

Estratégia de Negócio para Empresa de Serviço

Priscila e Antônio Napoli · 76 min

Em uma frase: em empresa de serviço o dono se mistura com a empresa, então a estratégia começa por saber que vida você quer viver, se define escolhendo a quem você serve, e se sustenta construindo confiança (credibilidade, disponibilidade, intimidade e preço justo) e formando pessoas.

Por que importa: quase todo gestor de tráfego, agência ou prestador de serviço opera no automático, no instinto, vendendo e entregando sem parar. Isso trava o crescimento e prende o dono como refém da própria operação. Esta palestra dá a sequência que falta: primeiro clareza pessoal, depois escolha de cliente, depois confiança e time. É um "jogo de gente grande" para quem já é CEO sem ter percebido.

Ponto de partida: você já é CEO (por acaso)

Empreendedor solo é CEO, dono, operador e vendedor ao mesmo tempo. O problema é que a maioria virou CEO **por acaso**, guiada só pelo instinto ("olho a situação e sei o que fazer").

O quê: existe um degrau entre "CEO por acaso" (instinto) e "CEO com pensamento estratégico" (intenção). Instinto tira você do zero, mas não te leva ao próximo nível.

Por quê: o instinto trabalha só dentro do que você já conhece. Estratégia de verdade exige enxergar o que você **não** conhece.

Como aplicar: pare de esperar o instinto resolver tudo e trate estratégia como algo que se estuda e se decide de forma deliberada. Passar de acaso para intenção foi o que a própria Priscila descreveu como sua virada: autodidatismo, livros, cursos, MBAs e, principalmente, um bom mentor.

Os três círculos da perspectiva estratégica

Toda decisão estratégica vive dentro de três círculos:

1. **O que eu conheço.** As estratégias que já domino.
2. **O que eu sei que não conheço.** As lacunas que percebo.
3. **O que eu nem sei que não conheço.** O ponto cego total.

Por que importa: o terceiro círculo é onde mora o maior risco e a maior oportunidade, e você não chega nele sozinho. Por isso encontrar um bom mentor é imprescindível, alguém que já

passou pelo que você ainda não passou, preferencialmente **fora da sua bolha** (Priscila buscou fora do mercado digital), que faça as perguntas certas e mostre o que você ainda não vê.

Passo 1 da estratégia: clareza pessoal (o exercício do funeral)

Antes de pensar na empresa, você tem que saber o que quer da própria vida. Em empresa de serviço vida pessoal e vida profissional se misturam, então uma decide a outra.

O quê, o exercício:

- Marque a **data em que você vai morrer** (todo mundo vai). Calcule quantos anos úteis restam (Napoli, aos 60, calcula uns 30 a 40).
- Imagine o **último dia da sua vida**. As pessoas relevantes passam ao lado do caixão dizendo coisas sobre você. **O que você gostaria de ouvir?**
- Responda então às duas perguntas que destravam tudo: **"O que eu quero para a minha vida?"** e **"Qual o papel da minha empresa nessa vida?"**

Por que importa: quem não sabe o que quer para si mesmo não sabe o que quer para a empresa. A empresa é só um pedacinho da vida, e sem o desenho da vida inteira você não tem norte para desenhar a estratégia.

A história que ilustra: Napoli fez o exercício e "ouviu" o filho dizer que ele foi um workaholic com quem quase não conviveu, e ouviu que morreu "morando de aluguel, inteligente mas sem gerar valor para si mesmo". Do incômodo veio a coragem de desenhar a vida que queria de fato. Ele se divorciou, ganhou a guarda dos filhos e saiu de um emprego bem pago para ganhar um terço empreendendo. Todo mundo achou que ele estava maluco; ele só tinha feito uma reflexão honesta de que não estava construindo a vida que queria.

Como aplicar:

- Faça o exercício de olhos fechados, com honestidade, mesmo que assuste (é normal querer desistir no meio).
- **Repita com frequência.** A resposta muda com a idade e a energia (25 anos é diferente de 60). No mínimo **uma vez por ano**, respire e pense no longo prazo, não no "o que eu quero amanhã".
- Materialize: Napoli anda com um **papelzinho amarelo na carteira** com o que quer ouvir no funeral de um lado, e do outro os piores dias da vida que o motivam.

> Batendo cabeça a gente vai, mas em direção ao norte que construiu. Sem esse norte desenhado, você não chega.

O que é estratégia: escolher o jogo que você vai jogar

A metáfora: sua empresa é um jogador dentro de um jogo, o mercado. No jogo há **clientes e competidores**, e o **juiz é o cliente**: é ele quem decide se você ganhou (conquistou) ou perdeu (não conquistou).

A definição: estratégia é **escolher o jogo que você vai jogar**. E você só sabe qual jogo é esse quando responde à primeira grande pergunta:

A quem eu sirvo?

Escolher a quem você serve determina todo o resto: produto, comunicação, canal, processo, preço. Porque é esse cliente que vai ser o juiz.

O exemplo do paracetamol (mesma coisa, jogos opostos): duas farmacêuticas brasileiras vendem o mesmo paracetamol genérico.

Baixar CSV

Empresa	A quem serve	Como joga
Cimed	Mulheres de 25 a 40 anos, mães, sem plano de saúde, para quem saúde é questão central	Produz conteúdo que ensina a cuidar da família gastando menos, sempre com o fundo amarelo (cor da marca). Não vende diretamente, acolhe. Na farmácia a cliente pede "o da caixinha amarela". Jogo de marketing, comunicação e conteúdo para pessoa física. Ajuda o farmacêutico a vender remédio
	Pequenos farmacêuticos do interior, que atendem classe C e D	particionado/unitário (quem não tem dinheiro para a cartela de 12), com rastreabilidade legal. Capta o dono com uma viagem de graça para conhecer a fábrica (perto de Foz do Iguaçu, com passeio no Paraguai); ele se sente devedor e compra os kits. Jogo B2B, de relação próxima com o dono.

A lição: vender o mesmo produto não define o jogo. **A quem você escolhe servir** é o que define. Uma teve que virar máquina de conteúdo, a outra teve que atuar colado no dono do negócio. Tudo o mais decorreu dessa escolha.

A pergunta-teste: *"Se você fechar o seu negócio hoje, quem vai chorar a sua falta?"* Se você não responde de imediato, você não sabe a quem serve. E quem não sabe a quem serve **não tem estratégia**, porque não sabe que jogo está jogando. Não é fácil, exige meses de reflexão. Napoli responde a dele em uma frase: "sirvo pessoas como a Priscila e o Pedro, que querem sempre chegar em primeiro lugar", logo tudo o que ele oferece (conteúdo, metodologia, tecnologia) existe para levar ou manter alguém no primeiro lugar.

A nuance da empresa de serviço: você vende segurança

Serviço não é tangível. Você não entrega uma coisa que o cliente pega, olha e diz "gostei". **Você vende uma promessa**, e a entrega só acontece depois que o trabalho é feito.

Consequência: o que o cliente sente ao comprar é **segurança**. Em menos de um segundo ele bate o olho e julga: "esse aqui parece que vai entregar" ou "não parece". Por isso, em serviço, **como você se apresenta é parte do produto**.

A história: Napoli começou se vestindo como professor universitário. Entrava na sala do presidente da Coca-Cola ou da Petrobras e o executivo pensava "quero ser amigo dele, mas esse cara não tem sangue nos olhos para entregar o que eu preciso". Ele teve que **reconstruir a própria imagem** para transmitir a confiança de que entregaria, mesmo já sendo capaz de entregar antes. A capacidade existia; a imagem é que não passava.

A regra: em empresa de serviço o dono se mistura com a empresa. Você tem que **investir em si mesmo** e construir quem você quer ser, porque é olhando para você que o cliente decide comprar.

A fórmula da confiança (livro "O Conselheiro Confiável", David Maister)

Referência central da palestra, indicada como livro de cabeceira para quem presta serviço. A confiança que o cliente deposita em você é uma equação com quatro variáveis. Três **aumentam** a confiança, uma **diminui**.

Baixar CSV

Variável	O que é	Efeito
Credibilidade	Sinais objetivos de que você é bom: jeito de se vestir e se comportar, diploma, currículo, histórico, reputação	Aumenta
Disponibilidade	Estar lá quando o cliente precisa, responder rápido	Aumenta
Intimidade	Conhecer o cliente por dentro, os maus hábitos, a situação real ("você já está na minha cozinha")	Aumenta
Orientação a si mesmo	Estar voltado para a própria vantagem, cobrar preço injusto, tirar proveito	Diminui

A ilustração do médico: você busca um médico para o filho doente. Primeiro procura **sinais de credibilidade** (parece médico, tem diploma na parede, roupa, currículo). Depois testa a **disponibilidade** (ele cancela a pescaria para atender, em vez de empurrar o residente). Cria **intimidade** ao acompanhar a família de perto. No fim, cobra um **preço justo**. Quando as três primeiras estão altas e não há orientação a si mesmo, a confiança **explode**.

O preço justo faz parte da confiança

O preço é onde a orientação a si mesmo aparece. E o justo não é nem alto nem baixo:

- **Alto demais** (o médico cobrando 180 mil pelo que vale 40): abuso, destrói a confiança.
- **Custo ou de graça** (cobrar só o custo, ou nada): também é injusto e ofende. O cliente não quer caridade, quer pagar o justo. Preço de custo não paga funcionário, não paga você e não deixa lucro para reinvestir.

- **Justo:** o valor que corresponde ao que foi entregue. "Não está caro: paga meus funcionários, paga a mim e ainda dá lucro para continuar investindo no negócio."

A postura que o livro ensina: dar/oferecer primeiro, cuidar primeiro, e cobrar o preço justo depois. Aprender a se colocar e cobrar o que vale.

Formação de preço na prática

- No começo, tudo bem chutar ("cobrei 1.500, quem sabe"). É o que coloca você em movimento, não trave na frente da planilha.
- Mas chega a hora de profissionalizar: **saber quanto custa a sua hora, fazer pesquisa de mercado e saber a margem** que você busca. Sem isso, é impossível crescer.

O dilema da disponibilidade: entregar x vender x escalar

O maior desafio do prestador é manter credibilidade e disponibilidade tendo só 24 horas por dia. Ninguém quer construir uma empresa para virar refém e escravo dela.

O dilema central: *"Quando você está entregando, não está vendendo. Quando está vendendo, não está entregando."* Carregar o piano ou vender o piano. Para sair disso, você precisa de **pessoas**, estrutura e equipe, para poder tirar férias, escalar e não ficar limitado ao número de clientes que atende sozinho.

A verdade dura: metade do tempo do empreendedor deveria ser dedicado a **escolher e apostar em pessoas**. E somos ruins nisso, porque nunca fomos treinados para isso.

O único laboratório de pessoas é você mesmo

Como ficar bom em gente? O melhor (e único) laboratório é **você**.

- "Você não dá o que você não tem." Se você é tosco consigo mesmo, será tosco com os outros.
- Terapia, cuidar da própria alma, trocar com amigos, autoconsciência. Quanto mais sensível você é em relação a si, mais sensível consegue ser com clientes e funcionários.
- "Se o dono é tosco, ele só contrata gente tosca que faz tosquice." O autodesenvolvimento é pré-requisito para ser bom empregador e escolher bem.

Todo mundo tem que saber vender (inclusive o técnico)

Ser bom tecnicamente não basta. Sem saber se relacionar e vender, a empresa não cresce.

- **Vender não é empurrar.** É perguntar a dor do cliente e dizer com honestidade: "essa dor eu resolvo; essa outra não, talvez outro profissional resolva melhor". **Ensinar o cliente a comprar é vender.**

- Vender é mostrar a qualidade do que você entrega e ajudar o outro a resolver o problema. Todo mundo vende desde o estágio (o estagiário vende o próprio trabalho ao chefe).
- Só técnico "fica sozinho no deserto". Napoli passou 20 anos "escondido na caverna", comprado por poucos clientes que não contavam para ninguém que ele existia. Só cresceu quando saiu e desenvolveu a capacidade de mostrar como podia ajudar.

> O topo da pirâmide não é técnica. O topo da pirâmide é cuidar de gente. Quanto mais você cresce, menos você executa e mais você contrata, educa e forma pessoas.

Construir confiança progressiva no time (a contribuição da Priscila)

O erro clássico do prestador: ir até o limite fazendo tudo sozinho, "lavar a louça do cliente", não aguentar mais, **contratar um monte de gente de uma vez e sumir**. Essa ruptura brusca é o que gera estranheza no cliente.

O certo é inserir o time aos poucos, com paciência e sabedoria:

- Não sequestre a reunião. Deixe as pessoas do time falarem; faça intervenções pontuais, específicas, estratégicas.
- **Elogie o time em público, na frente do cliente:** "foi o fulano que passou a noite montando este relatório". Isso "vende" o time e transfere confiança gradualmente.
- Com o tempo o cliente passa a preferir falar com a pessoa do time do que com você, e aí você se desvencilha.

O caso do "cala a boca": duas funcionárias competentes pediram a Napoli que ficasse quieto nas reuniões, porque com a experiência e os cabelos brancos dele elas não conseguiam "existir" na reunião. Ele passou a só entrar em emergência, e o time cresceu bastante a partir daí.

Como formar alguém: a analogia de aprender a dirigir

O aprendizado de qualquer pessoa passa por quatro fases:

1. O professor dirige, você **observa**.
2. Você dirige, o professor senta do lado e **deixa você errar** (morrer o carro, ralar).
3. Você dirige **sozinho**, o professor assiste de fora.
4. Você só sabe que **realmente** aprendeu quando tem que **ensinar outra pessoa** a dirigir.

A aplicação: a fase final do aprendizado é ensinar. Quando um funcionário chega ao ponto de conseguir ensinar outro, **promova-o**, tire-o da tarefa e passe a próxima. Não coloque "corrente no pé" do bom técnico, prendendo-o na função só porque ele é bom nela. Liberte-o para formar os outros.

O desconforto diário como motor

A tese: para se desenvolver você tem que sair da zona de conforto e fazer o que ainda não sabe fazer. E a primeira coisa que aparece é a **vergonha**.

A história: Napoli estava obeso, foi para a academia e passou vergonha, era o último da fila, o "mané". É exatamente esse desconforto público que desenvolve.

A regra: o desconforto na carreira tem que ser **diário**, porque significa que você está se desafiando a aprender. Quem vira "rei da cocada", que já sabe tudo, ferrou a carreira, porque parou de ter provocação e desconforto para evoluir, enquanto o mundo, o algoritmo e as regras mudam toda hora. Crie propositalmente desconforto para você e para o seu time, para que todos sejam obrigados a encarar desafios e crescer.

Se destacar na competição e sobreviver à crise

O problema: quem só vende e entrega não estuda, não aprende nada novo e só faz mais do mesmo. Quem se destaca fica "duas casinhas à frente" da concorrência, e só fica quem se dá esse espaço.

A conta do tempo: o ano tem cerca de 252 dias úteis, uns 230 tirando feriados. Reserve **algumas horas por semana ou por mês** para estudar, inovar e conhecer gente e negócios diferentes. O concorrente já está entregando; você tem que entregar e se desenvolver. Só saindo da caverna você descobre o que poderia estar fazendo e nem imaginava.

Sobre crise e "o Brasil": Napoli, aos 60, viveu todas as hiperinflações e segue de pé. Quando a empresa é pequena ou média, as questões de mercado assustam, mas dá para focar no próprio negócio e passar quase ileso. Sempre tem gente ganhando dinheiro e performando bem em qualquer momento.

- **Não perca tempo** com fantasias, política e brigas. Gaste o tempo se desenvolvendo e gerando valor.
- A cada quatro anos muda o governo e vem algum tipo de crise; um dia virá algo como uma nova pandemia. Estar preparado é fazer o dia a dia certo: **gastar o mínimo de tempo inovando e boa parte melhorando quem você é como pessoa**, para tratar melhor o cliente.

O caso da competição desleal (IP x Unilever): uma empresa (IP) teve que fechar fábrica após uma denúncia. A motivação não foi política: a concorrente (Unilever) **monitora todos os concorrentes o tempo todo**, descobriu uma contaminação no produto do rival e pressionou a Anvisa até agir. Lição: na competição não existe só "quem é melhor e quem é pior", existem jogos de força e atitude. Uma empresa "comeu mosca", a outra não. Fique atento à sua própria entrega e ao seu cliente.

O que o cliente realmente quer: não é o melhor técnico, é alguém em quem ele pode **confiar** (a equação: disponível, entende as loucuras dele, cobra preço justo). Você não vende só técnica nem só resultado, vende **relacionamento** e cuidado com pessoas. Napoli admite não ser, de

longe, o melhor consultor de estratégia, mas mantém relações de 25 anos porque é comprometido com o sucesso do cliente (um deles, Rogério Nelson, comprou 15 projetos e virou sócio).

”O mercado não quebra ninguém. Quem quebra você é você.”

A metáfora do passarinho: o pássaro que investiu em fortalecer as próprias asas não teme a árvore quebrar, ele bate asas e acha outra. Se você desenvolve suas habilidades e competências para servir, o sucesso vem independente das condições externas.

A metáfora da pizza: o mercado é uma pizza. Na crise a pizza diminui, mas continua existindo. **Sobrevive quem fica com um pedaço**, mesmo que pequeno. Morre o mais fraco, quem investe menos, quem faz o serviço "nas coxas", quem não investe em si nem se desenvolve. Entre altos e baixos, é a **consistência** que vence.

Ambiente vence força de vontade

A pesquisa (dez/2024): uma pesquisadora britânica acompanhou 2.400 pessoas que fizeram listas de resolução de fim de ano. A hipótese era que a **força de vontade** decidiria quem cumpre. O resultado: nas coisas relevantes, a força de vontade era a **última** variável. A primeira era o **ambiente**.

O exemplo: emagrecer numa casa com a geladeira cheia de doce é quase impossível. Numa casa cheia de veganos que odeiam açúcar, você emagrece "na marra". Não é a sua força de vontade, é o ambiente que força a mudança.

A aplicação:

- Para mudar, **escolha estar do lado das pessoas que já são o que você quer se tornar**. Napoli passou a conviver com quem cuidava do corpo, passando vergonha, e mudou em dois anos, mais rápido do que sozinho com livro de autoajuda.
 - Quando achar uma **tribo** que fala ao seu coração e te ajuda de verdade, arrume um jeito de se aproximar e conviver. O contexto contamina e viabiliza grandes mudanças.
 - Fique perto de gente que você admira, mais inteligente e mais bem-sucedida que você, não para se comparar, mas para se inspirar e se motivar a ser outra pessoa.
-

Perguntas da plateia

O maior erro (e o que aprendeu)

Napoli quebrou quatro vezes. O maior erro: **esperar reconhecimento de fora para dentro**, esperar que o mercado dissesse que ele era bom, sem olhar nem cuidar de si mesmo.

- **O tapa na cara (livro "Tudo Sobre o Amor", Bell Hooks):** o livro manda escrever a lista do que você quer do seu companheiro (ele fez 14 itens); na página seguinte pergunta: "e você dá isso a você mesmo?". Tudo o que ele exigia dos outros, não dava para si.
- Até os 51 anos achava que o reconhecimento vinha de fora. Aprendeu que **não dá para exigir dos outros aquilo que você não dá para si mesmo.**
- **Outro erro: achar-se velho.** "Dentro da gente não tem idade." Os desejos são os mesmos aos 12, 30, 60, 90. Idade é relativa; achar que o tempo acabou é um erro grande.

Que habilidade o empreendedor precisa desenvolver

- **Ninguém trabalha só por dinheiro.** Motivações profundas movem mais: quem passou fome luta por fartura, quem viveu injustiça luta por justiça. Uma "boa vida" costuma ser o **oposto do pior dia da sua vida.**
- **O empreendedor quer mudar a realidade** (o mercado, o produto, a forma de consumir). O CLT cumpre uma função dentro de uma realidade mudada por outros; o empreendedor quer algo maior que o sucesso financeiro, embora o financeiro seja necessário para continuar.
- **Persistência no desconforto:** "o amador desiste do desconforto; o empreendedor persiste mesmo no desconforto."* A vida vai ser dura; se você desistir, acabou. Sam Walton (Walmart), segundo Napoli, quebrou 8 vezes e, na última, com ninguém querendo emprestar, acertou o modelo e criou um império.
- **Para não desistir, tenha propósito** (liberdade financeira, prosperidade, mudar o mercado, criar algo novo), não só grana. O "o que eu quero ouvir no dia do meu funeral" é a gasolina que não acaba. Exemplo: Pedro Sobral é generoso e ensina tráfego pago porque passou muita necessidade e a pobreza o incomoda; a Priscila o ensinou a também prosperar.

Propósito com os pés no chão (complemento da Priscila)

Entender o "porquê" é combustível, mas tem uma sacada que acelera o crescimento: **fazer da realidade a sua vida, sem romantizar.**

- Não espere o mundo se moldar ao seu sonho. Seja inteligente para construir a realidade que está na sua cabeça **sem ignorar a realidade:** ler dados rápido, mudar o plano de ação rápido. Não é o romantismo nem estar apaixonado pela ideia que faz você chegar rápido.
- **O exercício dos dois atletas:** só sonhar com o pódio olímpico atrapalha atingi-lo. O atleta que vence sonha com o pódio e, quilômetro a quilômetro da maratona, é honesto sobre onde vai falhar, onde é fraco e onde vai precisar de ajuda. **Honestidade intelectual sobre as próprias fraquezas** é o que faz chegar lá.

Onde encontrar quem ajuda no planejamento estratégico

- **Separe estratégia de execução.** Estratégia é escolher a quem servir e que jogo jogar. Executar é outra coisa.
- **A metáfora do barco:** sua empresa é um barco com 10 remadores e você no comando. Um drone à frente mostra o rio afunilando (concorrência à frente) e um ramal vazio ao lado (nova estratégia). Para virar o barco você tira um remador da remada, e os outros nove reclamam, porque ficou mais pesado e parece ir contra a correnteza. **Estratégia obriga a abrir mão de coisas para conquistar outras.** A pergunta difícil é: o que vou parar de fazer para virar o barco?
- **A maior dificuldade de executar são as pessoas certas.** Você pode ter a estratégia clara e ainda não ter gente com competência para te levar aonde quer. Por isso metade do tempo do empreendedor deveria ser dedicada a encontrar e desenvolver essas pessoas.
- **Onde achar a resposta:** não na internet nem nos livros, mas **na realidade**, em outra empresa que já resolveu o problema que você não resolveu. Descubra que empresa está indo para onde você quer ir, peça para visitar e converse (por exemplo, com o financeiro dela). Pergunte: "você conhece alguém com boa solução financeira? Tributária?". Vá, visite, pergunte.
- **Dois graus de separação:** você está a dois graus de qualquer pessoa no planeta (o exemplo do funcionário que era amigo do Papa e tinha o WhatsApp dele). O problema não é descobrir o nome certo, é **saber abordar a pessoa da forma correta** para ela querer ajudar. A melhor forma é a honestidade total: "tenho um problema, tive seu nome como referência, você pode me ajudar? Se não puder, pode me indicar alguém que possa?".
- **"O paraíso é coletivo."** Ninguém tem sucesso sozinho; só quem tem humildade de pedir ajuda sai do buraco. E as pessoas são solidárias, gostam de ajudar. Quem recebe ajuda depois retribui ajudando outro.

Como aplicar

1. **Faça o exercício do funeral esta semana.** Escreva o que quer ouvir das pessoas e as duas respostas: o que você quer da vida e qual o papel da sua empresa nela. Guarde num papel visível e revise ao menos uma vez por ano.
2. **Responda "a quem eu sirvo".** Se você não sabe quem choraria a falta do seu negócio, pare e defina o cliente antes de qualquer outra decisão de campanha, oferta ou preço.
3. **Audite sua equação de confiança** com cada cliente: sua credibilidade (imagem, currículo, prova), sua disponibilidade (velocidade de resposta), sua intimidade (quanto conhece o cliente por dentro) e sua orientação a si mesmo (preço e vantagem). Suba as três primeiras, zere a última.
4. **Cobre o preço justo.** Descubra o custo da sua hora, pesquise o mercado e defina a margem. Nem custo, nem abuso.

5. **Dedique metade do foco a pessoas.** Comece a inserir o time nos rituais aos poucos, elogie em público na frente do cliente e promova quem já consegue ensinar outro.
6. **Reserve horas fixas por semana ou mês para estudar e conhecer gente e negócios diferentes**, mesmo com a operação cheia.
7. **Troque de ambiente para mudar de patamar.** Escolha conviver com quem já é o que você quer ser; o contexto muda você mais rápido que a força de vontade.
8. **Quando travar, vá à realidade.** Ache quem já resolveu o seu problema, peça para visitar e pergunte com honestidade, aproveitando os dois graus de separação.

Erros a evitar

- **Continuar CEO por acaso**, no puro instinto, sem estudar estratégia de forma deliberada.
- **Pensar só na empresa** e esquecer que você é um ser humano cuja vida é maior que o negócio.
- **Não saber a quem serve** e, por isso, não ter estratégia nenhuma (achar que estratégia é tática de campanha).
- **Vender só técnica.** Ser excelente tecnicamente e ficar "sozinho no deserto" por não saber se relacionar e vender.
- **Cobrar preço de custo ou fazer de graça**, achando que é generosidade. É injusto e destrói a confiança tanto quanto cobrar caro demais.
- **Ir ao limite sozinho e depois contratar tudo de uma vez e sumir.** A ruptura brusca quebra a confiança do cliente.
- **Prender o bom técnico na função** em vez de promovê-lo a formar os outros.
- **Fugir do desconforto e do aprendizado**, virar "rei da cocada" e parar de evoluir enquanto o mercado muda.
- **Perder tempo com política, fantasias e pessimismo de crise** em vez de focar na entrega, no cliente e no próprio desenvolvimento.
- **Romantizar o sonho e ignorar a realidade**, sem honestidade intelectual sobre as próprias fraquezas.
- **Achar que resolve tudo sozinho.** Não pedir ajuda, não visitar quem já resolveu, não usar a rede.
- **Esperar reconhecimento de fora** e não dar a si mesmo aquilo que você exige dos outros.