

DAN SULLIVAN  
BENJAMIN HARDY, Ph.D.

# 10x

*É MAIS FÁCIL*  
**QUE**  
**2x**

Realize mais fazendo menos.  
Concentre-se no que realmente faz sua empresa crescer.  
Uma abordagem prática para o trabalho – e a vida.



SEXTANTE

*Para Babs,  
que torna o 10x possível.*

## CAPÍTULO 1

# A surpreendente simplicidade do crescimento 10x

Por que a mentalidade 2x é inimiga dos resultados

*“A estrada para o inferno é pavimentada pela busca por volume. O volume leva a produtos medíocres, clientes medíocres e a uma complexidade gerencial muito maior. [...] O trabalho duro leva a baixos retornos. O insight e a decisão de fazer o que se quer levam a altos retornos. [...] Busque a excelência em poucas coisas, em vez de um bom desempenho em muitas. [...] Não é a escassez de tempo que deve nos preocupar, mas a tendência de a maior parte do tempo ser gasta de forma pouco qualitativa. [...] O princípio 80/20 diz que, se duplicássemos o tempo que dedicamos às nossas principais atividades, ou seja, aos 20% mais importantes, poderíamos trabalhar dois dias por semana e conquistar 60% a mais do que agora.”*

— RICHARD KOCH<sup>1</sup>

*“Como você faria para aumentar seus lucros em 10%?”*

Certa vez participei de um encontro de empresários promovido pelo especialista em marketing Joe Polish, em que ele nos fez essa e várias outras perguntas. Depois de pensarmos por uns dez minutos sobre os questionamentos de Joe, discutimos em grupo. Por acaso, o Dr. Alan Barnard, um grande especialista em teoria das restrições e tomada de decisões, estava presente naquele dia.

“Na verdade, essa é uma pergunta muito ruim”, afirmou ele, e continuou:

Existe uma infinidade de coisas que eu poderia fazer para aumentar meus lucros em 10%. A meta não é grandiosa o suficiente para criar foco e especificidade. Se, no entanto, você perguntasse “*Como você faria para tornar seus lucros 10 vezes maiores?*”, seria muito mais pertinente, porque é provável que haja POUCAS maneiras, talvez até apenas UMA, de criar um crescimento 10x. Na verdade, quase nada do que você está fazendo atualmente o levaria a isso. Para separar o alarme do ruído, é preciso tornar sua meta grandiosa o bastante para eliminar a maioria dos caminhos ou estratégias. As metas impossíveis ajudam você a identificar UMA condição ou POUCAS que oferecem o maior potencial de crescimento. Essas são as áreas nas quais deve concentrar seu recurso mais escasso: sua atenção.

Para tornar uma meta eficaz, é preciso testar os limites externos a ela. Leve-a ao extremo. Somente quando tornar sua meta *impossível é que* você vai deixar de operar com base em suas suposições e seus conhecimentos atuais. Estará *aberto a novas ideias* e vai analisar caminhos diferentes que nunca tinha cogitado.<sup>2</sup>

Operar de forma não linear com base em suposições e normas passadas: 2x.

Operar de forma não linear com base em uma visão empolgante e que parece inviável: 10x.

O Dr. Barnard incentiva as pessoas a tornar suas metas grandiosas a ponto de parecerem objetivos impossíveis. Por exemplo, se um empreendedor quiser obter lucros de 1 milhão de dólares nos próximos 12 meses, o Dr. Barnard pergunta: “Você acha que isso é possível?”

O empreendedor responde: “Acho.”

“Que tal obter um lucro de 10 milhões nos próximos 12 meses?”, sugere o Dr. Barnard. “Você acha que isso é possível?”

“Acho que não”, responde o empreendedor.

“Essa meta”, insiste o Dr. Barnard, “seria impossível, a menos que...? Quais condições precisam existir para se obter um lucro de 10 milhões nos próximos 12 meses? Em seguida, pergunte-se como você pode criar essas condições ‘a menos que’ para tornar possível o impossível”.

O Dr. Barnard ressalta que é nessas condições e estratégias que o empreendedor deve se concentrar se quiser obter o maior retorno de tempo e energia. Tudo o mais que ele estiver fazendo é supérfluo.

Metas que são descomuns ou parecem impossíveis são muito práticas porque separam de cara o que funciona do que não funciona, destacando os poucos caminhos que oferecem maior eficácia.

Metas pequenas não conseguem inspirar caminhos eficazes porque são marginais ou lineares demais em relação ao seu estágio atual.

É por essa razão fundamental que as metas e a visão 10x são mais simples, mais fáceis e mais práticas do que as metas 2x. Com uma meta 2x, há muitos caminhos possíveis para se chegar ao destino almejado. O excesso de análise nos paralisa e torna muito mais difícil reconhecer onde devemos concentrar mais energia e esforço.

Por outro lado, com uma meta 10x, apenas um número limitado de estratégias ou caminhos funciona.

Tomemos como exemplo meu filho Kaleb. Ele é um ávido jogador de tênis e quer jogar na universidade. Recentemente, seu treinador perguntou: “Por que você não vira profissional?”

Kaleb ficou surpreso, pois nunca havia pensado nessa possibilidade.

No carro, voltando para casa, Kaleb e eu conversamos sobre o que seu treinador havia dito.

– Se você se comprometesse a seguir carreira como tenista, isso mudaria alguma coisa no que você está fazendo agora?

– Talvez – respondeu ele.

– Você acha que sua trajetória atual o levaria a virar tenista profissional?

– Não.

– Se fosse esse o nosso objetivo, acha que poderíamos encontrar um caminho para alcançá-lo?

– Provavelmente.

– Você acha que seria diferente de jogar tênis na universidade?

– Sim.

A meta determina o processo.

Segundo Dan Sullivan, “a única forma de tornar seu presente melhor é tornando seu futuro maior”.

Extrapolar a meta até o próximo nível quântico e transformá-la em uma

meta 10x maior obriga você a encontrar caminhos diferentes para chegar aonde deseja. Com isso, você passa a fazer perguntas diferentes para pessoas diferentes.

Existem muitos caminhos para o progresso linear, o que explica por que segui-lo é ineficaz e de uma complexidade excessiva. Há poucos caminhos que levam ao 10x, o que torna a meta simples e muito mais eficaz. De novo, *quase nada* funcionará para o 10x, e é por isso que ele é tão útil.

Há muitos treinadores na região de Orlando, onde moramos, que talvez conseguissem ajudar Kaleb a atingir o nível esperado de um jogador de tênis universitário. No entanto, há pouquíssimos treinadores que poderiam, de forma realista, conduzir Kaleb até o nível profissional. Se nos comprometêssemos com o nível profissional, teríamos que mudar radicalmente seu treino.

A ironia é que a opção que aumenta as chances de Kaleb de atingir sua meta enquanto jogador universitário é a de elevar sua meta para o nível profissional. Assim, pelo menos começaríamos a ser muito mais criteriosos e exigentes em relação a tudo o que ele faria. Em outras palavras, a maneira mais fácil de obter um crescimento de 2x é tentar o 10x, porque o 10x nos obriga a parar de fazer o que seria perda de tempo. Como diz a famosa frase de Norman Vincent Peale: “Mire na Lua. Mesmo que erre, vai aterrissar entre as estrelas.”

O mesmo se aplica quando falamos de 10x e 2x.

Se estiver tentando o 2x, você provavelmente não vai conseguir avançar muito e vai gastar muita energia para andar alguns centímetros. A mudança necessária não é significativa o suficiente para deixar mais evidente qual direção você deve seguir. Também não há diferença suficiente para discernir o que, entre as muitas coisas que você está fazendo no momento, é um desperdício.

10x separa o alarme do ruído.

Quase nada gera um crescimento 10x, o que significa que, se levar a questão a sério, você terá que ser muito mais sincero sobre tudo o que está fazendo agora. Também precisará ser muito mais seletivo quanto aos caminhos que adotará, porque apenas um conjunto extremamente limitado de abordagens ou condições proporciona alguma conexão ou eficácia para a transformação almejada.

Segundo a psicologia, o *pensamento de caminhos* (*pathways thinking*) é um atributo das pessoas com alto grau de expectativa, ou seja, aquelas que

são muito comprometidas com objetivos específicos. Esses indivíduos estão continuamente aprendendo e repensando seu processo e seu caminho rumo à meta. Quando se deparam com obstáculos e não atingem as metas, eles extraem feedback para aprender, melhorar e ajustar sua trajetória.<sup>3</sup>

Quando conta com um grande espectro de caminhos ou soluções possíveis, um objetivo não é uma ferramenta útil. As metas servem para filtrar, para indicar onde os esforços devem se concentrar de modo a gerar o maior impacto.

10x é simples. Poucos caminhos levarão você até lá.

Quanto mais difíceis e específicos forem seus objetivos e seus padrões, menos opções você terá. Assim, ao contrário do que a maioria das pessoas esperaria, trata-se de um processo que torna suas metas *mais fáceis* de serem alcançadas. Quando elas se tornam maiores e mais específicas, eliminam de antemão quase tudo o que você está fazendo no momento, abrindo espaço para explorar e examinar opções muito melhores.

Se você quiser uma casa muito sofisticada, terá menos opções na hora de comprar móveis. Quanto mais específico você for em relação ao que deseja, menos decoradores vão conseguir atender aos seus desejos. Por outro lado, se você tiver padrões “baixos” ou vagos, haverá uma infinidade de móveis à sua disposição.

Para resolver problemas de enorme complexidade e especificidade, você vai precisar de um especialista, não de um generalista.

Quase tudo é ruído. Quase tudo o que você está fazendo agora é uma distração do 10x.

### **Por que 10x e 2x são literalmente opostos**

*“Se não tivermos ambição – a busca por algum grande objetivo –, como saberemos quais distrações e pequenas coisas devemos eliminar?”*

– RYAN HOLIDAY<sup>4</sup>

Como é possível que os empreendedores com melhor desempenho obtenham melhores resultados seguindo um caminho mais simples, por mais que isso contrarie o senso comum?

Somente ao adotar um quadro de referência 10x na sua vida é que você se torna crítico suficiente em relação a tudo a que dedica seu tempo e sua energia.

Ter uma mentalidade 10x significa perceber e compreender que, para concretizar mais, você deve realmente fazer cada vez *menos* e se concentrar em cada vez *menos* coisas.

Já sabemos que trabalhar mais horas não equivale a melhores resultados. Pelo contrário, em geral significa que você está se desgastando ao abdicar do tempo de descanso para renovar seu pensamento.

Trabalhar muitas horas significa viver 2x, não 10x. Significa que você está concentrado no esforço, não na transformação.

Economistas e estatísticos já apontaram um conceito crucial para esse fenômeno: o *Princípio 80/20*, ou *Princípio de Pareto*, que especifica que 80% das consequências vêm de 20% das causas, estabelecendo uma relação desigual entre estímulos e resultados.

Em outras palavras, 20% do seu foco está produzindo 80% dos seus melhores e mais desejados resultados. Apenas algumas coisas nas quais está investindo, como atividades e relacionamentos, produzem quase todos os resultados. Por outro lado, 80% do seu foco gera apenas 20% ou menos dos seus melhores resultados. Ou seja, você está investindo tempo e energia demais em coisas que o estão atrasando – e muito.

Mas é aqui que as coisas ficam interessantes. Há uma distinção crucial que não foi explicada de forma tão detalhada até agora.

A pergunta mais importante se você deseja levar uma vida significativa e com propósito é: *Como distinguir os 20% que importam dos 80% que não importam?*

Há duas coisas que você deve fazer, e a maioria das pessoas deixa isso de lado logo após completar a primeira. Entretanto, se parar o processo no meio, você provavelmente não vai conseguir separar os 20 dos 80. A primeira etapa é necessária, mas não é o suficiente.

Para diferenciar com clareza o que é importante do que não é, você precisa *especificar a sua meta*.

Sem determiná-la, é impossível encontrar um caminho útil. Em *Alice no País das Maravilhas*, quando chega a uma bifurcação na estrada, Alice pergunta ao Gato de Cheshire por onde deve seguir.

– Isso depende muito de onde você quer chegar – responde o Gato.

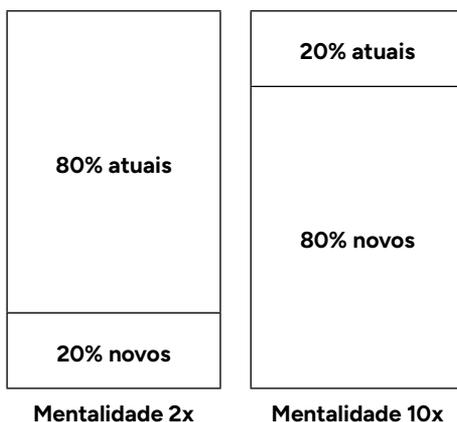
- Não me importa muito onde... – diz Alice.
- Então não importa para que lado você vai.

Sem uma meta bem definida, é impossível identificar os 20% que de fato o ajudarão e os 80% que o levarão por outro rumo. De todo modo, quando uma meta não é muito diferente da sua posição atual, você não precisa mudar muito para alcançá-la. Não precisa nem separar os 80% dos 20%, porque, quando o destino ou a transformação é menor, muito pouco precisa ser mudado em relação ao que você está fazendo hoje. Isso torna difícil identificar onde os esforços devem ser concentrados, além de impedi-lo de reconhecer os 80% que não são de grande valia.

Metas pequenas não exigem um pensamento 80/20, porque metas pequenas não exigem muitos ajustes na abordagem atual.

Portanto, o segundo requisito para separar os 20% que importam dos 80% que o levam por outro caminho é estabelecer metas *muito* maiores. Isso reflete a pesquisa sobre tomada de decisões e expectativa que acabamos de abordar, incluindo alguns dos insights cruciais do Dr. Barnard sobre metas impossíveis. Somente ao ampliar muito sua meta é que você vai conseguir apontar quais são os 80% das suas atividades e do seu foco atuais que afastarão você do seu caminho.

Somente quando você torna a meta grande o suficiente – 10x maior – é que as evidências de quais estratégias, relacionamentos ou comportamentos não funcionarão (ou seja, os 80%) se tornam absurdas e até cômicas.



Isso nos leva à estrutura desenvolvida por Dan Sullivan.

Simplificando: se você está buscando o crescimento 2x, então pode manter ou conservar 80% da sua vida *atual*, ou seja, o que está fazendo agora. E, de fato, quando se busca um crescimento linear, é isso mesmo que se está fazendo.

A mentalidade 2x opera com base no passado, principalmente dando continuidade ao caminho que você já está percorrendo. É um processo linear. Você não está fazendo nada muito diferente. Na maior parte das vezes, está apenas tentando fazer mais do agora, com o mínimo de alterações possível.

10x é o oposto de 2x.

Para atingir a meta 10x, é necessário *abrir mão de 80%* de sua vida atual e se concentrar nos 20% cruciais que são relevantes e têm alto impacto.

Toda vez que opta pelo 10x, você repete esse processo. Ele se aplica sempre que você dá um salto exponencial, independentemente de quantos saltos exponenciais tenha dado até o momento. Esse sistema é a base da nossa filosofia: para alcançar 10x, não se pode confiar no pensamento do seu eu anterior.

O que o trouxe até aqui não o ajudará a avançar.

Para aumentar em 10x o seu nível atual, apenas 20% serão escalonados. O restante será filtrado. Somente ao se aprofundar em sua visão 10x é que ficarão óbvios para você os 80% que o estão impedindo de progredir.

A mentalidade 10x é *fundamental e qualitativamente diferente* de como sua vida é agora. É uma transformação completa, não uma questão de apenas mudar os móveis de lugar.

Tudo em seu mundo, inclusive você mesmo, será diferente no modo 10x.

Dan Sullivan tem ajudado inúmeros empreendedores a dobrar a dedicação aos 20% e a deixar de lado os 80%. No Strategic Coach, ele pede que seus empreendedores identifiquem os clientes mais valiosos (aqueles que proporcionam 80% da receita e do entusiasmo) e tracem uma linha separando os 20% mais importantes dos 80% menos importantes.

“O que aconteceria se você eliminasse de uma vez só os 80% menos importantes? Quanto tempo levaria para voltar ao seu nível atual de receita?”

Depois de refletir sobre a questão, uma resposta comum dos empreendedores de Dan é: “Entre dois e três anos.”

Isso não é muito tempo. É incrível como isso é pouco, levando-se em conta que muitos desses empreendedores passaram décadas construindo seus negócios.

Existe um meme que descreve por que é mais fácil se concentrar nos 20% mais importantes do que manter os 80%:

**O cliente de 500 dólares:** “Sinto que, com esse investimento que estou prestes a fazer em você, nossa vida vai mudar. Eu preciso dos resultados e você precisa conquistá-los. Estou apostando minha vida e meu sustento em você.”

**O cliente de 50 mil dólares:** “Dinheiro enviado, obrigado.”

Pessoas 10x são mais fáceis que pessoas 2x.

Veja Carson Holmquist, por exemplo. Ele é cofundador e CEO da Stream Logistics, que Holmquist fundou em 2012, aos 26 anos. A empresa fornece transporte e logística (ou seja, caminhões e reboques) para empresas de construção.

De 2012 a 2017, a Stream Logistics se expandiu rapidamente, passando de 3 para 30 funcionários. Foi nessa época que Carson procurou a Strategic Coach para entender melhor como poderia ajudar sua empresa a crescer 10x a partir de onde estava. Uma das primeiras coisas que aprendeu foi que, para adotar essa filosofia, ele precisava torná-la autogerenciável, de forma que pudesse inovar, criar estratégias e evoluir em relação tanto a si mesmo quanto ao seu pensamento.

Naquele momento, Carson trabalhava 50 horas por semana e estava envolvido *em todos os aspectos do negócio*. Ele admitiu que estava microgerenciando e percebeu que ele mesmo era o gargalo pelo qual absolutamente tudo na empresa tinha que passar.

Carson estava atarefado, mas não era produtivo.

Ao ouvir as lições de Dan sobre o 10x, ele notou que estava sendo um empecilho para que a equipe crescesse e trabalhasse com autonomia sem ele.

Carson também estava prejudicando a si mesmo, porque seu tempo e

sua atenção estavam muito voltados para os detalhes do dia a dia do empreendimento. Diariamente ele lidava com batalhas urgentes e não tinha tempo para pensar no futuro da empresa.

Com frequência Dan Sullivan vê os empreendedores caindo nessa armadilha e precisa alertá-los de que ter horários apertados impede a real transformação.

2x é trabalhar *no negócio*. 10x é trabalhar *em si mesmo e para o negócio*.

2x é tentar otimizar o cavalo e a charrete, conquistando milímetros e centímetros por seus esforços. 10x é dar um passo para trás e inventar o carro, como fez Henry Ford, avançando quilômetros com o mesmo esforço.

Sem transformar a si mesmo, sua visão e seu pensamento, Carson estava trabalhando em um círculo vicioso no modo 2x.

Carson investiu os 18 a 24 meses seguintes na contratação e no treinamento de uma nova equipe de liderança para assumir tudo o que ele estava fazendo. Em 2019, a Stream Logistics havia crescido para cerca de 40 funcionários e era totalmente autogerenciada.

Carson não tinha *nada* em sua agenda. Ele se liberou totalmente para começar a observar a empresa com cuidado, a evoluir como pessoa e líder e a se concentrar nos futuros rumos do negócio.

Naquele ano, ele entrou no programa mais avançado do Strategic Coach, o *Free Zone Frontier*, que ensina os empreendedores a pensar 100x mais alto, conquistando colaborações exclusivas e nichos livres de concorrência. Carson aprendeu um dos métodos de alto desempenho de Dan, *Who Do You Want to Be a Hero To?* (Para quem você quer ser um herói?).<sup>5</sup> A ideia é simples: determine com precisão o tipo exato de pessoa com quem você deseja trabalhar – pessoas que também apreciem e valorizem o que você faz de melhor.

Carson começou a refletir sobre os diferentes tipos de cliente que tinha. Mergulhou nos números e na contabilidade da empresa e percebeu que havia dois tipos, que classificou como “fretes de rotina” e “fretes de alto risco”.

Naquela época, em 2019, os fretes de rotina representavam 95% de sua clientela. Essa categoria incluía os projetos que eram, bem, *rotineiros*, ou seja, não havia nada de extraordinário ou exclusivo nas necessidades desses clientes. Na maioria das vezes, queriam apenas que seus equipamentos fossem transportados do ponto A para o B. Essa demanda constituía o maior

volume de serviços da Stream Logistics, procurada por clientes que queriam um serviço simples e confiável.

Ao refletir sobre isso, Carson se deu conta do que poderia dar errado. A Stream Logistics não oferecia nenhuma vantagem exclusiva a esse tipo de cliente. Claro, a empresa prestava um serviço melhor que o da maioria de seus concorrentes, que eram muitos. No entanto, os clientes habituais não estavam muito preocupados com a qualidade. Não tinham necessidades nem desafios específicos. Como havia muita concorrência no setor de logística de construção, tudo se resumia a gastos. Quem oferecesse o melhor preço ficava com o negócio. Portanto, havia uma espécie de corrida para o fundo do poço: ao se concentrarem na redução de custos, as empresas iam perdendo a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Clientes desse tipo não eram leais à Stream Logistics. Sim, eles gostavam da Stream, mas se encontrassem condições melhores com certeza optariam pela concorrência.

Ao observar cada detalhe dos seus negócios e refletir sobre o panorama do seu setor, Carson também percebeu que o crescimento da empresa nunca deixaria de ser linear se não usasse outro modelo. Embora houvessem crescido rapidamente até aquele momento, tinham se estabilizado, atingindo um teto ou limite em relação ao que poderia ser feito de acordo com seu modelo específico.

A empresa havia crescido rápido porque contratava rápido. Se quisessem aumentar a receita em 20%, bastava adicionar mais 20% de funcionários para operar e lidar com os vários projetos e demandas. Era a única forma de continuar crescendo com o modelo e o foco em vigor na época.

O motivo de seu crescimento linear se tornou óbvio: eles não estavam oferecendo serviços de nicho e de alta alavancagem. Quase todos os seus serviços eram de amplo alcance, para um vasto leque de clientes.

Ao examinar os clientes de alto risco, Carson percebeu que eles representavam apenas 5% da clientela, mas eram responsáveis por 15% dos lucros da empresa. Além de sua equipe gostar muito de trabalhar com eles, esses clientes também eram quem mais apreciavam os serviços da Stream Logistics e quem pagavam mais.

Os clientes de alto risco tinham necessidades de logística e transporte altamente complexas, específicas e desafiadoras. Para eles, tudo precisava ser

perfeito: a carga tinha que estar no local exato, na hora exata e da maneira exata. As consequências eram de “alto risco”, caso a logística e o transporte não saíssem como o esperado. Às vezes, operações de logística do tipo exigiam mais de cinco reboques de carga superdimensionados, escoltas policiais durante o trajeto em estradas e rodovias, etc. Havia muito em jogo.

Carson acreditava que, se a Stream Logistics *direcionasse todos os seus esforços futuros* para os clientes de alto risco, a empresa conseguiria alcançar algo único e especial, crescendo exponencialmente. Ele também sabia que a lucratividade resultante dos pedidos desses clientes era assimétrica, não linear, o que significa que, ao adicionar 5% a mais de esforço, não se obtinha 5% a mais de retorno, e sim 15% ou mais. Para cada dólar investido, recebiam-se três ou mais de volta. Para cada minuto investido, ganhavam-se cinco.

Ele apresentou essa ideia no portfólio, mas a princípio a equipe resistiu à ideia. Para eles, até fazia sentido o que Carson estava explicando, mas a ideia de abandonar 95% dos clientes e 85% dos lucros parecia arriscada demais.

Os representantes de vendas foram os que mais resistiram à ideia, pois o foco nos fretes de alto risco reduziria de forma drástica sua lista de clientes. De cerca de 300 a 400 clientes potenciais e ativos, o número cairia para talvez 30 a 40. Os representantes não conseguiam enxergar como poderiam ganhar a vida com tão poucos clientes em potencial, mesmo sabendo que ganhariam mais dinheiro com cada um deles.

Foram necessários seis meses para que a equipe topasse mudar para *100% de energia e foco* nos fretes de alto risco. Nos primeiros meses, Carson observou que os representantes de vendas continuavam ligando para possíveis clientes do tipo “fretes de rotina”, tentando fechar negócio com eles. Carson, no entanto, pedia que se concentrassem *apenas* nos clientes de alto risco.

Com essa mudança de perspectiva, algumas coisas aconteceram na empresa. Primeiro, enquanto equipe, eles perceberam que havia muito mais clientes do que achavam a princípio. E as necessidades específicas deles eram mais complexas do que imaginavam.

À medida que os representantes de vendas obtinham cada vez mais vendas de fretes de alto risco, eles perceberam o poder da qualidade em relação à quantidade. Para os fretes de rotina, o lucro era de 260 a 280

dólares por remessa. Para os de alto risco, era de mais de 700 dólares, às vezes o dobro disso.

Em 2019, 95% dos clientes da Stream Logistics eram de frete de rotina. Enquanto escrevemos este livro, em outubro de 2022, esse número já caiu para *menos de 25%*.

Nos últimos dois anos e meio, eles não investiram nada na prospecção de novos clientes “rotineiros”. Eles continuam com os que já têm, mas não se esforçam para mantê-los.

Em 2019, a Stream Logistics teve uma receita anual de 22 milhões de dólares. Em 2022, a previsão é que passe dos 36 milhões.

O mais importante, porém, é que a Stream Logistics, enquanto empresa, é quatro vezes mais lucrativa do que era em 2019 e não precisou aumentar a equipe. Eles ainda têm cerca de 40 funcionários.

Ao concentrar sua energia nos clientes de alto risco, a equipe ficou menos dispersa e sobrecarregada. Carson me disse que eles ainda podem aumentar a lucratividade em mais 50% a 100% com a equipe atual, sem a necessidade de contratar mais funcionários. “Trocamos o mindset da quantidade pelo da qualidade”, declarou ele.

Qualidade maior com quantidade menor.

10x é qualitativo, não *quantitativo* – tem a ver com ser diferente e melhor, não maior. Quanto melhor e mais diferente você for para um tipo muito específico de pessoa, mais assimétrica será a vantagem em tudo o que você fizer.

Hoje a Stream Logistics tem muito menos clientes que antes, mas está com quase o dobro de receita e quase o quádruplo de lucros, em apenas dois anos e meio. Além disso, o futuro tornou-se muito maior e mais empolgante com seu novo modelo e sua mudança de foco.

Em 2019, quando o negócio girava basicamente em torno de clientes de frete de rotina, a equipe estava se tornando um tanto acomodada. Ao executar na maior parte do tempo tarefas rotineiras, eles tinham atingido um determinado nível de eficiência e não se sentiam muito desafiados. No entanto, quando a empresa passou a priorizar os clientes de alto risco, que possuem demandas únicas e são altamente desafiadores, a equipe de operações foi posta à prova de novo, aprendendo e crescendo como no início.

Pesquisas mostram que, para ativar um estado de fluxo e alto desem-

penho, uma tarefa requer três coisas: 1) metas bem definidas e específicas; 2) feedback imediato; e 3) o desafio de estar acima e além do nível de habilidade atual.<sup>6</sup>

Um dos motivos pelos quais o estado de fluxo tem sido tão estudado em esportes radicais como escalada, motocross e snowboard é que essas atividades são de “alto risco”. As consequências do fracasso são imediatas e, às vezes, fatais. A relação desafio-habilidade é insana, o que faz com que os atletas continuem ultrapassando os limites muito além do que antes era considerado “possível”.

Apesar de ter o mesmo número de integrantes desde o início da mudança, toda a equipe da Stream Logistics é qualitativamente diferente e melhor do que era há dois anos e meio.

A exemplo de *Hércules* e *Pietà* de Michelangelo, não é possível fazer uma comparação de fato. Os dois momentos dos funcionários da Stream Logistics estão em dois mundos totalmente distintos em termos de qualidade, foco e profundidade.

Como a equipe de Carson é totalmente autogerenciada, e como continua evoluindo e se tornando *10x melhor* e mais específica no que oferece a clientes cada vez mais rentáveis, há inovação constante na empresa. Eles estão sempre aprendendo sobre o que seus clientes precisam e investindo em novas formas de oferecer serviços exclusivos e de primeira linha.

Por exemplo, para deslocar cargas enormes, como módulos de apartamentos, é preciso ter acesso a reboques grandes o suficiente. Assim, a equipe de Carson está construindo 75 novos reboques de grande porte para dar conta dessa demanda, o que tornará seu serviço ainda mais exclusivo e valioso.

Enquanto o 2x mantém as coisas complexas e confusas, o 10x simplifica.

Quando você faz do 10x sua meta, 80% dos seus clientes e relacionamentos atuais se tornam empecilhos, assim como 80% de suas atividades, seus hábitos e suas concepções atuais.

Abrir mão dos 80% *não é fácil*, porque os 80% são sua zona de conforto. Para mirar no 2x, você pode manter 80% de sua zona de conforto, apenas fazendo pequenos ajustes ao longo do caminho para duplicar seu desempenho. Por outro lado, abrir mão dos 80% pode parecer tão extremo quanto desistir de algo que você ama. Como Jim Collins disse em *Good to Great* (De bom para ótimo):

O bom é inimigo do ótimo. [...] Para passar de boa a ótima, uma empresa não se concentra no que *fazer* para se tornar ótima; ela se concentra no que *não fazer* e no que *parar de fazer*. [...] Se você tem um tumor no braço, precisa ter a coragem de amputá-lo.<sup>7</sup>

Apostar tudo em seus 20% torna você e sua vida 10x melhores, mais simples e mais empolgantes.

### **E você?**

- Em quais 20% você precisa apostar para se tornar 10x mais valioso e impactante?
- Quais são as poucas coisas que você faz e as poucas pessoas com quem trabalha que resultam na maior parte de seu sucesso e seu entusiasmo?
- Quais são os 80% que estão impedindo você de progredir e que, em última instância, são uma distração para seus maiores saltos no futuro?

### **Como dar saltos 10x com mais frequência e criar uma liberdade exponencial**

*“Uma meta 2x envolveria fazer as mesmas coisas que você está fazendo agora, só que em maior quantidade. Já uma meta 10x faz você ir além. A meta 10x exige que você opere de modo totalmente diferente para evitar o estresse e as complicações de uma meta 2x.”*

– DAN SULLIVAN<sup>8</sup>

Em 1983, um ano após se casarem, Linda McKissack e seu marido, Jimmy, pegaram um grande empréstimo para abrir um restaurante com espaço para fliperamas. Jimmy havia trabalhado no ramo de restaurantes por quase uma década e achava que poderia ter sucesso. Depois de um ano à frente do negócio, o mercado despencou, levando o restaurante junto.

O casal teve que vendê-lo por um valor abaixo do que tinham pedido de empréstimo e, da noite para o dia, passaram a ter uma dívida de 600 mil dólares.

Linda tinha 20 e poucos anos e nenhum conhecimento de negócios. Nem sequer sabia o que significava a palavra “economia”, mas sabia que eles estavam em uma situação financeira ruim e notava o clima de estresse no ar, porque Jimmy não dormia à noite. Ele admitiu para a esposa: “Não quero dormir porque sei que o banco vai ligar pela manhã e, se eu dormir, esse momento vai chegar mais rápido.”

Até que um dia Jimmy se mostrou realmente vulnerável e honesto com Linda:

– Preciso da sua ajuda.

– Isso não vai ser problema – respondeu a esposa. – Você sabe que não tenho medo de trabalho. Todo mundo na minha família sempre teve dois empregos.

– Eu sei. E estou pensando no que um chefe meu me disse há muito tempo: que o setor imobiliário é a melhor opção para quem quer ganhar muito dinheiro.

Durante a infância e a adolescência, Linda nunca havia morado em uma casa própria.

– Não sei nada sobre isso. Como se faz para virar corretora? – perguntou ela.

– Basta apresentar o diploma da faculdade, fazer uma prova e obter o certificado – explicou ele.

E foi isso que Linda fez.

O início do negócio não deu muito retorno. No primeiro ano, obteve uma receita bruta de 3 mil dólares. Jimmy disse que aqueles 3 mil foram um golpe “literalmente bruto”.

Dois anos após se tornar corretora, em 1986, Linda começou a frequentar seminários sobre imóveis na Califórnia. Ela ficou impressionada com o conteúdo apresentado pelos palestrantes. Em um ano, depois de participar de mais seminários, ampliar sua rede de contatos e aprofundar sua formação, ela estava realizando, por ano, cerca de trinta transações imobiliárias e faturando cerca de 40 mil dólares em comissões.

Uma coisa que ela notou foi que os corretores mais bem-sucedidos das grandes cidades tinham assistentes pessoais. Aquilo a deixou intrigada, porque nenhum corretor da sua cidade tinha algo do tipo.

Um ano depois, Linda decidiu tomar a dianteira e se tornou a primeira

corretora da cidade a ter uma assistente. Foi, ao mesmo tempo, empolgante e assustador. Embora seu negócio estivesse crescendo, ela não sabia ao certo como pagaria o salário de 350 dólares semanais.

Em pouco tempo, Linda percebeu a incrível liberdade que tinha conquistado por não precisar mais se dedicar aos pormenores da profissão. Ela era péssima nessas tarefas, mas sua assistente passou a cuidar de sua agenda, da papelada e de toda a logística.

Linda havia se libertado de dezenas de horas de trabalho burocrático por semana (seus 80%), que drenavam sua energia e não eram o ponto central de seus maiores resultados. Liberar seus 80% renovou seu compromisso e seu entusiasmo para se dedicar por completo aos 20% mais essenciais, que era trabalhar com pessoas que queriam anunciar e vender casas ou com pessoas que queriam comprá-las.

Esse ânimo nasceu de uma mudança mental. Em primeiro lugar, ao contratar sua assistente, ela teve que descobrir como aumentar sua receita de modo a conseguir arcar com aquela nova despesa. A necessidade é a mãe da invenção. A oferta necessária sempre acompanha a demanda psicológica: quando o “porquê” é forte o suficiente, você descobre o “como”.

Dan Sullivan costuma dizer: “Nada acontece até que você assuma um compromisso.”

Somente quando estiver comprometido é que você sentirá a necessidade de encontrar ou criar soluções e caminhos para níveis mais altos de produtividade. Foi com base nessa premissa que cheguei ao conceito de *caminho sem volta*.<sup>9</sup> Depois que uma pessoa entra no caminho sem volta – que é o momento do compromisso e muitas vezes envolve investimento financeiro –, seu foco, sua motivação e seus insights disparam. Como disse um empreendedor que entrevistei para a minha pesquisa: “É como se eu me tornasse o Neo, de *Matrix*, e conseguisse me desviar das balas.”

Isso também faz sentido à luz das inúmeras pesquisas sobre o poder da expectativa.<sup>10</sup> Um aspecto central da expectativa é o *pensamento de caminhos*,<sup>11</sup> o que significa que as pessoas com altas expectativas ajustam a rota o tempo todo até encontrar e criar uma forma de atingir seu objetivo, mesmo nas circunstâncias mais difíceis.<sup>12</sup>

A segunda coisa que Linda observou ao contratar sua assistente foi que sua mente e seu tempo passaram a estar livres para se concentrar nos 20%

mais importantes, o que a empolgava. Ela se livrou de grande parte do peso que os psicólogos chamam de *fadiga de decisão*,<sup>13</sup> que ocorre quando o indivíduo toma várias decisões e vive passando de uma tarefa a outra. Ao terceirizar centenas ou até milhares de microdecisões e tarefas todos os dias para sua assistente, como responder e escrever e-mails, redigir contratos, encontrar informações específicas e atender ligações, a mente e a atenção de Linda relaxaram e se expandiram de forma espetacular. A partir de então, ela poderia se destacar nas poucas áreas que a interessavam e ficaria mentalmente livre de sobrecargas.

Um ano após a contratação, Linda tinha dobrado sua receita.

Sua primeira assistente acabou ficando sobrecarregada com todas as tarefas que lhe eram delegadas, ainda mais com o rápido crescimento que Linda teve naquele ano. Assim, Linda e sua assistente analisaram cada tarefa executada pela funcionária mais jovem, que apontou os aspectos do trabalho de que mais gostava. Em seguida, contrataram outra assistente para assumir o restante.

Com a segunda assistente, a receita voltou a dobrar no ano seguinte.

“Toda vez que contratávamos uma assistente, nosso negócio dobrava no ano seguinte”, contou Linda.

Ela continuou a participar de seminários e descobriu que os melhores corretores se especializavam ainda mais, contratando outros corretores para cuidar das partes menos empolgantes do negócio. Linda não gostava de trabalhar com os compradores, mas adorava anunciar novos imóveis. Ela decidiu que se tornaria uma excelente corretora de anúncios e contrataria outro corretor para lidar com os compradores.

“É nos anúncios que está toda a vantagem”, explicou Linda, “porque todos eles podem ser vendidos em um único dia. No entanto, ao trabalhar com os compradores, eu só podia fazer uma venda por vez”.

Ela contratou um corretor e passou a indicar para ele todos os seus clientes, e os dois dividiam a comissão meio a meio. Essa decisão deu uma boa desafogada em Linda, pois o trabalho com os clientes tomava grande parte de seu dia. Ao contratar um corretor para lidar só com aquela função, ela imediatamente liberou mais algumas dezenas de horas por semana.

O primeiro grande salto de Linda foi contratar uma e depois duas assistentes para se libertar de 80% do trabalho burocrático. O salto seguinte foi

se libertar dos 80% de trabalho com clientes para se aprofundar nos 20% de trabalho com anúncios.

Ao fazer isso, seu negócio cresceu tanto que ela contratou mais um corretor de clientes e, depois, um terceiro. Também contratou um profissional de marketing para expandir ainda mais seu alcance.

Linda deu um salto 10x ao aplicar cada vez mais a mentalidade de “quem”, não de “como”.<sup>14</sup> Em vez de ficar presa nos 80% que não amava, ela investiu no “quem” para lidar com esses 80%, bem como para organizar e gerenciar aspectos cada vez maiores de seu negócio. Como já mencionei, Dan e eu escrevemos um livro chamado *Who Not How* (Quem em vez de como), que sugiro fortemente que você leia ou releia. Esse é um princípio fundamental que você precisará dominar se quiser adotar o método 10x como um estilo de vida. Você não conseguirá atingir o 10x se ficar preso às intermináveis questões de “como” que permeiam a administração de um negócio.

À medida que Linda conseguia mais e melhores pessoas para integrar o “quem” em sua equipe e se concentrava em um percentual cada vez maior dos 20% que a empolgavam, seus negócios decolavam. Ela estava liderando uma equipe poderosa e em constante reajuste de demandas.

Ela começou a investir em marketing e branding e ficou muito conhecida em sua cidade. Em 1992, era a corretora de imóveis número um nas redondezas. Seus negócios haviam crescido mais de 10 vezes desde 1986. Na época, estava faturando mais de 500 mil dólares em comissões.

Apesar do rápido crescimento, Linda também estava começando a ficar frustrada com a agência de corretagem à qual pertencia. Eles não só ficavam com grande parte de seus ganhos – 20%, ou mais de 100 mil dólares –, como também sempre colocavam obstáculos ao crescimento que ela desejava.

Linda queria monopolizar o mercado imobiliário em sua cidade. Queria que todos ali pensassem nela quando pensassem em imóveis. Mas sua agência lhe dizia que ela não podia usar o próprio número de telefone em sua estratégia de marketing nem colocar o próprio nome nas placas em frente às casas que estava anunciando.

A agência estava agindo de acordo com a mentalidade 2x e estava presa à forma antiga de fazer as coisas. A ironia era que a agência também queria

que Linda fosse 2x. A mentalidade 10x de Linda representava uma ameaça, e a empresa fez tudo o que pôde para impedir seu progresso.

Costumamos chamar alguém como Linda, que tem uma mentalidade 10x em uma organização ou setor 2x, de *rate-buster* (algo como “destruidor de taxas”).<sup>15</sup> Esse termo se originou nas fábricas, quando um trabalhador que recebia por produtividade superava radicalmente a norma estabelecida, o que gerava uma oposição extrema por parte dos colegas, que temiam que o alto desempenho do *rate-buster* levasse a uma redução no valor pago por unidade ou a uma expectativa de maior produtividade.

Ninguém gosta do *rate-buster* porque ele faz com que os outros pareçam incompetentes e porque ele estabelece um novo padrão e uma nova norma, além de deixar as pessoas 2x ao seu redor desconfortáveis.

*Por que ele precisa conquistar tanto?*

*Por que ele está sempre rompendo paradigmas?*

*Por que ele simplesmente não deixa as coisas como estão?*

É interessante notar que organizações e setores inteiros, apesar de afirmarem que querem crescer, podem ficar na defensiva contra os *rate-busters*, que, por sua vez, podem ser a peça fundamental para se chegar ao 10x. Quando a pessoa está operando a 2x, seu objetivo não é evoluir, mas permanecer igual.

A pessoa 2x não quer causar perturbações. Não quer encarar as verdades duras no reflexo do espelho. Ela está comprometida com seus 80%, que são sua zona de conforto, sua cultura e sua maneira habitual de agir.

Naquele mesmo ano, enquanto Linda tinha atingido o teto das circunstâncias 2x, a imobiliária Keller Williams estava percorrendo os Estados Unidos para recrutar os melhores corretores de cada cidade. Eles procuraram Linda e fizeram uma oferta irrecusável que a deixou entusiasmada.

Um dos benefícios da mudança para a Keller Williams foi o fato de que eles tinham um limite máximo para o que recebiam de cada corretor que trabalhava lá, que na época era de 21 mil dólares. Em vez de penalizar o crescimento, como fazia a primeira agência de Linda, a Keller Williams o incentivava.

Linda decidiu se associar à Keller Williams mesmo tendo que se afastar dos 52 anúncios que já tinha disparado, porque eram de propriedade de sua antiga corretora, e não dela. Naquele momento, Linda já estava pagando à

antiga agência de corretagem mais de 100 mil dólares por ano em comissões. Ela sabia que, ao mudar para a Keller Williams, logo recuperaria o dinheiro dos 52 anúncios perdidos e muito mais.

Mesmo assim, 48 daquelas propriedades acabaram dizendo à antiga agência que “se Linda está indo embora, nós vamos com ela”. No fim das contas, coube a Linda cuidar daqueles 48 anúncios pela Keller Williams.

Nos seis anos seguintes, de 1992 a 1998, a modesta filial da Keller Williams em que Linda trabalhava (um único escritório com dezenas de corretores) se tornou a maior agência imobiliária da cidade. Linda também se tornou a corretora número um da Keller Williams *em todo o país*, fazendo 200 a 300 transações por ano e ganhando mais de 800 mil dólares em comissões.

Naquele ano, em 1998, a proprietária da filial decidiu não renovar a franquia. Ela queria mudar de empresa. Aquilo levou Gary Keller, proprietário da Keller Williams, a entrar em contato com Linda e Jimmy. Ele lhes disse: “Acho que vocês serão os próximos dirigentes da nossa filial nessa região, já que a proprietária anterior foi para a Century 21.”

Após alguns meses de fechamento temporário, Linda e Jimmy reabriram a mesma filial, mas dessa vez como proprietários.

Àquela altura, Linda já tinha alcançado o 10x várias vezes: se tornou corretora de imóveis autônoma e depois contratou assistentes, outros corretores e uma equipe de marketing.

Cada vez que ela deixava de lado seus 80% para buscar os 20% do nível seguinte, ela passava pelo processo do salto 10x. A cada vez que realizava esse processo investindo no “quem”, ela acrescentava mais pessoas capacitadas em sua equipe, ao mesmo tempo que ela própria se consolidava como uma profissional única em seu nicho cada vez maior de 20%.

O fato de se tornar proprietária de uma franquia da Keller Williams representava o início de um novo salto para Linda. Era uma nova etapa, com novas possibilidades. Esse novo contexto fez com que o anúncio de imóveis, antes parte dos seus 20%, passasse a integrar os 80% dos quais ela deveria abrir mão para alcançar seu próximo salto exponencial.

Agora, os 20% envolviam recrutar os melhores corretores da cidade e criar uma cultura poderosa dentro da filial. Em vez de receber comissões apenas pelos próprios negócios, ela receberia por cada comissão de sua

equipe. Ela ainda se manteve responsável por alguns anúncios para poder dar o exemplo como líder.

Mesmo assim, se dedicava cada vez mais a ensinar e formar outros corretores com os melhores métodos e mentalidades para ajudá-los a expandir seus negócios, tal como ela havia feito. Linda estava se tornando uma líder cada vez melhor e mais presente, o que atraiu toneladas de talentos incríveis para o seu empreendimento. Seus ensinamentos tinham validade e relevância porque ela ensinava com base na própria experiência, não apenas na teoria.

Nos 18 meses seguintes – de 1998 a 1999 –, Linda e Jimmy cresceram rapidamente e até abriram um segundo escritório a trinta minutos do primeiro. Crescer significava ser um *rate-buster* na cidade e mudar a visão de muitos corretores. Por exemplo, geralmente a agência atingia o máximo de trinta corretores. Linda quebrou o mito de que, com mais corretores, haveria mais concorrência e, portanto, menos crescimento para cada um, mostrando que, com uma agência maior, os corretores tinham acesso a treinamentos e recursos melhores. Não se tratava de um esforço em vão. Sucesso é algo que se cria. Seu entusiasmo, sua liderança visionária e sua cultura atraíram dezenas de novos corretores e os profissionais mais talentosos.

Em 1999, Linda recebeu outra ligação de Gary Keller. Ele falou com ela sobre uma oportunidade de explorar uma nova região em Ohio, Indiana e Kentucky, onde ela se tornaria proprietária dos negócios da imobiliária em toda a região, que contava com *dezenas* de escritórios. Como proprietária regional, ela se tornaria sócia direta de Gary Keller, dividindo com ele 50% dos royalties de cada transação na região.

Essa foi a próxima *oportunidade 10x* de Linda.

Mas aquilo exigiria que ela fosse para Ohio, Kentucky e Indiana com frequência, para recrutar novos gestores e, em seguida, ajudá-los a abrir novas filiais e selecionar corretores de qualidade.

Ela precisaria abrir mão de seus 20% atuais, que viraram 80% com o próximo salto 10x. Para isso, contratou o cunhado, Brad, que havia sido um bem-sucedido gerente de vendas em várias empresas e queria atuar no setor imobiliário.

Linda disse a Brad: “Que tal se juntar à minha equipe e gerenciar minha empresa? Nós pagamos um salário-base além de benefícios e participação

nos lucros. Preciso que alguém toque o negócio enquanto eu viajo para Ohio, Kentucky e Indiana.”

Nos oito meses seguintes, Brad acompanhou Linda e observou tudo o que ela fazia, desde o anúncio das casas até a assinatura dos contratos, o recrutamento de profissionais e a formação da cultura de seus escritórios.

Eles também conversaram com os clientes para que se sentissem à vontade trabalhando com Brad nessa transição. A princípio, alguns ficaram receosos, acostumados que estavam a trabalhar diretamente com Linda. Mas, com o tempo, pararam de se preocupar ao ver que a qualidade do serviço tinha sido mantida.

Esse é um dos maiores obstáculos do princípio “Quem em vez de como”, que faz com que muitas pessoas tropecem, seja no setor imobiliário ou em qualquer outro: acreditar que os outros não podem fazer o seu trabalho e que seus clientes precisam de você, e só de você, para prestar o serviço. Trata-se de um mito nascido do medo e da ignorância. Ao colocá-lo à prova e *permitir que seu “quem” assuma o controle e se aproprie totalmente do “como”*, você reeduca a si mesmo e aos seus clientes para que vejam você e seu trabalho de uma forma diferente e melhor. A questão passa a ser menos quem está fazendo e mais o resultado. Com o passar do tempo, os clientes 10x vão amar você por ter evoluído e crescido, e os clientes 2x vão embora, incomodados, porque você mexeu na zona de conforto deles.

Linda deixou sua empresa nas mãos de Brad no início de 2000 e começou a ficar mais em Ohio, Kentucky e Indiana. A princípio, a medida acarretou um decréscimo financeiro, pois ela estava pagando um alto salário para que ele gerenciasse a empresa.

“Foi um passo atrás para dar um passo muito maior à frente”, disse Linda.

Contratar pessoas para se liberar dos 80% não é um custo, mas um grande investimento em você e em sua empresa. Este é outro grande obstáculo que impede que muitos cresçam exponencialmente: a crença de que contratar novos talentos é um custo que o negócio não pode se dar ao luxo de assumir, em vez de um investimento que a empresa não pode se dar ao luxo de perder. É um investimento porque libera você para se concentrar nos 20% de maior impacto, o que permite retornos exponenciais sobre o investimento. Também é um investimento pessoal, porque agora os 80%

são feitos por alguém que adora o trabalho que se tornou prosaico para você. Os resultados são obtidos de forma mais sistemática, sem que você tenha que pensar ou se preocupar com eles.

Conseguir que a primeira pessoa abrisse uma franquía foi uma tarefa difícil. Linda levou *mais de três anos* para conseguir abrir a primeira filial em Ohio. Durante esse período, todo o seu foco estava direcionado em encontrar e recrutar os gestores certos. Para tanto, ela ofereceu aulas e seminários por tudo que era canto da primeira cidade que ia explorar: Columbus. Fez inúmeras ligações para os principais corretores, ajudando-os a enxergar as possibilidades do negócio. Conversou com todos os maiores credores de Columbus, checando quem eram os maiores e melhores agentes com quem estavam trabalhando.

Durante esses três anos, o dinheiro que ela ganhou não foi resultado direto de seus esforços, e, além disso, ela estava investindo grande parte da própria renda para manter o projeto. Mas ela sabia que era uma oportunidade na qual valia a pena investir, e que o retorno a longo prazo seria 10 ou 100 vezes maior do que se ela tivesse continuado onde estava. Linda sabia que, para ter sucesso no nível seguinte, assim como em cada um dos níveis anteriores, precisaria desenvolver ainda mais suas habilidades. Precisava se tornar *10x melhor e mais capaz* em seus novos 20%, o que exigia muito dela.

Transformar-se por meio de saltos 10x a empolgava. Ela amava aquele processo. E, toda vez que passava por ele, expandia seus horizontes e se tornava mais livre, com mais tempo disponível, mais dinheiro, relacionamentos melhores e um propósito mais claro.

Quando por fim conseguiu que alguém abrisse uma franquía, Linda ajudou o novo proprietário a desenvolvê-la, recrutando corretores de alta produtividade. A partir daí, a principal função de Linda foi apenas fornecer apoio e incentivo ao proprietário da nova filial para que ele crescesse, já que ele tinha investido e contava com um grande incentivo financeiro para ter sucesso.

Depois desse primeiro sucesso, Linda se aprimorou e ficou mais rápida em abrir mais e mais franquias com parceiros capacitados. Depois das três primeiras filiais abertas em Columbus, ela foi para Indianápolis e então para Dayton. Aos poucos, foi aumentando cada vez mais o número de escritórios em sua região.

Seus 20% consistiam em recrutar parceiros de franquia, ajudá-los a abrir o escritório e auxiliá-los no recrutamento dos melhores corretores. Ela também oferecia treinamento e apoio a todos os proprietários de franquias, ajudando-os a superar desafios, além de aprimorar continuamente a mentalidade deles em relação ao que poderiam conquistar.

Em 2011, para substituí-la, Linda contratou uma equipe regional, que ficaria encarregada de buscar novas pessoas para abrir e desenvolver franquias na região. Desde então, os 20% de Linda passaram a ser se expandir continuamente como líder e treinar sua equipe regional, de modo a formar líderes melhores. Assim como Michelangelo, Linda deu contínuos saltos 10x como pessoa. É óbvio, e muito importante ressaltar, que os saltos exponenciais de uma pessoa jamais serão idênticos aos de outra. Mesmo assim, os princípios e os processos fundamentais sempre estarão presentes.

Cada salto 10x deixa você mais próximo de se tornar uma referência mundial dentro dos seus 20%. A partir daí, aproveitando o crescimento e as liberdades que criou, você dá outro salto que até então lhe parecia impossível.

Toda vez que dá um salto 10x, deixando de lado os 80% anteriores e apostando tudo nos 20%, você se torna um mestre, um inovador, um líder. Ao longo do tempo, com um número suficiente de saltos exponenciais, você se torna líder de outros líderes, influenciando menos pessoas de forma direta, mas tendo um impacto geral muito mais abrangente.

Hoje, em 2022, os negócios de Linda já se expandiram para duas regiões em Ohio, Indiana e Kentucky, com 28 escritórios ativos e mais de 5 mil corretores imobiliários.

Sobre passar o bastão para Brad em 1999 e, em seguida, transferir a liderança regional para sua equipe, Linda me disse: “Por ter apostado tudo no crescimento e no desenvolvimento das regiões, agora tenho um negócio que, em 2021, teve uma receita de mais de 14 bilhões de dólares.”

Como coproprietária de todas as franquias em cada região, Linda recebe uma parcela de cada uma das transações feitas.

Uma receita bruta de *14 bilhões de dólares* é algo gigantesco quando comparado à receita bruta de 3 mil dólares que ela obteve em seu primeiro ano como corretora.

Desde que iniciou sua carreira no setor imobiliário, ela aumentou em 10x a receita total de sua empresa.

Cada um desses saltos envolveu primeiro uma *mudança qualitativa* na própria Linda, um processo em que ela expandiu sua identidade e sua visão de quem poderia ser. Depois, fez uma mudança qualitativa e não linear em seu foco e em sua estratégia, concentrando-se em seus novos 20%.

Sua primeira mudança de foco nos 20% foi se tornar corretora e largar o curso que estava fazendo quando o restaurante de Jimmy faliu.

Os 20% se estreitaram à medida que ela se aprimorava e se tornava mais experiente como corretora, deixando de lado as tarefas administrativas. Isso seguiu acontecendo quando, depois, ela optou por não trabalhar diretamente com os clientes, deixou de lado os anúncios e abandonou o processo de criar, recrutar e liderar suas próprias franquias. Agora, ela deixou de lado o recrutamento e o apoio direto a novos parceiros de franquia.

Sua própria renda anual teve saltos 10x várias vezes, passando dos quatro dígitos para os cinco, seis e agora sete. Além disso, seu patrimônio líquido médio ao longo desses anos também cresceu 10x. Ao longo das três décadas de trabalho no setor imobiliário, ela e Jimmy começaram a investir nos próprios imóveis, que passaram a incluir edifícios comerciais inteiros. Seu patrimônio líquido encontra-se próximo dos nove dígitos.

Linda deu esses saltos ao seguir o processo 10x. Ela elevou e expandiu sua visão a níveis que pareciam impossíveis, utilizou sua visão para se concentrar nos 20% essenciais e deixou de lado os 80% que a impediriam de avançar.

Ela fez isso repetidas vezes e continua fazendo até hoje.

Cada salto é exponencial em relação ao anterior. Cada salto transforma Linda completamente e a faz evoluir, dotando-a de mais habilidade e sabedoria. Além disso, cada salto também permite que ela tenha muito mais de cada uma das quatro liberdades: tempo, dinheiro, relacionamentos e propósito.

Antes de entrevistar Linda para este livro, pedi a ela que lesse o manuscrito ainda em estágio inicial. Eis seu feedback:

Ao ler suas palavras, vi a trajetória da minha vida. Pensei: “Meu Deus, eu não fazia ideia de que era isso que estava acontecendo!” E faz muito sentido você dizer que crescer 2x é muito mais difícil que crescer 10x. Eu digo aos meus corretores o tempo todo: “Por que você não abre mão do que tem e começa a mirar mais alto?” Mas eles se agarram ao que

têm hoje. Isso é muito limitador. [...] Seu livro é ótimo, porque nenhum outro explica como trilhar o caminho do 10x. É um conceito complexo, que as pessoas só mencionam por alto. No mundo imobiliário, costuma-se dizer: “Nossa, crescer 2x já foi difícil! Imagina 10x!” As pessoas não percebem que 10x é algo totalmente diferente. O 2x foi apenas a plataforma de lançamento. No 10x você faz algo totalmente diferente do que fazia antes para se dedicar a algo maior.

Linda acertou em cheio. O conceito 10x nunca foi tão bem explicado e destilado como neste livro.

Em cada capítulo, você vai aprender o caminho mais simples e prático para alavancar sua vida diversas vezes.

Vai adquirir o conhecimento e as ferramentas para compreender e expandir seus saltos, sempre aprimorando seus 20%.

Vai aprender a se livrar dos 80% e a alcançar níveis cada vez maiores de liberdade pessoal, nos quais se tornará a versão mais poderosa de si mesmo – sua própria versão do *Davi*.

### **Conclusões do capítulo**

- Metas que parecem impossíveis são mais práticas do que as possíveis, porque metas impossíveis forçam você a extrapolar seu nível atual de conhecimento e suas suposições.
- Pouquíssimos caminhos levam a um crescimento 10x. A partir de uma reflexão profunda, uma meta 10x destaca os poucos trajetos mais vantajosos, ou seja, as estratégias e os relacionamentos de alta alavancagem.
- As metas 10x permitem que você identifique claramente os 20% de coisas e pessoas em sua vida que estão produzindo a maior parte dos seus resultados e os 80% que estão atrasando o seu avanço.
- Adotar o 2x significa manter 80% de seus clientes, tarefas, posturas e mentalidades atuais. Para isso, basta fazer pequenos ajustes.
- Adotar o 10x implica eliminar 80% de seus clientes, tarefas, posturas e mentalidades atuais. Exige uma transformação em grande escala de tudo e todos ao seu redor – inclusive você mesmo.

- O 2x é linear – manter o crescimento atual exige mais esforço. Significa trabalhar mais, não de forma mais inteligente. Significa priorizar a quantidade, fazer mais do mesmo, sem levar em conta a qualidade, a exclusividade ou a transformação.
- O 10x é não linear – muitas vezes um crescimento enorme não exige mais esforço, e sim menos. Significa priorizar a *qualidade*, elevando sua visão e seu foco de tal forma que acaba transformando o valor e o impacto do que faz para pessoas cada vez mais específicas.
- Toda vez que dá um salto 10x, você o faz deixando 80% para trás e se aprofundando nos 20% mais importantes. Abrir mão de 80% geralmente envolve contratar pessoas para assumir essa fatia. Envolve também sistematizar o que é replicável para que você possa inovar no que não é.
- Toda vez que você adota o 10x, concentrando-se nos 20% cruciais, você aumenta drasticamente a qualidade e a quantidade das suas liberdades como pessoa – que são tempo, dinheiro, relacionamentos e propósito.
- Para compreender melhor seu próximo salto exponencial, acesse os recursos adicionais em [www.10xeasierbook.com](http://www.10xeasierbook.com) (em inglês).

## CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

