitos chamam de máscaras. O problema é pressupor que existe um rosto fixo e verdadeiro embaixo da máscara. Embaixo da máscara existe outra máscara. *Ad infinitum*.

Sua comunicação precisa seguir essa nova audiência. Fixe a mensagem e module o meio. A mensagem deve ser a mesma,

mas adaptada para múltiplas materialidades. Isso quer dizer que entre as páginas de um livro você poderia inserir uma mensagem do seu produto (anuncie aqui), ou usar a TV para uma comunicação tipo bomba nuclear, ou embutir essa comunicação em algum conteúdo, ou o raio que me parta. Encontre a maneira como o meio se adaptará à mensagem, e não o contrário. Se o meio não se adaptar à mensagem, não é o meio.

Dissolva tudo aquilo que é maior, mais rápido, o melhor, o mais forte, todos esses superlativos. Estamos desconfiados das narrativas grandiosas do vencedor que se diz melhor que os outros à sua volta. A abordagem de um produto que seja de um tamanho único na realidade não se encaixa; seu produto e a comunicação sobre ele precisam ser fluidos como a comunidade a quem se destina. Quando descobrir a mensagem, abrace a subversão. As pessoas se encontram cada vez mais anestesiadas, e jogar no campo seguro é garantia de não ser ouvido. Arrisque, ou não te ouvirão. Uma vez encontrados a mensagem e o meio, construa pontes culturais, crie soluções junto com seus consumidores, seja por meio de *crowdsourcing* ou *crowdfunding*, como falei nos capítulos anteriores. Junte-se às comunidades de seus consumidores, estejam elas onde estiverem. Seja consumidor do que você vende e venda apenas aquilo que você consumiria.

Saiba aonde quer chegar

Eu não me refiro a criar metas irreais, quantificáveis, tipo “em x

anos crescerei y% e ampliarei minha posição de mercado em z%”. Tanto quanto criar um *business plan*, criar exercícios de futurologia com relação às metas de sua empresa pode ser uma perda de tempo e de energia que deveriam ser investidas no refinamento de sua solução. Quantas vezes, quando eu me encontrava dentro de uma corporação, não me vi dentro da sala de convenções de um hotel, preso por uma semana, criando exercícios sobre o futuro da empresa onde trabalhava para os próximos cinco anos? Eu me perguntava por quanto tempo o custo daquele evento atrasaria as metas que tinham sido colocadas diante de nosso nariz.

Como é possível, com o ritmo exponencial em que a nossa sociedade vem se desenvolvendo e os desafios titânicos que a humanidade terá de enfrentar em um futuro próximo, prever onde estará a sua empresa no futuro? A expectativa é a mãe da decepção, já dizia o velho adágio. Crie expectativas e metas irreais para sua empresa e submeta toda a sua estrutura a um nível de estresse completamente desnecessário. Muitas vezes vi departamentos ou companhias inteiras destroçadas porque as metas não tinham sido atingidas, todos se sentindo fracassados por conta disso. Meus caros, as metas não foram atingidas não porque vocês não se esforçaram suficientemente, mas porque foram desenhadas por humanos no topo da hierarquia corporativa que nada sabem sobre o produto, o consumidor ou mesmo a realidade do mercado. Tudo que sabem fazer é estipular crescimentos irreais, baseados em incrementos aleatórios com relação aos anos pregressos, e bradar chavões do tipo: “Vistam a camisa e atingiremos os nossos objetivos”,

criando um desgaste psicológico em sua força de trabalho no processo.

Isso posto, é importante de quando em quando analisar se a sua criação ainda se encontra alinhada com o propósito, a política e o problema que você se propôs a resolver e, em caso negativo, rapidamente propor uma correção de curso. Mais do que metas quantitativas, tenha em mente metas qualitativas, que vão te ajudar a analisar se o seu produto se desviou demais do projeto inicial. Na hora em que se estabelecer como um sedentário, que só pensa no retorno financeiro do seu projeto, você deixará de ser empreendedor e começará a ganhar peso, o que pode matar sua companhia por intermédio de uma válvula do miocárdio entupida. Um empreendedor é um nômade, deseja o nomadismo, e jamais deixa de buscar novos territórios, novos problemas, novas soluções, novas relações políticas. Abandone a prudência e o senso comum. Se a sua empresa já atingiu um platô, vendê-la pode ser uma excelente solução. Passe a sua criação adiante para administradores melhores do que você provavelmente é e vá se aventurar por novos territórios.

Meritocracia

Um dos meus assuntos prediletos, a meritocracia é o ato de fé do capitalismo. É a maior mentira já contada para a humanidade (estranhamente, grandes mentiras são grandiosas demais para falhar; são sempre as mentirinhas inócuas que acabam sendo descobertas). A meritocracia é a justificativa para que o grande esquema de pirâmide, que usa da exceção para reforçar a regra,

continue a existir sem que nos revoltemos. E a regra é que apenas uma minúscula parte entre os humanos viverá entre os confortos que o próprio capital usa para seduzir a todos nós. Para reforçar a ilusão de que a máquina funciona, vende-se o sonho americano através de uma indústria do entretenimento de porte militar, que embala a mensagem de que é possível pelo próprio mérito e esforço vencer na vida (ou seja, acumular riqueza material) e, se você não conseguiu, bem, a culpa é sua. Você não sonhou alto o suficiente, não lutou com garra e determinação. Não é à toa que o capitalismo é a maior máquina de produzir infelizes no mundo e que o suicídio mata mais do que qualquer morte violenta, incluindo guerras, terroristas e criminosos.

Acredite, a culpa não é do sistema, como imaginam as mentes conspiratórias. Geralmente apontamos nossos dedinhos gordos em direção a nosso chefe, governo, corporação, sistema escolar, povo, políticos, e assim sucessivamente, mas fazemos isso porque nos comportamos como tutelados, esperando que algum grande pai – um deus, a sorte ou um presidente – tome conta de nossa vida e de nosso futuro. Ao criarmos o papel do grande pai, empurramos para outro a culpa pelo estado das coisas. O inferno são os outros, dizia aquele existencialista. Não. Nós portamos o inferno e a salvação em nosso peito. A culpa pelo estado das coisas é nossa, sempre; mas nos fazem acreditar que é sempre do outro, porque assinamos o acordo moderno no dia em que nascemos: se antes cumpríamos apenas uma pequena tarefa, como elementos de uma grande máquina chamada sociedade, hoje temos um mundo dentro de nós,

porque administramos nossa energia e em quem e no que elegemos depositá-la. Não concorda com o posicionamento político daquela emissora de televisão? Desligue-a. Daquele site? Bloqueie-o em seu navegador. Do jornal? Deixe-o encalhar na banca. O mundo mudará muito rapidamente se todos nos dermos conta de que somos donos de nossa vida e de nosso destino.

Você e eu, acredite, estamos entre 1%, mas somos tão radicalmente diferentes dos demais 99% quanto os 0,1% mais ricos são diferentes de nós, esses cada vez mais obcecados com a juventude e imortalidade. Para existirem os 0,1%, os demais 99,9% precisam existir, com a anuência e a gerência do 1%. Somos no máximo capitães do mato e dormimos tranquilos porque achamos que merecemos nossa cama e o teto sobre nossa cabeça, quando a verdade é que para ele existir outros muitos precisam dormir tendo as nuvens por teto. Estávamos apenas no lugar certo, tivemos sorte de nascer em famílias de classe média, porque a mobilidade social é coisa raríssima nos dias de hoje. Sempre nos resta o consolo de uma história do tipo “porque meu avô chegou a este país com uma mão na frente e outra atrás”. Sim, o capitalismo do tempo de nossos avôs era muito menos sofisticado do que o do nosso, acredite. A concentração de renda e a distância entre ricos e pobres aumentou brutalmente nas últimas décadas, o que acabou por estancar a mobilidade social. O capitalismo não é um jogo de soma zero; é um jogo de concentração infinita de energia. Infelizmente, e digo isso da posição de um privilegiado conformista, é o melhor que temos.

Eu acreditaria na meritocracia se partíssemos do mesmo

ponto. E não quero soar socialista aqui. Tenho horror aos regimes totalitários que acabam por derivar do discurso de boas intenções de pastores do povo. É verdade que nem todos nós, humanos, somos iguais e igualmente benéficos para a sociedade, mas tampouco é admissível que um humano valha milhões de vezes mais do que outro. Entre 1 e 1 milhão, deveria existir um meio-termo. Nem socialismo, nem tampouco tanto capitalismo, *por Dios!* Acredito em meritocracia lá na Suécia, Finlândia, Dinamarca, em países onde o fosso entre as classes sociais não é tão amplo quanto nos países mais pobres do mundo. Falar de meritocracia no Brasil? Onde cada um parte de um lugar diferente, tem que andar duas horas de “busão” lotado para chegar à escola? Onde pai e mãe trabalham o dia inteiro, chegam exaustos em casa e não têm como ler um livro para seus rebentos? Que porra de meritocracia é essa? Para mim, falar de meritocracia é mau-caratismo ou falta absurda de tutano.

Dito isso: se você falhar, não se sinta um perdedor. Você apostou todas as suas fichas em um número na roleta de um cassino viciado em um porto latino-americano. Não deu certo porque provavelmente não daria certo, porque você não recebeu educação suficiente para ser um empreendedor, porque neste país somos incentivados a ter um bom empreguinho. Até porque empreender no Brasil é mais difícil do que em qualquer outro lugar do mundo, e boa parte do empreendedorismo no Brasil tem baixo valor intelectual agregado, grande parte das vezes se resumindo a franquias ou distribuição de esquemas de pirâmide, como a Herbalife ou Amway.

O sonho da classe média é ter um carrinho, um

apartamentinho, um empreguinho, ser funcionário público por conta da estabilidade, e é para isso que fomos educados: para obedecer. Para escapar do ciclo de obediência, você precisa se educar. Sorte que hoje existe a internet para isso. Acredite: a internet pode ser a sua salvação. Fluência em mecanismos de busca, as leituras certas e uma boa dose de vontade, além de tempo, poderão te levar longe se você souber o que quer para si. De qualquer forma, sempre tenha um plano B na manga.

O plano B

Por mais que você tenha investido todas as suas energias em seu projeto, é bom lembrar que, ainda assim, ele dará errado de alguma maneira, em algum momento. É necessário estar absolutamente atento às adversidades e reagir rápido, ser maleável e saber transformar o seu primeiro projeto em algo um pouco mais distante da ideia inicial, algo que esteja mais alinhado com o que sua comunidade quer. Lembre-se: o propósito e a política nele embutida são fundamentais. O problema, se bem equacionado, permite múltiplas soluções. Caso a que você encontrou não esteja dando certo, é importante manter os dois primeiros e repensar a solução. Todo problema permite múltiplas soluções, e talvez você tenha escolhido o caminho errado. Ou talvez o problema que encontrou só existe para você. Enfim, são múltiplas as razões que te farão falhar, e você falhará em alguns momentos. Empreender é uma ciência inexata e humana, fadada a erros constantes. Todos falhamos. Mais sobre as minhas cagadas adiante.

Deixo aqui um alerta importante: nunca, jamais invista tudo que tem para montar seu negócio. Não contraia dívidas impagáveis, tampouco pegue dinheiro emprestado com amigos, familiares ou conhecidos. É mil vezes preferível perder seu dinheiro, ou mesmo o dinheiro de algum banco, do que o de pessoas próximas a você. Existe um ditado que fala que se você deve mil reais para o banco, o problema é seu; se você deve 1 milhão de reais para o mesmo banco, o problema é do banco. Leve-o à risca. Grande parte dos empresários brasileiros está endividada, e empresas saudáveis têm um nível de endividamento que é considerado desejável.

O mesmo não vale para o pequeno negócio. Separe um montante de dinheiro que você está disposto a perder quando for abrir seu negócio. Parta do pressuposto que aquele capital não voltará, sob nenhuma hipótese, mas que você está disposto a arriscá-lo para tentar escapar da roda-viva ou por alguma das razões legítimas que foram listadas ao longo deste livro. Guarde um pouco de energia, enterre um saco de dinheiro embaixo de uma árvore se for o caso, mas só toque nele se tudo o mais falhar e você precisar retomar sua vida. Aquele é seu plano Z. Tenha um plano Z.

Muitos empreendedores se atracam com fé religiosa ao seu projeto e costumam acreditar que ele deu errado, culpando-se por isso: “Porque não tentei com ardor suficiente”, “Porque as pessoas não sabem o que é bom”. Saiba que você pode ter razão, mas provavelmente não tem. As chances de dar certo eram baixas na largada. Então, se não der certo, pare antes de se machucar. Porque empreender pode deixar cicatrizes pelo resto

da sua vida, e se você for longe demais em sua obstinação pode jamais se recuperar a tempo, levando consigo a sua saúde física e mental e as relações com as pessoas que mais ama. Saiba a hora de parar. No mercado de investimentos existe um termo técnico chamado *stop loss*, que representa um montante de dinheiro que você está disposto a perder. Saiba seu *stop loss*. Ao atingi-lo, desligue os aparelhos e lide com o cadáver que um dia foi seu sonho. É muito dolorido, eu mesmo já senti isso na pele algumas vezes, mas se você tiver um plano B, C, D até Z você realinha a solução e segue firme em seu propósito. Este livro mesmo, para mim, é um plano D, e por isso me dediquei tanto a escrevê-lo.

A maleabilidade para transformar seu plano A em B ou C é, portanto, um bote salva-vidas indispensável. Não acredito em empreendimentos que não tenham planos alternativos. Para mudar a rota, ser austero com o restante de energia que lhe resta em forma de dinheiro é fundamental. Se o negócio começar a ir mal, tome atitudes imediatamente. Tenha controle sobre as informações do seu negócio e aja ao primeiro sinal de queda. Você precisa de informações de qualidade, provenientes de sistemas confiáveis, para tomar decisões rápidas. Nunca economize em sistemas e tecnologia que te trarão qualidade na informação sobre seu negócio. Uma vez o problema equacionado, postergar a decisão, como fiz inúmeras vezes na vida, fará com que mais adiante, quando o buraco for maior e o problema estiver quase insolúvel, você passe a tomar atitudes desesperadas, tipo mexer no propósito ou radicalmente na solução, perdendo o problema de vista. É o início de um fim

dolorido, acredite. Também estive aí.

Nas suas estimativas para a necessidade de dinheiro necessário à abertura do seu negócio, erre para mais, sempre para mais. Superestime a necessidade de capital: pense que seu empreendimento custará o valor da montagem, mais metade desse investimento em seu caixa pelos seis meses seguintes, porque qualquer negócio precisa de dinheiro para rodar, obviamente. O termo é autoexplicativo: capital de giro. O negócio vai custar 100 mil bananas para existir? Metade desse capital que você empregou para montar seu negócio tem que estar na conta depois de ele aberto, para que você continue investindo, para que conserte eventuais erros e, especialmente, para sobreviver a um início de operação sem clientes, algo absolutamente natural no começo de um empreendimento. É uma conta aproximada e de feirante, bem sei, mas nesses casos ser conservador não é má ideia.

Perdi a conta de empreendedores que fizeram um mau planejamento de suas obras, gastaram mais do que previram na reforma ou na montagem do produto, seu cronograma ficou em frangalhos com atrasos e mais atrasos – se você já teve que derrubar uma parede em seu apartamento sabe do que estou falando – e, quando o negócio ficou pronto, estavam estafados e sem dinheiro para passar sequer pelo primeiro mês de operação. Antecipa um recebível ali, entra no cheque especial aqui, e de repente o banco, com suas taxas de juros criminosas, é seu sócio majoritário. Um ano depois e estrangulado, o então empreendedor, agora desempregado, terá que lidar com o mesmo banco por décadas de sua vida. Tudo porque não previu

que precisava de dinheiro desmobilizado em seu caixa para ter calma e não tomar atitudes desesperadas, como empréstimos a juros exorbitantes, mudar seu plano original, cortar a qualidade do produto que pensava servir, atrasar o pagamento dos fornecedores e funcionários, tentar adaptar a ideia original para algo que você acha que funcionaria melhor, tipo montar uma boate no bar, botar uma banda enquanto as pessoas comem e ideias fracas do tipo. Ao implementar essas ideias, vê que não resolvem seu caso, e seu problema se agravou com o tempo. Seja esperto e faça uma reserva, e não se esqueça de que a esperança é a pior inimiga do empreendedor: ao perceber que o problema não tem solução, bata a porta com força e trilhe outro caminho, mas não queime a sua reputação. É em cima da esperança, e por causa dela, que quebras inadiáveis são postergadas até que não exista mais solução para o caso além de juntar seus destroços. Reputação é o bem mais valioso que um empreendedor pode ter. Porque a dolorida verdade é que pouco importa quem você é ou o que tem: o que importa, na verdade, é a maneira como os seus pares e a sua comunidade te enxergam. Só a sua reputação te permitirá continuar produzindo dentro de sua comunidade. Acabe com ela, e você terá que mudar de comunidade, o que é um tanto difícil em tempos de redes sociais e internet, quando tudo que você faz gruda permanentemente em você. Agradeço por ter feito as cagadas que fiz quando adolescente sem um smartphone ou uma rede social para registrá-las de maneira permanente.

NÃO SE ESQUEÇA

DE QUE

A ESPERANÇA

É A PIOR

INIMIGA DO

EMPREENDEDOR

Tudo tem uma história

Até os lugares de sociabilidade mais simplórios, como um boteco, carregam uma história. Os bares, por exemplo, começaram dentro de farmácias. Restaurantes eram tabernas que serviam de casas para viajantes a cavalo, famintos e cansados, que precisavam de comida e cama. O cinema começou como pouco mais do que uma atração de circo, um truque de ilusionismo criado por máquinas e sonorizado por pianos e humanos que projetavam fotogramas em alta velocidade para dar a operários cansados a sensação de que as coisas existiam dentro dos limites de uma tela, que eram janelas para outra realidade, como sonhar de olhos abertos, uma alucinação.

Tudo tem uma história, uma origem, um propósito e é uma solução para um problema dos humanos em seu tempo. Estudar o passado da sua criação pode lhe dar dicas valiosas no momento de criar seu negócio, não porque deva reproduzi-lo (jamais faça isso, nada é mais falso do que uma emulação, o vintage pelo vintage), mas para que você se livre dele com respeito e imagine destinos alternativos à sua função original. Respeitar o passado e redimensioná-lo para o presente é o que mais faço com meu trabalho. Gosto de imaginar que conjugamos o futuro do pretérito com cada um dos lugares que encontramos em São Paulo: aquele cinema virou uma casa de shows, mas ainda conta com a imagem em movimento para agregar a comunidade em torno do palco que um dia foi ocupado por uma tela; aquele mirante que foi demolido o trouxemos de volta em formato de

palco; o restaurante clássico que juntava intelectuais em torno de seu balcão vermelho retornou sofisticado, mas ainda em linha com o seu projeto original; aquela casa de shows que foi importante para São Paulo nos anos 1980 a retomamos como palco para as novas expressões artísticas da cidade.

Estudar a história de um lugar representa ainda outra grande vantagem: sua história original pode te ajudar a criar uma narrativa verdadeira, respeitosa, representativa de uma continuidade; em suma, recortará as infinitas possibilidades que você tem quando começa um projeto, acelera seu desenvolvimento, não te faz perder tempo artificializando uma narrativa sem pé nem cabeça. Todas as vezes que começo um projeto me debruço primeiro sobre a atividade econômica que vou exercer, depois sobre a história do lugar em si e, por fim, crio a partir desses limites. Estudar é sempre a melhor maneira de começar qualquer projeto.

Meditate

Confesso que esse é um conselho que relutei muito em colocar no papel, porque, afinal de contas, sou um agnóstico do tipo arrogante, da classe dos humanistas. Não consigo compreender a existência de fenômenos metafísicos ou quaisquer outras realidades que não abraço com a razão. Para mim, engenheiro e criado sem religião, a crença no absoluto começa onde a nossa razão termina. Runas, deuses, energias cósmicas, os astros influenciando nossa vida, entidades conscientes organizando o universo, orixás, fantasmas, extraterrestres abduzindo homens,

sorte, superstição, todas são manifestações da falha da razão. Pudera que tantos cientistas sejam religiosos: nossa ciência ainda engatinha. Nós, humanos, ainda somos jovens, e nem sequer acredito que estejamos no patamar evolutivo derradeiro de nossa espécie. Para mim, ciência e religião estão no mesmo plano. A ciência, cada dia mais e mais comendo territórios que pertencem à metafísica. E, além das fronteiras desse círculo interno onde está alojada a ciência, estão os domínios dos fenômenos que escapam à compreensão humana. Para entender esse território selvagem, que escapa à nossa jovem ciência e à lógica falha, organizamos o zodíaco, as religiões, as crenças de que as coisas funcionam assim, sem uma lei que seja acessível à causa e ao efeito, fora do domínio da racionalidade científica. Isso posto, organizamos essa desordem para que possamos compreendê-la, ainda que de maneira completamente fantasiosa, em vez de abraçarmos a beleza do caos e celebrarmos o fato de que ainda temos tanto, tanto para descobrir.

Depois desse preâmbulo inútil, recomendo que qualquer empreendedor cuide de sua saúde em todos os planos. Você será submetido a pressões extremas, e isso te enrijecerá, mas poderá te quebrar também. Falo de cátedra, aconteceu comigo, e uma mente despedaçada é uma coisa feia de ver. Diferentemente de um osso quebrado, que você conserta com uma tala e fisioterapia, uma mente quebrada ou desequilibrada nunca mais retoma a sua forma inicial. Quanto à sua saúde física, bem, você sabe o que fazer. Exercitar-se e não empurrar lixo goela abaixo, apesar de sermos uma sociedade viciada em comida vazia, é uma escolha pelo futuro no presente: economizará anos de uma vida

miserável, com o corpo e a alma doentes, dependente de remédios para existir.

Quanto à sua saúde mental, medite. Eu não digo da meditação em que você se conecta com uma consciência maior, entoando um *ohm*, como se estivesse fazendo uma mesa branca para falar com um morto. Não. Simplesmente baixe um aplicativo de meditação no seu celular, use um de seus tutoriais e pare por dez, quinze minutos por dia para entrar verdadeiramente dentro de si. Eu não sei qual a metáfora que você cria quando fecha os olhos, se um universo, uma floresta ou um deserto, mas quando fecho meus olhos sinto como se visitasse as profundezas de um oceano, o fluxo de consciência tomado por sensações, memórias, sentimentos aleatórios e pedaços de imagens e desejos, como se fossem criaturas estranhas e sem olhos, deformadas pela pressão monstruosa das águas. Meditar faz criar outro lugar de consciência sobre si: algo como um farol que paira sobre essas águas profundas e escuras.

Por um segundo, e esse segundo pode ser precioso, você toma consciência de seus sentimentos e não reage mais por reflexo. Meditar já me fez respirar três vezes antes de levantar de uma mesa mandando todos praticarem atos libidinosos com seus fundilhos, colocar minha filha de castigo por uma besteira qualquer, tomar uma atitude que estava procrastinando havia meses ou mesmo ter uma pausa depois de uma longa sessão de trabalho, que no passado eu recompensava com um cigarro e um café, me tornando assim mais produtivo. Meditar me ajudou em vários níveis, e há uma série de artigos científicos que reportam os incríveis benefícios que a prática da meditação traz para o

cérebro de quem a pratica. Até um cético como eu não poderia deixar de recomendar essa ferramenta preciosa para quem será submetido a pressões gigantescas todos os dias de sua vida.

LIÇÕES DE MEUS FRACASSOS, OU APRENDA COM MEUS ERROS, CACETE!

Você falhará. Muitas vezes. Se for bem-sucedido, terá sido à custa de sangue, suor, lágrimas e inúmeras falhas. O fracasso é parte inerente da vida, especialmente para empreendedores. Alguns falham a ponto de quebrar seu negócio logo nos primeiros anos e, ainda que sobrevivam à essa dura prova inicial, experimentarão muitas pequenas falhas ao longo do caminho. Um empreendedor experiente sabe que elas nunca serão suficientemente mortais para comprometer o resultado final. Não existe sucesso ou derrota, em realidade: são apenas estados circunstanciais de uma narrativa que está em suas mãos. Muitas vezes as falhas criam um terreno fértil para que a partir delas surjam novas narrativas. Você nunca saberá se é um erro ou uma oportunidade: precisará de tempo para entender o impacto daquele acontecimento em sua existência. Muitas vezes grandes narrativas são adubadas por esterco. Tempos difíceis

criam têmpera, drama, romances, tragédias, enfim, enriquecem qualquer narrativa. As falhas são apenas obstáculos temporários em uma longa jornada. São as experiências e os erros que refinam suas habilidades. Aprenda com as suas e, preferencialmente, com as alheias. Vamos às minhas.

Expansionismo desmedido

  medida que os anos passavam e mais lugares eu abria, mais problemas eu tentava encontrar para resolver. Comecei a me comportar como um empreendedor serial, abrindo lugares e me enfiando em projetos em ritmo alucinante,   razão de dois por ano, à custa de minha vida pessoal e sanidade. Eu me meti em todos os ramos de entretenimento possíveis. Boates? Abri quatro. Bares? Quatro. Casas de show? Duas. Cinema, centro cultural, aplicativo? Um de cada. Projetos corporativos? Mais de cinco. Minha fome não tinha limites, mas eu não gozava mais os lugares. Eram apenas mais um, e mais um, e mais um, um ritmo triste entre articular a equipe, colocar toda a minha energia para o projeto começar, inaugurar, virar as costas e saltar para outro projeto, voltando no máximo três ou quatro vezes para o lugar que tinha recém-inaugurado. Os espaços começavam com uma energia incrível, mas, sem meus olhos e os dos meus sócios, eles eram rapidamente perdidos para a entropia. Meses depois, quando voltava para o lugar que tinha inaugurado, ele estava triste, longe do que eu tinha imaginado, porque não me dei ao trabalho de consertar o percurso logo no começo, quando ainda havia tempo, estando dentro do lugar e gozando sua existência.

Eu não me interessava mais pelos lugares, eles eram apenas veículos para a minha vaidade e minha obsessão de engenheiro em encontrar problemas e propor soluções a eles.

Nessa época comecei a me sentir permanente fadigado, tinha sono o dia inteiro, dormia poucas horas por noite, era descuidado profissionalmente, irritadiço, estava impotente em todos os sentidos da palavra. Tinha entrado em um platô na minha vida profissional: era bem-sucedido, mas isso pouco importava. Não era mais feliz fazendo o que fazia, não tinha tempo para me conectar com meus amigos ou me exercitar, meu casamento se desfez; até mesmo minha filha, a coisa mais importante que tenho, um dia me perguntou, do alto de seus 2 anos, por que não me via sorrir.

Parece que me deparei com um limite para a felicidade que buscava fora de mim, empreendendo. À medida que as minhas expectativas com relação a mim e aos meus começaram a se inflar, eu precisava de mais e mais condições objetivas, ou seja, inaugurações e projetos, para me superar. Estava permanentemente em estado de guerra comigo e com todos, querendo conquistar os problemas que encontrava, sem jamais gozar uma vitória. Nenhuma realidade seria capaz de atingir as expectativas que tinha com relação a mim: à medida que me sentia realizado, precisava de mais e mais para provar que poderia seguir sendo bem realizado, que não deixaria meu sucesso ser efêmero. Abrir tantos lugares, em vez de me trazer mais satisfação, apenas me trouxe mais expectativas, até que por fim elas atingiram um patamar insustentável. A partir daí, minha química cerebral começou a ficar completamente

desbalanceada, fiquei irritadiço e tive episódios de violência com completos estranhos, apesar de nunca ter chegado às vias de fato.

Era óbvio que algo estava muito errado: tinha me tornado um dependente químico do *rush* de empreender, que pode ser tão viciante quanto qualquer droga ilícita. Sem alternativas, eu me arrastei até um psiquiatra, que encontrou minha saúde mental em frangalhos. Tive que encher minha cara de remédios controladores de humor, coisa que jamais pensei em ter de fazer na vida. Pago os custos desse crescimento desmedido até hoje. Perdi sócios, me endividei, vivo até hoje com medo de quebrar e por algumas vezes estive muito próximo disso, salvo pelo gongo em tantas ocasiões que acredito que eu tenha mais vidas que um gato.

Moral da história: se for bem-sucedido, goze. Aproveite seu sucesso, cacete! Você é incrível, venceu quando tantos outros ficaram para trás. Só expanda seu projeto se isso realmente fizer sentido para o propósito. Se for para simplesmente trazer mais dinheiro, pergunte-se para quê. O que você fará com a energia extra que mais dinheiro representa? Não lhe trará mais felicidade, garanto. O que lhe trará felicidade são conexões com os humanos que você quer perto de si e ter suas expectativas alinhadas com as suas realizações. Para isso, precisa de tempo e, se dedicar sua vida à abertura de mais e mais empreendimentos, em algum momento pagará por isso. Lembre-se de que quanto maior a altura, maior a queda. Aqui vai um conselho de autoajuda, amiguinho: o que você busca não está fora, mas dentro de você. Quase nunca reagimos a eventos que acontecem

fora de nosso corpo. “Fora” não existe. Nada existe fora de nosso cérebro, de nossas sensações, do nosso eu. Não amamos alguém: amamos o fluxo de hormônios e tempestades químicas que aquela pessoa provoca em nosso cérebro. Tudo que existe, existe dentro de você. Está ao seu alcance permitir que algo te faça miserável ou não, feliz ou não, por menor que seja esse algo. Lembre-se de que você pode ter controle sobre a maneira como se sente em relação a qualquer evento externo e estará no caminho para retomar a sua vida. Conecte-se com esse algo dentro de você e tudo ficará mais simples.

Não quero soar arrogante, tampouco dono da verdade. É somente uma perspectiva de alguém que aprendeu a parar de se preocupar em demasia com os fatos da vida. Tudo passará, tanto suas misérias como suas vitórias. Goze as vitórias, deixe as mazelas passarem, e a vida será mais doce, acredite.

Rédeas curtas para a vaidade

Se todo empreendimento é a maneira como o empreendedor enxerga o mundo, um pedaço de si em última análise, quando o negócio vai mal, a maneira como o empreendedor se vê também vai para o saco, sua imagem se despedaça no espelho. Talvez seja por isso que a maior taxa de depressão esteja entre os empreendedores, porque, no caso de uma falha, ele se culpa, apesar das inúmeras condições externas que ele não consegue controlar.

Quando realizamos um projeto, nós o achamos fantástico. Afinal, é uma parte nossa, certo? Muitos negócios são apenas

vasos para as vaidades de seus donos. Quando ele começa a ir mal, a primeira atitude é a negação. Acreditamos estar à frente de nosso tempo, julgamos que o mundo não nos entende, não aceitamos que de fato erramos na solução que propusemos para o problema. Excesso de vaidade e falta de autocrítica nos deixam cegos para reconhecer os tropeços ao longo do caminho, e isso pode ser fatal.

Empreender é um fardo pesado, e vaidade extrema pode matar tanto o negócio quanto o empreendedor. Tenha cuidado com ela. Esse conselho lhe foi dado por um argentino, povo não exatamente conhecido pelo excesso de modéstia, e um empreendedor serial, veja só a ironia.

O capital não aceita desaforo

Essa é a lição mais cara de todas, acredite. Não importa se você é um gênio criativo, se o seu produto é o mais inovador do pedaço, se você é o Elon Musk dos trópicos: tudo que escrevi até aqui ruirá se você não dominar ao menos os princípios da administração e se não se familiarizar com eles, com a operação e com o controle financeiro do seu negócio. Por mais que possa estar imbuído de propósito, com sangue nos olhos para resolver um problema legítimo, e a relação política de seu produto com o entorno esteja clara e bem equacionada, de nada valerá seu discurso neo-hippie-pós-capitalista se o seu banco não compartilhar dos seus ideais de empreendedor. Acredite, ele não compartilhará. Você está na fratura: entre o velho mundo, aquele impulsionado pelo lucro como imperativo máximo dos negócios,

e o novo mundo, onde o propósito e a política precisarão ser levados em conta a cada momento, em cada decisão de sua empresa recém-nascida. Aqui vale a regra de ouro de qualquer subversão: conheça as regras de trás para a frente antes de se propor a quebrá-las; do contrário, além de se machucar com o enfrentamento direto, suas ações para mudar o mundo serão apenas tiros de festim, e você parecerá um mero adolescente revoltado, de energia difusa e libido em excesso.

Quer empreender? Ótimo. Antes de mais nada, matricule-se em um curso de Finanças e Administração, por qualquer via que seja. Leia livros básicos sobre o assunto, mesmo que você não intencione se aprofundar muito nos aspectos administrativos de seu negócio. Estude. Você sempre poderá ter um sócio que tenha controle das finanças e que domine essas áreas com muito mais fluência do que você, mas para existir comunicação entre vocês ainda será preciso que aprenda a ler um balanço e entenda como suas ações de marketing ou decisões sobre o produto impactam na saúde financeira da sua empresa. Já comentei anteriormente que seus sócios precisam ter atributos complementares aos seus, mas vocês precisam ter um plano comum para dialogar: se a sua tarefa é criar o produto e a comunicação, você também precisa entender do lado financeiro, e vice-versa.

Existe a impressão de que o lado criativo em qualquer empresa é mais nobre do que as áreas administrativas e financeiras. Um no campo das humanas, o outro no das exatas, e que as áreas de marketing e desenvolvimento de produtos são mais nobres, mais “artísticas”, do que as áreas de vendas e finanças, o que acredito ser uma besteira sem tamanho: por pior

que seja a sua comunicação, se o produto for bom, ele sobreviverá aos desaforos de decisões de comunicação tomadas sem muita reflexão. Já uma decisão errada ou pouco criativa no território das finanças pode arruinar uma empresa de maneira irreversível. Acredito que tanto uma planilha financeira quanto uma peça de publicidade podem servir como campos de expressão, ambas admitem soluções elegantes e servem de suporte para decisões inovadoras, que geram ou poupam energia. Jamais pense que o marketing é superior em qualquer ordem ao financeiro ou o administrativo. Seu produto é um corpo, e esse corpo é interdependente em todos os seus componentes e órgãos. Relegue um, e o corpo sucumbirá.

Aprendi com meus próprios fracassos o que são as letras miúdas do contrato, aquilo que um empreendedor toma por “chato” ou “entediante”, fazendo biquinho de manha, que no final das contas poderão fazer a diferença entre a vida e morte do negócio. Quer ser empreendedor? Tenha ao menos noção da contabilidade de sua empresa. Saiba ler um contrato. Seu projeto só será bem-sucedido se funcionar como uma máquina azeitada, um algoritmo eficiente e sem desperdícios, e são milhares as variáveis que compõem esse algoritmo. Conheça ao menos superficialmente cada uma delas, ou justo aquela que você tinha deixado de lado será o que potencialmente engripará a máquina.

Se você achou que poderia ser um artista e pintar um quadro com a sua ideia, sem conhecer a composição química dos minerais que formam a tinta, ou como seus cristais absorvem determinados comprimentos de onda da luz branca e refletem um espectro de luz que será capturado pelo nervo óptico para

chegar ao cérebro do observador e se relacionar com todas as simbologias e subjetividades de cor e memórias relacionadas com aquele determinado comprimento de onda e... Você entendeu. Ver o quadro na sua mente é apenas o início. Pintar e provocar o efeito desejado no observador é onde o trabalho está, e os melhores pintores são também químicos, físicos, especialistas em óptica e neurociência. Não existe nada que seja chato na sua empresa. Cada variável contém um mundo dentro de si. Seja curioso para explorar esses mundos, inclusive o fantástico e longínquo reino da contabilidade.

Volto ao credo de que dinheiro é uma forma de energia, talvez uma das mais importantes, porque é conversível em outros formatos energéticos. Um negócio mal operado representa uma perda de eficiência na máquina, um desperdício, e vimos que desperdícios são pornográficos nos dias atuais. Encare uma administração eficiente como um processo que te ajuda a resolver o problema que você se propôs da maneira mais elegante possível, sem desperdício de energia, e então você não precisará perder tempo no futuro se preocupando com a falta dela, e sim se preocupar com o produto e sua expansão.

Aprendi isso a duras penas: fui absurdamente feito de otário com o passar dos anos porque não me preocupava com as finanças e a operação de meus negócios. Sabia que dinheiro vazava e era desperdiçado por todos os lados, e, por mais que criasse produtos bem-sucedidos e lucrativos, boa parte deles se perdia nas dezenas, centenas de processos quebrados que a máquina que tinha criado continha porque eu nunca estava em um projeto, mas no próximo. Por mais que intuísse que a

máquina estava doente, não me importava muito. Ela era tão lucrativa que permitia toda uma série de desaforos. Era um período de bonança: a economia ia muito bem, os negócios eram tão lucrativos que eu podia me dar ao luxo de abrir dois, três ou até mesmo quatro deles por ano, absolutamente ensimesmado em criar e não operar, achando que operação e finanças eram aspectos menos nobres do negócio, entediado com a simples ideia de me debruçar sobre um balancete. A receita perfeita para o desastre.

Pois veio a crise, e com ela os faturamentos começaram a cair, como no setor todo, no país inteiro, salvo honrosas exceções. Então aquela ineficiência toda emergiu, e foi por muito pouco que não quebrei múltiplas vezes. Somente nos segundos finais do jogo por um time de operadores e financeiros que não deixavam de ter um lado criativo fortíssimo, começamos a ver as diversas maneiras de como a máquina se encontrava enferma. Cada vazamento que era tampado, por menor que fosse, representava dezenas, centenas, às vezes milhões de reais no médio e longo prazo. Tive de congelar qualquer plano para o futuro e me dedicar a consertar uma empresa doente, ou observar profissionais competentes fazerem isso por mim, com suporte de todos os meus sócios. Encontramos buracos por todos os lados, alguns que me cobriam de vergonha, tal o amadorismo. Foi aí que me perguntei o que teria acontecido se tivesse me dedicado a criar processos, ou a encontrar sócios que soubessem fazer isso com mais competência do que eu, há dez anos. Provavelmente estaria em um lugar muito mais confortável do que me encontro hoje. Para a frente é que se olha, lição amarga

aprendida, e espero que sinceramente você não tenha que passar pelo que passei por ter relegado as áreas financeiras e administrativas das minhas empresas a um segundo plano. Por favor, não leve a ideia do capitalismo como forma de expressão ao limite: não pense que você é um artista cuja única função no mundo é se comunicar com o éter e criar produtos e soluções geniais para o resto da humanidade. Se for para se ver como um artista, tenha como exemplo Andy Warhol, que disse que “ser bom nos negócios é o tipo de arte mais fascinante. Ganhar dinheiro é arte, trabalhar é arte e fazer bons negócios é o melhor tipo de arte”.

Saiba quando parar

Seu negócio foi criado com uma narrativa, se você o estruturou segundo as prerrogativas corretas. Negócios sem narrativa precisam de uma história artificial, e histórias artificiais custam caro para serem desenvolvidas, são menos eficientes no momento da comunicação e podem ser um tiro no pé, porque os consumidores nos dias de hoje detectam mentiras a quilômetros de distância. Bem, qualquer narrativa precisa de um fim. Não acredite que seu negócio durará para sempre, porque ele não vai durar. Simples assim. Seja maduro e planeje até onde seu negócio irá. O propósito, a política e o problema sempre admitem inúmeras soluções, e talvez o produto ou serviço que você criou seja apenas uma de muitas maneiras de equacionar essas três variáveis. Talvez sua criação seja apenas a primeira de muitas encarnações, ou respostas, que você dará aos seus 3 Ps. O

que importa é que tudo será efêmero a partir de hoje. Deixe as ilusões de eternidade para os filmes de vampiro que você via na adolescência.

Qualquer que seja o caminho que seu negócio tomará, planeje seu fim preferencialmente na sua concepção. Faça-o explodir em forma de uma nuvem de *glitter* quando chegar o momento certo. *Live fast, die young* e crie algo que a sua comunidade jamais esquecerá. Não permita que seu negócio fique moribundo, se agarrando a um fiapo de existência, simplesmente porque você não consegue se desapegar dele por vaidade. Se o seu produto apresenta indícios de que não vai bem, não porque seja mal administrado, mas porque aconteceu um desalinhamento com relação a um dos 3 Ps, *adiós, pampa mía*. Aniquile-o por clemência.

Planeje o fim de seu negócio da forma mais apoteótica possível. É mais fácil dizer isso do que fazer, porque muitas vezes nem sequer dá tempo de planejar esse fim – o negócio se encontra em tal avançado estado de decomposição que a única alternativa é simplesmente baixar as portas e lidar com os credores e as dores de cabeça decorrentes de sua insistência em ver uma luz no fim do túnel quando ela não passava do trem indo em sua direção.

Não deixe isso acontecer: crie um fim retumbante, celebre o morto, beba o defunto e festeje sua existência junto com sua comunidade. Antes disso, crie a sua continuidade, pode ser em outro ponto, outro formato, outra solução, porém, por mais bem-sucedido que seu projeto seja, resista à tentação de prorrogá-lo indefinidamente. Isso não acontecerá. Você pode

prorrogar sua continuidade por algum tempo, mas jamais por muito, especialmente nos dias de hoje. O que importa é que você encontrou os 3 Ps e criou uma comunidade no entorno dessas variáveis. A solução que dará a eles, seu negócio, seu produto, é relevante apenas temporariamente. Seja você o destruidor de seu produto e crie uma lenda. É dessa maneira que se fazem mitos e reputações ilibadas. Ao dar o ponto-final voluntariamente, e não por ser vítima das circunstâncias, você cria uma semente de continuidade do seu projeto em outra roupagem. Do fim se faz um novo começo.

O mito do público-alvo, esse unicórnio do marketing

Eu não sei se depois de todo esse palavrório você já se deu conta, mas não existe público-alvo. Primeiro porque deveria ser proibido encarar o consumidor como um animal de caça – e sempre quando ouço o termo eu me lembro da mãe de Bambi sob a mira de um caçador sem alma, provavelmente algum trauma mal resolvido de minha infância, e imagino que esse filme cruel partiu o coração de milhões de crianças mundo afora –, segundo porque é impossível encaixar um determinado agrupamento de humanos em uma categoria de consumidores. Pela mesma razão não acredito em signos do zodíaco: como é possível classificar bilhões de humanos em doze grandes categorias, com sei lá quantos ascendentes e luas para justificar quando a pessoa se desvia do que deveria ser a sua norma? E os chineses e indianos, os quais, suponho, não leem o horóscopo todos os dias: será que um capricorniano chinês se comporta

como um capricorniano que acredita que a posição dos astros no firmamento no momento do nascimento marcará o comportamento que teremos para o resto de nossos dias? Soa no mínimo pretensioso ou acéfalo. Nós, humanos, sempre recorremos a grandes narrativas para justificar nossa patética existência.

Já vi dezenas de vezes grandes corporações e seus departamentos de marketing criarem as estratégias de comunicação para seus produtos a partir de personagens inventados por publicitários medíocres e regamente remunerados que inventavam um personagem a quem o produto ou serviço se endereçaria. A partir daí, lhe davam voz em campanhas que idealmente se destinavam aos consumidores finais de seu produto. O resultado ficava semelhante a um nerd adentrando um gueto com um Crocs nos pés e se fazendo passar por um traficante, ou um caixa eletrônico de banco declamando a poesia de Fernando Pessoa. Soa falso, por vezes ridículo, especialmente para o “público-alvo” ao qual a campanha se destina.

Não existe público-alvo. Qualquer articulador que colocar um produto ou serviço no mercado tem que responder a uma inquietação pessoal, não simplesmente tentar responder a premissas do tipo “o mercado é esse, o público é aquele”. Público-alvo é uma massa amorfa, sem rosto, nome ou opinião. Qualquer novo produto que tenha o mínimo de refinamento quer atingir a elite e os formadores de opinião, mas quem é formador de opinião nos dias de hoje, no tempo de redes sociais? Uma pessoa que tem 300 mil seguidores forma mais opinião do que

uma que tem apenas 300 seguidores? É possível formar a opinião alheia? Influenciar a compra de alguém por contiguidade e exemplo? Provavelmente a resposta é, como tudo na vida, dependente de inúmeras condições. Eu prefiro atender a uma comunidade que tenha opinião própria e que não simplesmente pague suas decisões porque a celebridade fulana ou sicrana foi paga para exibir esse ou aquele produto.

Um produto é a solução a um problema encontrado por você. Esqueça os demais. Com sorte, e se você encontrou um problema legítimo, outros se identificarão contigo, não com a sua iluminada pessoa, mas com a sua visão de mundo. Você será um articulador de uma comunidade, não uma celebridade acéfala que ficará postando para seus seguidores produtos que ela jamais compraria ou deixaria entrar em sua casa.

Tudo é produto, tudo é marketing, tudo é comunicação, a mensagem é o meio. O produto ou o serviço tangível, aquele que você pede dinheiro em troca de seu usufruto, reflete a loja onde é vendido, as pessoas que o criaram, a fábrica que o produziu. Tudo isso fará parte de uma narrativa holística em que o produto é a base de tudo e precisa ser também a expressão da existência de seu criador. Este é o ponto: o produto não é simplesmente o produto; ele é quem o idealiza e o executa; deve ser você, todos os que dedicaram tempo para a sua materialização. Crie para você e os seus, produza algo que teria orgulho de usufruir e estará em um bom caminho. Com sorte encontrará com outras pessoas como você, formará uma comunidade, e seu produto será bem-sucedido. Se quiser diminuir os riscos, use ferramentas como o *crowdfunding* e o *crowdsourcing*, como já

abordei, mas nem pense em começar um projeto imaginando uma existência fantasmagórica que nos seus sonhos consumiria seu produto. Essa é uma abordagem para grandes corporações, que têm energia de sobra para desperdiçar, não para empreendedores que estão tentando mudar o mundo. Para mudar o mundo, comece por você.

O mito do *business plan*

O *business plan*, documento em que se simula e virtualiza o negócio que será montado pelo empreendedor, e que na teoria deverá dizer se ele é financeiramente viável, em minha nada humilde opinião nada mais é do que ficção científica digna de um filme de Ed Wood: uma perda de tempo e energia que pode condenar o negócio antes de seu nascimento, em vez de auxiliar o empreendedor na tomada de uma decisão. Explico: *timing* é uma das mais importantes variáveis a serem levadas em consideração quando for montar um negócio.

Não acredite que só você em todo o planeta foi genial a ponto de ter uma ideia e que a sua solução é única no mundo. Eu mesmo já me deparei com soluções para meus negócios que julgava, em meu devaneio egoico, absolutamente brilhantes e inovadoras, somente para descobrir depois de uma “googleada” que alguém já tinha proposto uma solução igual em outra parte do mundo anos antes. A originalidade é raríssima no mundo do empreendedorismo: o que existe são problemas que decorrem do espírito do tempo e soluções que respondem a esses problemas. Não dizem por aí que as ideias pairam no ar? Não é bem assim. O

que acontece é que muitas vezes pessoas com os mesmos problemas e culturas assemelhadas criam soluções quase idênticas em lugares diferentes. Uma não necessariamente copiou a outra, mas a história fatalmente condenará como plagiário aquele que implantou a solução em segundo lugar.

Muitas vezes as respostas encontradas por você, e que deram forma ao seu produto, outros encontraram antes, estão implementando ao mesmo tempo que você, ou a solução executada por você desestimulará potenciais futuros concorrentes. Qualquer que seja a resposta, você não deve se apaixonar por sua ideia como Narciso julga feio o que não é espelho: outros podem ter articulado as mesmas variáveis e só não executaram a solução porque, afinal de contas, ela não era tão genial quanto você imaginava. E, ainda que sua ideia seja sensacional, em pouco tempo ela será copiada. Você só tem a vantagem de ter largado antes, por essa razão *timing* é fundamental.

Criar um *business plan* é um fetiche que apenas reforçará uma decisão tomada *a priori*: serve apenas como um paliativo de consciência, um documento que será acochambrado por meio de aproximação para ratificar uma decisão que já tinha sido tomada pelas suas entranhas. Enquanto você perde tempo e energia preenchendo células no Excel com variáveis e estimativas, criando cenários de futuro, brincando de “e se”, “aumentemos esse consumo *per capita*”, “diminua o custo dessa célula” e que tais, um soluço na economia chinesa pode enviar ondas de choque que derreterão toda a sua fantasia, ou o tempo e a energia investidos na criação desse documento te farão perder o

ponto onde pretende montar seu negócio, ou alguém com uma solução parecida largará na frente, ou...

Existem “empreendedores” de *business plan*, e existem empreendedores que têm ideias inovadoras, sujam as mãos e desenvolvem soluções para problemas reais. Existe uma ansiedade compreensível sobre pensar em absolutamente todas as possibilidades do seu negócio antes que ele exista, de fazer uma espécie de ultrassom do feto ainda no ventre. Essa ansiedade é vã porque nenhuma modelagem conseguiria dar conta da complexidade das relações humanas que acontecem ao redor do seu produto e mesmo na economia, que é uma ciência essencialmente humana. Esse esforço inútil parte de premissas de aproximação, e, num mundo volátil, uma variável mal estimada, que está inter-relacionada com outras variáveis, provoca uma reação em cadeia que rapidamente transforma o modelo em algo tão útil quanto uma bússola desmagnetizada. Acredite, fiz o que pude para provar que o negócio era bom e que merecia receber o investimento que pleiteava. Tudo isso me tomou dois meses entre a criação do modelo, a negociação com o potencial investidor e o refinamento do documento. Quando tudo parecia certo e eu tinha o investimento, recebi a notícia do proprietário do imóvel onde pretendia abrir meu negócio que ele já havia sido alugado para um concorrente. Ou seja, de nada adiantaram os meses que investi na criação de uma ficção científica barata. Perdi o *timing*, o negócio e o investimento por conta da energia perdida no processo de estimar se o negócio era bom ou não. Eu já sabia que era bom, não precisava de uma planilha para me dizer algo que minha intuição gritava.

No limite, montar um *business plan* é tão efetivo quanto jogar os búzios ou pedir para uma cartomante ler suas mãos: recomendo que procure os serviços de algum prestidigitador no caso de dúvidas sobre abrir ou não seu negócio. Será mais rápido e mais barato do que criar um *business plan*, e você sempre poderá contar com o efeito placebo, cientificamente comprovado como benéfico.

O inferno não são os outros

Quantas vezes não culpei a crise, o mercado, a concorrência, os jovens ou os astros porque meus negócios não iam bem? Vitimizar-se e depositar a culpa em variáveis que estão fora do seu controle é a maneira mais rápida de agravar a situação desafiadora em que você se encontra. Tudo bem que muitas vezes fatores externos que fogem ao seu controle podem impactar negativamente seu negócio, mas aquilo que não tem solução solucionado está. Deixe de se preocupar com o que você não tem controle, abra mão do beicinho e do choramigo, arregace as mangas e interfira exatamente onde pode criar uma mudança. Mergulhe profundamente na sua gestão e nas finanças. Investigue se o produto que criou perdeu seu caráter de inovação e virou uma commodity. Analise sua comunicação e se você está usando os canais certos para divulgar o seu produto, se você não está desperdiçando oportunidades de negócios a partir deles, se ele não está complexo ou caro demais para ser fabricado por conta de atributos inúteis para o consumidor. Enfim, deixe de olhar para fora, a concorrência, o mercado, o

destino, a sorte, e crie maturidade: investigue o que pode fazer a partir de dentro para alterar o estado das coisas. Lamúrias e reclamações, além de o converterem numa pessoa desagradável, não mudarão a situação. A culpa nunca é do mercado. A culpa é sua que não soube reagir às mudanças do mercado, porque uma coisa é certa: tudo sempre mudará.

Em meio à pior crise em todos os planos enfrentada pelo meu país, encontrei nela um conforto psicológico para justificar meus fracassos e a má performance de meus negócios. Sim, a crise prejudicou a mim e a todos, mas somente porque minha operação e finanças estavam de pernas para o ar, minha comunicação, ineficiente, e os produtos que havia criado tinham perdido seu caráter inovador. A bonança só tinha maquiado circunstancialmente esses problemas estruturais de meu negócio. A partir do momento que paramos de apontar os dedos e a procurar culpados, passamos a nos responsabilizar pelo estado das coisas e obtivemos a energia necessária para começar a criar dolorosas mudanças, promovidas em um avião em curso, sem instrumentos e com o piloto vítima de um AVC em pleno voo. Por piores que tenham sido esses dias, agradeço imensamente os momentos de crise porque eles permitiram promover uma mudança essencial na filosofia de como eu administrava meus negócios, pavimentando um futuro mais maduro, consistente e menos propenso a desastres.

Leve quase todas as críticas a sério

Lembra quando os comércios tinham uma caixinha, que normalmente não passava de uma caixa de sapatos com um rasgo na tampa, onde havia “Críticas ou sugestões? Fale com a gerência” rasurado em caneta esferográfica sobre um adesivo? Sempre imaginei que alguém lia as críticas e separava as negativas antes de o gerente se preocupar em esvaziar a tal da caixa. Hoje, uma crítica vira uma pontuação, um comentário, uma piada sobre seu produto nas redes sociais. Acredite, na medida em que seu produto é você, cada dardo disparado contra ele te doerá na carne. Já recebi críticas aos meus lugares que me deixaram em posição fetal por dias, desejando jamais ter nascido.

Vivemos em um mundo onde o anonimato proporcionado pelas redes sociais permite o surgimento de pit bulls de celular, seres impotentes que usam de sua covardia como escudo para latir e machucar outras pessoas de maneira incógnita, a expressão de potência do moribundo. Infelizmente, o insulto tornou-se a arma preferencial de muitas pessoas para que sua opinião se faça valer. Por outro lado, você construirá uma comunidade com o seu produto, e essa comunidade te ajudará a refinar o mesmo. Como diferenciar um do outro? Antes de mais nada, pelo tom: insultos são disparados para machucar, não para ajudar. No caso de que alguém te insulte, não faça como o idiota aqui, que perdeu dias de sua vida respondendo a patadas nas redes sociais. Ou, se for fazer isso, faça do jeito certo.

Eu entendo a vontade de devolver o impropério no mesmo tom: olho por olho, dente por dente. Mas lembre que qualquer querela através das redes sociais é só uma encenação, um jogo

de corte, um ritual de acasalamento. Porque o contrário de amor é indiferença, não ódio. Ódio é amor torto. Qualquer encenação de batalha em uma rede social é apenas uma arena simbólica, circo e entretenimento, e é difícil não se deixar seduzir por um belo bate-boca nas redes sociais: você afia seu discurso, desopila seu fígado, exercita seu humor e ironia, entretém a si e aos outros. No entanto, é inegável que uma grande dose de energia se vai no confronto com quem te insultou, e, por te tragar para o jogo dele, seu oponente já ganhou a guerra, ainda que você ganhe a batalha da argumentação. Como, então, responder a um insulto ao seu produto ou a você, em última instância? Com silêncio? Não acredito em silêncio. Primeiro porque é o que o agressor espera e depois porque, com isso, você perde uma chance de mostrar seu ponto de vista. Mas você precisará de uma calma de neurocirurgião pediatra para argumentar, e para isso precisa estar no controle da situação.

O primeiro efeito de um ataque público é te desestabilizar. É a vantagem de quem desfere o primeiro golpe, e, se você se desestabilizar, são grandes as chances de perder a batalha. Recue, respire, pause. Dez segundos, vinte segundos, o tempo que achar necessário para absorver o golpe, entender o cerne da crítica e preparar sua resposta. Use o silêncio efêmero. Em um momento como esse, nada pode ser mais desestabilizador para o oponente do que o silêncio, porque ele espera que você responda a seu fogo com um fogo de igual medida, senão amplificado. O silêncio congela. Use-o para refletir sobre a crítica e a questão colocada pelo seu oponente e ganhe tempo, para se livrar das suas primeiras reações, normalmente as mais agudas, as mais

negativas, e pense antes de dizer ou fazer algo de que se arrependa.

Uma vez que você refletiu sobre a acusação, encontre a porção da argumentação de seu acusador que tem algum grau de veracidade, porque provavelmente a crítica dele não é de todo infundada. Muitas vezes seu acusador pode ter errado na forma, mas não no conteúdo. Comece a construir um campo comum de negociação com ele, concordando com frações de sua acusação. A melhor maneira de mudar a opinião de uma pessoa não é atacar sua posição, mas sim encontrar um terreno comum com ela. Muda-se sempre por dentro, nunca por enfrentamento direto, e isso é válido para qualquer forma de confronto.

Provavelmente a acusação sobre seu produto ou serviço não é dirigida a você, mas à sua equipe. Trata-se de uma ótima oportunidade para defendê-la com unhas e dentes. Termine com a sua contra-argumentação, entendendo a crítica de seu acusador e mostrando que você não só domina a forma da crítica como a maneira de rebatê-la. Use humor e ironia em doses generosas. *Touché*. É um golpe fatal no seu oponente quando ele usa de agressão para te combater.

Se você é do tipo que não gosta de ser julgado, não se aventure a criar. Ter um negócio em tempos de redes sociais é ser alvo constante da insatisfação alheia, seja ela legítima, seja ela fruto da imaginação, da rabugice ou do rancor. Existem os que criam e aqueles que criticam, geralmente o típico “cheira-rolhas” que acredita ter os sentidos mais refinados do que a maioria das pessoas. Particularmente acredito que o simples fato de alguém levantar sua bunda de uma cadeira e produzir algo

para a apreciação alheia em um ambiente tão inóspito ao empreendedorismo como o nosso é fato digno de ser ovacionado em pé e de receber uma chuva de lírios.

No entanto, não se deve nunca ignorar as críticas. Não importa a natureza do comentário, é importante absorver a paulada e dialogar com quem comenta ou reclama. Mas não se pode também avaliar qualquer crítica como uma verdade absoluta – simplesmente o cliente nem sempre tem razão. Não tenho que me subjugar às suas vontades por ele estar pagando pelo produto, como muitas vezes ouvi: “Eu tô pagando por isso, portanto tenho a razão”. Sim, amiguinho, mas apenas em partes. Isso não lhe dá o direito de ofender ninguém. Como qualquer relação de troca energética, trocar produto ou serviço por dinheiro exige um alinhamento ético, e, caso o cliente não respeite minha brigada ou tente resolver alguma insatisfação no grito, não tenho nenhum problema em lhe sugerir que faça um enema caseiro com seu cartão de crédito.

Trata-se de uma troca compactuada: a pessoa me dá dinheiro, ou me dá o tempo que ela investiu de sua vida para ter acesso àquele montante de energia, e eu lhe presto um serviço, me esforçando para lhe devolver mais em valor de experiência do que o preço que cobre. Preferencialmente, devolvo muito mais – gosto da ideia do *bang for the buck*, uma expressão gringa que significa mais ou menos “barulho recebido pelo tostão investido”, e, quanto maior o *bang* que meu cliente receber pelo seu dinheiro, maior a chance de eu receber mais *bucks* no futuro.

Algumas reclamações são legítimas e partem de pessoas que querem que seu negócio prospere; nesse caso, é a comunidade

que você criou que está te ajudando a refinar o produto. Se uma pessoa se deu ao trabalho de pegar o celular, abrir um aplicativo, procurar seu projeto nele e te avaliar, é porque ela se importa muito com o projeto, ou porque se trata de uma alma impotente tentando exercitar o pouquinho de poder ilusório que as redes sociais lhe emprestam. Prefiro acreditar no primeiro caso. Assim sendo, críticas negativas no tom certo deveriam ser enquadradas e pregadas sobre a cabeça daqueles que produziram o objeto das mesmas. Afinal, não é só a sua reputação que está em jogo, mas também daqueles que estão produzindo junto contigo. Errar é humano; não tomar atitude alguma a partir do erro é asnal, e que os asnos me desculpem.

Mas há o outro lado da moeda. Se o cliente está em um mau dia e por algum motivo maltrata alguém de minha brigada, eu o expulso da minha casa pela orelha. O meu colaborador, que trabalha ombro a ombro comigo, é ainda mais importante que o cliente. O cliente é valioso porque permite que eu continue a fazer o que faço. Mas, se eu não tratar muito bem meu colaborador, eu não vou ter o cliente. É uma lógica terrivelmente simples, eu sei, mas não posso confiar em alguém que despeja sua bÍlis em um estranho simplesmente porque se encontra em uma posição privilegiada de poder.

Nesses casos, quando um cliente se exalta e não tem razão, é preciso responder, posicionar-se naquele mesmo momento, se possível. Perdi a conta do número de vezes que um cliente foi homofóbico, machista, racista ou qualquer expressão de fascismo com alguém de minha brigada e, independentemente de sua crítica ter razão ou não, lhe respondi, e espero que meus

colaboradores respondam da mesma maneira, com um pé nos fundilhos metafórico, que pode deixar de sê-lo se a pessoa ousar repetir a ofensa. Nesses casos, nada de oferecer a outra face. Lei de talião no sujeito.

Com quem se comporta dessa maneira, melhor não trocar energia, nem mesmo dinheiro. Preciso de alinhamento ético com as pessoas que vão consumir o que produzo e, se não existir esse alinhamento, prefiro não trocar nada com ela. Se estou do outro lado, como cliente, e sou maltratado ou tenho uma má experiência com o produto que consumi, que pode se resumir em não receber o valor que esperava pelo preço que paguei, não saio choramingando aos quatro ventos: “A comida era ótima, mas o atendimento, sofrível”. Raramente me preocupo em criticar negativamente algo. Eu simplesmente paro de frequentar o lugar. Certamente, em uma cidade grande, opções não me faltarão. Se estou lendo um livro ruim, eu paro na quinta página – espero que você ainda esteja aí. De forma mais geral, cortar contato imediatamente com aquilo que não te faz bem previne dores futuras, e isso deveria ser levado à risca no que tange ao consumo. Nada pode fazer mais mal ao negócio do que parar de contar com um cliente como nós. Nesse sentido, consumir bem e com ética se trata de uma expressão política.

Nunca concordei com a máxima da irrevogável razão do cliente, especialmente porque meus lugares são dedicados a tirar as pessoas do pleno domínio de suas faculdades. O fundamental é conseguir discernir o que é ódio projetado e o que é alguém que se preocupa com o seu empreendimento e gostaria que ele fosse melhor. Com esse último eu quero trocar toda a energia do

mundo. A pessoa está tentando ajudar o meu negócio, e quero oferecer a ela uma experiência melhor, obviamente. Tudo tem espaço para aprimorações, nada está plenamente acabado. Felizmente, esse tipo de crítica é a mais comum.

O cliente pode não ter sempre razão, mas não por isso deve ser subestimado. Ele merece toda a estima e todo o cuidado do mundo, porque me deu um voto de confiança em forma de papel-moeda, ou seja, tempo de sua vida. Sinto-me na obrigação de corresponder ao que ele espera e, se pretendo que ele volte, de entregar até mais do que o combinado, um produto muito acima da média e uma experiência – essa palavra esfarrapada – mais além de satisfatória.

Uma vez que experiência é algo tão íntimo, tão pessoal, melhor mesmo é focar no negócio. Não faça pensando no que seu cliente quer. Cliente é uma abstração, porque não existe “o” cliente, essa entidade quase abstrata, que faz seu negócio girar dia após dia e que sem o qual ele trava completamente. Existe um cliente, singular, único, com uma história de vida e um conjunto de experiências pregressas que vai usar para te avaliar. Provavelmente “o” cliente pensou durante cinco minutos em toda a sua vida sobre sabão em pó, ou seja lá o que você estiver vendendo. É por isso que não acredito em pesquisas qualitativas, tão caras para os departamentos de marketing das grandes corporações. Forçar o cliente a refletir sobre algo, um produto ou um serviço que lhe diz respeito por frações de minutos em toda a sua vida é deturpar sua opinião sobre ele, portanto inútil.

Faça para você. Já disse isso outras vezes no decorrer deste livro, mas repito: faça para você. Valorize o *bang for the buck*,

como você valoriza quando se encontra no papel de cliente. Se alguém te der 10 moedas, coloque 20 de volta na boca dele. Na boca, nos olhos, no tato, no serviço, sempre mais do que foi pago. A partir do momento que você seguir essa simples regra, quase um imperativo, a pessoa voltará. Se o cliente receber menos do produto do que cedeu de vida para ter acesso a ele, ele nunca mais pisará na sua casa e provavelmente falará mal dela, porque intuitivamente sabe que gastou um pedaço de vida à toa para ter acesso àquele produto que lhe causou arrependimento, quase uma pequena morte. Parece óbvio quando você é o cliente. Mas, quando você passa para o outro lado do balcão e começa a lidar com todas as obrigações e engrenagens de uma empresa, essa regra tão simples pode facilmente desaparecer da sua cabeça, e a partir desse momento sua empresa começará a se desfazer.

O caixa é rei

Não importa tanto quanto você fatura. Ao fim e ao cabo, você precisa se concentrar na rentabilidade do seu negócio. Se a sua rentabilidade for negativa, por exemplo, quanto mais você faturar, mais se afundará. Não que o faturamento não seja importante. Ele é, mas quando administrar sua empresa foque o nível de seu caixa. Saiba quanto de energia você tem disponível de cor e salteado, dia a dia, deixe disponível o que pode ser chamado de “caixa para o caso de um apocalipse zumbi”: seis meses, preferencialmente mais, dos custos operacionais de seu negócio, mais um pró-labore para os sócios, caso o pior dos

cenários se configurar e você tiver que passar por um tempo sem faturar um único centavo que seja.

O caixa de sua empresa não é seu, meu caro empreendedor: jamais retire seu salário do que sobra no final do mês. Seus ganhos devem ser estabelecidos de largada, por meio de um pró-labore acordado entre todos os sócios e preferencialmente transparente para todos os que estão na organização, e recomendo fortemente que ele não seja muito maior do que o maior salário da empresa que você administra. Idealmente, deveria estabelecer o seguinte gatilho para a sua cobiça: digamos que você não possa ganhar mais de dez vezes que o menor salário que paga aos seus funcionários. Dessa forma, se quiser aumentar seus vencimentos, terá de elevar os níveis salariais de todos os que dedicam a vida para construir o seu negócio. Ao achatar a pirâmide e distribuir riqueza você terá menos perdas, funcionários mais comprometidos e produtivos, e seu negócio provavelmente será mais longo e próspero. Distribuir riqueza não é ser comunista ou altruísta: existem inúmeros estudos de caso que comprovam um impacto direto na rentabilidade de qualquer negócio quando há relações salariais mais justas. Distribua melhor, e você acabará ganhando mais no longo prazo.

A Apple não é uma das instituições mais poderosas do mundo apenas pela inovação dos seus produtos, mesmo porque eles não são tão inovadores assim: a companhia deixa grande parte das vezes que a concorrência lance produtos inovadores primeiro, que serão usados como uma espécie de boi de piranha no mercado consumidor, para posteriormente serem refinados em soluções mais elegantes para sua legião de fiéis. O que deixa

a Apple à prova de futuro é seu caixa colossal, que lhe permite comprar empresas complementares, desenvolver e testar novas tecnologias e ter os melhores cérebros em seus quadros, além de aprender com os erros passados de outros gigantes, algo que a deixou muito mais experiente em antecipar ameaças aos seus territórios. O excesso de caixa permitiu que se expanda agressivamente para novos mercados, compre potenciais rivais quando ainda são relativamente pequenos e controle partes-chave da infraestrutura da internet, bloqueando caminhos que pequenas empresas poderiam usar para alcançar um mercado de massa. Caixa é garantia de futuro, é transformar sua empresa em um capacitor com energia armazenada para investi-la no momento adequado, quando a ocasião pedir.

Por conta do expansionismo irrefletido a que me dediquei nos últimos anos, tive de sangrar o caixa das empresas muitas vezes para constituir os novos negócios, o que acabou por gerar um ciclo vicioso: minha margem de erro se tornava cada vez menor, pagava milhões, literalmente milhões de reais, em juros financeiros, tinha de adiantar as vendas efetivadas nos cartões de crédito, sendo punido com descontos exorbitantes pela ação, tive de cortar custos e muitas vezes impactei a qualidade do que vendia, ora economizando no atendimento, ora trocando um produto por outro com qualidade de matéria-prima inferior; ou passei a cobrar por um serviço que antes era gratuito, ou aumentei o preço sem entregar valor. Essas atitudes desesperadas quase me engoliram e afundaram meu negócio em uma crise ainda mais extrema. Qualquer mudança em seu produto precisa ser para melhor. Na primeira vez em que seu

consumidor perceber uma mudança negativa, talvez ele te perdoe. Na segunda, ele desaparecerá.

Outro erro: o caixa a que me refiro precisa estar embutido no planejamento do negócio. De nada adianta começar seu empreendimento se esse caixa, de seis meses de operação sem faturamento, não estiver a seu dispor do momento zero. Ele é o custo do negócio, tanto quanto as paredes, o equipamento, o que quer que seja necessário para você colocar sua ideia em pé. A esse montante de energia se dá o nome técnico de capital de giro, e quando não planejado dentro da estrutura do negócio ele custará caro: sem capital de giro você investirá tempo e energia que são vitais no início da sua operação simplesmente para pagar as contas e buscar financiamento, não a se dedicar ao produto e a suas correções de rota, como se deve. Esse é um erro bastante comum, eu mesmo já o cometi inúmeras vezes, e em todas elas me feri gravemente.

O que vale para o caixa de sua empresa valerá para a sua vida pessoal. O caixa é rei, lembre-se. Demora muito tempo para se montar um negócio, e ainda mais para dele se tirar dinheiro. Seja realista ou, ainda melhor, pessimista sobre as suas expectativas com relação ao negócio que montará. Jamais invista toda a sua energia no seu negócio: tenha a sua própria reserva financeira para não depender do caixa de sua empresa para pagar o aluguel. Uma das muitas razões pelas quais tantas empresas falham de maneira tão prematura e retumbante é porque os empreendedores esperam que, assim que começarem sua operação, passarão a ganhar dinheiro. Não é verdade, e talvez demore muito tempo até ser, se acontecer. Tenha um

colchão pessoal, um para a empresa e nervos de aço. Empreender é talvez o emprego mais duro entre todas as atividades humanas.

Se tudo mais falhar, lembre-se de que muitos empreendedores de sucesso já quebraram. Eu mesmo quebrei mais de uma vez. O que me fez levantar e continuar empreendendo foi a certeza de que tinha o propósito, a política e o problema bem equacionados. Se esse for o caso, não desista. Tenha resiliência para eventuais perdas e conte com o caixa para te ajudar a passar por esses momentos difíceis. Não toque no caixa e garanta seu futuro. Sangre o caixa para converter essa energia em fortuna pessoal e você estará arriscando a longevidade de seu negócio por uma triste razão.

Não seja obcecado a ponto de se perder

Todas as vezes que conheço um empreendedor, eu me deslumbro com os precipícios de energia que esses humanos têm dentro de si. Você já deve ter percebido a esta altura do livro que empreender é um exercício heroico, uma das poucas decisões que você tomará ao longo de sua vida e que a marcará profundamente e até seu último dia de existência. Uma vez tomada a decisão, e nem acredito que seja uma decisão consciente, porque não existem lá muitas alternativas para um empreendedor legítimo, toda a sua energia será convertida em ação. É lindo de ver, mas ao mesmo tempo terrível: nos dois meses subsequentes à abertura de meu primeiro clube, o Vegas, eu perdi 15 quilos que me fizeram falta à época. Estava tão

obcecado e apaixonado pelo lugar que simplesmente deixei de comer.

Naquele momento era necessária toda a energia que eu tinha dentro de mim. Era mais jovem, mais faminto, mais desesperado e deslumbrado do que sou hoje. Mas se eu tivesse continuado com aquele nível de dedicação ao Vegas eu provavelmente estaria morto agora. Depois que a cobrança de tamanho esforço chegou, passei a comer e a me exercitar regularmente, o que me deu energia para abrir mais 17 negócios depois do primeiro. Já falei sobre os limites que empreender levam à mente humana e quais são as consequências sobre sua saúde, portanto aqui vai outra lição aprendida à custa de dois casamentos desfeitos, alguns inimigos, uma dezena de amigos perdidos e noites de sono miseráveis: assim como você reserva um caixa para caso algo não dar certo, reserve algo de energia para si e para os seus. São eles que importam, no final das contas. Eu sei que soa piegas, mas é a mais pura verdade, e algumas vezes um chavão é apenas uma verdade puída.

Como reservar esse naco de energia para os seus? Delegando. Contrate bem, gente que se alinha eticamente com os seus 3 Ps, pague bons salários, construa a cultura da empresa (essa deve ser uma constante preocupação) e delegue. Confie em outros humanos. Eventualmente você contratará a pessoa errada para dividir a jornada contigo. Acontece. A falta de produtividade ou de motivação, ou a presença de uma atitude negativa dessa pessoa, arruinará o que de outra forma teria sido uma relação de trabalho excepcional. Não deixe que pessoas assim comprometam seu negócio – reconheça sua falha em contratá-

las e corrija o problema imediatamente.

Pense que, se não delegar para as pessoas certas, além de você trabalhar mais, ficar constantemente de mau humor por estar fazendo coisas miúdas, se tornar um paranoico, se afastar dos seus e dos aspectos importantes do seu empreendimento, provavelmente seu negócio desaparecerá junto com a sua saúde mental, e, se não desaparecer, sinto lhe informar que você, seu criador, não faz a menor diferença para a manutenção da existência do projeto que criou.

Embora seja tentador projetar seu próprio logotipo, fazer sua contabilidade, executar sua folha de pagamento, geralmente é uma má ideia. Só porque você pode fazê-lo não significa que você seja bom nisso. Mesmo se você for muito bom em alguma tarefa, determine se esse é o melhor uso do seu tempo. Eu uso a Pina, minha filha, como medida de qualquer emprego de energia meu. Chamo a esse tempo de unidade-pina, que equivale a uma hora ao lado de minha filha brincando de montar Lego. A qualquer coisa que não sei se deveria me dedicar ou não, me pergunto quantas unidades-pina tal tarefa me custará. Se não existir um custo-benefício positivo em abrir mão de uma hora ao lado de minha filha, digo que sinto muito, e não. Se alguém me propõe algo que eu tenha vontade de fazer, mas é para ontem, não, obrigado. A pressa do outro não pode ser a minha. Se me mandam mensagens, sempre respondo, mas no meu tempo. Não preciso de mais ansiedade em minha vida, nem que projetem em mim urgências decorrentes da falta de planejamento alheio.

A Pina virou minha unidade-padrão de energia. Se você não

tem um filho, pense no que mais gosta de fazer em sua vida, aquilo que faria sem parar se tivesse a oportunidade para tanto. Uma hora de sua vida dedicada a essa tarefa sumamente prazerosa é sua régua para determinar se você está ou não perdendo tempo. Óbvio que tudo isso é mais facilmente escrito do que executado. Se você for funcionário ou estiver muito no começo, obviamente não poderá se dar ao luxo de escolher o que fazer. Mas à medida que sua organização crescer, e com ela a sua independência, livre-se da necessidade de fazer ou supervisionar tudo, aprenda a confiar e aprenda a dizer não.

Por mais devotado que você seja ao seu negócio, não deixe essa obsessão eclipsar sua relação com a família, os amigos ou consigo mesmo. Se você não está investindo uma parte de seu tempo para as pessoas de sua vida, então provavelmente está perdendo muito tempo no trabalho. Essa obsessão pode ser insalubre e, como todos os aspectos de sua vida estão relacionados, acabará por comprometer a relação com seu negócio.

Desligar por um tempo é uma das melhores maneiras de manter sua produtividade alta e sua criatividade alerta. Talvez o seu negócio tenha tido o tempo que merece. Levante-se da sua mesa. Vá embora. Feche a porta atrás de você. Passe um tempo com as pessoas que ama. Não seja mais um moribundo que se arrependeu de não ter dedicado mais tempo às pessoas que amava.

PALAVRAS FINAIS: SER EMPREENDEDOR É UM DIAGNÓSTICO

Pare para pensar por um momento nessa relação de algumas horas que tivemos por intermédio do objeto que tem agora em suas mãos. Demorei mais de um ano para conseguir articular as quase 75 mil palavras que formam este livro. A bem da verdade, escrevi um pedaço minúsculo dele em um mês, fiquei sete meses sentado sobre meus próprios glúteos fantasiando inúmeras razões para justificar o fato de que, apesar de ter um prazo a cumprir, isso, aquilo e aquilo outro me impediam de continuar. Criei justificativas para mim mesmo nas quais me lambuzava, dava tapinhas em minhas próprias costas e pensava que, quando chegasse o momento, eu conseguiria tirar este livro da minha lista de coisas a fazer. Só tomei vergonha na cara no dia em que sentei com a minha editora para tomar um café no Mirante e vi em seus olhos que ela já tinha passado por aquilo inúmeras vezes: administrar o ego e a preguiça de humanos pretensiosos

que se julgam escritores apenas porque estão escrevendo um livro que provavelmente não será lido por mais de uma centena de pessoas. Quando sentei diante dela e percebi no primeiro “E aí, como anda o livro?” que ela tinha dito isso centenas, milhares de vezes, e que eu poderia ter um pouco de empatia e terminar o que tinha me comprometido a fazer, sem que ela ficasse o tempo todo me lembrando sobre os compromissos que eu assumira, me dediquei dia e noite ao livro e o regurgitei em menos de três meses.

Foi um exercício mais fluido do que imaginava. Sempre fui um bom leitor e fantasiava que a leitura era uma espécie de mesa branca, uma sessão mediúnica na qual um humano, o autor, sequestrava a nossa voz e falava dentro de nossa caixa craniana, entre as nossas orelhas, por horas e horas a fio. Sempre preferi a companhia dos escritores já mortos e me deslumbrava com a possibilidade de sobrevida que o livro lhes garantia. Ainda que fosse uma espécie de simulacro de eternidade, como se a voz do autor tivesse sido empalhada, era algo melhor do que o total esquecimento. E talvez seja isto que os humanos pretensiosos que escrevem livros busquem: essa triste ilusão de imortalidade.

Enfim, só fiz essa longa digressão porque isto aqui é um posfácio, e isso quer dizer que nos separaremos em breve. Queria lhe deixar um último conselho, o derradeiro. Use este livro como uma caixa de ferramentas. Muitas vezes já briguei mentalmente com autores de livros, ora porque não entendia o que escreviam, o que me fazia sentir um idiota, ora porque discordava visceralmente de suas posições. Até que um belo dia eu me dei

conta de que o autor não estava escrevendo para mim, mas *também* para mim. Ele estava, antes de mais nada, falando em voz alta, dialogando consigo mesmo. Isso quer dizer que nem tudo que ele escreveu serviria para mim, mas algo, uma frase que fosse, seria uma ideia que germinaria em meu cérebro e o arrebentaria por dentro meses mais tarde. Espero que destas dezenas de milhares de palavras você tire algo, apesar de eu ter sido um tanto polêmico em algumas passagens. Acredite, foi para evitar que você caísse no sono.

Você já deve ter compreendido que empreender é uma das atividades humanas mais arriscadas, e das mais excitantes e nobres. Provavelmente, como a narrativa, empreender tem por origem os primeiros agrupamentos de primatas, quando proto-humanos se reuniam para resolver um problema da comunidade, por exemplo: onde encontrar mais comida ou incrementar a segurança do grupo. Olhe à sua volta: tudo que você toca, tudo que vê, é fruto do engenho humano e nossa capacidade de domesticar a natureza e criar uma nova realidade. Se não fosse por um empreendedor, você provavelmente não estaria lendo meu livro. O empreendedor, de certa maneira, é a antena da raça. Eu, você, somos nós que nos aventuramos aonde ninguém quis ir antes, essas pessoas que pensam antes de mais nada em sua segurança. Segurança é um veneno de alma para um empreendedor, uma espécie de metal pesado como o mercúrio: reluzente, mas que te mata por envenenamento aos poucos. Todo empreendedor gesta em si um suicida, o elemento da criação e da destruição, no limite de si mesmo. Todo empreendedor tem fome de sede e gana de fogo.

Isso posto, não se leve a sério demais. Principalmente, não busque fórmulas prontas em livros, cursos, palestras. Empreender é uma arte, uma ciência inexata, um caminho. Não existem exemplos a serem seguidos, narrativas de sucesso, fracassos e coisas que funcionaram ou não em determinados lugares e momentos históricos, pois não existem verdades. Nada do que você ler ou ouvir te ajudará no caminho que tem diante de si, acredite. Seja cético, não busque mentores, gurus, papas sobre o assunto, e aqui advogo em causa própria, não confie em empreendedores que mostrarem *business plans* em apresentações de PowerPoint. Esse tipo de gente só cria produtos para vender a você a ilusão de que existe um caminho certo para o sucesso e de que esse caminho seguro está à sua disposição. *Basta querer*. E, se você não foi bem-sucedido, bem, é porque *você não quis o suficiente*. São pessoas tóxicas, das quais você precisa manter distância. Suas histórias de sucesso ou fracasso, seus livros, suas palestras, tudo é só um produto, e você, o público-alvo.

Fuja dessas pessoas. Não busque respostas em nenhum lugar. Procure capacitação técnica, especialmente nas áreas de administração, operações e finanças, e o resto você aprenderá no caminho. Não siga conselhos, nem os meus (se bem que você não vai se ferir se estudar como administrar sua empresa, convenhamos; é um tanto óbvio). Não leia livros de negócios, empreendedorismo, autoajuda, não veja palestras on-line, não compre cursos ou abra franquias. Gente como eu, que vende pás em vez de sujar as mãos batendo areia para descobrir pepitas de ouro no leito de um rio, são sempre os que mais se dão bem em períodos como este, em que, por conta da tecnologia e do fim

iminente do emprego formal, empreender virou uma palavra de ordem, uma narrativa heroica à disposição de todos, *basta querer*. Não, não basta querer. Querer, com toda a sua gana, é só o começo. Fuja de vendedores de pás como nós. Somos vampiros, queremos apenas sugar a energia que deveria ser empregada na resolução de sua ideia.

Você ouvirá dezenas de conselhos, centenas deles. Quando contava para os meus amigos que ia abrir uma boate em meio aos puteiros da rua Augusta, no começo dos anos 2000, eles me olhavam com certa pena e um sorriso amarelo no rosto, como se lhes tivesse dito que havia contraído uma doença terminal com poucas chances de cura. “Tem certeza?”, isso foi o que mais ouvi. Minha mãe quase se arrebentou em pranto, meu pai balançava a cabeça em silêncio e me julgava por dentro, e isso doía mais do que o “louco!” que ele queria vociferar entre os dentes. A bem da verdade, eu não tinha lá muitas alternativas, então segui adiante. Mas se um emprego, qualquer um que fosse, tivesse sido oferecido a mim naquela época, eu não estaria aqui agora. E me contorço por dentro só de pensar onde poderia estar.

Você está prestes a entrar em um labirinto. Alguns conselhos só te farão perder tempo e seguir o caminho que dará em uma parede, ou um espelho, e outros darão em novos caminhos e bifurcações. Não ouça conselhos, mas não ponderar e não refletir sobre eles é arriscado e pode significar perder uma lição importante já aprendida por alguém. Eu sei o que você está se perguntando: “Como saberei qual conselho seguir e qual não?”. Não sei a resposta, sinceramente. A verdade é que ouvi menos

conselhos do que deveria, porque sou turrão e ególatra demais. Isso me custou muita dor e energia desperdiçada. Queria ter ponderado mais sobre o que ouvi e não ter descartado os conselhos logo que entraram pelas minhas orelhas, porque me julgava o inteligente do pedaço. Uma triste constatação: normalmente quando você se julga o mais esperto e inteligente da sala, você não é. Por maior que seja a sua massa cinzenta, conseguir ponderar todas as variáveis que influenciam uma decisão que impactará a sua vida, seja de maneira mundana, seja de maneira definitiva, é impossível. A civilização vai mais além dessa gosma cinzenta de que você tanto se orgulha.

Busque conselhos para partes específicas do seu negócio, não para o todo. Do todo ninguém saberá melhor do que você. São os conselhos específicos, e não os globais, que devem ser ouvidos. No futuro, todos seremos empreendedores, cada qual com um caminho, e nenhum deles poderá ser trilhado duas vezes. Essa estrada é sua e somente sua. Afinal, empreendedor não é uma profissão, tampouco uma escolha. Ser empreendedor é um diagnóstico.

Que bons ventos te levem.

“Se você quer empreender, me perdoe pelas más notícias: seu negócio tem enormes chances de falhar.” É assim, falando crua e abertamente, que Facundo Guerra começa seu livro. Sendo ele um dos mais bem-sucedidos empreendedores brasileiros e um dos responsáveis pela revitalização do cenário cultural da cidade de São Paulo, o alerta soa como uma ducha fria. E é. Mas, depois de ressaltar os inúmeros riscos de se aventurar em um negócio próprio, Facundo mostra o que fazer para ter alguma chance de dar certo. Ao relembra a própria trajetória, ele reflete sobre a sociedade capitalista e ressalta como é importante ter um propósito, um objetivo que vá além de ganhar dinheiro. Explica também conceitos básicos para um empreendedor, como marketing, *business plan*, sócios, mas sempre sob uma ótica diferente da tradicional. E dá conselhos práticos a partir de seus fracassos – o que pode salvar muita gente de cometer os mesmos erros. Um guia para abrir seu negócio no pós-capitalismo.