

Como se explica o fato de as coisas às vezes não correrem como presumimos? Ou melhor, como se explica que haja outros que conseguem realizar coisas que desafiam todos os pressupostos? Por exemplo: Por que é que a Apple é tão inovadora? Ano após ano, após ano, após ano, a empresa é mais inovadora do que toda a concorrência. E, no entanto, é apenas uma empresa de computadores. É igual a todas as outras. Tem o mesmo acesso ao mesmo talento, às mesmas agências, aos mesmos consultores, à mesma comunicação social. Então por que é que a empresa parece possuir algo diferente? Por que será que Martin Luther King liderou o Movimento dos Direitos Civis? Ele não foi o único homem a sofrer numa América anterior aos direitos civis. E não foi certamente o único grande orador daqueles tempos. Por que ele? E por que será que os irmãos Wright foram capazes de inventar o voo tripulado controlado quando havia certamente outras equipes mais qualificadas, com melhor financiamento, as quais não conseguiram inventar o voo tripulado controlado, tendo sido superadas pelos irmãos Wright? Há aqui qualquer coisa a mais em jogo.

Há cerca de três anos e meio, fiz uma descoberta, e esta descoberta alterou profundamente a minha visão sobre como eu achava que o mundo funcionava. E alterou profundamente até o modo em que eu opero no mundo. Acontece que – existe um padrão – acontece que todos os líderes e organizações mais importantes e inspiradores do mundo, seja a Apple, ou Martin Luther King ou os irmãos Wright, todos pensam, agem e comunicam exatamente da mesma forma. E é o oposto completo de todos os outros. Tudo o que eu fiz foi codificá-lo. E é provavelmente a ideia mais simples do mundo. Eu chamo-lhe o círculo dourado.

Por quê? Como? O quê? Esta pequena ideia explica por que é que algumas organizações e alguns líderes são capazes de inspirar, e outros não. Permitam-me que defina os termos muito rapidamente. Todos os indivíduos e todas as organizações no planeta sabem o que fazem, a 100 por cento. Alguns sabem como o fazem, chamem-lhe “proposta de valor diferenciada” ou “processo proprietário” ou “USP” (ponto de venda único). Mas muito, muito poucas pessoas ou organizações sabem por que fazem o que fazem. E ao dizer o “porquê” não quero dizer “para fazer lucro”. Isso é um resultado. É sempre um resultado. Ao dizer o “porquê” quero dizer: qual é o vosso objetivo? Qual é a vossa causa? Em que é que acreditam? Por que é que a vossa organização existe? O que vos faz sair da cama de manhã? E por que é que alguém se deve importar? Bom, como consequência, a forma como pensamos, como agimos, a forma como comunicamos é de fora para dentro. É evidente. Partimos do mais claro para o mais vago. Mas os líderes inspirados e as organizações inspiradas, independentemente da sua dimensão, ou da sua indústria, todos pensam, agem e comunicam de dentro para fora.

Vou dar-vos um exemplo. Eu uso o exemplo da Apple porque é fácil de perceber como ela funciona e toda a gente entende a ideia. Se a Apple fosse como todos os outros, possivelmente usaria uma mensagem publicitária do género: “Nós fazemos excelentes computadores, com um design elegante, de utilização fácil e intuitiva. Deseja comprar um?” Não. E é assim que a maioria das pessoas comunica. É assim que se faz a maior parte do marketing e como a maior parte das vendas são feitas. E é assim que nós na maior parte comunicamos. Dizemos o que fazemos, como somos diferentes ou como somos melhores e esperamos um certo tipo de comportamento, uma compra, um voto, algo assim. Esta é a nossa Sociedade de Advogados. Nós temos os melhores advogados com os maiores clientes. Satisfazemos sempre os nossos clientes. Este é o nosso carro. Tem baixo consumo e assentos de couro. Compre o nosso carro. Mas isto não é inspirador.

Já a Apple comunica da seguinte maneira. “Tudo o que fazemos, nós acreditamos em desafiar o status quo. Nós acreditamos em pensar de forma diferente. Nós desafiamos o status quo através de um design elegante, de utilização fácil e intuitiva. Por acaso fazemos excelentes computadores. Deseja comprar um?” Totalmente diferente, certo? Vocês já estão dispostos a comprar um dos meus computadores. Tudo o que fiz foi reverter a ordem da informação. O que

isto prova é que as pessoas não compram o que fazemos; elas compram a razão por que o fazemos. As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos.

Isto explica por que é que todas as pessoas nesta sala se sentem perfeitamente à vontade para comprar um computador da Apple. Mas também nos sentimos perfeitamente à vontade para comprar um leitor de MP3 da Apple, ou um telefone da Apple, ou um DVR da Apple. Mas, como disse antes, a Apple é apenas uma empresa de computadores. Não há nada que a distinga estruturalmente de qualquer uma das suas concorrentes. Todas as suas concorrentes são igualmente qualificadas para fazer todos estes produtos. De facto, elas tentaram. Há uns anos, a Gateway lançou televisões de ecrã plano. A empresa é eminentemente qualificada para fazer televisões de ecrã plano. Há anos que produzem monitores de ecrã plano. Ninguém os comprou. A Dell lançou leitores de MP3 e PDAs. E faz produtos de grande qualidade. E os seus produtos são perfeitamente concebidos. E ninguém os comprou. De facto, agora que estamos a falar, nem sequer conseguimos imaginar-nos a comprar um leitor de MP3 da Dell. Por que haveríamos de comprar um leitor de MP3 de uma empresa de computadores? No entanto, fazêmo-lo todos os dias. As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. O objectivo não é fazer negócio com todos aqueles que precisam do que nós temos. O objectivo é fazer negócio com as pessoas que acreditam no que nós acreditamos. E aqui vem a melhor parte.

Nada do que vos estou a dizer é a minha opinião. Tudo isto está baseado nos princípios fundamentais da biologia. Não da psicologia, da biologia. Se olharem para uma secção transversal do cérebro humano, olhando de cima para baixo, O que vêem é que o cérebro humano na realidade está dividido em três componentes principais que correspondem perfeitamente ao círculo dourado. O nosso cérebro mais recente, o nosso cérebro de homo sapiens, o nosso neocórtex, corresponde ao nível do “quê”. O neocórtex é responsável por todo o nosso pensamento racional e analítico e pela linguagem. As duas secções do meio constituem os nossos cérebros límbicos. E os nossos cérebros límbicos são responsáveis por todos os nossos sentimentos, como a confiança e a lealdade. Também é responsável por todo o comportamento humano, todo o processo de tomada de decisões, e não tem capacidade linguística.

Por outras palavras, quando comunicamos de fora para dentro, sim, as pessoas conseguem entender grandes quantidades de informação complicada, como características e benefícios e factos e números. Simplesmente, isso não serve de motivação para o nosso comportamento. Quando conseguimos comunicar de dentro para fora, estamos a falar directamente para a parte do cérebro que controla o comportamento, permitindo depois às pessoas racionalizá-lo através das coisas tangíveis que dizemos e fazemos. É daqui que vêm as decisões intuitivas. Já se sabe, às vezes quando damos a alguém todos os factos e números, a pessoa responde: “Eu sei o que todos os factos e detalhes dizem, mas mesmo assim sinto que isto não está bem.” Por que haveríamos de usar este verbo, “sinto” que isto não está bem? Porque a parte do cérebro que controla o processo de tomada de decisões não controla a linguagem. E o melhor que nos lembramos de dizer é: “Não sei. Sinto que isto não está bem.” Ou às vezes dizemos que estamos a liderar com o coração, ou a liderar com a alma. Bem, desculpem ter de vos dizer, mas essas não são partes do nosso corpo a controlar o nosso comportamento. Tudo acontece aqui no cérebro límbico, a parte do cérebro que controla o processo de tomada de decisões e não a linguagem.

Mas se não sabemos por que fazemos o que fazemos, e as pessoas reagem à razão pela qual o fazemos, então como é que se consegue fazer com que as pessoas votem por nós, ou comprem algo nosso, ou, mais importante ainda, que sejam leais e que queiram fazer parte do que fazemos. Mais uma vez, o objectivo não é simplesmente vender a pessoas que precisam do que nós temos; o objectivo é vender àqueles que acreditam no que nós acreditamos. O objectivo não é simplesmente contratar pessoas que precisam de um emprego; é contratar pessoas que acreditam no que nós acreditamos. Eu digo sempre que se as pessoas são contratadas só porque sabem fazer um trabalho, elas trabalharão por dinheiro, mas se forem contratadas por

acreditarem no que nós acreditamos, elas trabalharão com o seu sangue, suor e lágrimas. E não há melhor exemplo disso do que os irmãos Wright.

A maior parte das pessoas não conhece Samuel Pierpont Langley. Nos inícios do século XX, a corrida à invenção do voo tripulado controlado era como o “ponto com” (.com) daquela altura. Toda a gente andava a experimentar. E Samuel Pierpont Langley tinha o que nós presumimos ser a receita para o sucesso. Quer dizer, mesmo agora, quando se pergunta a alguém “Por que é que o seu produto ou a sua empresa fracassaram?” as pessoas respondem sempre com a mesma permutação das mesmas três coisas: falta de capital, as pessoas erradas, más condições de mercado. São sempre as mesmas três coisas, portanto vamos explorar isso. O Departamento de Guerra (dos EUA) deu a Samuel Pierpont Langley 50.000 dólares para desenvolver uma máquina de voar. O dinheiro não era problema. Ele tinha uma cátedra em Harvard, trabalhava para a Smithsonian e estava extremamente bem relacionado. Ele conhecia todas as grandes mentes daquela altura. Contratava as melhores mentes que o dinheiro podia comprar. E as condições de mercado eram fantásticas. O jornal “New York Times” seguia-o para todo o lado. E toda a gente torcia por Langley. Então como se explica que nunca tenhamos ouvido falar de Samuel Pierpont Langley?

A umas centenas de kms de distância, em Dayton, Ohio, Orville e Wilbur Wright não tinham nada daquilo que consideramos ser a receita para o sucesso. Não tinham dinheiro. Pagavam pelo seu sonho com as receitas da sua loja de bicicletas. Nem uma só pessoa da equipa dos irmãos Wright tinha tido uma educação universitária, nem mesmo Orville ou Wilbur. E o “New York Times” não os seguia para lado nenhum. A diferença era que Orville e Wilbur eram motivados por uma causa, por um objetivo, por uma convicção. Eles acreditavam que se conseguissem descobrir como funcionava esta máquina voadora, isso mudaria o rumo do mundo. Samuel Pierpont Langley era diferente. Ele queria ser rico, e queria ser famoso. A sua demanda era por um resultado, por riquezas. E eis que – vejam o que aconteceu. Aqueles que acreditavam no sonho dos irmãos Wright trabalhavam com eles com sangue, suor e lágrimas. Os outros trabalhavam para um salário. E contam-se histórias de como todas as vezes que os irmãos Wright iam fazer as suas experiências, tinham de levar cinco conjuntos de peças, por que isso era quantas vezes eles caíam antes de voltar a casa para jantar.

E, por fim, a 17 de Dezembro de 1903, os irmãos Wright levantaram voo, e ninguém estava lá para partilhar da experiência. Só se descobriu uns dias depois. E mais uma prova de que Langley era motivado pela coisa errada: no dia em que os irmãos Wright levantaram voo, ele despediu-se. Poderia ter dito: “Isso é uma descoberta excepcional, pessoal, e eu vou aperfeiçoar a vossa tecnologia,” mas não o fez. Ele não foi o primeiro, não ficou rico nem famoso, e como tal desistiu.

As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. E se falarmos do que acreditamos, vamos atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos. Mas por que é que é importante atrair aqueles que acreditam no que nós acreditamos? É aquilo a que se chama a lei da difusão de inovação. E mesmo que não conheçam a lei, de certeza que conhecem a terminologia. Os primeiros dois e meio por cento da população são os nossos inovadores. Os 13 e meio por cento seguintes da nossa população são os adotantes da vanguarda, os que adoptam as coisas novas mais cedo. Os 34 por cento seguintes são a maioria da vanguarda, a maioria tardia e os retardatários. A única razão que levou estas pessoas a usar telefones com teclado foi o facto de não se poder comprar mais telefones de disco.

Todos nós, em diferentes momentos, nos situamos em vários pontos nesta escala, mas o que a lei da difusão de inovação nos diz é que se se pretende alcançar um sucesso comercial em massa, ou a aceitação de uma ideia em massa, tal não será possível até que se atinja este ponto de viragem entre 15 e 18 por cento de penetração de mercado. Aí o sistema dá a volta. E eu adoro perguntar às empresas: “Qual é a vossa taxa de conversão em novos negócios?” E elas adoram dizer: “Oh, é cerca de 10 por cento,” cheias de orgulho. Bem, 10 por cento de clientes podem

induzir em erro. Todos temos cerca de 10 por cento de clientes que simplesmente “percebem o que fazemos.” É assim que os descrevemos, não é? É como a tal sensação intuitiva: “Oh, eles simplesmente percebem.” O problema é: Como é que se descobre aqueles que percebem antes de começar a fazer negócio com eles, em contraposição àqueles que não percebem? Portanto é isto aqui, este pequeno espaço, que é preciso fechar, como diria Jeffrey Moore, “atravessando o abismo”. Porque, estão a ver, a maioria da vanguarda não vai experimentar nada até que alguém o experimente primeiro. E este pessoal, os inovadores e os adotantes da vanguarda sentem-se à vontade para tomar aquelas decisões intuitivas. Eles sentem-se mais à vontade para tomar aquelas decisões intuitivas que são motivadas por aquilo em que eles acreditam sobre o mundo e não apenas pelos produtos que estão disponíveis.

Estas são as pessoas que ficaram na fila durante seis horas para comprar um iPhone quando este saiu, sendo que podiam ter simplesmente entrado com calma numa loja na semana seguinte e comprado um da prateleira. Estas são as pessoas que gastaram 40.000 dólares em televisões de ecrã plano quando estas saíram, apesar de a tecnologia não ser de grande qualidade. E a propósito, estas pessoas não o fizeram porque a tecnologia era excelente. Elas fizeram-no por si próprias. Porque queriam chegar primeiro. As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. E o que fazemos simplesmente prova aquilo em que acreditamos. De facto, as pessoas fazem coisas que provam aquilo em que acreditam. A razão pela qual aquelas pessoas compraram um iPhone nas primeiras seis horas, ficaram na fila durante seis horas, foi por causa daquilo em que acreditam sobre o mundo e de como querem que toda a gente as veja. Elas chegaram primeiro. As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos.

Vou dar-vos um exemplo célebre, um fracasso e um sucesso célebres da lei da difusão de inovação. Primeiro, o célebre fracasso. É um exemplo comercial. Tal como dissemos antes, há um segundo, a receita para o sucesso é ter dinheiro, as pessoas certas e as condições de mercado certas. Muito bem. Então o sucesso devia estar garantido. Vejam o caso do TiVo. Desde o momento em que o TiVo foi lançado, há oito ou nove anos, até aos dias de hoje, ele tem sido o produto com o mais alto nível de qualidade no mercado, rendamo-nos, não há discussão possível. A empresa era extremamente bem financiada. As condições de mercado eram fantásticas. Quer-se dizer, nós até usamos a palavra TiVo como verbo. Eu “TiVo” coisas a toda a hora no meu reles DVR da Time Warner.

Mas o TiVo é um fracasso comercial. Nunca fizeram dinheiro. Quando recorreram a uma IPO (oferta pública inicial) as suas ações rondavam os 30 ou 40 dólares após o que baixaram drasticamente de valor, e desde aí nunca mais ultrapassaram os 10 dólares. De facto, nem creio que ultrapasse os seis, à exceção de alguns pequenos picos. Porque, estão a ver, quando a empresa lançou o TiVo, ela disse-nos o que tinha. Disse: “Nós temos um produto que faz pausa na TV em direto, exclui os anúncios publicitários, rebobina a TV em direto e memoriza os seus hábitos televisivos sem sequer ser necessário você pedir. E a cínica maioria disse: “Não acreditamos nisso. Não precisamos disso. Não gostamos disso. Isso assusta-nos.” O que aconteceria se a empresa tivesse dito: “Se você é o tipo de pessoa que gosta de ter controlo total sobre todos os aspectos da sua vida, bem, nem imagina o produto que temos para si. Faz pausa na TV em direto, exclui os anúncios publicitários, memoriza os seus hábitos televisivos, etc, etc.” As pessoas não compram o que fazemos, mas sim a razão por que o fazemos. E o que fazemos simplesmente prova aquilo em que acreditamos.

Agora vou dar-vos um exemplo de sucesso da lei da difusão de inovação. No verão de 1963, 250.000 pessoas apareceram no National Mall em Washington para ouvir o Dr. King discursar. Não foram enviados convites, e não havia nenhum website para verificar a data. Como é que se consegue tal feito? Bem, o Dr. King não era o único grande orador na América. Não era o único homem a sofrer numa América anterior aos direitos civis. De facto, algumas das suas ideias eram más. Mas ele tinha um talento. Ele não andava a apregoar sobre o que era preciso mudar na

América. Ele dizia às pessoas aquilo em que acreditava. “Eu acredito. Eu acredito. Eu acredito.” dizia ele às pessoas. E as pessoas que acreditavam no que ele acreditava pegaram na sua causa e fizeram dela uma causa própria, e transmitiram-na a outras pessoas. E algumas destas pessoas criaram estruturas para divulgar a causa e fazê-la chegar a mais pessoas ainda. E eis que — 250.000 pessoas apareceram no dia certo, na hora certa, para ouvi-lo falar.

Quantas pessoas apareceram por causa dele? Zero. Elas apareceram por si próprias. Foi aquilo em que elas acreditavam sobre a América que fez com que viajassem numa camioneta durante oito horas, para ficar de pé ao sol, em Washington, em pleno Agosto. Foi aquilo em que acreditavam, e não era simplesmente uma questão de pretos contra brancos. 25 por cento da audiência era branca. O Dr. King acreditava que que havia dois tipos de leis neste mundo, aquelas que são feitas por uma alta autoridade e aquelas que são feitas pelo homem. E apenas quando as leis feitas pelo homem fossem consistentes com as leis feitas pela alta autoridade, é que nós viveríamos num mundo justo. Foi só por acaso que o Movimento dos Direitos Civis foi perfeito para ajudá-lo a dar vida à sua causa. Nós demos seguimento, não por ele, mas por nós próprios. E a propósito, o seu discurso intitulou-se “Eu tenho um sonho” e não “Eu tenho um plano”.

Ouçam os políticos de hoje com os seus planos compreensivos de 12 pontos. Não inspiram ninguém. Isto porque há líderes, e há aqueles que lideram. Os líderes ocupam uma posição de poder ou autoridade. Mas aqueles que lideram inspiram-nos. Sejam indivíduos ou organizações, nós seguimos aqueles que lideram, não porque sejamos forçados, mas porque queremos. Nós seguimos aqueles que lideram, não por eles, mas por nós próprios. E são aqueles que começam com o “porquê” que têm a capacidade de inspirar aqueles que os rodeiam ou de encontrar outros que os inspirem.

Muito obrigado. (Aplausos)

*Mais sobre o palestrante [Simon Sinek](#) (em inglês)*