

AUTHOR OF *THINK AND GROW RICH!* OVER 60 MILLION COPIES SOLD!

# NAPOLEON HILL



## HOW TO SELL YOUR WAY THROUGH LIFE

FOREWORD BY **KEN BLANCHARD**



COMO FAZER  
VENDER  
SEU JEITO  
ATRAVÉS  
VIDA



NAPOLEÃO  
**COLINA**

---

COMO FAZER

VENDER  
SEU JEITO  
ATRAVÉS  
VIDA



John Wiley & Sons, Inc.

Copyright # 2010 da The Napoleon Hill Foundation. Todos os direitos reservados.

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nova Jersey.

Publicado simultaneamente no Canadá.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação, digitalização ou outro, exceto conforme permitido pela Seção 107 ou 108 da Lei de Direitos Autorais dos Estados Unidos de 1976, sem a permissão prévia por escrito do Editor ou autorização por meio do pagamento da taxa por cópia apropriada ao Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600 ou na web em [www.copyright.com](http://www.copyright.com). Os pedidos de permissão ao Editor devem ser endereçados ao Departamento de Permissões, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, ou online em [www.wiley.com/go/permissions](http://www.wiley.com/go/permissions).

**Limite de Responsabilidade/Isenção de Garantia:** Embora a editora e o autor tenham usado seus melhores esforços na preparação deste livro, eles não fazem representações ou garantias com relação à precisão ou integridade do conteúdo deste livro e especificamente isentam-se de quaisquer garantias implícitas de comercialização ou adequação a uma finalidade específica. Nenhuma garantia pode ser criada ou estendida por representantes de vendas ou materiais de vendas escritos.

Os conselhos e estratégias aqui contidos podem não ser adequados para sua situação. Você deve consultar um profissional quando apropriado. Nem o editor nem o autor serão responsáveis por qualquer perda de lucro ou quaisquer outros danos comerciais, incluindo, mas não se limitando a danos especiais, incidentais, consequenciais ou outros.

Para obter informações gerais sobre nossos outros produtos e serviços ou para suporte técnico, entre em contato com nosso Departamento de Atendimento ao Cliente nos Estados Unidos pelo telefone (800) 762-2974, fora dos Estados Unidos pelo telefone (317) 572-3993 ou pelo fax (317) 572-4002.

A Wiley também publica seus livros em uma variedade de formatos eletrônicos. Alguns conteúdos que aparecem impressos podem não estar disponíveis em livros eletrônicos. Para mais informações sobre os produtos da Wiley, visite nosso site em [www.wiley.com](http://www.wiley.com).

Dados de catalogação na publicação da Biblioteca do Congresso:

Hill, Napoleão, 1883-1970.

Como vender seu caminho na vida / Napoleon Hill. p. cm.

Originalmente publicado: Meriden, Conn.: The Ralston Society, 1939.

ISBN 978-0-470-54118-0 (pbk.)

1. Vendas. 2. Vendedores e vendas. 3. Psicologia Aplicada.

4. Sucesso. I. Título.

HF5438.25.H47 2010

658.85019<sup>0</sup>dc22

2009024944

Impresso nos Estados Unidos da América

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Dedicado a  
TODOS QUE TENTARAM E FALHOU  
MAS AINDA LUTE  
COM  
DETERMINAÇÃO  
PARA FAZER A VIDA PAGAR



## Conteúdo



PREFÁCIO Ken Blanchard	xiii
UMA DAS COISAS BOAS SOBRE ESTE LIVRO É QUE "ELE FUNCIONA"	xiii
O DESAFIO DA VIDA	xv
PREFÁCIO	xvii
Primeira Parte Os Princípios da Psicologia Prática Usados em	
Negociação bem-sucedida	1
Capítulo 1 Introdução	5
Capítulo 2 Você precisa de promoção inteligente para ter sucesso	12
Capítulo 3 A Estratégia do Mestre em Vendas	27
Capítulo 4 Qualidades que o Mestre Vendedor Deve Desenvolver	38
Capítulo 5 Autossugestão, o primeiro passo na arte de vender	49
Capítulo 6 A Mente Mestra	53
Capítulo 7 Concentração	55
Capítulo 8 Iniciativa e Liderança	62
Capítulo 9 Qualificação do potencial comprador	68
Capítulo 10 Neutralizando a mente do comprador em potencial	74
Capítulo 11 A Arte de Fechar uma Venda	81

Parte Dois O Uso da Técnica de Vendas no Marketing	
Serviços pessoais	91
Capítulo 12 Escolhendo seu emprego	95
Capítulo 13 Selecionando um objetivo principal definido como seu Vida Trabalho	101
Capítulo 14 O hábito de fazer mais do que é pago	104
Capítulo 15 Uma Personalidade Agradável	110
Capítulo 16 Cooperação	118
Capítulo 17 Como criar um emprego	120
Capítulo 18 Como escolher uma ocupação	122
Capítulo 19 Como Orçar Seu Tempo	130
Capítulo 20 O plano mestre para conseguir uma posição	137
Parte Três O que você pode aprender com Henry Ford	149
Capítulo 21 A Unicidade do Propósito	153
Capítulo 22 Persistência	157
Capítulo 23 Fé	160
Capítulo 24 Decisão	165
Capítulo 25 Esportividade	168
Capítulo 26 Orçamento de tempo e despesas	172
Capítulo 27 Humildade	174
Capítulo 28 O hábito de fazer mais do que alguém é pago para fazer	176
Capítulo 29 Ford, o Mestre Vendedor	181
Capítulo 30 Acumulação de Poder	187
Capítulo 31 Autocontrole	190

Capítulo 32 Esforço Organizado	193
Capítulo 33 Iniciativa Pessoal	196
Quarta Parte Uma regra para ganhar amigos que resistiu ao Teste de mais de 4.000 anos de tempo	201
Capítulo 34 "Se eu fosse presidente!"	205
Capítulo 35 A Regra de Ouro em Uso	212
Capítulo 36 A atitude mental deve estar correta	218
Capítulo 37 Algumas experiências pessoais	223
Capítulo 38 A Guerra entre Empregadores e Empregados	226
Capítulo 39 O Novo Mundo	232
Capítulo 40 Completando suas qualidades de sucesso para liderança	243



## Prefácio

---

ASSIM como milhões de outros, sou um grande fã do estilo atemporal de Napoleon Hill. clássico, Pense e Enriqueça. Publicado pela primeira vez em 1937, tem a distinção de ser o livro de autoajuda mais lido do século XX.

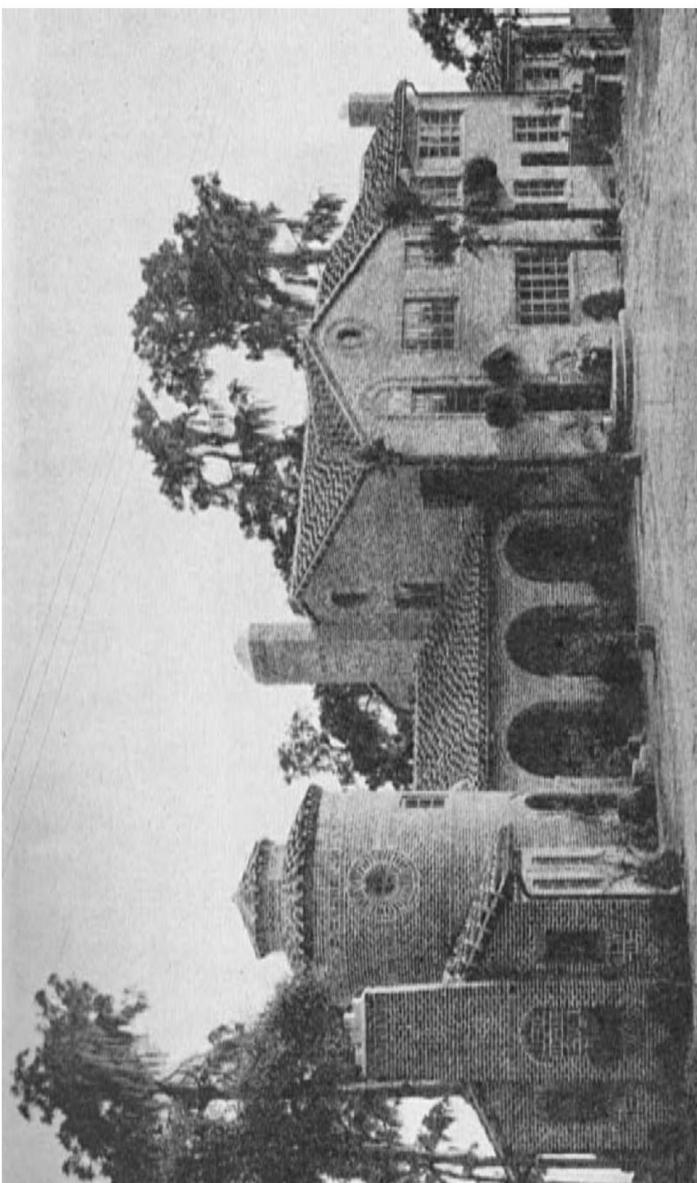
Não tão bem conhecido é como Napoleon Hill ganhava a vida antes de escrever Pense e Enriqueça. Em Como Vender o Seu Caminho pela Vida, Hill explica como passou muitos anos aperfeiçoando suas habilidades como um mestre vendedor e instrutor de vendas. Como Vender o Seu Caminho pela Vida foi escrito nas profundezas da Grande Depressão. Para escrevê-lo, Hill recorreu a contatos, entrevistas e à cooperação dos homens mais bem-sucedidos do país, incluindo Andrew Carnegie, Henry Ford, Thomas Edison e outros.

As informações em Como Vender o Seu Caminho pela Vida são tão relevantes na economia de hoje quanto eram em uma época muito parecida com a nossa. Hill poderia estar escrevendo sobre hoje quando disse: "Depressões empresariais não destroem o mercado de imaginação; elas apenas aumentam a necessidade e estendem a demanda por imaginação. O mundo precisa de homens

que usem sua imaginação." Da psicologia da negociação e venda a uma análise de métodos comprovados, pensamento positivo e a importantíssima Regra de Ouro, Como Vender o Seu Caminho pela Vida é um curso excelente em vendas. Invista algum tempo lendo estas páginas e você entenderá por que Napoleon Hill se destaca como um dos filósofos empresariais mais magistrais do nosso

—Ken Blanchard,

coautor de *The One Minute Manager*<sup>1</sup> e *The One Minute Entrepreneur*



alia

Uma das coisas boas sobre este livro é  
Que "funciona"

---

Para escrever um livro de teorias sobre "como o outro deveria" "sucesso" é bem comum. Mas para um autor definitivamente demonstrar que suas ideias vão funcionar, e que ele pessoalmente pode fazê-las funcionar, é bem raro.

Portanto, não é com o propósito de nos gabarmos — mas para lhe dar confiança de que o que você está prestes a ler é uma filosofia prática, funcional e comprovada — quando mencionamos o seguinte. Ao ler este livro, você sentirá como se o autor estivesse presente nas páginas. As lições não foram apenas escritas; elas foram primeiro vividas e, então, colocadas em prática.

O autor vendeu seu caminho pela vida com tanto sucesso usando a filosofia e os métodos ensinados neste livro, que ele vive em um castelo na Flórida, que é um dos famosos locais de exibição de todo o Sul. De lá, ele comanda não apenas uma vista rara do belo Lago Dora, mas também de toda a cidade da elegante Mount Dora, no "Triângulo Dourado".

Ele é o primeiro a ocupar este castelo, no qual é relatado que o construtor gastou cerca de US\$ 100.000. Ele deve ser desenvolvido em um "lar americano modelo". É aqui que 15 crianças serão adotadas, que serão educadas nesses princípios, para que elas também possam vender seu caminho pela vida com sucesso. Esta evidência visível de opulência demonstra de forma definitiva que o autor não pode

apenas prescrever o "remédio do sucesso", mas que ele pode fazê-lo funcionar para si mesmo. Em uma carta pessoal aos seus editores (não destinada à publicação), ele escreveu: "Há uma coisa da qual você pode ter certeza. A Sra. Hill e eu chicoteamos a vida e realmente a fizemos pagar em termos de felicidade completa e

contínua. Encontramos 'aquele algo' que traz paz de espírito e alegria genuína em apenas viver. Estou surpreso por não ter descoberto nossas vastas riquezas antes disso.

"Se eu fosse capaz de pintar quadros de palavras que realmente representassem a fortuna que a Sra. Hill e eu conquistamos, aplicando a filosofia que estou tentando ensinar ao público americano, acredito que vocês não seriam capazes de produzir livros rápido o suficiente para atender à demanda." E então, com esse espírito, passamos a você Como Vender o Seu Caminho pela Vida.

—Os editores

O grande Edison falhou 10.000 vezes antes de fazer a luz elétrica incandescente funcionar. Não desanime e desista se você falhar uma ou duas vezes antes de fazer seus planos funcionarem.

## O Desafio da Vida



### O Espírito com que o Autor Deste Livro Tem Relacionou-se com a vida

Vida, você não pode me subjugar, porque eu me recuso a levar sua disciplina a sério.

Quando você tenta me machucar, eu rio, e o riso não conhece dor.

Eu me aproximo de suas alegrias onde quer que as encontre. Suas tristezas nem  
não me desanime nem me assuste, pois há riso em minha alma.

Quando consigo o que quero, fico feliz, mas a derrota temporária não me deixa  
triste. Eu simplesmente coloco música nas palavras da derrota e as transformo em  
uma canção sobre risos.

Suas lágrimas não são para mim. Eu gosto muito mais do riso, e porque eu gosto  
dele, eu o uso como um substituto para a tristeza, tristeza, dor e decepção.

Vida, você é uma trapaceira inconstante, não negue!

Você colocou a emoção do amor em meu coração para usá-la como um espinho  
para furar minha alma, mas aprendi a desviar de sua armadilha — com risadas.

Você tenta me atrair com o desejo por ouro, mas eu o enganei ao seguir a trilha  
que leva ao conhecimento.

Você me induz a construir belas amizades, depois converte meus amigos em  
inimigos para endurecer meu coração, mas eu evito sua inconstância rindo de sua  
tentativa e selecionando novos amigos do meu próprio jeito.

Você faz com que os homens me enganem no comércio, então eu me tornarei duro  
e irritável, mas eu vencerei novamente porque possuo apenas um bem precioso, e isso  
é algo que nenhum homem pode roubar: O PODER DE PENSAR MEUS PRÓPRIOS  
PENSAMENTOS E SER EU MESMO, além da capacidade de rir de você por suas  
dores.

Você me ameaça de morte, mas para mim a morte não é nada pior do que um sono longo e tranquilo, e o sono é a mais doce das experiências humanas — exceto o riso.

Você acende o fogo da esperança em meu peito, depois joga água nas chamas, mas eu vou além e reacendo o fogo por minha própria conta — e rio de você mais uma vez.

Você planta inimigos cruéis em meu caminho que tentam atacar minha reputação e destruir minha autoconfiança, mas falha novamente porque transformo seus esforços em publicidade que me chama a atenção de novos amigos que eu nunca conheceria sem essa perfídia.

Por um quarto de século, você me fez saltar obstáculos sobre todas as formas concebíveis de fracasso, mas eu transformei o conhecimento adquirido com esses fracassos em uma filosofia de sucesso que agora presta um serviço útil e traz a milhares de outros a alegria do riso; e esses novos amigos voluntariamente me pagam juros compostos por cada segundo de fracasso que você me impôs.

Você me trouxe a este mundo na pobreza, mas isso provou ser uma bênção disfarçada, porque a pobreza me ensinou paciência, diligência, imaginação, temperança, humildade e uma centena de outras características úteis que os preguiçosos nunca conhecerão.

Vida, para mim você está derrotada, porque não tem nada com que me afastar do riso e não tem poder para me assustar.

Este livro não foi escrito com o propósito de expressar heroísmo ou brilhantismo. Seu único propósito é transmitir informações práticas sobre a psicologia da negociação; informações que são conhecidas por serem sólidas porque foram obtidas das experiências de vida de centenas de pessoas bem-sucedidas que começaram do zero e fizeram para si posições invejáveis no mundo. Por esta razão, o livro deve ser o manual de cada pessoa que acabou de terminar a escola e está pronta para se vender pela vida com sucesso. Se eu pudesse colocar uma cópia do livro nas mãos dos membros de cada família com filhos em idade escolar, e de cada pessoa se formando em faculdade de administração, eu sentiria que fiz uma contribuição definitiva para as vidas bem-sucedidas de centenas de milhares de jovens que hoje estão tateando no escuro em busca do caminho que leva à autodeterminação.

—O Autor

Tudo o que alguém realmente precisa como capital para começar uma carreira de sucesso é uma mente sã, um corpo saudável e um desejo genuíno de servir o máximo possível ao maior número de pessoas possível.

## Prefácio

---

HÁ TRINTA E CINCO anos, um jovem caiu de uma cadeira de rodas trem de carga em East Orange, NJ, e apressadamente foi até o laboratório de Thomas A. Edison. Quando solicitado a declarar seus negócios antes de ser autorizado a ver o Sr. Edison, o jovem corajosamente respondeu: "Vou me tornar seu parceiro!"

Sua ousadia o fez passar pela secretaria. Uma hora depois, ele estava no trabalho, esfregando pisos na fábrica da Edison. Cinco anos depois, ele era sócio do grande Edison. O nome do homem é Edwin C. Barnes, conhecido nos Estados Unidos como o distribuidor da máquina de ditar Ediphone. Sua casa fica na Flórida, não muito longe da minha. Eu o conheço há um quarto de século; o conheço através do relacionamento de amizade pessoal próxima que me dá o privilégio de dizer que ele se vendeu para Edison através da psicologia de vendas descrita na Parte 1 deste livro.

Edwin Barnes acumulou uma fortuna muito maior do que precisa, e ele deve cada centavo dela à hora que passou em conversa particular com Edison. Durante aquela hora, ele se vendeu tão completamente que lhe deu a oportunidade de entrar em parceria com um dos maiores homens que este país já produziu. Grosso modo, aquela hora de venda valeu em dinheiro real os milhões de dólares que Edwin Barnes acumulou depois.

Meu primeiro emprego foi o de secretária do General Rufus A. Ayers, para quem fui trabalhar quando ainda era adolescente. Muito antes de completar 20 anos, tornei-me gerente geral de uma das minas de carvão do General Ayers. O salto de secretária para gerente geral foi feito em menos de uma hora, durante a qual me vendi para uma posição melhor, prestando voluntariamente um serviço confidencial pelo qual não esperava nem pedia pagamento. Essa venda mudou toda a tendência da minha vida e levou diretamente à minha aliança com Andrew Carnegie, com seus efeitos de longo alcance sobre mim e milhares de outros.

Se você me pedisse para lhe dizer por que este livro pode ser benéfico para você e exigisse que eu lhe desse provas de que sou uma autoridade em Como Vender o Seu Caminho pela Vida, eu seria compelido a abrir as cortinas que escondem da vista minha vida privada e lhe dar a informação nestas palavras francas, mas

verdadeiras: Trinta anos atrás, comecei, a pedido de, e em colaboração com, Andrew Carnegie, a organizar todas as causas do sucesso e do fracasso em uma filosofia de realização individual. Durante aqueles 30 anos de pesquisa, tornou-se necessário para mim contatar, entrevistar e obter a cooperação dos homens mais bem-sucedidos do país, incluindo Henry Ford, Thomas A. Edison, John Wanamaker, Luther Burbank, Woodrow Wilson e outros de seu tipo, de cujas ricas experiências organizei a primeira filosofia prática de realização individual, sob o título de A Lei do Sucesso.

A melhor evidência de que a filosofia é sólida e prática pode ser encontrada no uso que fiz dela ao vender meu caminho pela vida. As bêncas que essa filosofia me deu são muitas, a maior delas sendo o fato de que posso dizer com sinceridade que vendi meu caminho pela vida com tanto sucesso que tenho tudo o que preciso ou posso usar para atingir a felicidade, incluindo, é claro, liberdade absoluta de todo tipo de preocupação com dinheiro.

Sou casado com a mulher que escolhi, com quem encontrei harmonia e compreensão suficientes para me dar paz de espírito contínua e inspiração para atrelar minha carroça a estrelas mais altas do que qualquer uma que eu havia aspirado alcançar antes de encontrá-la.

Tendo convertido minha filosofia no privilégio de viver minha própria vida, do meu jeito escolhido, em qualquer parte do mundo que eu desejar, a Sra. Hill e eu estabelecemos um lar permanente em Lake Dora, Flórida, onde temos bastante sol, em um castelo cercado por árvores e ar fresco, longe o suficiente do resto do mundo para nos dar privacidade, perto o suficiente para nos manter em sintonia com os corações e mentes de nossos vizinhos.

De 1 a 3 horas, a cada 24, dedicamos à nossa conferência privada Master Mind, na qual analisamos nossos planos e preparamos alguma forma de serviço para o benefício de outras pessoas que tiveram menos sucesso do que nós em vender seu caminho pela vida.

Não temos medos de nenhuma natureza. Não temos preocupações. Não temos sentimento de suspense sobre o passado, o presente ou o futuro. Temos saúde perfeita e anos suficientes pela frente, esperamos, para nos permitir escrever uma série de livros depois deste. Temos mentes abertas para todas as coisas e todas as pessoas, e fazemos disso nosso negócio aprender algo de interesse ou valor de cada pessoa que contatamos.

O maior hobby da Sra. Hill são crianças. Não tendo nenhuma, ela começou a adotar uma família que não estará completa até que estejamos alimentando, vestindo, abrigando e educando 15 crianças desabrigadas, com idades entre 6 e 10 anos, pelas quais nos tornaremos responsáveis até que as devolvamos ao mundo totalmente capazes de vender seu caminho pela vida com sucesso.

Meu maior hobby é a Sra. Hill!

Passei 15 anos procurando minha esposa antes de encontrá-la. Eu me vendi a ela por meio dos princípios de vendas descritos neste livro. Esta é, acredito, a melhor evidência da solidez das regras de vendas que descrevi.

Se você ler este livro, sua mente se conectará temporariamente com a de um homem completamente feliz, que pode dizer com sinceridade: "A vida não tem nada a oferecer que eu já não tenha." Durante esses dias de turbulência, quando metade do mundo está se armando até os dentes e ameaçando a civilização com seu espírito de ganância e sede de poder, parece quase um milagre encontrar pelo menos uma pessoa que tenha feito a vida valer a pena em seus próprios termos, sem prejudicar os outros.

A filosofia com a qual a Sra. Hill e eu vendemos nosso caminho para a felicidade é completa e francamente descrita neste livro. O espírito da nossa filosofia pode ser encontrado no desafio à vida que escrevi há quase 10 anos, um dia após a Depressão ter cortado minha renda e destruído toda a minha fortuna. (Veja as primeiras páginas deste livro.)

O ritmo da nossa casa na Flórida é positivo e contagiante porque foi estabelecido por uma mistura das mentes de duas pessoas que estão fazendo exatamente o que desejam fazer e, por meio de seu trabalho, encontraram a felicidade suprema. Esse ritmo ambiental é tão definido que afeta todos que o contatam, incluindo todos os membros da nossa casa, nossa secretaria, nossos filhos adotivos e todos os que nos visitam. É tão perceptível que é a primeira coisa que nossos visitantes observam quando entram em nossa casa, e sempre falam do efeito inspirador que isso tem sobre eles.

Este mesmo ritmo de opulência e paz de espírito foi escrito nas linhas deste livro, cada palavra do qual foi cuidadosamente examinada, pesada e avaliada tanto pela Sra. Hill quanto por mim antes que o manuscrito fosse entregue à editora. Ficaríamos muito surpresos se algum leitor do livro deixasse de captar a influência deste ritmo enquanto lê.

O livro consiste em quatro partes. A Parte 1 descreve a psicologia da negociação por meio da qual homens e mulheres bem-sucedidos vendem seu caminho pela vida com uma quantidade mínima de atrito em seus relacionamentos com as pessoas. A Parte 2 é dedicada inteiramente à psicologia da venda

serviços pessoais de toda natureza, com ênfase particular em fatos de grande valor para jovens homens e mulheres que estão iniciando suas carreiras.

A Parte 3 é uma análise abrangente dos métodos pelos quais o cidadão número um dos Estados Unidos, Henry Ford, vendeu-se da pobreza para a fama e fortuna.

Os fatos descritos nas quatro partes deste livro não foram meramente escritos; eles foram vividos por homens e mulheres que fizeram da América a maior nação industrial da Terra. Eu obtive os fatos diretamente das pessoas ilustres que os viveram, o que, por si só, foi um trabalho de vendas que continuou por 30 anos e me deu acesso ao rico estoque de experiência de homens como Frank A. Vanderlip, John D. Rockefeller, Dr. David Starr Jordan, Harvey S. Firestone, William Wrigley, Jr., FW Woolworth, James J. Hill, Charles M. Schwab e muitos outros que se venderam e ficaram fabulosos com a ajuda dos princípios de vendas que descrevi.

Não posso enfatizar demais a importância de estudar cuidadosamente a história da ascensão de Henry Ford da pobreza à riqueza, conforme descrito na Parte 3, pois aqui você tem um esboço autêntico dos princípios que todos que se vendem pela vida com sucesso devem usar. Pode ser útil se você se medir ponto por ponto nos 17 princípios de realização descritos na análise de Ford, tomando cuidado para observar onde você difere de Ford na aplicação de cada um desses princípios.

A Parte 4 foi dedicada à análise de um princípio que tem sido responsável por tudo o que é bom em nossa civilização atual: O princípio que deve ser compreendido e aplicado por toda pessoa que atinge e mantém qualquer posição que valha a pena na vida. A menos que você faça deste princípio uma parte da fundação de sua habilidade de vendedor, você pode vender seu caminho para uma posição alta, mas não será capaz de manter seus ganhos. Talvez alguns possam reclamar que a Parte Quatro soe como um sermão sobre ética. Muito bem, e se for? Não consigo pensar em nada agora que você, eu e a maioria dos outros que vivem agora precisem mais do que melhorar a maneira como nos relacionamos uns com os outros em negócios e relações sociais.

A Parte Quatro deve ser interessante para todo americano que tem o direito de votar, porque descreve com precisão o princípio pelo qual Franklin D. Roosevelt fez um dos melhores trabalhos de venda na história dos Estados Unidos durante seu primeiro mandato, quando ele parou a debandada do medo e revendeu ao povo os méritos de seu país. Será interessante observar se, por negligenciar a aplicação deste princípio durante seu segundo mandato, o presidente perde a confiança do povo, que ele tinha a princípio em tão grande medida.

A Parte 4 também descreve o que acredito que vai acontecer por causa das relações entre o presidente e John L. Lewis. A recessão empresarial custou os empregos de milhares de pessoas. Qualquer princípio de conduta humana capaz de resultados tão distantes como esses é digno de análise cuidadosa por todos que estão tentando vender seu caminho pela vida.

O princípio analisado na Parte 4 revela o caminho pelo qual o mundo pode vender a si mesmo para sair da falência espiritual para a qual tem se desviado desde a Guerra Mundial. É o único princípio que evitará outra Guerra Mundial. É a única solução para toda essa controvérsia entre o presidente dos Estados Unidos e os líderes empresariais e industriais que fornecem a força vital econômica que mantém a nação viva. É a única solução para a extorsão trabalhista generalizada que está custando aos trabalhadores tanto sua paz de espírito quanto milhões de dólares de seus salários. É a única solução disponível para aqueles que estão sofrendo perseguição religiosa e racial em todo o mundo.

Este grande princípio universal tem sido a própria fundação sobre a qual a Sra. Hill e eu fizemos a vida nos pagar em moeda de nossa própria cunhagem, e acreditamos sinceramente que é o único princípio através do qual qualquer pessoa pode encontrar e manter paz de espírito, prosperidade e felicidade. Por estas razões, a Parte 4 não poderia muito bem ser omitida de um livro cujo principal propósito é informar as pessoas sobre como vender seu caminho pela vida com sucesso.



COMO FAZER  
VENDER  
SEU JEITO  
ATRAVÉS  
VIDA



EU



# Os Princípios de Psicologia Prática Usado em Sucesso Negociação



A CAPACIDADE de influenciar as pessoas sem irritá-las é a mais arte lucrativa conhecida pelo homem. Toda a primeira seção deste livro foi dedicada a uma análise dos princípios aceitos da psicologia, por meio dos quais qualquer um pode negociar com os outros sem atrito. Esses são os únicos princípios conhecidos pelos quais alguém pode ganhar amigos e influenciar pessoas sem bajulá-las desnecessariamente. Os princípios foram organizados a partir das experiências de vida de alguns dos líderes mais bem-sucedidos em negócios, indústria, finanças e educação conhecidos pelo povo americano durante os últimos 50 anos. Nesta seção do livro, pode-se encontrar a arte de vender moderna em suas roupas mais justas e simplificadas.

OS EMPREGADORES estão sempre à procura de um homem que faça um trabalho melhor do que o habitual, seja embrulhando um pacote, escrevendo uma carta ou fechando uma venda.



# 1

## Introdução

# Definição de Vendas

Um Mestre Vendedor é um artista que pode pintar imagens de palavras na corações de homens tão habilmente quanto Rembrandt podia misturar cores em uma tela. Ele é um artista que pode tocar uma sinfonia sobre as emoções humanas tão efetivamente quanto Paderewski pode manipular as teclas de um piano.

Um Mestre Vendedor é um estrategista em manipulação mental. Ele pode comandar os pensamentos dos homens tão habilmente quanto Foch comandou os exércitos aliados durante a Guerra Mundial.

Um Mestre Vendedor é um filósofo que consegue interpretar as causas pelos seus próprios efeitos e efeitos por suas causas.

Um Master Salesman é um analista de caráter. Ele conhece os homens como Einstein conhece a matemática superior.

Um Mestre Vendedor é um leitor de mentes. Ele sabe quais pensamentos estão na mente dos homens pelas expressões em seus rostos, pelas palavras que eles proferem, por seu silêncio e pelo sentimento que ele experimenta de dentro enquanto está em sua presença.

O Master Salesman é um cartomante. Ele pode prever o futuro observando o que aconteceu no passado.

O Mestre Vendedor é mestre dos outros PORQUE ELE É MESTRE DE SI MESMO!

Os atributos da maestria em vendas serão descritos neste livro, bem como os meios pelos quais essas qualidades podem ser adquiridas. O propósito do livro é capacitar o leitor a transformar a mediocridade em maestria na arte da persuasão.

A vida é uma série de circunstâncias e experiências em constante mudança e transformação. Não há duas experiências iguais. Não há duas pessoas iguais. Dia após dia, vivenciamos as mudanças caleidoscópicas da vida. Isso torna necessário que nos adaptemos a pessoas que pensam e agem de maneiras diferentes das nossas. Nosso sucesso depende, em grande parte, de quão bem negociamos nosso caminho por meio desses contatos diários com outras pessoas sem atrito ou oposição.

Esse tipo de negociação exige uma compreensão da arte da venda. Somos todos vendedores, independentemente de nossa vocação. Mas nem todos nós somos Mestres Vendedores!

O político deve vender seu caminho para o cargo. Se ele permanecer no cargo, ele deve se manter vendido para seu eleitorado.

A pessoa assalariada deve se vender para um emprego. A habilidade de vendedor deve ser usada para manter a posição depois que ela foi obtida.

Se um homem busca um empréstimo em um banco, ele deve convencer o banqueiro a fazer o empréstimo.

O clérigo deve vender seus sermões, e a si mesmo também, para seus seguidores. Se ele for um vendedor ruim, logo se verá procurando por outro "chamado". O advogado deve vender os méritos

do caso de seu cliente para o juiz e o júri mesmo sabendo que seu caso tem pouco mérito.

Se um homem decide se casar, ele deve se vender para a mulher de sua escolha, embora a mulher possa, e muitas vezes o faz, remover muitos dos obstáculos no caminho da venda.

Todos concordarão com esta afirmação.

O trabalhador braçal deve se vender ao seu empregador, embora a forma de venda exigida não seja tão difícil quanto aquela que deve ser empregada pelo homem que se vende para um trabalho de US\$ 50.000 por ano.

Esses são exemplos de técnicas de vendas por meio das quais as pessoas vendem intangíveis. Qualquer forma de esforço por meio do qual uma pessoa persuade outra a cooperar é técnica de vendas. A maioria dos esforços de técnicas de vendas são fracos; e por essa razão a maioria das pessoas são vendedores ruins.

Se um homem atinge uma alta posição na vida, é porque ele adquiriu ou foi abençoado com habilidade inata como vendedor. Escolaridade, diplomas universitários, intelecto, brilhantismo, não são de nenhuma utilidade para o homem que não tem a habilidade de atrair os esforços cooperativos dos outros, assim, criar oportunidades para si mesmo. Essas qualidades ajudam um homem a aproveitar ao máximo a oportunidade quando a obtém. Mas ele deve primeiro contatar ou criar a oportunidade a ser trabalhada. Talvez, pela lei das médias, a oportunidade seja imposta a uma em cada cem mil pessoas. Os outros devem criar oportunidade. Além disso, a habilidade de vendedor é frequentemente tão necessária no desenvolvimento da oportunidade quanto em sua criação.

"Vendas" neste livro não se aplica meramente ao marketing de commodities e serviços. Você pode vender sua personalidade. Você deve fazer isso! Na verdade, o principal objetivo ao escrever este livro era ensinar homens e mulheres a venderem seu caminho pela vida com sucesso usando a estratégia de vendas e a psicologia usada pelo Mestre Vendedor na venda de bens e serviços.

Herbert Hoover foi prejudicado durante sua juventude pela perda de seus pais. Milhões de outros órfãos viveram e morreram sem terem tido a oportunidade de se fazerem conhecidos fora das comunidades locais em que existiam. Quais características distintivas o Sr. Hoover possuía para permitir que ele zarpasse na direção da Casa Branca e cavalgasse com os ventos da fortuna para esse alto objetivo? Ele descobriu como vender seu caminho pela vida com sucesso. Este livro é para ensinar outros a fazerem o mesmo.

Jean Beltrand deu cinco definições de vendas, como segue:

**PRIMEIRO:** Vender é a capacidade de tornar conhecida sua fé, bens ou proposições a uma pessoa ou pessoas, a ponto de criar um desejo por um privilégio, uma oportunidade, uma posse ou um interesse.

**SEGUNDO:** Vender é a capacidade dos profissionais e homens públicos de prestar serviços, assistência e cooperação, a ponto de criar no povo o desejo de remunerar, reconhecer e honrar.

**TERCEIRO:** Vender é a capacidade de executar trabalho, deveres e serviços como funcionário, a ponto de criar um desejo por parte do empregador de remunerar, promover e elogiar.

**QUARTO:** Vender é a capacidade de ser educado, gentil, agradável e atencioso, a ponto de criar um desejo por parte daqueles que você conhece de respeitá-lo, amá-lo e honrá-lo.

**QUINTO:** Vender é a capacidade de escrever, desenhar, pintar, inventar, criar, compor ou realizar qualquer coisa, a ponto de criar um desejo nas pessoas de aclamar seus possuidores como heróis, celebridades e grandes homens.

Essas definições são muito amplas. Elas podem facilmente cobrir uma grande variedade de todas as atividades humanas. Toda a vida é uma longa e ininterrupta cadeia de esforços de vendas.

O recém-nascido é um vendedor! Quando quer comida, grita por ela e entendeu! Quando está com dor, ele grita por atenção e também consegue isso.

As mulheres são as maiores vendedoras da Terra. Elas são superiores aos homens porque são mais sutis, mais dramáticas e usam mais finesse. Os homens frequentemente acreditam que estão se vendendo para as mulheres em propostas de casamento.

Geralmente, porém, é a mulher que faz a venda. Ela faz isso se tornando charmosa, atraente e sedutora.

Embora as definições do Sr. Beltrand sejam abrangentes, gostaria de acrescentar às suas listas mais um, a saber:

"Vender é a arte de plantar na mente de outra pessoa um motivo que lhe dará induzir ação favorável."

A importância desta definição ficará evidente ao longo do livro.

O Mestre Vendedor se torna um mestre por causa de sua capacidade de induzir outras pessoas a agirem de acordo com seus motivos, sem resistência ou atrito.

Há pouca concorrência com os Mestres Vendedores porque há muito poucos deles!

Os Mestres Vendedores sabem o que querem. Eles sabem como planejar a aquisição do que querem. Além disso, eles têm a iniciativa de colocar tal plano em ação.

Existem duas formas de esforço de vendas. Uma: quando o vendedor está negociando com apenas uma pessoa. Duas: quando o vendedor está negociando com um grupo de pessoas. Esta última é comumente conhecida como venda em grupo ou falar em público.

A educação do Mestre Vendedor não é completa a menos que ele tenha a habilidade de persuadir grupos de pessoas, bem como influenciar indivíduos. A habilidade de falar a grupos com aquela força que carrega convicção é um bem inestimável. Ela deu a mais de um homem sua grande oportunidade. Essa habilidade deve ser autoadquirida. É uma arte que pode ser adquirida somente por meio de estudo, esforço e experiência.

Aqui estão alguns exemplos específicos:

William Jennings Bryan saiu da obscuridade e alcançou uma posição de destaque nacional por meio de seu famoso discurso "Cruz de Ouro", durante uma Convenção Nacional Democrata.

Patrick Henry imortalizou-se através do seu famoso discurso "Dê-me a liberdade ou dê-me a morte" nos dias da Revolução Americana.

Não fosse esse discurso, seu nome talvez nunca tivesse conhecido sua herança.

Robert Ingersoll mudou a tendência da teologia por meio de sua arte eloquente de vendas em grupo vigorosas.

O Mestre Vendedor tem a capacidade de influenciar as pessoas por meio de página impressa, bem como pela palavra falada.

Elbert Hubbard acumulou uma fortuna modesta e deixou seu nome gravado de forma indelével na mente dos homens por meio do poder de venda de sua caneta.

Talvez Thomas Paine, através do poder da sua caneta, tenha feito mais do que qualquer outra pessoa que inspirou a Revolução Americana.

Benjamin Franklin imortalizou a si mesmo e deixou sua marca definitiva na civilização pela simplicidade vigorosa e pelo pitoresco estilo de venda de sua escrita.

Abraham Lincoln imortalizou-se através de um único discurso, seu Discurso de Gettysburg — simples no tema, puro na composição, comovente no pensamento.

O espírito de Jesus Cristo continua marchando, influenciando centenas de milhões de pessoas 2.000 anos após sua morte porque ele era um Mestre Vendedor. Ele construiu sua apresentação de vendas em torno de um motivo universalmente aceitável.

César, Alexandre, Napoleão, o ex-kaiser Wilhelm da Alemanha e centenas de outros do seu tipo também eram Mestres Vendedores. Mas eles construíram suas apresentações de vendas em torno de motivos que eram destrutivos dos melhores impulsos da civilização. Eles venderam e entregaram guerras — guerras pelas quais o povo pagou com sangue, lágrimas e sofrimento.

O sucesso duradouro nas vendas sempre depende de uma motivação sólida! Lembre-se disto, você que aspira à maestria em vender. Não venda pedras, nem serpentes, nem espadas!

O mundo agora enfrenta a maior oportunidade para o Mestre em Vendas da história. A Depressão Empresarial deixou feridas em milhões de corações que precisam ser curadas. Somente o mestre em vendas pode fazer isso. Novos líderes e uma nova marca de liderança são necessários em todo o mundo em quase todas as linhas de esforço humano. Este é um ótimo período de reconstrução. É rico em oportunidades para Mestres em Vendas que têm a imaginação para construir seus esforços de vendas em torno de motivos que são benéficos para o público em geral e que liberam suas energias completas por meio de seu trabalho.

Privilégios de classe estão passando! Privilégios de massa estão em ascendência. Lembre-se disso também ao selecionar um motivo como espírito orientador dos seus esforços de vendas: as pessoas devem ser atendidas.

Toda a América está na encruzilhada do progresso esperando por uma liderança capaz. Milhões de pessoas foram desaceleradas pelo medo e

indecisão. Aqui está uma oportunidade inigualável para homens e mulheres que estão preparados para se adaptarem à nova marca de liderança, fortalecidos pela coragem, dedicados ao serviço.

A venda de alta pressão, da qual ouvimos falar tanto nos últimos 20 anos, agora é coisa do passado. O "empreendedor" terá que abrir espaço para o "doador" em todas as áreas da vida, inclusive na venda.

O líder bem-sucedido do futuro, seja na área de vendas ou em outras áreas da vida, deve fazer da Regra de Ouro a base de sua liderança.

No futuro, a questão de suma importância será: "Quanto posso dar em termos de serviço aos outros?" e não "Quanto posso ganhar e ficar longe da prisão?" Um grande renascimento econômico está

varrendo o mundo inteiro!

O homem que não consegue ver isso é mental e moralmente cego. A velha ordem das coisas nos negócios e na indústria já foi varrida, e uma nova ordem está rapidamente tomando seu lugar. Sábia além da descrição é a pessoa que vê essa mudança e se adapta a ela harmoniosamente — sem força!

Estamos nos aproximando de uma era em que veremos a reencarnação do espírito de Thomas Jefferson, Benjamin Franklin, George Washington e Abraham Lincoln na política e a reencarnação do espírito de Marshall Field e John Wanamaker nos campos da indústria, negócios e finanças.

O povo se tornou rebelde contra a opressão imposta a ele pelos avarentos e gananciosos. Esse espírito de ressentimento não é transitório. Ele permanecerá até que conserte um erro. Ele ganhará impulso organizado. A América não verá tão cedo novamente o triste espetáculo de milhões de pessoas morrendo de fome em meio a uma superabundância tanto das necessidades quanto dos luxos da vida.

Estamos no grande saguão que nos leva para fora do deserto da exploração humana, e não seremos levados ou coagidos a abrir mão de nossos direitos de permanecer nesta rodovia.

Essas declarações de fato e profecia podem ser úteis para aqueles que aspiram à liderança no campo de vendas ou em alguma outra área da vida. Homens que têm imaginação não esperarão o tempo provar sua solidez. Eles anteciparão as mudanças que ocorrerão e se adaptarão às novas condições.

As grandes mudanças ocasionadas pela convulsão econômica que tirou milhões do ajuste em todos os campos da atividade humana acentuam a necessidade de descobrir aqueles princípios fundamentais pelos quais se pode retornar ao caminho do progresso ordenado. Uma vez que todas as pessoas devem usar

alguma forma de vendas para se endireitarem e se ajustarem em relações satisfatórias, tanto sociais quanto comerciais, cabe a alguém dar ouvidos a uma apresentação desses princípios fundamentais com sugestões de sua aplicação prática. Este livro tenta ensinar tais princípios.

A pessoa que domina esses princípios fundamentais de persuasão pode vender seu caminho pela vida com sucesso, superando obstáculos, superando oposição, controlando e redirecionando forças adversas. Não importa quem você é ou o quanto você sabe, você não terá sucesso a menos que seja um vendedor!

Você deve vender seus serviços. Você deve vender seu conhecimento. Você deve vender a si mesmo. Você deve vender sua personalidade.

Ao abordar o estudo dos fundamentos, mantenha sempre diante de você o fato de que suas únicas limitações são criaturas de sua própria mente. Lembre-se também de que você pode remover qualquer limitação que possa criar.

Este livro foi escrito para homens e mulheres que não se permitem ser limitados por circunstâncias cegas nem cercados por limitações psicológicas.

# 2

## Você precisa de inteligência Promoção para o Sucesso

Pode ser verdade que o mundo abrirá caminho até sua porta se você faz uma ratoeira melhor que a do seu vizinho, mesmo que sua casa fique bem no fundo da floresta, mas é melhor saber que a grande correria em direção ao seu local de trabalho não começará até que você informe o local e seja devidamente promovido.

Jack Dempsey era um lutador premiado desconhecido, e um bom nisso talvez, mas ele se destacou e ganhou o Campeonato Mundial com sua renda de um milhão de dólares somente depois que Jack Kearns o promoveu para aquela posição altamente desejável. Os punhos e braços de Jack Dempsey deram os socos, mas o cérebro de Jack Kearns guiou os golpes para que eles encontrassem seu caminho para grandes saldos bancários. O trabalho de promoção que Kearns fez para Dempsey foi tão eficaz que mesmo agora, muito depois que o campeonato foi perdido, Dempsey é capaz de coletar grandes dividendos pelo mero uso de seu nome.

Thomas A. Edison, com menos de três meses de escolaridade, tornou-se o maior inventor do mundo porque possuía aquela rara qualidade de ser capaz de se promover. Onde ele teve sucesso, nada menos que 10.000 outros inventores, muitos deles tão capazes quanto ele, nunca foram ouvidos e nunca serão.

Arthur Brisbane era um jornalista comum, nem melhor nem pior do que mil outros em sua profissão, até que William Randolph Hearst espalhou seu nome na primeira página de todos os seus jornais; então ele se tornou o principal colunista da América. Posso citar cem homens que podem escrever coisas melhores do que qualquer coisa que Brisbane já escreveu, mas você não reconheceria um deles porque eles não foram promovidos adequadamente.

Durante a Guerra Mundial, minha atenção foi atraída para um homem chamado Arthur Nash, um alfaiate mercante de Cincinnati, que havia levado seus funcionários para fazer negócios com ele e dado a eles uma parte dos lucros porque seu negócio estava em dificuldades e ele não via outra maneira de salvá-lo da falência. Fui a Cincinnati, entrevistei Nash e escrevi a primeira história sobre ele. Na minha história, eu o chamei de "Golden Rule" Nash. A história foi retomada pelos jornais e revistas do país e ele recebeu publicidade gratuita por mais de cinco anos. Quando ele morreu, uma dúzia de anos depois, ele era um homem rico e seu negócio estava entre os mais bem-sucedidos de seu tipo.

Kate Smith, como todos que a conhecem testemunharão, é "uma doce menina querida" que canta no rádio. Kate não tem nada além de um bom caráter e uma voz agradável, mas ela tem Ted Collins, portanto ela recebe um salário semanal de uma quantia impressionante, para não falar de rendas paralelas de filmes e outros empreendimentos.

Edgar Bergen e Charley McCarthy marchavam para cima e para baixo na Broadway, comendo de vez em quando quando o agora famoso par conseguia um compromisso, até uma noite em que apareceram no Rudy Vallee Program. A promoção que receberam naquela ocasião deu a eles um começo em direção ao estrelato do rádio que fez do par um dos melhores recursos do ar. Bergen era tão bom há cinco anos quanto é hoje, mas ele não foi promovido adequadamente, então ele frequentemente se encontrava "temporariamente em lazer."

Ely Culbertson era um jogador de bridge competente, mas nada do que se gabar até que sua esposa o pegou na mão e começou a promovê-lo, e agora ele recebe publicidade gratuita em jornais por todo o país. Além disso, ele se tornou rico como um especialista em bridge. Ele provavelmente não é mais um especialista agora do que era quando seus melhores sete oitavos começaram a promovê-lo, mas ele é mais bem pago!

Ziegfeld pegou Will Rogers quando ele era um especialista desconhecido em vaudeville, mascador de chicletes e arremessador de cordas (quando ele conseguia um compromisso). Com uma promoção adequada, Ziegfeld catapultou Rogers para o estrelato quase da noite para o dia, sem falar em abrir caminho para filmes e outras oportunidades de ganhar dinheiro com as quais Rogers ganhava milhões de dólares. Antes que as promoções de Ziegfeld o alcançassem,

Rogers ficava feliz em fazer suas acrobacias diante de clubes e em outras ocasiões para seu almoço, em cidades onde ele estava tocando no palco de vaudeville. Este mesmo "promotor" assumiu o olhar de banjo de Eddie Cantor e o iniciou em uma carreira que agora lhe paga US\$ 10.000 por semana apenas por ler linhas que outra pessoa escreve! Nada mal, hein? Ziegfeld também promoveu a alta e esbelta Fanny Brice para o grande dinheiro. Nenhum desses favoritos teria acumulado as enormes fortunas que o público pagou a eles para fazer seus truques de salão se não fosse por uma promoção inteligente.

Quando eu estava organizando a filosofia da Lei do Sucesso, Andrew Carnegie me enviou para visitar Henry Ford. "Você quer assistir a esse homem, Ford", disse Carnegie, "pois um dia ele vai dominar a indústria automobilística da América." Fui a Detroit e conheci Ford pela primeira vez.

Isso foi em 1908. Quando o examinei pela primeira vez, me perguntei como um juiz tão astuto de homens quanto Andrew Carnegie poderia estar tão definitivamente enganado em sua estimativa da Ford, mas isso foi há 30 anos. Ano após ano, observei Ford subir ao topo em seu campo e, por trás de sua estupenda conquista, observei uma promoção altamente organizada, sistemática e eficaz. Talvez nenhum homem que já tenha se conectado com a promoção da Ford tenha sido de maior serviço para ele do que o falecido senador Couzens, a menos que seja WJ Cameron, o atual promotor-chefe da Ford, que cuida para que os interesses da Ford nunca sejam negligenciados aos olhos do público. Desde que a Ford começou os negócios, vi nada menos que uma centena de outros fabricantes de automóveis subirem e caírem como cogumelos porque não tiveram a visão de se cercar de especialistas em promoção.

Por "especialistas em promoção", não quero dizer publicitários. Promoção é uma coisa, propaganda é algo completamente diferente. Promoção, o tipo ao qual me referi, é a arte de manter um indivíduo favoravelmente vendido ao público o tempo todo.

O falecido Ivy Lee foi um dos maiores promotores de seu tempo. Foi ele quem removeu o ódio do nome do velho Rockefeller e manteve esse nome diante do público em uma luz favorável quase continuamente.

Ivy Lee raramente trabalhava por meio de publicidade paga. Ele preferia espaço livre e outras formas de promoção mais eficientes para manter seus clientes devidamente vendidos ao público. Enquanto eu publicava a Golden Rule Magazine, escrevi um breve editorial elogiando o trabalho de John D. Rockefeller Jr., em conexão com seu excelente trabalho humanitário ao ir ao Colorado para resolver a famosa greve do carvão em 1919. Quase antes de a impressão do meu artigo secar, recebi um telegrama de Ivy Lee, me convidando para visitá-lo em Nova York.

Quando o conheci, ele começou a trabalhar sem cerimônias, oferecendo-me US\$ 10.000 por ano para me juntar à sua equipe e escrever editoriais semelhantes sobre outros

clientes dele. Especialistas em promoção ganham e recebem muito dinheiro porque têm a capacidade de reconhecer e o bom senso de se apropriar das forças necessárias para promover os interesses de seus clientes. Recusei a oferta de Ivy Lee, mas muitas vezes me arrependi do erro, pois agora sei que alguns anos de escolaridade sob aquele gênio teriam valido muitas vezes a quantia que ele me ofereceu.

Durante minhas negociações com Ivy Lee, fiquei surpreso ao saber que os mundialmente famosos Billy Sunday revivals eram uma promoção bem organizada e guiada por Ivy Lee! Sunday lutou contra o Diabo de um lado do país para o outro, no valor de milhões de dólares. O Diabo tem que agradecer a Ivy Lee por qualquer dano que Billy tenha causado a ele, o que provavelmente não foi muito.

Minha opinião pessoal é que Billy Sunday atrasou o cristianismo em mil anos. Uma coisa é certa, os reavivamentos religiosos do tipo dominical — orgias emocionais, como são chamadas por muitos que pensam — acabaram para sempre.

Eles morreram na mesma época em que Ivy Lee faleceu.

Rudolph Valentino (o falecido astro do cinema mudo, caso você tenha esquecido) dançou para cima e para baixo na Broadway, por alguns dólares por dança, até que um diretor de cinema o descobriu e colocou atrás dele um promotor inteligente. Então Valentino se tornou o grande amante da tela. As mulheres da América, na gíria da rua, "engoliram tudo!" Quando os filmes falados chegaram, todas as estrelas dos filmes mudos tiveram que ser substituídas da noite para o dia porque a maioria delas não tinha nenhuma habilidade real em papéis falados. Os grandes amantes dos filmes mudos eram grandes apenas porque tinham sido habilmente promovidos como tal. Os filmes falados provaram isso!

Quando o falecido Theodore Roosevelt voltou da África, logo após deixar a Casa Branca em 1909, ele fez sua primeira aparição pública no Madison Square Garden. Antes de concordar em fazer a aparição, ele cuidadosamente providenciou que quase mil aplausos pagos fossem espalhados pela plateia para aplaudir sua entrada na plataforma.

Por mais de 15 minutos, esses aplaudidores pagos fizeram o lugar vibrar com seu entusiasmo. As outras ovelhas aceitaram a sugestão e se juntaram por mais um quarto de hora. Os jornalistas presentes foram literalmente arrebatados pela tremenda ovação dada ao herói americano, e seu nome foi estampado nas manchetes dos jornais em letras de cinco centímetros de altura. Espiêndido! Teddy entendeu e fez uso inteligente da promoção pessoal. Essa foi a principal razão pela qual ele foi um grande estadista!

Não é preciso ser especialista em propaganda ou em tácticas de promoção pessoal para observar quão eficazmente estas forças são utilizadas por Mussolini, Hitler e Estaline, para manterem a sua posição aos olhos do

mundo. Eles se mantêm constantemente promovidos em todos os tipos de luzes favoráveis porque sabem da necessidade de apaziguar os nativos e impressionar os estrangeiros.

Por um grande número de anos, servi como meu próprio gerente de negócios e promoção, mas vi outros homens em meu campo passando por mim em uma fila de procissão cada vez maior. Agora sei que o hábito de servir como seu próprio gerente de promoção é algo como o hábito igualmente tolo de cortar o próprio cabelo. Um homem pode cortar seu próprio cabelo, mas isso não melhora sua aparência. Um homem também pode servir como seu próprio advogado, mas aquele que o faz geralmente segue seu próprio conselho em dificuldades. Não há sabedoria em seguir tal curso.

Até mesmo uma rua pode ser feita para assumir uma reputação diferente e render aluguéis maiores sob o tipo certo de direção de promoção. A Quinta Avenida em Nova York é conhecida no mundo todo como a rua bonton de Manhattan. A reputação permite que os proprietários do terreno peçam e recebam aluguéis fabulosos para sua propriedade. A reputação da Quinta Avenida é uma promoção, mantida pela Fifth Avenue Association, por meio de um plano de promoção cuidadosamente administrado que mantém fora a ralé que reduziu a Broadway e a Forty-Second Street a nada menos que um campo de caça para mendigos e vendedores ambulantes. As lojas na Broadway trazem apenas uma fração dos aluguéis recebidos na Quinta Avenida.

Alvin York era apenas mais um montanhista analfabeto do Tennessee que se opôs ao recrutamento durante a Guerra Mundial. Ele fez tanto barulho sobre sua "objeção de consciência" que atraiu muita atenção e muito espaço nos jornais. Após seu retorno da guerra, ele ainda era analfabeto, mas um pequeno promotor inteligente o assumiu e agora ele domina uma grande escola para pessoas das montanhas que foi promovida em seu nome; o estado do Tennessee dedicou uma de suas principais rodovias a ele; e ele recebeu ajuda financeira e outras formas de ajuda de pessoas influentes de todo o país. Na verdade, vale a pena ser promovido adequadamente.

Milhares de padres católicos por toda a América nunca foram ouvidos fora de suas próprias paróquias. O padre Coughlin, autopromotor extraordinário, fez com que sua influência fosse sentida em todo o país e, até certo ponto, em todo o mundo. Ele brilhou por um tempo, então sua vela se apagou. O padre Coughlin não podia, ou não queria, receber conselhos de especialistas em promoção. Ele se convenceu a ficar sob os holofotes e a sair novamente. Sob uma gestão de promoção como a da falecida Ivy Lee, o padre Coughlin teria se tornado um dos fatores políticos e econômicos que este país teria sido compelido a dar ouvidos, seja para o bem ou para o mal do resto de nós.

Imagino quantos leitores destas linhas conhecem ou já ouviram falar do maior pensador da América? Arrisco-me a dizer que nem meia dúzia de pessoas saberia nomeá-lo. Ele mora em Dallas, Texas, exerce a advocacia e seu nome é Stuart Austin Wier. Ele é, na minha opinião, o homem mais adequado nos Estados Unidos como sucessor de Franklin D. Roosevelt. Duvido que haja no mundo hoje qualquer pessoa que tenha a profundidade e o equilíbrio de pensamento que o Sr. Wier possui, e duvido seriamente que qualquer filósofo, de Sócrates a Elbert Hubbard, tenha possuído a flexibilidade de pensamento, a variedade de conhecimento, o equilíbrio de julgamento possuído por Wier. Mas Wier é praticamente desconhecido porque ele não escolhe se valer do serviço de promoção profissional. Lembre-se do nome. Você pode ouvir falar dele novamente. Se ouvir, será pela razão de que alguém que tem uma propensão a descobrir e divulgar homens com cérebros voluntariamente fumou Wier para o público onde o mundo pode dar uma olhada nele.

A Sra. Franklin D. Roosevelt não é conhecida como "a esposa do presidente."

Ela é conhecida como ela mesma. Especialistas em promoção profissional cuidam disso! Se essa exploração da Sra. Roosevelt como um indivíduo separado, distinto e independente do presidente é de bom gosto ou não, não é da minha conta dizer, mas eu sei que ela não é ociosa nem sem renda de suas fontes independentes de serviço. Alguém poderia pensar que uma pessoa tão proeminente quanto a esposa do presidente dos Estados Unidos não precisaria de promoção profissional, mas a Sra. Roosevelt é perspicaz o suficiente para saber que ninguém é tão grande ou importante que não possa ser elevado mais alto por meio de uma promoção bem organizada.

Agora, como essas ideias se aplicam ao seu caso?

Um dos principais deveres da vida é vender o caminho para algum objetivo definido. Nem todos nós somos vendedores eficientes, portanto, a maioria de nós precisa dos serviços de especialistas em promoção experientes que assumirão a responsabilidade de nos manter firmes e favoráveis diante do público.

Mais de 30 anos atrás, um jovem advogado empreendedor em Chicago, chamado Paul Harris, teve a brilhante ideia de contornar a regra contra a publicidade de advogados. Ele reuniu ao seu redor cerca de 30 de seus amigos de negócios e organizou o primeiro Rotary Club, a ideia era, é claro, promover-se em uma variedade de contatos que poderiam ser convertidos em clientes como resultado de seu relacionamento pessoal com eles uma vez por semana. Hoje, o movimento do Rotary Club se espalhou por todo o mundo e se tornou uma potência internacional para o bem. O movimento não fez mal ao seu fundador!

Médicos, dentistas, advogados, arquitectos e outros profissionais, cuja ética profissional torna desaconselhável a publicidade directa de si próprios, poderão

bem lucrar com o exemplo de Paul Harris. Ética é uma coisa; construir uma prática profissional é outra! As duas podem ser harmonizadas. Esse é o negócio dos especialistas em promoção. E isso vale para o resto de nós também.

Se quisermos progredir no mundo, precisamos encontrar maneiras e meios de chamar a atenção das pessoas que precisam do que temos a oferecer ao mundo. Construir uma ratoeira melhor do que a do vizinho não vai adiantar nada, a menos que uma promoção de vendas sólida, intensa e contínua seja colocada atrás da ratoeira.

Atores amadores andam famintos pela Broadway, tentando se vender. De vez em quando, um Ziegfeld descobre um Cantor, ou um Will Rogers, ou uma Fanny Brice, e o promove ao topo, mas luas azuis não surgem com frequência. O melhor plano é não esperar pela "descoberta", não importa quem você seja ou o que você tenha a oferecer ao mundo.

O melhor plano é pesquisar até encontrar a pessoa mais bem equipada para comercializar o tipo de serviço que você tem a oferecer, então dê a essa pessoa um bom bloco de ações suas e diga a ela para ir em frente e promovê-lo!

Enquanto eu escrevia esta história, minha campainha tocou. Meu visitante era um jovem que foi reconhecido na América e no exterior como um dos compositores e pianistas musicais emergentes. Ele passou duas horas tentando me convencer de que há virtude no velho hábito de um artista passar fome em um sótão em vez de comercializar sua arte. Ele tentou conscientemente me convencer de que a filosofia da opulência, conforme descrita em meu livro, Pense e Enriqueça, era um insulto aos grandes artistas cujo principal negócio, do seu ponto de vista, deveria ser a disposição de passar fome por sua arte. Gostei do rapaz. Ele tinha uma personalidade agradável, uma mente brilhante e uma paixão verdadeiramente grande pela música clássica. Mas também senti muita pena dele — pena porque sabia que sua visão distorcida da vida lhe custaria seu objetivo tão cobiçado: o desejo de ser reconhecido como um músico verdadeiramente grande. Ele já é um grande artista, mas o mundo não o conhece. A menos que ele se alie a um conjunto de cérebros habilidosos em comercializar seus serviços, ele pode passar a vida como um gênio desconhecido. Não há tragédia maior.

A ironia dessa história é que o gênio sobre quem escrevo veio ao meu apartamento para pegar um terno velho e um sobretudo que eu havia prometido a ele! Meu Deus, esse gênio aceita esmolas só porque não acredita em promoção profissional.

Há pouco tempo, eu estava no escritório de um dos editores de um serviço sindicalizado com meu gerente, negociando a venda de algumas das minhas obras. Ele me disse que todo homem conhecido no campo literário chega ao topo por meio de promoção inteligente. Ele mencionou, em particular, o falecido Dr. Frank Crane que escreveu, de forma leve, uma coluna diária para os jornais.

"Quando o Dr. Crane chegou até nós", disse este distinto editor, "ele estava vendendo suas coisas aqui e ali, onde quer que um jornal semanal rural o comprasse, sem ganhar o suficiente para sustentar a si mesmo e sua família." Acontece que eu sei que quando o Dr. Crane morreu ele estava pagando um imposto de renda de mais de US\$ 75.000 anualmente, tudo isso obtido com a venda daquela mesma coluna leve, comercializada por um especialista em promoção.

Elbert Hubbard fez uma fortuna considerável escrevendo e comercializando suas próprias obras, mas o mundo raramente conhece mais de um Elbert Hubbard ao mesmo tempo. Ele foi uma dessas pessoas muito raras que têm a capacidade de criar e comercializar os produtos de sua criação. A maioria de nós tem sorte se tivermos a capacidade de criar, muito menos vender nossos produtos.

Passei um quarto de século organizando a filosofia da realização individual. Escrevi nessa filosofia tudo o que havia sido recuperado das experiências de homens como Andrew Carnegie, Henry Ford, Thomas A. Edison, John Wanamaker e outros do tipo deles, mas eu me vi ultrapassado por homens que escreveram livros que eles mesmos tinham feito juntos da noite para o dia, no que diz respeito à renda financeira. Eu finalmente acordei para mim mesmo, me coloquei sob a gestão da minha esposa, e o dever me impele a admitir que eu conquistei mais reconhecimento durante o primeiro ano de sua gestão do que eu havia conquistado durante todos os meus anos anteriores, enquanto servia como meu próprio gerente.

É dever e responsabilidade de cada pessoa prover a si mesma qualquer forma de promoção necessária para ajudá-la a atingir o sucesso em sua vocação escolhida. RL Sharpe expressou o pensamento lindamente nestas linhas:

Não é estranho que príncipes e reis,  
palhaços que saltam em círculos de serragem,  
e pessoas comuns como você e eu, sejam  
construtores para a eternidade?  
A cada um é dada uma bolsa de  
ferramentas, Uma massa informe e um livro  
de regras E cada um deve fazer, antes que a  
vida passe, Uma pedra de tropeço ou um trampolim.

O autodesenvolvimento não pode ser construído com base em blefes, medo ou bajulação! A vida exige do homem bem-sucedido coisas mais severas do que essas. Meras palavras e belas platitudes nunca tomarão o lugar de um plano práctico obstinadamente colocado em ação. E isso, apesar do fato de que um livro publicado recentemente foi comprado por quase um milhão de pessoas, no qual o tema central advertia o leitor a bajular aqueles que ele desejava influenciar e atrair.

Um livro sobre bajulação pode ser útil para aqueles dispostos a se rebaixar à bajulação, mas e os "bajuladores" — aqueles infelizes em quem os milhões de compradores do livro farão sua mágica? Eles devem ser privados de proteção contra esses bajuladores sedutores?

Pessoalmente, eu me ressinto de todas as tentativas das pessoas de me bajular. Se eu usasse bajulação no meu trabalho, eu seria imediatamente rotulado como um charlatão, e com razão. Eu obtenho melhores resultados com franqueza em minhas relações com as pessoas, pois acho que lidar diretamente e diretamente não só faz amigos, mas também os mantém!

O maior bem que tenho, ou terei, é uma amiga que ganhei, não por bajulação, mas pela análise mais minuciosa. Essa amiga é minha esposa.

Eu a conquistei não dizendo que ela era bonita, ou inteligente, ou espirituosa. Pelo contrário, chamei sua atenção para todas as suas fraquezas e sugeri como ela poderia corrigi-las — casando-se comigo!

Idiotas e idiotas gostam de ser bajulados, não há como negar esse fato.

Pessoas que pensam ou fazem qualquer pretensão real de pensar, ressentem-se de todas as formas de bajulação. É um insulto à inteligência delas.

Quando alguém começa a bajular você, é uma indicação segura de que essa pessoa quer algo que você possui ou algum favor seu. A bajulação é uma forma de droga que desvia a faculdade de raciocínio daquele que é bajulado, e embora possa, e frequentemente o faça, permitir que o bajulador ganhe vantagens temporárias, chega o momento em que o efeito passa e a vítima sai do feitiço com ressentimento em seu coração.

O máximo que se pode dizer da bajulação é que às vezes é um truque psicológico barato com o qual charlatões e pessoas desonestas acalmam os outros em um estado de descuido enquanto eles furtam seus bolsos. A bajulação é a principal ferramenta de todos os vigaristas. Por meio de seu uso, vendedores de ações desonestos tiram milhões de dólares de homens e mulheres anualmente. Por meio de seu uso, espiões cruéis se contorcem para ganhar a confiança de militares e arrancam informações deles.

Caçadoras de ouro e mulheres de moral questionável usam a bajulação como uma arma para quebrar a resistência de homens que não respondem ao mero apelo sexual. Dizem que uma garota de programa altamente divulgada, que foi casada muitas vezes, conseguiu escolher um milionário toda vez que se casou porque ela é adepta da arte da bajulação. Mas os casamentos não duraram! Nada construído sobre bajulação pode durar, pois a bajulação é uma arma para enredar pessoas projetada e executada pelo Diabo.

A pessoa que se permite ser influenciada pela bajulação é chicoteada antes que a batalha comece. A queda de Samuel Insull realmente começou quando ele começou a dar mais atenção à bajulação da Grand Opera e das estrelas da ópera do que aos seus negócios.

Alguns executivos exigem uma afiliada de bajuladores ao redor deles. Eles estariam mais seguros se empregassem uma equipe de "homens-não!" O ego humano é uma peça complicada de equipamento mental. Ele precisa de proteção constante contra todas as formas de bajulação, o único elemento ao qual o ego responde mais prontamente.

Um dos erros mais comuns é o de buscar o conselho de amigos, mesmo que eles tenham sido devidamente "influenciados e conquistados". A razão é que a maioria dos chamados amigos prefere bajular do que ser franco. Eles não desejam ofender, portanto suas opiniões geralmente valem muito menos do que o custo, porque essas opiniões geralmente são enganosas.

Estrelas de cinema e outras vítimas do dinheiro fácil brilham por um tempo e depois desaparecem, principalmente porque explodem e estouram ao se alimentarem livremente da bajulação pública.

Dizem que John W. Davis recebe uma quantia enorme anualmente da firma bancária JP Morgan, não pelo que ele diz aos membros da firma que eles podem fazer, mas pelo que ele diz que eles não podem fazer. Ele é o "ninguém" oficial da firma. Ele não faz bajulação para ganhar e influenciar os sócios da Morgan. Empresários astutos que são, eles preferem fatos frios à bajulação. Talvez seja por isso que a firma Morgan está no topo do mundo financeiro.

Al Smith subiu do mercado de peixes para um tiro de pedra da Casa Branca. Sua maior ajuda foi a Sra. Bell Moscovics, sua oficial "não-mulher". Não é mera coincidência que o Brown Derby começou a declinar quando a Sra. Moscovics morreu. Homens que amam ser bajulados precisam de imunidade contra essa forma de doença, e aqueles que realmente pensam veem que a pegam.

Grandes líderes empresariais não dependem de bajulação para obter resultados. Eles têm uma fórmula melhor. Andrew Carnegie não bajulou Charles M. Schwab. Ele obteve resultados mais confiáveis pagando ao Sr. Schwab até um milhão de dólares por ano por seus cérebros e sua personalidade, exigindo lealdade e obtendo-a!

O despachante do trem não bajula o condutor. Ele dá ao condutor ordens definidas que ele não questiona. De vez em quando as ordens podem ser negligenciadas, então um acidente custa ao condutor seu emprego — ou sua vida.

Há momentos em que se deve dizer "sim" e momentos em que se deve dizer "não". A autora de um best-seller recente que aconselhou seus leitores, como uma das "Doze Disciplinas", a dizer sim a todas as perguntas feitas a eles durante um dia inteiro, poderia ter ficado profundamente envergonhada se tivesse seguido literalmente seu próprio conselho. A vida é feita de situações e circunstâncias que exigem sim e não. A pessoa que negocia seu caminho pela vida com sucesso aprende a usar cada um em seu devido lugar.

Lincoln manteve inimigos ferrenhos como membros de seu Gabinete porque precisava de suas análises e críticas francas. Woodrow Wilson demitiu membros do Gabinete que não concordavam com ele. A diferença nos registros dos dois presidentes é muito grande e se tornará maior com o tempo.

Até onde um militar chegaria na guerra se os soldados fossem guiados pela bajulação?

A bajulação não ajudaria muito a maioria dos policiais e motoristas de táxi.

A pessoa que se torna indispensável aos outros prestando mais e melhores serviços do que é paga para prestar alcançará resultados mais permanentes e de natureza desejável do que conseguiria com toda a bajulação do mundo.

Se você vender seu caminho pela vida com sucesso, olhe ao seu redor, veja que serviço útil você pode prestar ao máximo de pessoas possível, torne-se valiosos para os outros, e você não precisará aprender a arte da bajulação para ganhar pessoas e usar influência pessoal. Além disso, aqueles que você ganhar permanecerão ganhos!

Ser bem-querido dá a alguém grandes vantagens, mas a bajulação não é a ferramenta com a qual esse fim desejável pode ser alcançado e mantido. Uma Personalidade Agradável vale o resgate de um rei para aqueles que a possuem, mas tal personalidade não é desenvolvida por meio de palavras doces de bajulação que não significam nada. Uma Personalidade Agradável consiste em 21 características diferentes que podem ser desenvolvidas. Você encontrará a descrição completa desses 21 ativos em um capítulo subsequente. Domine-os e faça deles sua propriedade; então você será capaz de atrair e manter amigos.

Existem regras práticas e testadas para atrair e manter amigos. Você as encontrará todas nos capítulos subsequentes deste livro. Essas não são as regras usadas para obter vantagens temporárias sobre os outros. Elas são as regras colhidas da obra de Abraham Lincoln, Benjamin Franklin, Thomas Paine, Thomas Jefferson, Samuel Adams, Richard Henry Lee, George Washington e meia centena de outros homens verdadeiramente grandes que lançaram a própria fundação deste país. Elas são as regras usadas também pelos líderes empresariais e industriais mais bem-sucedidos que o país produziu, homens como Andrew Carnegie, Thomas A. Edison, Henry Ford, Owen D. Young, Cyrus HK Curtis, Frank A. Vanderlip e John Wanamaker.

Se algum desses homens tivesse defendido a bajulação como meio de progredir no mundo, eu teria ficado impressionado com sua recomendação, mas nenhum deles usou ou recomendou um método tão baixo e vulgar como meio de autopromoção.

Quando bajulação e franqueza direta são colocadas lado a lado, a última vencerá a primeira 999 vezes em cada 1.000. Todo advogado de julgamento verdadeiramente bom sabe que tentativas de bajular um júri são sempre repletas de riscos definitivos para seu caso. Os advogados mais bem-sucedidos são aqueles que lidam com fatos em vez de confiar na bajulação. O mesmo é verdade para executivos de negócios bem-sucedidos. Até onde, por exemplo, você acredita que alguém chegaria tentando influenciar Henry Ford por meio da bajulação?

Se pareço estar enfatizando demais a importância de se proteger contra os perigos de confiar na bajulação como um meio de vender seu caminho pela vida, é por causa dos possíveis efeitos sobre o grande número de pessoas que foram ensinadas a usar a bajulação como o centro da roda do avanço pessoal. Acredito que a filosofia é perigosa para todos que a abraçam, e especialmente é perigosa para o jovem que está começando, com pouca ou nenhuma experiência no mundo dos negócios.

Existem maneiras sólidas e louváveis de ganhar amigos e influenciar pessoas por meio de apelo com base em alguma combinação dos Nove Motivos Básicos descritos em outro capítulo. Se você deseja subir ao topo da escada do sucesso e permanecer lá, será muito mais seguro usar esses nove motivos como os degraus da sua escada em vez de depender de bajulação.

Cada movimento, cada ato e cada pensamento de cada ser humano de corpo e mente sãos, que atingiu a idade da razão, é influenciado por um ou mais dos Nove Motivos Básicos. Quando você chegar à descrição desses motivos, estude-os cuidadosamente e aprenda como influenciar as pessoas por meio de apelo genuíno aos motivos naturais. Então você não experimentará ressentimento daqueles a quem você influencia.

O sucesso em qualquer vocação é, em grande parte, uma questão de alguém ser capaz de negociar seu caminho pela vida com uma quantidade mínima de atrito em conexão com seu relacionamento com outras pessoas. Ao dominar, entender e aplicar os Nove Motivos Básicos, você pode reduzir mal-entendidos, oposição de outros e atrito ao mínimo. Faça isso e você será um grande vendedor, não importa qual seja sua vocação.

Para que todos esses conselhos não lhe pareçam uma mera pregação, tomo a liberdade de citar pelo menos uma ilustração de uma circunstância em conexão com a qual foi feita uma aplicação prática dos princípios de vendas recomendados nesta filosofia de negociação pessoal.

Deixe-me mencionar meu próprio uso dessa ideia.

No final do primeiro ano da depressão mundial, eu me vi privado do meu dinheiro e da maioria das minhas propriedades terrenas. As pessoas não estavam interessadas em livros, elas estavam interessadas em comer. Fechei meu New York

escritório e me mudei para Washington, DC, onde planejei permanecer até que a tempestade econômica passasse.

Os meses se estenderam para anos, e em vez de a Depressão passar, ela piorou. Finalmente, tomei a decisão de não esperar pelo fim da estagnação dos negócios, mas ir para a plataforma de palestras e trabalhar meu caminho de volta ao serviço útil para outros que também tinham sido feridos.

Decidi começar em Washington. Para esse propósito, eu precisava de espaço em jornal para publicidade. A quantidade de espaço que eu precisava custaria mais de US\$ 2.000 e eu não tinha essa quantia, nem poderia obtê-la das fontes bancárias usuais. Aqui eu estava cara a cara com uma situação semelhante à que você e todas as outras pessoas na Terra devem experimentar em algum momento. Eu precisava de algo que eu tinha que obter com meras palavras.

Aqui, então, está uma breve descrição do que exatamente eu fiz e disse para superar meu problema: fui até o Coronel Leroy

Heron, diretor de publicidade do Washington Star, e lhe contei minhas necessidades. Ao abordá-lo, eu tinha dois caminhos disponíveis para mim. Eu poderia bajulá-lo; eu poderia dizer a ele que grande jornal ele representava, que ótimo histórico ele fez na Guerra Mundial, que grande publicitário eu acreditava que ele era, e todo esse tipo de bobagem, ou eu poderia colocar todas as minhas cartas na mesa e dizer a ele o que eu queria, por que eu queria, e por que eu acreditava que deveria conseguir. Eu escolhi o último método de abordagem.

Então, fui forçado a decidir se revelaria ao Coronel Heron todos os fatos, incluindo minha fraqueza financeira, ou pularia esses assuntos embaraçosos sem discuti-los claramente.

Mais uma vez, escolhi confiar na franqueza e na franqueza. Chegam momentos na vida de alguém, quando nenhum outro plano garantirá os resultados desejados.

Até onde me lembro, aqui está uma declaração palavra por palavra do que eu disse: "Coronel Heron, desejo usar o Washington Star em uma campanha publicitária para anunciar uma série de palestras públicas sobre a filosofia da realização individual. O espaço que preciso custará aproximadamente US\$ 2.500. Meu problema está no fato desagradável de que não tenho essa quantia de dinheiro disponível. Eu tinha essa quantia e mais há pouco tempo, mas a Depressão a consumiu.

"Meu pedido para este crédito não é baseado na classificação de crédito comercial usual. Com base nisso, eu não teria direito ao crédito. Meu apelo é baseado no fato (muitas evidências das quais estou preparado para apresentar a vocês aqui e agora) de que dediquei um quarto de século ao estudo dos princípios da realização individual. Durante esse tempo, tive a participação ativa

cooperação de homens como Andrew Carnegie, Thomas A. Edison, Frank A. Vanderlip, John Wanamaker e Cyrus HK Curtis. Esses homens pensaram o suficiente em mim para doar livremente seu tempo e experiência por um longo período de anos enquanto eu organizava a filosofia do sucesso. O tempo que cada um me deu valeu muitas vezes a quantidade de crédito que estou pedindo a você. Por meio da cooperação deles, agora estou preparado para levar ao mundo uma filosofia de autoajuda da qual todas as pessoas do mundo precisam muito. Se você não deseja me dar o crédito como um risco comercial sólido, então o dê no mesmo espírito de ajuda que esses homens de negócios me deram de

seu tempo e experiência." O crédito foi estendido a mim pelo Coronel Heron em minha breve declaração do meu caso

com esta observação significativa: "Não sei quais são suas chances de pagar pelo espaço que você quer, mas acredito que conheço o suficiente da natureza humana para entender que você pretende pagar pelo espaço. Também acredito que qualquer filosofia organizada a partir do trabalho de vida de homens como Edison e Carnegie é sólida e necessária neste momento. Além disso, acredito que qualquer um a quem esses homens dedicariam seu tempo inestimável é digno de muito mais crédito do que você busca no Star. Traga sua cópia e eu a

publicarei. Falaremos com o gerente de crédito depois." Depois que a transação foi concluída e a publicidade foi paga, liguei para o Coronel Heron novamente e tive uma conversa pessoal muito íntima com ele. Pedi que me dissesse francamente por que ele estendeu o crédito diante do fato de eu ter contado a ele tudo sobre minha fraqueza financeira e nada sobre minha capacidade de pagar a

Sua resposta foi esclarecedora. "Eu lhe dei o crédito", ele exclamou, "porque você não fez nenhuma tentativa de encobrir sua fraqueza financeira. Você não recorreu a nenhum subterfúgio e não deu o seu melhor primeiro." Até onde

você acha que eu teria chegado se tivesse apelado ao Coronel Heron falando de qualquer coisa além de franqueza?

O vendedor antigo carregava consigo um suprimento de charutos, boa bebida e histórias burlescas com as quais entreter seus compradores em potencial. Tudo isso foi suplantado por filmes de cinema e gráficos e tabelas altamente coloridos com os quais o vendedor pode pintar na mente de seu comprador em potencial uma imagem perfeita da mercadoria que ele vende.

Há nove janelas e portas pelas quais a mente humana pode ser adentrada e influenciada. Nenhuma delas é rotulada de "bajulação." As nove portas são os Nove Motivos Básicos pelos quais todas as pessoas são influenciadas.

Lembre-se, ao ler e digerir o conteúdo deste livro, que ele não é um livro sobre bajulação. Não é um livro de gentilezas e chavões. É

não é um livro sobre truques psicológicos e prestidigitação. Mas é um livro baseado em fatos e realidades registrados da vida, como eles foram organizados a partir das experiências dos líderes mais capazes que o país já produziu.

Procure o conselho de homens que lhe dirão a verdade sobre si mesmo, mesmo que isso lhe doa ouvir. Meros elogios não trarão a melhora que você precisa.

# 3

## A Estratégia do Mestre Vendas

O MOTIVO é a semente de qualquer venda que pode germinar, independentemente do tipo de solo em que for plantada. O motivo também deve conter o germe da vida ou não germinará em uma venda. O homem que entende como injetar o germe da vida no motivo é um Mestre Vendedor — um mestre porque ele captura a própria imaginação do comprador em potencial e a faz trabalhar para ele!

Quando um motivo apropriado foi pintado na mente do possível comprador por um artista de verdade, ele começa a trabalhar de dentro, como o fermento trabalha em um pão. Vamos ilustrar este ponto, a saber: O falecido Dr. Harper,

enquanto servia como presidente da Universidade de Chicago, desejou construir um novo prédio no campus, cujo custo estimado era de \$ 1.000.000. Seus fundos disponíveis não eram suficientes para suas necessidades, nem ele via qualquer chance de garantir os fundos necessários do orçamento anual da universidade. Após a análise da situação, tornou-se aparente para o Dr. Harper que ele teria que buscar o milhão de dólares de uma fonte externa.

Aqui começa a descrição do modus operandi de um Mestre Vendedor.

O Dr. Harper não começou a pressionar homens ricos para doações. Ele não fez uma campanha para doações. Ele decidiu obter a quantia inteira por meio de uma única venda; além disso, ele assumiu pessoalmente a responsabilidade de fazer a venda.

Seu primeiro movimento foi traçar um plano de ação! (Aqui é que todos, exceto os Mestres Vendedores, geralmente fracassam por falta de um plano que seja ao mesmo tempo definido e sólido.) Seu plano, quando concluído, envolveu apenas dois doadores em potencial. De um ou de outro, ele pretendia garantir os fundos necessários. Seu plano foi concebido com engenhosidade e completado com estratégia — estratégia afiada e penetrante que estava viva e cheia de atração! Também estava carregado de dinamite. O que ele fez?

Ele escolheu, como seus dois doadores em potencial, dois milionários de Chicago que ele sabia serem inimigos ferrenhos. Sim, sim, eu sei. Você está começando a ver o ponto antes que ele tenha sido explicado. Mas siga em frente e adquira a técnica de um Master Sales Artist.

Um desses homens era o chefe do sistema ferroviário Chicago Street. O outro era um político que havia acumulado uma grande fortuna extorquindo a empresa de bondes e por outros métodos.

A seleção de possíveis compradores do plano feita pelo Dr. Harper foi perfeita. (Aqui está novamente um ponto em que todos, exceto os Mestres Artistas em Vendas, geralmente são fracos. Eles não usam o bom senso na seleção de possíveis compradores.)

Depois de refletir sobre seu plano por alguns dias e cuidadosamente ensaiando sua apresentação de vendas, o Dr. Harper entrou em ação!

Escolhendo o meio-dia como o horário mais favorável para sua ligação, ele se apresentou no escritório do magnata dos bondes. Observe com proveito sua razão para escolher esta hora em particular. Ele deduziu que a secretária do executivo estaria almoçando naquela hora e que seu cliente em potencial estaria sozinho em seu escritório. Sua dedução provou ser sólida. Encontrando o escritório externo vazio, ele entrou no escritório particular. O magnata olhou para o intruso surpreso e perguntou: "O que posso fazer por você, senhor?" "Peço

desculpas pela intrusão", Dr. Harper respondeu: "Eu sou o Dr. Harper, presidente da Universidade de Chicago. Não encontrei ninguém no escritório externo, então tomei a liberdade de entrar." "Por

que, sim, claro", o outro exclamou, "sente-se, Dr. Harper, estou feliz em ter a honra de uma visita." "Obrigado", respondeu

o médico, "Estou com muita pressa e vou ficar de pé, se não se importar. Só passei para lhe contar uma ideia que está na minha mente há algum tempo. (Aí vem o motivo. Observe como ele é habilmente plantado em solo fértil.) Primeiro de tudo, quero lhe dizer o quanto eu

admiro o maravilhoso sistema de transporte ferroviário de rua que você deu ao povo de Chicago (neutralizando a mente de seu prospecto). Acredito que seja o melhor sistema do país. Ocorreu-me, no entanto, que, embora você tenha construído um grande monumento ao seu nome, ele é de tal natureza que o mundo vai esquecer quem o construiu no momento em que você morrer. (Veja o mestre voltar agora ao motivo.)

"Gostaria de vê-lo construir um monumento que dure para sempre. Pensei em um plano pelo qual você poderia construir tal monumento, mas me deparei com algumas dificuldades que, lamento dizer, podem atrapalhar. (Afastando a isca da perspectiva para tornar a ideia mais desejável.) Pensei em garantir a você o privilégio de construir um belo edifício de granito no campus da universidade, mas alguns membros do nosso Conselho querem que esse privilégio vá para o Sr. X (mencionando o nome do inimigo político). Estou resistindo a seu favor e só vim para perguntar se você consegue pensar em algum plano que possa me ajudar a garantir esse raro privilégio para você."

"Isso é muito interessante!" o magnata exclamou. "Por favor, sente-se e "Vamos conversar sobre o assunto."

"Sinto muito", respondeu o Dr. Harper, "mas teremos uma reunião do conselho em uma hora e preciso me apressar. Se você pensar em um argumento que eu possa usar em seu nome, por favor, me ligue o mais rápido possível e eu o defenderei perante o Conselho. Bom dia, senhor." O Dr. Harper se virou e saiu. Quando chegou ao seu escritório, descobriu que o magnata dos bondes já havia telefonado três vezes solicitando que o Dr. Harper o ligasse assim que chegasse.

O médico foi prestativo. Ele telefonou para o magnata, que solicitou que lhe fosse permitido sair e apresentar seu caso ao Conselho pessoalmente. O Dr. Harper respondeu que isso seria desaconselhável; que, em vista da oposição que alguns membros do Conselho haviam expressado a ele, o Dr. Harper pode apresentar o assunto de forma mais "diplomática" (intensificando o apelo).

"Se você me telefonar amanhã de manhã", sugeriu o Dr. Harper,  
"Eu te contarei a sorte que tive."

Na manhã seguinte, ao chegar ao seu escritório, ele encontrou o magnata dos bondes já lá. Eles ficaram juntos por meia hora. O que aconteceu provavelmente nunca será conhecido pelo público. O interessante, no entanto, é que o magnata dos bondes assumiu o papel de vendedor, enquanto o Dr. Harper se tornou o "comprador" e foi "persuadido" a aceitar um cheque de um milhão de dólares e prometer que tentaria fazê-lo ser aceito pelo Conselho!

O cheque foi aceito!

Ninguém sabe quais argumentos o Dr. Harper usou com seu conselho, mas o edifício de um milhão de dólares agora está no campus da universidade, evidência silenciosa, mas impressionante, de que a maestria em vendas nunca é acidental. O edifício leva o nome do doador.

Ao saber desse incidente, liguei para o Dr. Harper e pedi que ele me dissesse por que alguns membros de seu conselho deveriam preferir homenagear um político extorsionário. Em resposta, ele apenas deu de ombros e sorriu para mim, com um brilhozinho estranho nos olhos. Sua resposta foi suficiente. Eu entendi a ideia. A oposição existia principalmente na imaginação do Dr. Harper.

Para colocar a transação na categoria de "estratégia justificada", o Dr. Harper provavelmente desenvolveu a ideia de oposição amigável nas mentes de alguns membros de seu conselho.

Vamos analisar essa transação para garantir que os pontos delicados não sejam negligenciados. Primeiro, observe que nenhum método de alta pressão foi usado pelo Dr. Harper. Ele dependia inteiramente do motivo para fazer o truque para ele. Sem dúvida, ele passou dias planejando sua abordagem. A propósito, o motivo que ele escolheu é um dos mais atraentes de todos os motivos. Na verdade, ele fez seu apelo por meio de dois motivos, a saber:

1. O motivo do desejo por fama e poder.
2. O motivo da vingança.

O magnata dos bondes viu instantaneamente que poderia perpetuar seu nome no papel de benfeitor público de tal forma que ele continuaria marchando muito depois que seus restos mortais tivessem voltado ao pó, e seu sistema de bondes tivesse, talvez, sido suplantado por algum outro modo de viagem. Ele viu também (graças à estratégia sólida do Dr. Harper) uma oportunidade de se vingar de seu pior inimigo, privando-o do privilégio de uma grande honra.

Não é necessária muita imaginação para que se possa ver o que teria acontecido se o Dr. Harper tivesse feito sua abordagem da maneira usual, escrevendo uma carta ao magnata dos bondes pedindo uma consulta, dando-lhe assim a oportunidade de antecipar o motivo por trás do pedido. Qualquer um, exceto um Mestre Vendedor, teria feito a abordagem dessa maneira ou se apresentando no escritório do homem e pedindo que ele "ajudasse a universidade a sair de um buraco" dando a ela um milhão de dólares.

Suponha, para ilustrar, que o Dr. Harper não tivesse entendido a psicologia do motivo e não tivesse sido um Mestre Vendedor. Ele teria visitado o magnata, e esta é sobre a conversa que teria ocorrido:

"Bom dia, senhor. Eu sou o Dr. Harper, presidente da Universidade de Chicago. Vim pedir alguns minutos do seu tempo. (Para começar, pedir favores em vez de oferecer favores! Falha em neutralizar a mente do possível comprador.) Precisamos de um milhão de dólares extra para um novo prédio que pretendemos erguer no campus da universidade, e pensei que você poderia estar interessado em doar a quantia. Você foi bem-sucedido. Você tem um ótimo sistema de bondes de rua com o qual obtém grandes lucros, lucros que realmente foram possíveis graças ao patrocínio do público. Agora, é justo que você mostre sua apreciação pelo sucesso que o público tornou possível para você, fazendo algo pelo bem público." Observe mentalmente esta cena. O magnata dos bondes está se remexendo na cadeira e mexendo nervosamente em alguns papéis em sua mesa, tateando em busca de um

álibi para recusar. Assim que o médico hesita por um momento em sua apresentação de vendas, o magnata assume o

conversa.

"Sinto muito, Dr. Harper, mas nosso orçamento para fins filantrópicos foi totalmente esgotado. Você sabe que fazemos uma doação anual generosa para o fundo Community Chest. Não há mais nada que possamos fazer este ano. Além disso, um milhão de dólares é uma grande quantia de dinheiro. Tenho certeza de que nosso conselho não poderia ser persuadido a doar tanto dinheiro para caridade." (Ele vence o médico naquela piada do "conselho".)

Essa palavra "Caridade!"

Veja, é claro, que uma apresentação ruim teria colocado o Dr. Harper na posição infeliz de alguém que implora por caridade. Dar para caridade, como tal, não é listado como um dos nove motivos básicos que movem os homens à ação. Mas tire a palavra "caridade" de seu ambiente humilde e dê a ela a cor do privilégio, fama e honra, e ela assume um significado totalmente diferente. Somente um Mestre Vendedor pode fazer isso.

Uma maneira é inteligente; a outra é grosseira.

O ato de vender, se conduzido cientificamente, pode ser comparado a um artista em seu cavalete. Traço por traço, conforme o artista desenvolve forma e harmonia e mistura as cores em uma tela, o Mestre Vendedor pinta uma imagem verbal da coisa que ele está oferecendo para venda. A tela na qual ele pinta é a imaginação do possível comprador. Ele primeiro esboça aproximadamente o quadro que quer pintar, depois preenchendo os detalhes, usando ideias para pintura. No centro do quadro, no ponto focal, ele desenha um esboço claramente definido do motivo! Assim como uma pintura em uma tela deve ser baseada em um motivo ou tema, uma venda bem-sucedida também deve.

A imagem que o Master Sales Artist pinta na mente de seu possível comprador deve ser mais do que um mero esboço de esqueleto. Os detalhes devem ser aperfeiçoados para que o cliente em potencial não apenas veja a imagem em perspectiva como um todo acabado, mas a imagem deve ser agradável para ele! O motivo é a coisa que determina o quanto agradável a imagem pode ser feita.

Amadores e crianças pequenas podem desenhar um desenho grosseiro de um cavalo que pode ser reconhecido como o desenho de um cavalo. Mas quando o Artista Mestre desenha um desenho de um cavalo, aqueles que o veem não apenas o reconhecem como um cavalo, mas exclamam: "Que maravilha! Que parecido com uma coisa viva!" O artista pinta ação, realidade e vida em seu desenho!

Há a mesma diferença entre homens que se dizem vendedores e um Mestre Vendedor, assim como há entre o amador e o mestre pintor. O vendedor ineficiente apressadamente esboça um esboço grosseiro da coisa que deseja vender, deixando o motivo de fora da imagem. Ele diz: "Viu?

Aí está, tão claro quanto o nariz no seu rosto! Agora você vai comprar?" Mas o comprador em potencial não vê o que o vendedor manteve escondido dentro de sua própria mente. Ou ele pode ver, mas não sentir. Ele não é movido à ação por nenhum esboço grosseiro ou imagem inacabada e sem vida. Nenhuma semente de desejo foi plantada em sua mente; nenhum apelo ao motivo.

É por isso que ele não obtém os resultados desejados.

O Mestre Vendedor pinta outro quadro. Ele não omite nenhum detalhe. Ele mistura suas cores de palavras para que elas se misturem com harmonia e simetria que capturem a imaginação de seu possível comprador. Ele constrói o quadro em torno de um motivo que domina toda a cena, colocando a mente do próprio comprador em potencial para trabalhar em seu benefício. Isso é Mestre Vendedor!

Há pouco tempo, um grande artista de vendas veio me vender um seguro de vida. Como todos sabem, o seguro de vida é abstrato, intangível e uma das coisas mais difíceis de vender no mundo. Não se pode vê-lo; não se pode cheirá-lo, ou prová-lo, ou senti-lo, ou senti-lo através de qualquer um dos cinco sentidos. Além dessas desvantagens, é preciso, em certo sentido, e sob certas condições, morrer para lucrar com ele. Mesmo assim, o lucro vai para outra pessoa.

Nenhum amador é um vendedor de seguros de vida bem-sucedido!

Mas esse artista não era um amador. Por meio de estudo e preparação, ele havia conquistado o status de Mestre. Ele havia se familiarizado com os motivos que mais rápida e efetivamente atraem o possível comprador de seguro de vida. Ele havia se preparado para analisar seus possíveis compradores com precisão, a fim de poder catalogá-los prontamente quanto ao motivo mais adequado a cada caso.

Ele colocou diante dos meus olhos uma tela invisível e sobre essa tela, usando apenas palavras como pincéis e tintas, ele desenhou um retrato meu 20 anos depois,

com ombros caídos e cabelos grisalhos rapidamente. Ao meu redor, ele agrupou minha família. Nesta imagem, ele transformou minha esposa de uma mulher jovem e vigorosa, bela e independente, em uma pessoa envelhecida e dependente! Ele tocou nas cordas do meu coração por meio daquela palavra dependente, como um violinista mestre tocaria nas cordas de um Stradivarius. Nem a imagem estava completa ainda. Ele acrescentou outra cena em que me vi deitado frio na morte! Senti os arrepios percorrendo minha espinha enquanto o artista brincava com aquela palavra morte! (Alcançando-me por meio do motivo do medo, um dos mais fortes dos nove motivos básicos.) Ao lado do meu caixão estava minha esposa, uma velha desamparada e dependente; a mulher que ele sabia que eu amava e cujo futuro ele sabia que eu gostaria de tornar seguro. (Alcançando-me por meio do motivo do amor, outro dos nove motivos básicos.)

Só um artista pode pintar um quadro desses. Era tão realista que ainda me assombra!

Levei aquela foto para a cama comigo naquela noite. Foi um pesadelo que me fez gemer e virar de um lado para o outro, buscando escapar de seu horror.

Durante o sono, meu subconsciente se apoderou dele e me torturou com sonhos terríveis. (Ao plantar nele o motivo do medo, o vendedor fez da minha mente um aliado amigável.)

Somente um artista pode pintar um quadro assim, mas os artistas são feitos, não nascem! Eles podem nascer com as potencialidades inerentes para a criação artística, mas se tornam artistas acabados apenas ao dominar a técnica de harmonia, forma e cor. Artistas de vendas também são feitos e não nascem. Eles se tornam mestres ao estudar técnica e motivo; eles desenvolvem métodos especializados de analisar compradores e as coisas que eles compram!

O Dr. Harper não era um vendedor nato. Ele era pequeno em físico e de aparência pouco atraente. Ele se tornou um grande vendedor estudando os homens e os motivos que os levam a agir. É exatamente isso que todos que desejam atingir a maestria em vendas devem fazer. O velho clichê sobre vendedores serem "nascidos e não feitos" é tão fraco quanto antigo. Os 30.000 vendedores que treinei me ensinaram que vendedores podem ser feitos.

Tive o privilégio de conhecer intimamente talvez cerca de 100 Mestres Vendedores durante meus dias como educador de vendedores; a maioria dos outros na área de vendas que conheci, que chegam a milhares, eram apenas simples recebedores de pedidos.

A diferença na capacidade de ganho entre um Vendedor Mestre e um recebedor de pedidos é muito grande. Ela varia de vários milhares de dólares até um milhão de dólares por ano. O falecido John W. Gates ganhava US\$ 1 milhão por ano com muito menos esforço do que a maioria dos vendedores ganhava US\$ 3.000.

Ele era um artista. O falecido "Diamond" Jim Brady não teve dificuldade em

convertendo seus talentos em uma quantia similar de dinheiro. Ele também era um mestre. Esses dois homens (e todos os outros da classe) usaram talento, técnica e método enquanto a maioria dos vendedores depende mais de sola de sapato do que de técnica e método.

Master Salesmanship consiste em uma série de impressões de imagens que são habilmente pintadas na mente do comprador em potencial por meio de um ou mais dos cinco sentidos. Se essas imagens de palavras não forem claras e distintas, lindamente harmonizadas e adequadamente fertilizadas com motivo, elas não moverão o comprador em potencial à ação.

Os Mestres Vendedores pintam suas imagens nas mentes de seus compradores em potencial por meio de tantos motivos e sentidos quanto possível. Eles frequentemente complementam meras imagens de palavras com amostras ou imagens reais de seus produtos, sabendo que as vendas são feitas mais facilmente quando a apresentação atinge a mente do comprador em potencial por meio de mais de um dos cinco sentidos e também quando mais de um motivo para a compra foi plantado na mente do comprador.

A arte de vender mestre começa e termina com o motivo adequado! Desde que o motivo certo tenha sido injetado no argumento de venda, faz muito pouca diferença o que acontece entre a abertura e o fechamento de uma venda.

Toda venda é assim, de certa forma. Os homens são movidos a comprar ou não comprar por causa do motivo! Baseie sua apresentação de vendas no motivo certo e sua venda será feita antes de você começar.

Lembre-se, no entanto, que o motivo geralmente deve ser estabelecido na mente do comprador em potencial; a maioria das pessoas não tem imaginação nem inclinação para construir seus próprios motivos para suas mercadorias. Somente uma pessoa de vontade fraca permitirá ser vendida, a menos que um motivo suficientemente impelente tenha sido plantado com tato, mas com força, em sua mente pelo vendedor.

O exibicionismo não é apenas um dos fatores importantes no Master A habilidade de vendas é importante em praticamente todas as outras vocações.

Um showman eficiente é aquele que consegue dramatizar os eventos comuns da vida e dar a eles a aparência interessante de singularidade.

Uma atuação eficiente exige imaginação suficiente para reconhecer coisas, pessoas e circunstâncias que podem ser dramatizadas.

Com a ajuda de um showmanship eficiente, Roger Babson fez uma fortuna com estatísticas secas e colunas monótonas de números. Com o uso de tabelas gráficas e ilustrações apropriadas, ele literalmente fez os números falarem. Seu sucesso se deve quase, se não inteiramente, à sua habilidade de showmanship.

Theodore Roosevelt foi um dos presidentes mais pitorescos que já ocuparam a Casa Branca, embora muitos duvidem que ele tenha sido um dos executivos mais brilhantes ou capazes. Ele era popular porque era um mestre do showman e entendia de publicidade e valores dramáticos e fazia uso de ambos de forma eficaz.

Talvez Calvin Coolidge tivesse a personalidade menos colorida de qualquer homem que já ocupou a Casa Branca. Ele parecia frígido e reservado. Theodore Roosevelt era vital e entusiasmado. Além disso, ele sabia como exibir seu magnetismo. Roosevelt será lembrado e falado muito depois que o "Prefeito de Northampton" for esquecido, porque ele sabia como dramatizar os eventos comuns e prosaicos da vida para que eles se destacassem e atraíssem atenção. Grandes personalidades são lembradas.

As pessoas compram personalidades e ideias muito mais rapidamente do que compram mercadorias. Por essa mesma razão, o vendedor que é um showman eficiente faz vendas onde outros vendedores não conseguem. O vendedor de seguros de vida que não sabe nada sobre showmanship e não possui uma personalidade magnética, geralmente termina a lista de produtores. O vendedor de seguros de vida que é um showman eficiente e possui uma personalidade magnética, vende tudo, exceto estatísticas, e raramente menciona a palavra "apólice". Ele não precisa. Ele lida com ideias e as usa para pintar imagens atraentes que interessam e agradam seus compradores em potencial.

Um showman eficiente faz uso efetivo do entusiasmo. O showman pobre não sabe nada sobre entusiasmo. Ele confia seu caso às suas próprias declarações incolores de fato, que ele pretende como um apelo à razão do comprador em potencial. A maioria das pessoas não é influenciada amplamente pela razão; elas são influenciadas pela emoção ou sentimento. O homem que não é capaz de despertar suas próprias emoções muito profundamente não é capaz de apelar aos outros por meio de sua natureza emocional.

Durante o auge de sua carreira, Billy Sunday foi o maior showman que já foi atrás do Diabo. Ele podia vender ingressos para o céu e fazer as multidões ficarem na fila e gostarem. O público lhe pagou milhões de dólares enquanto outros pregadores, que não tinham senso de drama, morriam de fome. Se Sunday estivesse vendendo remédios patenteados, em vez de ingressos pelos Portões Perolados, ele teria sido preso por profanação.

Seja um vendedor habilidoso e você poderá ser quase tudo o que quiser.

Jimmie Walker é um showman eficiente, por pior que tenha sido um prefeito. O ex-prefeito James F. Hylan foi, talvez, um dos melhores prefeitos que a cidade de Nova York já teve e o menos capaz em exibicionismo.

a diferença na popularidade deles era a diferença entre o exibicionismo e a falta dele!

Will Rogers se tornou popular por meio de seus comentários sobre os destaques das notícias mundiais porque ele tinha um senso dramático suficiente para fazer com que seus comentários se encaixassem no humor das pessoas. Isso não é apenas exibicionismo; é venda de primeira qualidade.

Arthur Brisbane era o colunista de jornal mais bem pago dos Estados Unidos. Sua renda anual era bem acima de meio milhão de dólares. Ele fez fortuna com sua coluna "Today" por causa de sua habilidade de dramatizar o que as pessoas pensam ou o que elas querem pensar, e de colorir as notícias do dia.

O gerente de vendas que não é um showman eficiente é derrotado antes de começar. Ele deve trazer à tona qualidades de exibicionismo em seus vendedores.

Uma apresentação de vendas, feita por um showman capaz, é um show por si só e tão interessante quanto uma peça. Além disso, ela conduz o comprador em potencial através dos mesmos processos mentais que uma boa peça faz. Um vendedor que é um showman capaz pode mudar a mente do comprador em potencial de negativa para positiva à vontade. Ele pode realizar essa mudança de atitude mental, não por acidente ou sorte, mas por um plano cuidadosamente pré-arranjado. Um showman capaz pode neutralizar a mente de seu comprador em potencial, independentemente do estado de espírito em que ele possa estar quando abordado, e o que é mais importante, o showman capaz sabe o suficiente para não tentar atingir um clímax ou fechar sua venda até que essa mudança tenha sido efetuada com sucesso.

O fazendeiro não pode cultivar trigo em quantidades pagas sem preparar o solo antes que a semente seja semeada. Um vendedor não pode mais plantar a semente do desejo na mente do comprador em potencial enquanto essa mente estiver negativa. O vendedor que entende de exibicionismo prepara a mente do comprador em potencial tão cuidadosa e cientificamente quanto o fazendeiro prepara seu solo. Se ele não o fizer, ele não é um vendedor.

Há pouco tempo, um vendedor entrou no escritório de um homem enquanto o homem estava envolvido em uma discussão acalorada com sua esposa pelo telefone. Quando a conversa terminou, o homem se virou para o vendedor e gritou: "O que diabos você quer?" Sem se abalar com o momento infeliz de sua ligação, o vendedor respondeu com um leve sotaque e um sorriso gentil: "Estou organizando um clube de defesa para maridos", continuando a explicar que ele também tinha "esse tipo de esposa". Os dois homens conversaram sobre mulheres por 10 minutos, depois dos quais o vendedor mudou a conversa para seus próprios produtos e saiu com uma venda de \$ 10.000. Isso foi exibicionismo mais vendas.

O vendedor que não sabia nada sobre exibicionismo teria falhado em

este caso. Este vendedor, sabendo o valor do dramático, transformou uma situação infeliz em uma vantagem para si mesmo.

William Burnette converteu um plano de estratégia de vendas em \$ 5.000.000 em cinco anos ensinando vendedores a vender ideias sobre utensílios de cozinha feitos de alumínio. Seu plano inteiro pode ser descrito em uma frase, a saber: Ele ensinou seus vendedores a organizar clubes de donas de casa, com o propósito de vender-lhes utensílios de alumínio.

Mais especificamente, o plano de Burnette era convidar as donas de casa de uma comunidade para almoçar em uma de suas casas, com todas as despesas pagas e a refeição sendo preparada por um de seus vendedores com os utensílios de alumínio que ele estava vendendo. Após o almoço, o vendedor receberia pedidos de utensílios de alumínio que variavam de US\$ 25 a três vezes esse valor.

Foi a estratégia de vendas do plano que deu resultado para Burnette. Por ser um mestre em vendas, William Burnette abandonou o trabalho humilde de prospecção de pessoas de casa em casa, no qual ele estava envolvido anteriormente, para se tornar multimilionário em cinco anos.

Tenha em mente o fato de que seus vendedores estavam vendendo um conjunto completo de utensílios de cozinha de alumínio, não apenas algumas panelas e frigideiras. Além disso, nenhuma venda individual foi feita. O trabalho consistia em vendas em grupo que aconteciam depois que o almoço era servido. A mulher em cuja casa o almoço era servido geralmente assinava o primeiro pedido, os outros rapidamente entravam na fila.

Como o leitor pode observar, página após página deste livro é dedicada a enfatizar a importância da estratégia de vendas ou de um plano que foi cuidadosamente construído em torno do motivo adequado. Uma das principais diferenças entre um Mestre Vendedor e um agente de vendas é o fato de que o Mestre Vendedor está familiarizado com os nove motivos básicos e usa pelo menos um deles como base de seu plano de vendas, enquanto o agente de vendas não usa nem motivo nem plano. Ele tenta vender por "força principal e estranheza" através do método de acerto ou erro, que às vezes funciona, mas geralmente erros.

Em breve, descreveremos os atributos de um Mestre Vendedor, bem como as regras e princípios fundamentais da arte de vender. A parte precedente deste livro foi planejada para preparar a mente do leitor para assimilar mais rapidamente essas regras e princípios e ilustrar como eles foram aplicados por homens que atingiram a maestria em vendas.

No próximo capítulo, descreveremos as qualidades que um Master Salesman deve possuir. Nos capítulos subsequentes, descreveremos como essas qualidades podem ser desenvolvidas e aplicadas de forma mais eficaz.

# 4

## Qualidades do Mestre Vendedor deve

### Desenvolver

HÁ muitos fatores que entram no equipamento do vendedor bem-sucedido. A maioria desses fatores é de natureza pessoal e tem mais a ver com o vendedor do que com os bens ou serviços que ele vende ou com a instituição ou organização que ele representa.

Investigaremos esses fatores em detalhes.

Ao cultivar ou induzir os princípios aqui discutidos, estão necessariamente envolvidas, primeiro, uma análise de autoanálise para determinar a presença ou ausência dessas qualidades desejáveis e, segundo, um esforço deliberado para cultivá-las.

Como a maioria dos chamados traços mentais tem uma base física, muitas dessas qualidades desejadas podem ser alcançadas fazendo ou tentando fazer aquelas coisas que levam ao fim desejado. A ciência provou abundantemente que até mesmo um estado de espírito reflete uma condição física e que fatores químicos e físicos dentro do próprio corpo produzem os estados de ânimo, sentimentos e pensamentos que a psicologia acadêmica costumava classificar como puramente mentais no passado.

Até mesmo o pensamento foi provado por cientistas, incluindo o grande John B. Watson, estar intimamente ligado à fala. Watson declara que o pensamento é, com efeito, apenas fala inarticulada; e que pensar é apenas uma atividade física altamente organizada.

Portanto, fale consigo mesmo sobre as coisas que você quer que criem raízes e cresça em sua mente e caráter. Este é o primeiro passo.

E também é um passo muito lucrativo.

O segundo é semelhante ao primeiro, pois também é uma atividade física.

Este segundo consiste em fazer a coisa que você gostaria de fazer. Nós aprendemos pela experiência. Afinal, ela é a maior de todas as professoras. Hábitos podem ser cultivados tanto na mente quanto no corpo, porque tanto a mente quanto o corpo funcionam em um plano físico.

Agora, quais são algumas das coisas absolutamente necessárias que o Mestre Vendedor deve ter em seu equipamento mental?

Segue uma lista de qualidades muito desejáveis que quase qualquer pessoa normal e razoável pode vir a possuir e exercer. A lista é longa e a perfeição só pode ser alcançada lentamente. Portanto, antes de entrar em uma consideração detalhada das coisas que você gostaria que sua mente e corpo fossem capazes de fazer, vamos enumerar imediatamente aquelas que são absolutamente necessário.

1. A aptidão física é de tremenda importância pela simples razão de que nem a mente nem o corpo podem funcionar bem sem ela. Portanto, dê atenção aos seus hábitos de vida, dieta adequada, exercícios saudáveis e ar fresco.
2. A coragem deve estar presente em todo homem ou mulher que tem sucesso em qualquer empreendimento, especialmente no de vendas, nestes tempos difíceis de competição intensa, após um período devastador de depressão e desânimo.
3. A imaginação é um requisito absoluto de um vendedor bem-sucedido. Ele deve antecipar situações e até mesmo objeções por parte de seu cliente em potencial. Ele deve ter uma imaginação tão viva que permita que sua operação o coloque em entendimento simpático com a posição, necessidades e objetivos de seu cliente. Ele deve quase literalmente se colocar no lugar do outro homem. Isso requer imaginação real.
4. Fala. O tom de voz deve ser agradável. Uma voz aguda e estridente é irritante. Palavras meio engolidas são difíceis de entender. Fale distintamente e enuncie claramente. Uma voz mansa indica uma pessoa fraca. Uma voz firme, clara e concisa que se move com segurança e

cor, indica uma pessoa agressiva com entusiasmo e agressividade.

5. Trabalho duro é a única coisa que transformará treinamento e habilidade de vendas em dinheiro. Nenhuma quantidade de boa saúde, coragem ou imaginação vale um centavo a menos que seja colocada em prática; e a quantia de pagamento que um vendedor recebe é geralmente fixada pela quantidade de trabalho muito duro e inteligente que ele realmente faz. Muitas pessoas ignoram esse fator de sucesso.

Os princípios acima são simples. Não há nada incomum ou impossível ou mesmo marcante neles separadamente ou coletivamente, a menos que talvez seja o fato de que a maioria dos vendedores não possui um ou mais desses cinco requisitos primários.

Alguns vendedores podem trabalhar duro e até mesmo de forma inteligente, usando bem a imaginação até encontrarem uma sucessão de rejeições e recusas. É aqui que o vendedor com areia na alma, resistência na espinha dorsal e coragem no coração volta e chicoteia o vendedor que não tem essas qualidades, então a coragem é essencial.

Por outro lado, muitos vendedores são conhecidos por possuírem coragem, imaginação e trabalho duro, mas, devido à dissipação e aos excessos físicos, acabam se tornando fisicamente incapazes de continuar seu trabalho na metade do tempo.

Outras qualificações consideradas por gerentes de vendas experientes como necessárias para equipar vendedores bem-sucedidos podem ser listadas a seguir:

6. Conhecimento da mercadoria que vende. O supervendedor analisa cuidadosamente a mercadoria ou serviço que vende e entende completamente cada vantagem que ela abrange, porque sabe que nenhum vendedor pode vender com sucesso aquilo que ele próprio não entende e não acredita.

7. Crença na mercadoria ou serviço. O supervendedor nunca tenta vender nada em que não tenha confiança implícita, porque sabe que sua mente transmitirá sua falta de confiança à mente do comprador em potencial, independentemente do que ele possa dizer sobre seus produtos.

8. Adequação da mercadoria. O supervendedor analisa tanto seu possível comprador quanto suas necessidades e oferece a ele apenas o que é apropriado para ambos. Ele nunca tenta vender um Rolls Royce para um homem que deveria comprar um Ford, mesmo que o possível comprador tenha condições financeiras de comprar o carro mais caro. Ele sabe que um mau negócio para o comprador é um mau negócio para o vendedor!

9. Valor dado. O supervendedor nunca tenta obter mais por seus produtos do que eles realmente valem, percebendo que a confiança e a boa vontade sustentadas de seu possível comprador valem mais do que um longo lucro em uma única venda.
10. Conhecimento do comprador em potencial. O supervendedor é um analista de caráter. Ele tem a capacidade de verificar, a partir de seu comprador em potencial, a qual dos nove motivos básicos ele responderá mais livremente, e ele constrói sua apresentação de vendas em torno desses motivos. Além disso, se seu comprador em potencial não tem nenhum motivo notável para comprar, o supervendedor cria um para ele, sabendo que um motivo é essencial para fechar uma venda.
11. Qualificação do comprador em potencial. O supervendedor nunca tenta fazer uma venda até que tenha qualificado adequadamente o comprador em potencial, informando-se, com antecedência, sobre seus esforços para fechar uma venda, sobre os seguintes pontos: a. A capacidade financeira do comprador em potencial para comprar. b. Sua necessidade daquilo que está sendo oferecido para venda. c. Seu motivo para fazer a compra.

Tentar fazer vendas sem primeiro qualificar o possível comprador é um erro que está no topo da lista de causas de "nenhuma venda".
12. Capacidade de neutralizar a mente do comprador. O supervendedor sabe que nenhuma venda pode ser feita até que a mente do comprador em potencial tenha sido neutralizada ou tornada receptiva. Como ele sabe disso, ele não se esforçará para fechar uma venda até que tenha aberto a mente do comprador e a preparado como um pano de fundo ou base sobre a qual ele pode montar o mosaico de palavras de sua história. Este é o ponto em que muitos vendedores falham.
13. Capacidade de fechar uma venda. O supervendedor é um artista em atingir e passar com sucesso o ponto de fechamento na venda. Ele se treina para sentir o momento psicológico em que as instalações terminais podem ser alcançadas com sucesso. Ele raramente, ou nunca, pergunta ao comprador em potencial se ele está pronto para comprar. Em vez disso, ele parte do pressuposto de que o comprador está pronto e se comporta na conversa e no comportamento geral de acordo. Aqui, ele usa o poder da sugestão de forma mais eficaz. O supervendedor evita tentar fechar uma venda até que ele saiba em sua própria mente que pode fechar com sucesso. Ele conduz sua apresentação de vendas de forma que seu comprador em potencial acredite que ele fez a compra.

Outros princípios a serem adquiridos têm mais a ver com a constituição pessoal e auto-organização do vendedor do que com seus produtos. Alguns deles seguem:

14. Uma personalidade agradável. O supervendedor adquiriu a arte de se tornar agradável para outras pessoas porque ele sabe que o comprador em potencial deve comprar o vendedor, bem como a mercadoria que ele vende, ou nenhuma venda pode ser feita. (Veja os 21 fatores de uma personalidade agradável, Capítulo 14.)
15. Showmanship. O supervendedor também é um supershowman! Ele tem a habilidade de atingir a mente de seu possível comprador ao dramatizar sua apresentação e ao dar a ela cor suficiente para despertar interesse intenso por meio de um apelo à imaginação do possível comprador.
16. Autocontrole. O supervendedor tem e exerce controle completo sobre sua cabeça e seu coração, em todos os momentos, sabendo que se ele não se controlar, não poderá controlar seu possível comprador.
17. Iniciativa. O supervendedor entende o valor e usa o princípio da iniciativa. Ele nunca precisa que lhe digam o que fazer ou como fazer. Tendo uma imaginação aguçada, ele a usa e cria planos que ele traduz em ação por meio de sua iniciativa. Ele precisa de pouca supervisão e, falando de modo geral, não recebe nenhuma.
18. Tolerância. O supervendedor é de mente aberta e tolerante em todos os assuntos, sabendo que a mente aberta é essencial para o crescimento.
19. Pensamento preciso. O supervendedor pensa! Além disso, ele toma tempo e se dá ao trabalho de reunir fatos como base para seu pensamento. Ele não faz suposições quando os fatos estão disponíveis. Ele não tem opiniões fixas ou imutáveis que não sejam baseadas no que ele sabe serem fatos.
20. Persistência. O supervendedor nunca é influenciado pela palavra "não" e ele não reconhece a palavra "impossível". Para ele todas as coisas são possíveis de serem alcançadas. A palavra "não" para o supervendedor nada mais é do que um sinal para começar sua apresentação de vendas a sério. Ele sabe que todos os compradores seguem a linha de menor resistência recorrendo ao álibi do "não". Por ter esse conhecimento, ele não é suscetível à influência negativa da resistência de vendas.
21. Fé. O supervendedor tem a capacidade de "superfé" em:
  - a. A coisa que ele está vendendo
  - b. Ele mesmo
  - c. Seu comprador em potencial
  - d. Fechando a venda

Além disso, ele nunca tenta fazer uma venda sem a ajuda dessa fé porque sabe que a fé é contagiosa; sua fé é captada pela "estação receptora" da mente do comprador em potencial e agida como se fosse o próprio estado de espírito do comprador em potencial. Sem a qualidade da fé, não pode haver supervendas! A fé é um estado de espírito que pode ser descrito como uma forma intensificada de autoconfiança. Dizem que a fé move montanhas, mas também faz vendas.

22. Hábito de observação. O supervendedor é um observador atento de pequenos detalhes. Cada palavra proferida pelo comprador em potencial, cada mudança de expressão facial, cada movimento é observado e seu significado é pesado com precisão. O supervendedor não apenas observa e analisa com precisão tudo o que seu comprador em potencial faz e diz, mas também faz deduções daquilo que ele não faz ou diz. Nada escapa à atenção do supervendedor!
23. O hábito de prestar mais serviço do que se espera dele. O supervendedor segue o hábito de prestar serviço que é maior em quantidade e mais fino em qualidade do que se espera que ele preste, lucrando assim pela lei dos retornos crescentes, bem como pela lei do contraste.
24. Lucrando com falhas e erros. O supervendedor não experimenta tal contingente como esforço perdido. Ele lucra com todos os seus erros e, através da observação, com os erros dos outros. Ele sabe que em cada falha e erro pode ser encontrada (se analisada) a semente de um sucesso equivalente!
25. A mente mestra. O supervendedor entende e aplica o princípio da "mente mestra", através do qual ele multiplica grandemente seu poder de realização. (O princípio da mente mestra se refere à "coordenação de duas ou mais mentes individuais, trabalhando em perfeita harmonia para um propósito definido.")
26. Um objetivo principal definido. O supervendedor trabalha sempre com uma cota de vendas definida, ou meta, em mente. Ele nunca vai para seu trabalho meramente com a meta de vender tudo o que pode. Ele não apenas trabalha com uma meta definida em mente, mas tem um tempo definido para atingir o objeto dessa meta. O efeito psicológico de uma meta principal definida será descrito no Capítulo 5 sobre autossugestão.
27. A Regra de Ouro aplicada. O supervendedor usa a Regra de Ouro como base de todas as suas transações comerciais, colocando-se no lugar do outro homem e vendo a situação do ponto de vista dele. Essa qualidade será uma necessidade maior no futuro do que foi no passado por causa das mudanças na ética empresarial que ocorreram como resultado da Depressão Empresarial.

De todas as qualidades que um vendedor deve possuir, nenhuma é mais necessária, nenhuma mais valiosa que a seguinte, que é:

28. Entusiasmo. O supervendedor tem uma abundância de entusiasmo que ele pode usar à vontade. Além disso, ele sabe que as vibrações de pensamento que ele libera através de seu entusiasmo serão captadas pelo comprador em potencial e colocadas em prática como se fossem sua própria criação.

Entusiasmo é uma coisa difícil de explicar, mas sua presença é sempre facilmente reconhecida. Todo mundo gosta de uma pessoa entusiasmada. Ela é de alto astral e irradia uma atmosfera de boa camaradagem, alta fé e propósito elevado. Talvez o entusiasmo nasça tanto de sua própria fé profunda em si mesmo, na missão do trabalho que ele carrega, e no bem que ele faz em seu trabalho, quanto de qualquer outra coisa. O entusiasmo nas pessoas e a falta dele podem ser comparados à luz que cerca um diamante brilhante na bandeja de um joalheiro com sua espontaneidade e iridescência, que compelem a admiração e dão valor a ele, e a atmosfera opaca e pesada que cerca um pedaço de vidro do mesmo tamanho. O vidro pode ser comprado por uma música sem que ninguém esteja disposto a cantá-lo, enquanto o diamante é avidamente procurado por todos, grandes e pequenos, ricos e pobres.

Portanto, este conselho é dado a todo vendedor como se viesse do Sinai: Com tudo o que você obtém, obtenha entusiasmo.

A maestria em conexão com esses fatores principais em vendas dá direito àqueles que vendem a serem classificados como supervendedores! Estude a lista cuidadosamente e certifique-se de que você não é fraco em conexão com nenhuma dessas qualidades se você aspira à maestria em vendas.

Você observará que toda qualidade pode ser adquirida!

Isso não se harmoniza com a falsa noção mantida por algumas pessoas de que "Vendedores nascem e não são feitos." A arte de vender é uma arte e uma ciência e pode ser adquirida por aqueles com a vontade de adquiri-la! Algumas pessoas são abençoadas com personalidades que são favoráveis ao rápido domínio dos fatores da supervenda, enquanto outras devem desenvolver tal personalidade, mas ela pode ser desenvolvida.



Os nove motivos básicos aos quais as pessoas respondem mais livremente

A ciência catalogou as respostas das quais as pessoas normais são capazes e nos estabeleceu os tipos de apelo que induzirão as respostas desejadas.

A resposta pode ser de baixo grau, como os cientistas chamariam de puramente física ou que são provocadas por estímulos físico-químicos. Você pode causar

um homem para sair do escritório ao chutá-lo para fora — isso é puramente físico — ou ele pode ser induzido a agir por causa daquelas reações químicas incidentes a uma condição peculiar do corpo físico. Temperatura, atmosfera e confortos ou desconfortos físicos, assim como alimentos e bebidas, provocam tais condições químicas que incitam certas reações.

Mas esquecendo essas respostas mais elementares e puramente físicas, podemos classificar os apelos que induzem respostas apropriadas sob três títulos. Esses apelos são os únicos aos quais precisamos nos dirigir neste estudo. Eles são:

1. Apelos ao instinto 2.

Apelos à emoção 3. Apelos  
à razão

Os apelos que levam a maioria das pessoas a comprar comida, roupas e abrigo se enquadram principalmente no primeiro grupo, embora em menor grau possam encontrar campo de expressão nos outros dois.

Todas as coisas bonitas do mundo que são desejáveis por causa de sua beleza podem ser vendidas por meio de apelos adequados feitos sob o segundo título: emoção.

Amor, casamento e religião envolvem, em grande parte, apelos emocionais.

Muitos bens e serviços são vendidos com apelo emocional. Educação, livros, teatro, música e arte, seguro de vida, publicidade, cosméticos, luxos, brinquedos e uma longa lista de coisas são todos vendidos com apelo emocional.

Investimentos, poupanças, aparelhos mecânicos, máquinas comerciais e trabalhos científicos muitas vezes mudam de mãos apelando à razão.

Há nove motivos básicos aos quais as pessoas respondem e por um ou mais deles elas são influenciadas em praticamente todos os pensamentos e ações.

Quando o supervendedor qualifica seus compradores em potencial, ele procura primeiro o motivo mais lógico com o qual pode influenciar suas mentes. Os nove motivos básicos são:

1. O motivo da autopreservação 2. O

motivo do ganho financeiro 3. O  
motivo do amor 4. O

motivo do desejo sexual 5. O

motivo do desejo de poder e fama 6. O motivo do  
medo 7. O motivo da

vingança 8. O motivo da  
liberdade (do corpo e da mente)

9. O motivo do desejo de construir e criar no pensamento e na matéria

Esses motivos são listados na ordem aproximada de sua importância e maior utilidade.

O supervendedor verifica sua apresentação de vendas em relação a esses nove motivos básicos para garantir que ela abrace um apelo por meio do máximo possível deles. Ele sabe que uma apresentação de vendas é mais eficaz quando baseada em mais de um motivo.

Nenhum vendedor tem o direito de tentar vender nada a ninguém, a menos que possa apresentar, por meio de seu argumento de vendas, um motivo lógico para o comprador comprar, e nenhum supervendedor tentará fazer isso. A supervenda contempla a prestação de serviço útil ao comprador. Métodos de alta pressão não se enquadram na categoria de supervenda, principalmente porque tais métodos pressupõem a ausência de um motivo lógico para a compra. O próprio fato de métodos de alta pressão serem empregados é evidência de que a pessoa que está vendendo não tem nenhum motivo lógico para oferecer ao possível comprador o motivo pelo qual ele ou ela deve comprar.

Vendedores de alta pressão geralmente dependem de superlativos para tomar o lugar de motivos para comprar. Esta é uma forma de sequestro à qual os Mestres Vendedores nunca recorrem.

Se seu plano de apresentação de vendas não enfatiza um ou mais dos nove motivos básicos, ele é fraco e deve ser revisado. Uma análise cuidadosa de mais de 30.000 vendedores revelou o fato de que as fraquezas proeminentes de aproximadamente 98 por cento deles foram encontradas entre os seguintes:



## Fraquezas na Técnica

1. Falha em apresentar um motivo para a compra
2. Falta de persistência na apresentação de vendas e no fechamento
3. Falha em qualificar compradores em potencial
4. Falha em neutralizar as mentes dos compradores em potencial
5. Falta de imaginação
6. Ausência de entusiasmo

Essas deficiências são comuns entre a maioria dos vendedores em todos os campos de vendas. Qualquer uma dessas fraquezas é suficiente para destruir as chances de uma venda.

Você observará que "falha em apresentar um motivo para comprar" encabeça a lista das seis fraquezas mais comuns dos vendedores. Nada além de indiferença ou falta de conhecimento de vendas científicas poderia explicar essa fraqueza.



## As principais fraquezas na personalidade e hábitos dos vendedores

O sucesso em vendas é o resultado de qualidades positivas que se deve possuir e usar. O fracasso em vendas é o resultado de qualidades negativas que devem ser eliminadas. Entre as qualidades negativas mais destacadas estão as seguintes:

1. O hábito da procrastinação. Não há substituto para a prontidão e ação persistente.
2. Um ou mais dos seis medos básicos. O homem cuja mente está cheia de qualquer forma de medo não pode vender com sucesso. Os seis medos básicos são:
  - a. O medo da pobreza
  - b. O medo da crítica
  - c. O medo da doença
  - d. O medo da perda do amor de alguém
  - e. O medo da velhice
  - f. O medo da morte

A essa lista de medos básicos, talvez, deva ser adicionado o medo de que o possível comprador morda o vendedor.

3. Passar muito tempo fazendo ligações em vez de vendas. Uma ligação não é uma entrevista. Uma entrevista não é uma venda. Alguns que se dizem vendedores não aprenderam essa verdade.
4. Transferir a responsabilidade para o gerente de vendas. O gerente de vendas não deve ir com o vendedor para fazer ligações. Ele não tem horas ou pernas suficientes para fazer isso. O negócio dele é dizer ao vendedor o que fazer, não fazer por ele!
5. Perfeição em criar álibis. Explicações não explicam. Ordens sim!  
Nada mais faz! Não se esqueça disso!
6. Passar muito tempo em saguões de hotéis. Um saguão de hotel é um ótimo lugar para "estacionar", mas o vendedor que estaciona lá por muito tempo está fadado a receber uma demissão mais cedo ou mais tarde.
7. Comprar histórias de azar em vez de vender mercadorias. A recessão empresarial é um tópico comum de discussão, mas não deixe que o agente de compras a use para desviar sua mente da sua própria história.
8. Beber muito livremente na noite anterior. As festas são emocionantes, mas não acrescenta nada aos negócios do dia seguinte.
9. Depender do gerente de vendas para prospectos. Os tomadores de pedidos esperam que os compradores em potencial sejam amarrados e mantidos sob controle até que cheguem.

- Os Master Salesmen pegam seus próprios prospectos de surpresa. Esta é uma das principais razões pelas quais eles são Master Salesmen.
10. Esperando que as condições de negócios melhorem. Os negócios são sempre bons com os tordos, mas eles não esperam que alguém desenterre as minhocas do chão. Seja pelo menos tão esperto quanto um tordo! Os pedidos não estão sendo passados por baixo da porta do vendedor este ano.
  11. Ouvir a palavra "não". Essa palavra, para um vendedor de verdade, é apenas um sinal para começar a brigar. Se todo comprador dissesse "sim", os vendedores não teriam emprego, pois não seriam necessários.
  12. Medo da competição. Henry Ford tem muita competição, mas显然地 não tem medo dela porque teve a coragem e a habilidade de lançar um carro de oito cilindros a um preço incrivelmente baixo durante um período em que muitos fabricantes de automóveis estavam se retratando.
  13. Dedicar muito tempo ao negócio de "aves". O único tipo de galinha que põe ovos é a variedade plumada, e elas ficam empoleiradas em fazendas, não na Broadway ou na Main Street!
  14. Ler os relatórios do mercado de ações. Deixe os otários morderem essa isca. Você pode ser esperto o suficiente para desviar do anzol, mas pense em como o gerente de vendas se sentiria se você ganhasse uma fortuna no mercado de ações e saísse da casa, como 1 em cada 10.000 que jogam no mercado faz — às vezes!
  15. Pessimismo puro. O hábito de esperar que o possível comprador lhe dê o portão provavelmente resultará em você conseguir-lo. A vida tem uma maneira estranha de tentar agradar. Ela geralmente dá o que é esperado!

Esta não é uma lista completa do que os vendedores não devem fazer, mas é uma boa amostra. Talvez alguns interpretem a lista como sendo um pouco pessoal e irreverente demais. Outros podem ver nisso um toque de sarcasmo. Lembre-se, enquanto lê, que ele foi feito apenas para aqueles que têm calos nos dedos dos pés. Outros não ficarão ofendidos. Se você tiver alguma dúvida se está ou não sofrendo de algum desses "não faça", crie coragem e confira a lista com seu gerente de vendas, primeiro assegurando-o com as mãos cruzadas sobre o coração que você quer que ele seja perfeitamente franco com você!

Esta lista de coisas que não se deve fazer não é original minha. Ela foi compilada a partir da observação de mais de 30.000 vendedores que tive o privilégio de treinar, alguns dos quais orientei.

Preciso sugerir que nenhuma dessas coisas que você não deve fazer é um atributo de uma personalidade agradável?

# 5

## Autossugestão, a Primeiro passo em Vendas

TEMPO supervendedor sabe que cada venda é feita primeiro ao vendedor, ele mesmo, e que a extensão em que o vendedor se convence à fazer essa venda mede perfeitamente o grau de convicção que pode ser induzido na mente do comprador.

Devido à importância da auto-venda, o assunto da autossugestão assume um papel importante no ensino da arte de vender. Este é o princípio através do qual o vendedor satura sua própria mente com a crença na mercadoria ou serviço oferecido para venda, bem como em sua própria capacidade de vender.

Autossugestão é autossugestão. É o princípio pelo qual alguém transmite à sua mente subconsciente qualquer ideia, plano, conceito ou crença. A mente subconsciente é a estação de transmissão que voluntariamente telegrafa os pensamentos e crenças (ou descrenças) de alguém para os outros. O supervendedor sabe que deve educar sua mente subconsciente para transmitir crença naquilo que ele oferece para venda.

A repetição de uma sugestão à mente subconsciente é a maneira mais eficaz de educá-la para transmitir apenas pensamentos que sejam benéficos. A mente subconsciente não será influenciada por nenhuma sugestão feita a ela, exceto aquelas que são misturadas com sentimento ou emoção. A cabeça, ou faculdade de raciocínio frio, não tem influência alguma sobre a mente subconsciente. Ela responde apenas aos impulsos de pensamento que foram bem misturados com sentimento. A mente subconsciente é influenciada pelos negativos tão prontamente quanto pelos positivos. Supervendedores nunca ignoraram esse fato! Esta é uma das razões pelas quais eles são supervendedores!

As Sete Principais Emoções Positivas 1. A  
 emoção do sexo (colocada no topo da lista porque é a  
 emoção mais poderosa)  
 2. A emoção do amor 3. A  
 emoção da esperança 4. A  
 emoção da fé 5. A emoção  
 do entusiasmo 6. A emoção do  
 otimismo 7. A emoção da lealdade

O mundo é controlado pela faculdade emocional!

A maioria das nossas atividades, do nascimento até a morte, são induzidas por nossos sentimentos. O vendedor que apela aos seus compradores por meio de suas emoções ou sentimentos fará 10 vendas para 1 feita pelo vendedor que apela aos seus compradores apenas por meio de sua razão. Os compradores geralmente fazem compras por algum motivo que está intimamente associado às emoções, como se pode facilmente discernir estudando a tabela de motivos que levam as pessoas a comprar.

Na lista anterior das sete principais emoções positivas, o supervendedor encontrará o elixir da natureza, que ele deve misturar com as sugestões que ele planta em sua mente subconsciente se espera transmitir aos seus potenciais clientes impulsos de pensamento que os influenciarão a seu favor.

As Sete Principais Emoções Negativas 1. A  
 emoção da raiva (rápida e transitória)  
 2. A emoção do medo (proeminente e facilmente discernível)  
 3. A emoção da ganância (sutil e persistente)  
 4. A emoção do ciúme (impulsivo e espasmódico)  
 5. A emoção da vingança (sutil e silenciosa)  
 6. A emoção do ódio (sutil e persistente)  
 7. A emoção da superstição (sutil e lenta)

A presença de qualquer um desses impulsos emocionais na mente consciente é suficiente para desencorajar a presença de todas as emoções positivas.

Em casos extremos, a presença de uma combinação dessas emoções na mente consciente pode levar à insanidade.

Obviamente, qualquer sugestão plantada na mente subconsciente enquanto uma ou mais dessas emoções negativas estiverem presentes, carregará consigo uma coloração de natureza negativa; e quando a mente subconsciente transmite qualquer sugestão desse tipo, ela registrará um resultado negativo nas mentes daqueles que captam a vibração.

Entenda esse princípio e você saberá por que um supervendedor deve primeiro se vender antes de tentar vender aos outros. Você também saberá por que o vendedor de mentalidade negativa ouve "não" com tanta frequência. Sentimentos, crenças e pensamentos liberados pelo vendedor, por meio de sua mente subconsciente, falam mais alto do que palavras. Lembre-se de que as pessoas são motivadas a comprar, ou não comprar, por meio de seus sentimentos. Lembre-se também de que muito do que elas acreditam ser seus próprios sentimentos consiste, na realidade, em impulsos de pensamento que elas inconscientemente captaram das vibrações de pensamento liberadas pelo vendedor.

O supervendedor não permite que sua mente subconsciente transmita pensamentos negativos nem os expresse por meio de palavras, pois ele entende que semelhantes atraem semelhantes e sugestões negativas atraem ações e decisões negativas de possíveis compradores.

O vendedor que derruba qualquer coisa ou qualquer pessoa destrói, assim, a vantagem que ele poderia obter por meio de sugestão positiva. A presença na mente de até mesmo uma das emoções negativas tem uma tendência a atrair para si um bando de seus parentes. Sabendo disso, o supervendedor toma cuidado para não plantar pensamentos negativos nas mentes de seus compradores em potencial.

Política e políticos, como é bem sabido por todos os leitores, estão em má reputação em todo o país hoje. Analise o tipo de vendas usado por políticos, e você pode facilmente entender por que eles perderam a confiança de seus "compradores". É costume para aqueles que buscam cargos fazê-lo atacando seus concorrentes para o cargo em vez de se venderem aos eleitores por seus próprios méritos. Nenhum negócio bem administrado permitiria que vendedores buscassem patrocínio batendo em concorrentes. Gerentes de vendas têm bom senso suficiente para saber que vendas feitas menosprezando concorrentes ou mercadorias competitivas não são realmente vendas e que negócios obtidos dessa forma são um passivo a longo prazo.

Qualquer discurso político é, via de regra, um bom exemplo desse tipo de venda.

Um sábio filósofo disse uma vez: "Aquele que os deuses querem destruir, eles primeiro enlouquecem." Raiva é uma emoção negativa. Ela é um remédio muito ruim quando misturada com vendas, haja ou não justa causa para a raiva.

O silêncio é muito mais eficaz do que palavras inspiradas e misturadas à emoção da raiva.

Sátira, sarcasmo e pensamentos negativos expressos por insinuações podem dar a um vendedor a reputação de piadista, mas não o ajudarão a vender seus produtos. Declarações diretas de natureza negativa são o equivalente ao suicídio em vendas.

As empresas de táxi da cidade de Nova York se envolveram em uma guerra de preços há algum tempo. O público se ressentiu de suas táticas e registrou seu ressentimento por meio de uma perda para o negócio de mais de \$750.000 em um ano!

Costumava ser um passatempo popular para vendedores de automóveis se esforçarem para fazer vendas batendo em carros concorrentes. Mais de cem fabricantes de automóveis foram forçados à parede antes de acordarem para o fato de que qualquer coisa que prejudique o negócio de um homem prejudica todos os negócios dessa linha.

Os homens do seguro de vida costumavam seguir a prática de "torcer" (induzir o proprietário de uma apólice em uma empresa concorrente a desistir dessa apólice e comprar uma em sua empresa). Funcionários inteligentes do seguro de vida interromperam a prática, exceto em casos isolados. Torcer, com a maioria das empresas de seguro de vida, é considerado o equivalente a uma dispensa. O agente que faz isso não será tolerado por mais tempo do que o necessário para descobri-lo.

Declarações negativas em vendas não apenas criam ressentimento na mente do possível comprador, mas também magnetizam o subconsciente do vendedor, que emite vibrações negativas que são captadas por outras pessoas e utilizadas em detrimento do vendedor.

Nunca, na história do mundo, houve tantas oportunidades como agora para a pessoa que está disposta a servir antes de tentar cobrar.

# 6

## A Mente Mestra

Na venda, como em qualquer área da vida, uma conquista notável é baseado no poder.

O poder é adquirido por meio de conhecimento organizado e inteligentemente direcionado. O princípio Master Mind torna disponíveis fontes ilimitadas de conhecimento, porque alguém pode, por meio de sua aplicação, aproveitar o conhecimento possuído por outros, bem como todo o conhecimento que foi acumulado e registrado em livros.

O termo "Master Mind" significa a coordenação de dois ou mais mentes, trabalhando em perfeita harmonia, para um propósito definido.

Existem duas fases distintas e separadas deste princípio. Uma é econômica por natureza, a outra psíquica. Com a ajuda da fase econômica, é óbvio que alguém pode, por meio de aliança amigável com outros, aproveitar seu conhecimento, experiência e esforços cooperativos. A fase psíquica (espiritual) leva a uma direção totalmente diferente da fase econômica. Esta parte do princípio da Mente Mestra pode ser usada para conectar a mente consciente e pensante de alguém com as forças superiores da Inteligência Infinita. Lamento que o espaço limitado torne impraticável descrever aqui em detalhes a fase psíquica da Mente Mestra. (Este princípio foi totalmente abordado em A Lei do Sucesso pelo mesmo autor.)

A fase econômica. Vamos manter em mente o fato de que o poder é essencial para a realização bem-sucedida em todas as esferas da vida. Além disso, vamos lembrar que o poder é um conhecimento organizado e inteligentemente direcionado. Esses fatos indicam claramente que o poder em grandes quantidades pode ser acumulado apenas

por meio de esforços coordenados de uma pluralidade de mentes. Nenhum indivíduo, funcionando independentemente, pode possuir grande poder, não importa quão inteligente ou bem informado ele seja, pela razão de que o poder deve ser transmitido antes de ser efetivo; um indivíduo é limitado quanto à quantidade de poder que ele pode transmitir ou aplicar.

O leitor deve obter uma compreensão clara das duas fases do princípio Master Mind no início deste capítulo, mesmo correndo o risco de lidar com princípios que parecem mais abstratos do que concretos. O princípio Master Mind é a base de todo grande e duradouro poder. Ele deve, portanto, ser compreendido e aplicado por todos que aspiram à maestria em qualquer vocação, em vendas, bem como em outras vocações.

Henry Ford organizou um dos grupos Master Mind mais eficientes conhecidos em todo o campo da distribuição. Este grupo consiste em seus milhares de revendedores treinados que operam em praticamente todas as partes do mundo. Por meio dos esforços cooperativos de sua aliança de revendedores, o Sr. Ford pode estimar, bem antes da construção real de seus carros, quantos podem ser distribuídos. Ele sabe onde seu mercado existe e a extensão desse mercado, mesmo antes que as matérias-primas para seus carros tenham sido montadas. Seu maior patrimônio é sua aliança de vendas Master Mind. Este é um fato indiscutível. O Sr. Ford deve seu sucesso estupendo à sua compreensão e aplicação do princípio Master Mind.

Andrew Carnegie primeiro chamou minha atenção para o princípio Master Mind. Ele atribuiu sua enorme fortuna ao uso que fazia dele. Seu grupo Master Mind consistia em cerca de 20 homens, sua equipe executiva, cujo conhecimento técnico e experiência combinados o capacitaram a fabricar e comercializar aço com sucesso. O Sr. Carnegie me informou que ele poderia ter feito fortuna no ramo de mercearia, bancário, ferroviário ou em qualquer negócio que prestasse serviço útil a um grande número de pessoas, tão facilmente quanto ele fez no ramo de aço, apenas cercando-se de homens cujo conhecimento e temperamento eram adequados à busca do negócio no qual ele poderia estar envolvido.

O princípio da Mente Mestra é a base de toda grande fortuna; até mesmo fortunas herdadas foram originalmente acumuladas por meio do princípio da Mente Mestra.

Conquistas bem-sucedidas são resultado de poder!

Poder em grandes quantidades pode ser acumulado somente por meio da aplicação do princípio Master Mind. Repeti essa declaração muitas vezes para dar ênfase, porque ela contém a própria urdidura e trama da maestria e da realização.

# 7

## Concentração

SÓ através do princípio da concentração é que a fase psíquica de o princípio Master Mind seja alcançado e usado. Concentração é o foco da atenção, interesse e desejo na obtenção de um fim definido. Em vista desses fatos, será prontamente observado que a concentração é essencial para o uso efetivo do princípio Master Mind, sendo os dois inseparáveis quando resultados práticos devem ser obtidos por meio de seu uso por duas ou mais pessoas.

Autossugestão (autossugestão) é o princípio através do qual a mente subconsciente pode ser alcançada e influenciada; concentração é o princípio através do qual a autossugestão deve ser aplicada, um fato que foi claramente ilustrado no capítulo sobre o assunto. Nós o denominamos "o primeiro passo na arte de vender." Vamos declarar esses fatos importantes de

outra forma, a saber: O princípio da Mente Mestra, o princípio da concentração e o princípio da autossugestão constituem um triunvirato que deve ser usado para alcançar e influenciar a mente subconsciente.

A mente subconsciente não reconhecerá nem será influenciada por nenhuma sugestão que lhe seja dada, a menos que essa sugestão esteja misturada com uma ou mais das emoções mencionadas no capítulo sobre autossugestão.

Assim, será visto que esses três capítulos sobre Master Mind, autossugestão e concentração constituem o próprio coração de Master Salesmanship. Se você perder a compreensão e assimilação completas desses três capítulos, o livro terá perdido para você muito de seu valor.

Neste capítulo é descrito o método pelo qual o princípio da concentração pode ser aplicado efetivamente. Não deixe de aproveitá-lo ao máximo, pois é de suma importância para você.

Concentração é definida como "o hábito de plantar na mente um objetivo, objeto ou propósito definido e visualizá-lo até que formas e meios para sua realização tenham sido criados."

O princípio da concentração, conforme se aplica e constitui parte da maestria em vendas, envolve plantar na mente consciente um objetivo, ideia, plano ou propósito principal definido, e o foco contínuo da mente consciente nele.

O princípio da concentração é o meio pelo qual a procrastinação é superada. O mesmo princípio é a fundação sobre a qual tanto a autoconfiança quanto o autocontrole são predicados.

O princípio do hábito. O princípio do hábito e o princípio da concentração andam de mãos dadas. O hábito pode crescer a partir da concentração e a concentração pode crescer a partir do hábito.

O objetivo de se concentrar em um objetivo definido é treinar a mente até que ela forme o hábito de focar no objeto desse objetivo. Ao focar no objetivo definido de alguém por meio de esforço e atenção concentrados, esse hábito passa a influenciar a mente subconsciente, de modo que ela capta o conceito mental desse objetivo e o traduz em sua contraparte física por meio dos métodos mais práticos e diretos disponíveis.

Todo ser humano faz uso do princípio da concentração, quer perceba ou não. A pessoa que permite que sua mente consciente se detenha nos pensamentos negativos de medo, pobreza, problemas de saúde e intolerância, aplica assim a lei da concentração e, mais cedo ou mais tarde, a mente subconsciente captará essas sugestões e agirá sobre elas e as traduzirá para sua contraparte física.

#### Instruções para aplicar a concentração 1. Domine

e aplique os princípios descritos no capítulo sobre autossugestão seguindo o hábito de dar ordens à sua mente subconsciente, misturando seus pensamentos com uma ou mais emoções positivas e repetindo suas ordens várias vezes. Continue com esse procedimento até obter resultados satisfatórios, lembrando que a vigilância eterna é o preço da maestria nesse esforço.

2. Esvazie sua mente consciente de todos os outros pensamentos. Depois de um pouco de prática, você será capaz de focar sua mente inteiramente em qualquer assunto que desejar. O ato de focar em um assunto e manter sua mente naquele assunto é concentração.

3. Mantenha seus pensamentos no objeto de sua concentração com um desejo ardente pela obtenção de qualquer objeto que você tenha em mente. Ao se concentrar em seu Objetivo Principal Definido, faça isso com fé perfeita de que você realizará o objeto desse objetivo.
4. Quando você perceber que sua mente consciente está divagando, dirija-a de volta e concentre-a naquele assunto repetidamente até que você tenha desenvolvido um autocontrole tão perfeito que você possa manter fora de sua mente todos os outros pensamentos. Misture emoções ou sentimentos com seus pensamentos ao se concentrar; caso contrário, eles não serão reconhecidos por sua mente subconsciente.
5. O princípio da concentração pode ser melhor aplicado quando se está em um ambiente de silêncio, onde não há atrações contrárias ou ruídos de qualquer natureza perturbadora. O melhor momento para se concentrar é depois que se recolhe à noite, pois então o número de distrações é minimizado.
6. Sua mente subconsciente pode ser melhor alcançada e influenciada quando você se concentra em sua mente consciente em uma ideia, plano ou propósito com um espírito de intenso entusiasmo, pois o entusiasmo desperta sua faculdade de imaginação criativa e a coloca em ação.

Qualquer ideia, plano, propósito ou objetivo definido que você persistentemente submeter à sua mente subconsciente por meio do meio de concentração aqui descrito, traz em seu auxílio a força da Inteligência Infinita até que, eventualmente, planos práticos de procedimento surgião em sua mente durante seu período de concentração.

Quando você começa a praticar a concentração, pode não sentir que está se comunicando com uma inteligência superior, mas com o tempo, se você desenvolver o hábito da concentração regular, estará completamente ciente do fato de que uma inteligência superior está influenciando você.

É um fato bem conhecido que o faz-tudo nunca alcança o sucesso. A vida é tão complicada, e há tantas maneiras de dissipar energia de forma inútil, que o hábito do esforço concentrado deve ser formado e seguido por todos os que têm sucesso.

O poder é baseado na energia organizada. A energia só pode ser organizada através do princípio da concentração. É um fato digno de consideração séria que todos os homens de sucesso extraordinário em todas as esferas da vida são homens que concentram a maior parte de seus pensamentos e esforços em algum propósito definido ou objetivo principal.

Ao analisar o princípio da Mente Mestra, você observará que quando duas ou mais pessoas se aliam em um espírito de harmonia para o bem

com o propósito de atingir algum objetivo definido, essa aliança funciona através do princípio do esforço concentrado.

Da minha análise de mais de 25.000 homens e mulheres que foram classificados como fracassados, observei que nenhum deles seguiu o hábito de focar sua mente em um objetivo principal definido através do princípio da concentração. As 30 principais causas do fracasso podem ser controladas ou eliminadas inteiramente através do princípio da concentração, indicando a importância deste princípio como parte do equipamento de trabalho do vendedor bem-sucedido.

Quase todo mundo tem um objetivo principal definido em um momento ou outro. Noventa e cinco por cento das pessoas que têm tais objetivos, no entanto, não fazem nenhuma tentativa de realizá-los, pela razão de que não aprenderam a arte de se concentrar em seus objetivos definidos por um período de tempo suficiente para fixar na mente subconsciente o objeto de seus objetivos. A maioria das pessoas que adotam um objetivo definido o fazem mais na natureza de um desejo do que na forma de uma intenção definida, determinada e bem definida.

Simplesmente permitir que um objetivo definido venha à mente de alguém não é de forma alguma benéfico. Tal objetivo, para ser de valor permanente, deve ser fixado na mente através do princípio da concentração.

A concentração desenvolve o poder da persistência e permite que alguém domine todas as formas de derrota temporária. A maioria das pessoas nunca aprende a real diferença entre derrota temporária e fracasso permanente, pela razão de que lhes falta a persistência necessária para encenar uma volta depois de terem experimentado uma derrota temporária. Persistência é meramente esforço concentrado bem misturado com determinação e fé.

A partir desses fatos, você entenderá facilmente que o princípio de um objetivo principal definido e o princípio de concentração são complementares.

Uma só pode ser aplicada com sucesso com a ajuda da outra.

Todo ser humano é governado pela lei do hábito. Porque isso é verdade, a pessoa que aprende a construir seus hábitos para ordenar praticamente controla a principal causa da realização bem-sucedida. Concentração é o princípio através do qual alguém pode construir seus hábitos para ordenar. Foi dito corretamente que "primeiro fazemos nossos hábitos e nossos hábitos então nos fazem."

Temos hábitos da mente e hábitos do corpo. Ambos estão sujeitos ao controle e o meio desse controle é a concentração. A mente é tão suscetível à influência do hábito quanto o corpo físico. Por meio da concentração, podemos forçar a mente a se deter em qualquer assunto que desejamos até que a mente caia no hábito de se deter naquele assunto. Então, ela segue o hábito automaticamente.

Não há ponto de compromisso entre um homem e seus hábitos. Ou ele controla seus hábitos ou seus hábitos o controlam. O homem bem-sucedido, entendendo essa verdade, se força a construir o tipo de hábitos pelos quais ele está disposto a ser controlado.

Os hábitos são formados passo a passo por meio de cada pensamento e ação.

Concentre seus pensamentos em um objetivo definido, por meio da concentração, e muito em breve sua mente subconsciente captará uma imagem clara desse objetivo e o ajudará a traduzi-lo em sua contraparte física.

Todo pensamento tem uma tendência a se externalizar. Esta é uma verdade bem conhecida por todo psicólogo, assim como era conhecida por aquele que escreveu: "Tudo o que o homem semeia, isso também colherá."

Sua condição financeira não é resultado do acaso ou acidente. Ela reflete perfeitamente a natureza de seus pensamentos, desejos e objetivos dominantes. Em análises de homens que acumularam enormes fortunas, estudei particularmente a fonte dessas fortunas e em todos os casos descobri que elas representavam a consumação do estado de espírito daqueles que as acumularam.

O homem que comprehende as possibilidades de concentração raramente precisa conheça a palavra "impossível".

Ao longo do livro, repetidamente fiz referência ao poder da Inteligência Infinita. Se tal poder pode ser influenciado para se injetar nos assuntos do homem e fazer com que o homem alcance o objeto de seus objetivos e propósitos, tenho certeza de que esse resultado estupendo pode ser alcançado somente através do princípio da concentração.

Devo lealdade eterna à Inteligência Infinita. Nenhuma igreja ou credo discordaria de tal atitude. Esta declaração é feita com o único propósito de permitir que cada leitor se torne mais familiarizado com uma grande lei universal que é capaz de ser aproveitada e induzida para separar o homem de todas as suas causas de dúvida, preocupação e medo.

Eu acredito firmemente no poder da oração. Deixe-me explicar, no entanto, o que quero dizer com o termo "oração". Para mim, uma oração é qualquer objetivo fixo ou definido que é fundado na fé na realização desse propósito ou objetivo. Concentração sem fé parece não trazer resultados.

A concentração com fé parece alcançar resultados que beiram o milagroso.

O processo de misturar fé com um objetivo principal definido é realmente difícil de descrever e mais difícil ainda de aplicar. A fé só pode ser induzida por meio da concentração no objeto das esperanças, objetivos e propósitos.

Pouco antes de sua morte, tive o privilégio de visitar FW Woolworth. Com estas palavras ele descreveu o método pelo qual construiu o que era, naquela época, o edifício mais alto do mundo:

"Eu pedi a um arquiteto que desenhasse um conjunto de plantas. Todos os dias, por mais de seis meses, eu entrava no meu escritório particular, fechava a porta e olhava essas plantas por mais de meia hora. Cada vez que eu olhava para elas, o edifício físico real parecia mais próximo da realidade. Finalmente, chegou o dia em que o método exato pelo qual eu financiei o Woolworth Building surgiu na minha mente, e eu soube instantaneamente que o edifício era uma realidade.

Daquele ponto em diante, não tive mais nenhuma dificuldade." O

Edifício Woolworth se tornou realidade porque FW Woolworth se concentrou naquele edifício até que o pensamento concentrado se externalizou na realidade física.

Escrevendo no The Christian Science Monitor, o Sr. Willis J. Abbot disse recentemente: "Não muito tempo atrás, eu estava no laboratório original de Edison em Menlo Park, que Henry Ford, com piedosa reverência pelo grande inventor, ergueu em Dearborn, Michigan. Todas as ferramentas anteriores do ofício de Edison estão lá — a primeira luz incandescente elétrica — ela tinha uma vida útil de oito horas; o primeiro fonógrafo, no qual uma agulha tocava em uma folha de estanho, gravava e emitia uma imitação estridente da voz humana. Milhares de garrafas de produtos químicos enfileiravam-se nas paredes. 'O Sr. Edison tinha que ter todos os produtos químicos conhecidos onde pudesse colocar a mão', disse o zelador, que havia trabalhado com ele meio século atrás.

"Mas para mim, mais interessante do que as relíquias materiais foi uma imagem que o zelador desenhou para mim, sem pensar o quanto impressionante era. 'Frequentemente o Sr. Ford entra aqui', disse ele. 'Ele puxa aquela cadeira e apenas senta e pensa. Às vezes ele fica sentado quase uma hora e então sai sem dizer uma palavra a ninguém.' "Quais são os pensamentos

do gigante da organização industrial enquanto ele se senta assim cercado pelas relíquias dos triunfos anteriores da magia de Edison.

"Pensar", ele disse uma vez, "é o trabalho mais difícil que qualquer homem pode fazer". Talvez ele achasse mais fácil pensar sobre seus problemas em um ambiente que havia testemunhado a solução de tantos. De qualquer forma, o espetáculo de Henry Ford assim mergulhado em meditação em meio às evidências das lutas e vitórias de Edison é um que desafia o pensamento."

É difícil para qualquer um dizer qual dos princípios descritos neste livro é o mais importante, mas sempre sinto que quando abordo o assunto da concentração estou lidando com a pedra angular do arco de todo o assunto.

Seu empregador não controla o tipo de serviço que você presta. Você controla isso, e é isso que faz ou destrói você.

# 8

## Iniciativa e Liderança

**INICIATIVO** significa fazer coisas sem que lhe seja dito para fazer eles. Isso significa a seleção de um Objetivo Definido e a construção de planos para atingir esse objetivo.

Sua aplicação mais lucrativa é na seleção de um grupo Master Mind. Se você usar julgamento na seleção deste grupo, sua aliança Master Mind lhe dará o poder da liderança real.



### Os principais atributos da iniciativa e da liderança

Ao aplicar iniciativa e liderança, certos passos definidos são essenciais.

A seguir estão os mais importantes desses passos:

1. Saiba definitivamente o que você quer.
2. Construa um plano ou planos práticos para alcançar o que você deseja, fazendo uso dos conselhos e orientações de sua Mente Mestra. grupo.
3. Cerque-se de uma organização composta por homens que tenham o conhecimento e a experiência essenciais para levar a cabo o seu Definite Mirar.

4. Tenha fé suficiente em si mesmo e em seus planos para ver seu objetivo se tornar realidade antes mesmo de começar a executar seus planos.
5. Não desanime, não importa quais obstáculos você possa encontrar. Se um plano não funcionar, substitua por outros planos até encontrar aquele que funcionará.
6. Não tente adivinhar, mas use os fatos como base para todos os seus planos.
7. Não se deixe influenciar por outros para abandonar seus planos ou seu objetivo.
8. Não tenha horas de trabalho definidas. O líder deve se dedicar à sua tarefa quaisquer horas que sejam necessárias para o sucesso.
9. Concentre-se em uma coisa de cada vez, pois você não pode dissipar pensamentos e energia e ainda ser eficiente.
10. Sempre que possível, delegue a outros a responsabilidade dos detalhes, mas tenha um sistema para verificar seus subordinados para ver se esses detalhes estão sendo atendidos com precisão. Mantenha-se responsável o tempo todo por executar todos os seus planos, tendo em mente que se os subordinados falharem, é você mesmo que falhou.

Persistência é a nota-chave para o sucesso de todos os grandes líderes. Se você vai ficar desanimado aos primeiros sinais de oposição ou adversidade, você nunca se tornará um grande líder. Liderança significa a capacidade de assumir grande responsabilidade. Se você não tem a qualidade da persistência, você deve ter associado a você em seu grupo Master Mind alguma pessoa ou pessoas que têm essa qualidade. Um líder eficiente nunca se permite ser sobrecarregado com pequenos detalhes. Uma das qualidades notáveis de um líder é a capacidade de organizar seus planos de modo que ele esteja livre o tempo todo para colocar o peso de seu esforço pessoal onde for mais necessário. Eu conheci e entrevistei, muitas vezes, muitos dos líderes industriais mais capazes da América. Nenhum deles parecia estar apressado com o trabalho, pela razão de que em todos os casos a responsabilidade dos detalhes havia sido relegada a outros.

O homem que se gaba do hábito de inspecionar pessoalmente todos os detalhes de seu negócio ou não é um líder capaz ou está à frente de um negócio muito pequeno. A frase "Eu não tive tempo" é considerada a frase mais perigosa na língua inglesa. Qualquer homem que faça tal admissão confessa sua falta de habilidade como líder. O verdadeiro líder tem tempo para tudo o que é necessário para sua liderança bem-sucedida. O álibi padrão de mais de 90 por cento dos fracassos do mundo, para justificá-los em não terem selecionado um Objetivo Principal Definido na vida, é "Eu simplesmente não tive tempo para fazer isso". Um líder eficiente não é necessariamente a pessoa que parece ser a mais ocupada, mas é a pessoa que pode organizar seus planos de tal forma que

pode direcionar e manter eficientemente um grande número de outras pessoas ocupadas. O homem que consegue fazer as coisas é muito mais lucrativo para uma casa de negócios do que o homem que realmente faz o trabalho.

O líder eficiente também é um vendedor eficiente. Ele faz as pessoas fazerem coisas porque elas desejam fazê-las para ele. O líder eficiente tem uma personalidade agradável. Ele é otimista e entusiasmado e sabe como transmitir seu entusiasmo e seu otimismo aos seus seguidores. Um líder eficiente é corajoso. Nenhum homem deseja seguir um líder que não tenha coragem e, de fato, não o fará. O líder eficiente tem um forte senso de justiça e lida com seus seguidores de forma justa e justa. Um líder eficiente assume total responsabilidade pelos atos de seus subordinados. Se eles cometem erros, ele assume que foi ele quem realmente cometeu o erro porque foi ele quem escolheu os subordinados. O líder eficiente entende as regras da pedagogia e é, na realidade, um professor capaz. Um líder eficiente toma decisões rapidamente e as muda lentamente.

Há circunstâncias, é claro, que exigem deliberação lenta e exame de fatos antes que uma decisão inteligente possa ser tomada. No entanto, depois que todos os fatos disponíveis foram reunidos e organizados, não há desculpa para adiar a decisão, e a pessoa que pratica o hábito de adiar não pode se tornar um líder eficaz a menos que domine essa deficiência. Por mais de cem anos, houve conversas sobre a construção do Canal do Panamá, mas o trabalho real de construção do canal nunca foi muito além do estágio de conversa até que o falecido Theodore Roosevelt se tornou o presidente dos Estados Unidos. Com a firmeza de decisão que era a própria trama e trama de suas realizações e a base real de sua reputação como líder, Roosevelt tomou a iniciativa, teve um projeto de lei elaborado para o Congresso aprovar, prevendo a apropriação, organizou seu grupo Master Mind de engenheiros, foi trabalhar com um espírito de autoconfiança e, eis que o tão falado Canal do Panamá se tornou uma esplêndida realidade.

Tivemos homens mais cultos do que Theodore Roosevelt na Casa Branca, mas tivemos poucos, se é que algum, líderes maiores do que ele. Líderes são homens de ação!

O general Grant disse: "Lutaremos nesta linha nem que leve o verão todo" e, apesar de suas muitas outras deficiências, ele manteve a decisão e venceu.

Quando um de seus marinheiros lhe perguntou o que faria se não visse sinal de terra no dia seguinte, Colombo respondeu: "Se não virmos terra amanhã, continuaremos navegando." Ele também tinha um objetivo principal definido e um plano para alcançá-lo, e também havia tomado a decisão de não desistir ou

para voltar atrás até que o sucesso tivesse coroado seus esforços. Colombo era um homem com grande habilidade como líder.

Napoleão, quando surpreendido pelo inimigo, tendo descoberto que havia uma vala camuflada profunda logo à frente da linha de marcha, deu ordens para sua cavalaria atacar a vala. Ele esperou até que os corpos mortos de homens e cavalos enchessem a vala, então marchou com suas tropas e chicoteou o inimigo. Isso exigiu coragem e decisão rápida; além disso, exigiu decisão instantânea. Um minuto de vacilação ou hesitação e ele teria sido flanqueado pelo inimigo e capturado. Ele fez o inesperado ou impossível. Sua capacidade de agir rapidamente sem esperar que outros lhe dissessem o que fazer era a qualidade que o marcava como um grande líder.

O primeiro passo essencial para o desenvolvimento da iniciativa e da liderança é formar o hábito de decisão rápida e firme. O grande líder deve ter uma tremenda quantidade de capacidade para decisão rápida e pronta. O homem que hesita entre vagas noções do que quer fazer ou deveria fazer, geralmente acaba não fazendo nada.

Esta é uma era em que iniciativa e liderança são requisitadas em praticamente todas as vocações. Nunca na história do mundo essas qualidades significaram tanto quanto hoje, pela razão de que milhões de pessoas em todo o mundo estão em um estado de espírito instável e indeciso. Na América, as portas estão abertas para homens que têm as qualidades de iniciativa e liderança em estadismo, religião, indústria, finanças, transporte, comercialização, educação e em uma série de outras linhas de esforço. No momento, há poucos homens de destaque em qualquer um desses grandes campos.

Há uma noção equivocada no mundo de que um homem é pago pelo que sabe. Isso é apenas parcialmente verdade e, como todas as outras meias-verdades, causa mais danos do que uma mentira descarada. A verdade é: um homem é pago não apenas pelo que sabe, mas mais particularmente pelo que faz com o que sabe, ou pelo que consegue que outros façam.

Não muito tempo atrás, o autor recebeu uma carta de um homem que disse: "Tenho uma educação esplêndida e poderia ser um grande sucesso se alguém apenas me mostrasse o que fazer e como fazer." Homens bem-

sucedidos nunca esperam que outros lhes mostrem o que fazer ou como fazer. Eles tomam a iniciativa, se nomeiam para a liderança, alistam a assistência e o capital necessários e seguem em frente apesar de toda a oposição. A autoconfiança é um dos elementos essenciais para o sucesso na liderança.

Uma das tendências naturais da natureza humana é a disposição de seguir o homem com grande autoconfiança. Ninguém deseja seguir um homem que não parece estar seguro de si. Foi dito de Napoleão que seu

soldados o seguiriam voluntariamente até a morte por causa de seu exemplo de coragem e autoconfiança.

Um verdadeiro líder é sempre persistente e nunca aceita derrota temporária como fracasso. O líder que muda de ideia com frequência logo perde a confiança de seus seguidores. Quando um líder muda de ideia com frequência, ele, portanto, coloca seus seguidores em alerta de que não tem certeza de si mesmo, e se ele não tem certeza de si mesmo, como pode esperar que seus seguidores tenham certeza dele.

O verdadeiro líder não demonstra parcialidade entre seus seguidores. Se ele tem amigos ou parentes em sua organização, ele os trata exatamente como trata o resto da equipe.

Um verdadeiro líder não só tem autoconfiança e coragem, mas também transmite essas qualidades aos seus subordinados. Quando o Sr. Cyrus HK Curtis colocou um homem no comando de uma de suas publicações, ele disse a esse homem: "Estou entregando esta propriedade a você para ser administrada e administrada exatamente como se você tivesse o título legal dela. Tome suas próprias decisões, selecione sua própria ajuda, crie sua própria política, estabeleça seus próprios planos e então aceite toda a responsabilidade por seu sucesso. Tudo o que desejo ver é um balanço satisfatório no final do ano."

O Sr. Curtis foi um dos editores mais bem-sucedidos do mundo. Ele foi bem-sucedido porque ele próprio era um grande líder e sua liderança era baseada principalmente em sua compreensão do princípio de relegar responsabilidades a outros. Ele não permitia que seus subordinados transferissem qualquer responsabilidade de volta para ele. Dessa forma, ele criou líderes eficientes.

O presidente dos Estados Unidos não chegaria a lugar nenhum se se comprometesse a instruir todos os seus associados sobre como planejar e conduzir suas campanhas. Ele coloca sobre os ombros deles a responsabilidade de planejar e executar os planos. O líder empresarial capaz deve fazer isso. Um homem sempre faz seu melhor trabalho quando sente que está agindo por iniciativa própria e sabe que deve assumir total responsabilidade por suas ações.

Não pode haver liderança real em qualquer chamado sem assumir responsabilidade. Todos nós queremos ser líderes de uma forma ou de outra. A maioria de nós gostaria de ter a autoridade e o pagamento que pertencem ao homem que diz a outras pessoas o que fazer, mas poucos de nós desejam aceitar a responsabilidade que acompanha essa autoridade. Um verdadeiro líder não tem horas de trabalho definidas, pois é seu negócio executar seus planos, não importa quantas horas ele possa ser chamado a dedicar à tarefa.

O verdadeiro líder faz a devida concessão para as fraquezas comuns de seus subordinados e estabelece seus planos para que ele seja protegido contra essas fraquezas. O verdadeiro líder não se cerca meramente de um número de subordinados selecionados aleatoriamente. Ele seleciona com cuidado o certo

homem para o trabalho especial, depois mudando e trocando homens de um trabalho para outro sempre que e onde quer que ele perceba que cometeu um erro. O verdadeiro líder tem uma imaginação aguçada e induz a ação por parte de seus seguidores apelando para suas imaginações. Ele não confia em sua autoridade ou poder sobre seus homens, nem tenta incutir medo em seus corações. O verdadeiro líder confia principalmente em sua habilidade de vender a seus seguidores o que é mais vantajoso para ele, por meio da apresentação de vantagens a eles. Ele usa a persuasão, não o poder. Existem dois tipos de líderes no mundo. Um recorre ao poder e controla seus seguidores por meio do medo; o outro recorre à persuasão e controla seus seguidores por meio de vendas habilidosas. Homens do último tipo são Mestres Vendedores, independentemente de sua vocação.

Na guerra, a liderança baseada em poder, autoridade e medo pode ser essencial, mas nos negócios essa forma de liderança é desprezível. O líder bem-sucedido nos negócios e na indústria é um homem que诱导 as pessoas a fazerem coisas porque é para o seu benefício fazê-las e não meramente porque ele está no poder.

O Mestre Vendedor é essencialmente um líder. Ele induz as pessoas a cooperarem com ele em um espírito de harmonia, plantando em suas mentes motivos adequados. Ele usa persuasão em vez de coerção, portanto, sua liderança perdura. O Mestre Vendedor alcança seus seguidores e os influencia favoravelmente por meio de suas emoções, bem como de sua razão.

Todos os grandes líderes são Mestres Vendedores!

E todos os Mestres Vendedores são grandes líderes. Eles entendem a arte da persuasão; eles entendem como estabelecer nas mentes de seus seguidores, motivos que induzirão cooperação favorável e disposta.

Os Mestres Vendedores podem vender qualquer coisa que escolherem vender porque têm iniciativa suficiente para criar mercados. Além disso, eles podem vender uma mercadoria, ideia, plano, forma de serviço ou motivo tão facilmente quanto qualquer outro.

Grandes líderes e Mestres Vendedores usam a mesma filosofia. Eles vendem a seus seguidores ou clientes o que quer que eles escolham vender, estabelecendo um relacionamento de confiança.

Um dos maiores líderes que já viveu declarou o segredo de sua liderança em seis palavras: "A gentileza é mais poderosa que a compulsão."

# 9

## Qualificando o Comprador em potencial

No processo de venda propriamente dito, o primeiro passo é qualificar o comprador em potencial. Ou seja, o vendedor deve verificar com tato do comprador em potencial, e de outras fontes, se possível, as seguintes informações que ele precisará para apresentar seu plano de vendas da melhor forma possível:

1. Quanto dinheiro o potencial comprador está disposto a gastar e quanto ele deveria gastar?
2. As condições, incluindo o estado de espírito do possível comprador, são favoráveis para fechar a venda? Se não, quando provavelmente serão?
3. O comprador em potencial agirá por si mesmo ou algum advogado, banqueiro, esposa, marido, parente, conselheiro ou outra pessoa deve ser consultado antes que uma decisão possa ser tomada? Se sim, quem é a pessoa a ser consultada e para qual propósito específico?
4. Se o comprador em potencial tiver que consultar outra pessoa antes de tomar uma decisão, ele permitirá que o vendedor esteja presente na consulta? Isso é altamente importante. Nenhum vendedor pode se dar ao luxo de uma terceira pessoa julgá-lo e a seus produtos sem estar presente para apresentar seu próprio caso.

5. O comprador em potencial gosta de falar mais? Se sim, certifique-se de dar a ele a oportunidade. Cada palavra que um comprador em potencial fala servirá como uma deixa para o que está em sua mente. Se o comprador em potencial não estiver inclinado a falar livremente, induza-o a fazê-lo fazendo perguntas direcionadas que trarão as informações desejadas.

Ao qualificar o comprador em potencial, o vendedor achará fácil determinar exatamente qual álibi e quais objeções provavelmente serão oferecidas quando o ponto de fechamento for alcançado. A seguir estão alguns dos álibis mais comumente usados, aos quais praticamente todos os compradores em potencial recorrem:

O comprador em potencial alegará que não tem dinheiro. O Mestre Vendedor sempre aceita isso com mais do que o proverbial grão de sal. Se o vendedor qualificou com precisão seu comprador em potencial, ele conhece sua situação financeira e pode, portanto, atender a essa objeção com tato.

O comprador em potencial, se for homem, pode dizer ao vendedor que não deseja decidir até que converse sobre o assunto com sua esposa, banqueiro ou advogado. Se ele se esconder atrás da saia de sua esposa, o Mestre Vendedor o convidará com tato para permitir que ele (o vendedor) converse com os dois juntos. Nessa entrevista, o Mestre Vendedor analisará a esposa e verificará se ela é a verdadeira chefe ou um mero subterfúgio para seu marido. Se ela for a chefe, ele direcionará seus esforços de vendas principalmente para ela.

O possível comprador pode alegar que não deseja tomar uma decisão até ter tempo de "pensar bem no assunto". Essa é velha!

O Mestre Vendedor sabe o quanto a maioria das pessoas pensa sobre qualquer coisa. No entanto, ele usará tato em tais casos e sugerirá maneiras e meios pelos quais ele pode ajudar seu possível comprador em sua tarefa de pensar. O Mestre Vendedor permite que seus possíveis compradores acreditem que estão pensando por si mesmos, mas ele toma cuidado para que eles pensem com ideias e fatos que ele fornece.

Todo esse processo de qualificação do possível comprador deve preceder a tentativa de fechar a venda. Praticamente toda venda perdida após a apresentação de vendas ter sido feita ocorre por um de dois motivos, a saber:

Primeiro: Ou o vendedor não neutralizou adequadamente a mente do seu potencial comprador antes de fazer sua apresentação de vendas

ou

Segundo: Ele não conseguiu qualificar com precisão o potencial comprador antes tentando fechar a venda.

O Mestre Vendedor nunca tenta fechar uma venda até que tenha certeza absoluta de que pintou na mente do possível comprador uma imagem que criou um forte desejo por seus produtos. O possível comprador deve ser capaz de comprar. Este é um ponto sobre o qual nenhuma suposição deve ser feita. É o negócio do Mestre Vendedor saber, e se ele não sabe, ele não é um Mestre Vendedor!

Tentar vender um automóvel Packard para um homem que tem apenas uma renda da Ford e uma conta bancária em Austin é esforço desperdiçado. Qualificação precisa previne tal desperdício.

A primeira coisa que um Mestre Vendedor pergunta a um possível comprador de seguro de vida é: "Quanto seguro você tem atualmente e que tipo de apólices você tem?" Munido dessas informações, que são facilmente obtidas por meio de perguntas, e conhecendo a situação financeira aproximada do possível comprador, o vendedor de seguro de vida sabe qual apólice oferecer ao seu cliente.



O método de perguntas para qualificar compradores em potencial

Os Mestres Vendedores tomam a precaução de propor um suprimento adequado de perguntas de estoque com as quais eles adquirem de seus potenciais compradores tais informações, pois precisam qualificá-los com precisão. A maioria dos homens responderá a quaisquer perguntas razoáveis que lhes forem feitas. Cuidado e reflexão na preparação e formulação dessas perguntas permitirão ao vendedor armar-se com todas as informações de que precisa para fechar uma venda.

Além disso, as informações serão autênticas e confiáveis porque o cliente potencial as fornecerá.



Deixe seu cliente potencial falar livremente

Quando policiais prendem um homem suspeito de ter cometido um crime, eles procedem, imediatamente, para induzir o suspeito a falar! Cada palavra que ele profere, assim como sua recusa em falar sobre certos pontos, coloca nas mãos dos investigadores fatos dos quais eles podem facilmente fazer deduções importantes.

Até que o ponto de apresentação real do plano de vendas seja alcançado, todo Mestre Vendedor é, na realidade, um investigador. É seu negócio obter os fatos, e o melhor método para obtê-los é induzir o possível comprador a falar! Alguns que se dizem vendedores estragam suas chances de fazer vendas abrindo a boca e fechando os olhos e ouvidos. Os vendedores mais bem-sucedidos administram uma entrevista de forma tão diplomática que o possível comprador acredita que ele está administrando. Quando a venda é fechada, o comprador acredita que fez uma compra em vez de ter vendido algo.



### Perseguindo o potencial comprador

Os vendedores mestres fazem parte de sua técnica de contatar compradores em potencial antes do momento em que qualquer esforço de venda é feito, com o propósito de qualificá-los de forma discreta. Um dos vendedores de seguros de vida mais bem-sucedidos da América é especialista na venda de apólices de seguro de vida para homens com quem joga golfe. Ele toma muito cuidado, no entanto, para nunca se referir à sua profissão, mesmo que brevemente, no campo de golfe.

Além disso, ele nunca tenta falar sobre seguro de vida com seus possíveis compradores até depois de ter jogado golfe com eles pelo menos três vezes, e mesmo assim ele aborda o assunto por meio de uma série de perguntas habilmente preparadas e diplomáticas, por meio das quais ele induz seus possíveis compradores a perguntar sobre seguro de vida. Ele se autodenomina um "conselheiro de seguro de vida". É seu negócio, ele diz aos possíveis compradores, revisar suas apólices de seguro de vida com eles com o propósito de verificar se eles têm a melhor forma de seguro, o valor certo e assim por diante. Naturalmente, ele escolhe possíveis compradores de seguro que têm grandes quantias de seguro e que, portanto, já têm muitas apólices em vigor. Ele fez centenas de vendas sem pedir a seus possíveis compradores que fizessem seguro adicional, apenas analisando seus cronogramas de seguro de vida de uma forma tão diplomática a ponto de plantar em suas mentes o pensamento de que eles precisam de seguro adicional de um tipo ou de outro.

Confiança é a condição de maior importância que deve ser criada pelo Mestre Vendedor nas mentes de seus compradores em potencial. Se ele qualifica seus compradores em potencial com precisão, ele constrói essa confiança ao fazê-lo. Nenhuma venda de nota pode ser feita sem esse elemento de confiança. Os vendedores mestres frequentemente "perseguem" seus compradores em potencial por meses enquanto estabelecem confiança, enquanto se abstêm de qualquer tentativa de fazer vendas.



## Métodos de qualificação

O detetive habilidoso frequentemente planta delatores onde eles podem contatar aqueles que são suspeitos de crime, com o propósito de obter informações sobre o suspeito. Aqui, novamente, o Mestre Vendedor segue táticas semelhantes às usadas por criminologistas, mas o Mestre Vendedor age como seu próprio delator e obtém suas informações em primeira mão. A natureza de seu trabalho torna a furtividade na aquisição de informações desnecessária.

Às vezes, no entanto, os Mestres Vendedores usam investigadores habilidosos. (Eles não os consideram delatores.) Esses homens são usados com o propósito de reunir informações sobre compradores em potencial que os próprios vendedores não podem adquirir pessoalmente. Essa prática é comum entre vendedores que vendem para funcionários públicos, onde os hábitos pessoais daqueles que têm poder para fazer a compra são considerados questionáveis.

É o negócio do Mestre Vendedor, entre outras coisas, saber tudo sobre seu possível comprador. Ele deve obter os fatos.

Os lobistas, cujo número é enorme em Washington, muitas vezes servem aqueles que os empregam, mais na função de investigadores do que como vendedores. Se eles encontrarem algo nos hábitos privados de um senador ou congressista que não suportará os holofotes da publicidade, a descoberta se torna valiosa para seus empregadores. As mesmas táticas são empregadas com referência a outros funcionários do governo cuja cooperação às vezes é buscada com base na coerção em vez da persuasão.

Esta forma de qualificação é muito repreensível! Além disso, é acompanhada de grandes riscos para quem a usa. Este método de obtenção de informações é mencionado, não com o objetivo de recomendá-lo, mas com o propósito de mostrar o quanto importante é para homens que buscam persuadir outros, ter fatos sobre os quais planejar sua apresentação de vendas.

O vendedor que é indiferente ou preguiçoso demais para fornecer fatos suficientes para qualificar seus possíveis compradores merece falhar, e geralmente falha.

Qualquer homem é derrotado em nove décimos quando seu adversário ganha posse dos motivos pelos quais ele é mais facilmente acionado e suas principais fraquezas, desde que seu adversário tenha inteligência para usar a informação efetivamente. Os Mestres Vendedores possuem essa inteligência. Além disso, eles se tornam Mestres Vendedores em grande parte por causa de sua habilidade de reunir fatos e qualificar com precisão seus compradores em potencial.

Quando policiais são chamados para resolver um mistério de assassinato em que o motivo do assassinato é desconhecido, a primeira pergunta que eles fazem é "Onde está a mulher no caso?" Ou eles podem tentar determinar se roubo foi o motivo. A menos que o motivo do crime tenha sido estabelecido, geralmente é difícil prender o criminoso e condená-lo depois que ele foi preso. Esses são fatos dos quais o Mestre Vendedor pode lucrar. Descubra os principais motivos do comprador em potencial e suas principais fraquezas, e ele estará na sua bolsa antes d

# 10

## Neutralizando o Comprador em potencial Mente

DEPOIS que o potencial comprador for qualificado ou durante o processo de qualificação antes que uma venda possa ser feita, sua mente deve estar esvaziado de preconceito, parcialidade, ressentimento e todas as outras condições desfavoráveis ao vendedor. A mente do comprador em potencial deve ser cultivada e preparada antes que a semente do desejo possa ser plantada com sucesso nela. Uma mente neutra ou favorável de um comprador em potencial deve contemplar:

1. Confiança. O comprador deve ter confiança no vendedor e em suas mercadorias.
2. Interesse. O comprador deve ser alcançado por meio de um apelo à sua imaginação e interesse, despertados na mercadoria oferecida para venda.
3. Motivo. O comprador deve ter um motivo lógico para comprar. A construção desse motivo é a tarefa mais importante do vendedor.

Nenhuma mente de comprador em potencial foi neutralizada e tornada favorável até que essas três condições existam em sua mente. O primeiro dever do vendedor é criar confiança na mente de seu comprador em potencial. Obviamente, isso

não pode ser feito despertando qualquer uma das emoções negativas. Só pode ser feito por uma análise cuidadosa de:

1. O comprador.
2. O negócio ou a vocação do comprador.
3. Os obstáculos que o comprador pode enfrentar na condução bem-sucedida de sua negócios.

Nada cria confiança mais rapidamente do que um interesse genuíno e profundo nos problemas comerciais do comprador.

O segundo dever do vendedor ao preparar a mente de seu cliente potencial para receber favoravelmente a semente do desejo por suas mercadorias é despertar o interesse por essas mercadorias na mente do cliente potencial. Isso pode exigir a aplicação de uma ou todas as "Qualidades que o Vendedor Mestre Deve Desenvolver", descritas em um capítulo anterior. Para despertar o interesse por suas mercadorias, o vendedor pelo menos achará necessário usar imaginação, fé, entusiasmo, conhecimento de sua mercadoria, persistência e exibicionismo. Uma mente neutra não será de nenhuma vantagem para o vendedor que não tem a habilidade de plantar nessa mente a semente do desejo por sua mercadoria. Essa semente não pode ser plantada sem interesse por parte do comprador potencial.

O terceiro dever do vendedor é criar um motivo apropriado para induzir o possível comprador a comprar seus produtos. Isso exigirá que ele tenha conhecimento pleno e completo do possível comprador e de seu negócio ou vocação.

A falha em neutralizar a mente do comprador em potencial é uma das cinco principais fraquezas da maioria dos vendedores malsucedidos. Não pode haver uma regra fixa a ser seguida na neutralização das mentes dos compradores em potencial, pois cada caso individual oferece condições peculiares a si mesmo, e cada caso deve ser tratado por seus próprios méritos. O vendedor com imaginação não demorará a reconhecer os métodos de abordagem mais apropriados para neutralizar as mentes de seus compradores em potencial. Alguns dos métodos que foram usados com sucesso para fins de preparação ou neutralização de vendas são os seguintes:

1. Contatos sociais por meio de clubes. Dizem que mais negócios são feitos nos campos de golfe da América do que em escritórios comerciais.  
Certamente todo supervendedor sabe o valor dos contatos do clube.
2. Afiliações religiosas. Aqui, pode-se fazer conhecimento sem as formalidades usuais, sob circunstâncias que tendem a estabelecer confiança.
3. Afiliações a lojas e sindicatos. Em muitas linhas de vendas, o vendedor achará altamente útil estabelecer contatos por meio de lojas e sindicatos, onde os homens naturalmente abaixam as barras da formalidade.

4. Cortesias pessoais. Compromissos para jantar oferecem oportunidade favorável para quebrar a resistência das formalidades e estabelecer confiança, uma condição precedente à neutralidade da mente.
5. Atendimento pessoal. Sob algumas condições, vendedores estão em posição de prestar serviço valioso e fornecer informações úteis para aqueles com quem pretendem fazer negócios posteriormente.
6. Interesse mútuo em hobbies. Quase todo homem tem um hobby ou alguma forma de interesse fora de seu negócio ou vocação. Ao discutir ou perseguir seu hobby, a pessoa está sempre inclinada a sair da defesa atrás da qual se esconde no curso de sua rotina de negócios.

Tendo neutralizado a mente do comprador e estabelecido a confiança, o próximo passo para fazer uma venda é cristalizar essa confiança em interesse nos produtos do vendedor. Aqui, o vendedor deve construir toda a sua apresentação de vendas em torno de um motivo central que seja apropriado e mais adequado ao negócio e à situação financeira do seu possível comprador.

Tendo sido atendidos os três assuntos de confiança, interesse e motivo, o vendedor chegou ao ponto em que a venda pode ser fechada.



A arte de vender assemelha-se a uma peça de teatro

A venda científica envolve princípios semelhantes aos que fundamentam uma peça teatral de sucesso. A psicologia de vender um indivíduo é muito parecida com a usada por atores para vender uma audiência. A peça teatral que tem sucesso deve ter a vantagem de um ato de abertura forte e um clímax ou ato de encerramento arrasador. Se uma peça não tiver isso, será um fracasso.

Ato I. Deve prender a atenção e despertar o interesse do público.

Ato II. Deve desenvolver enredo ou apresentação: Embora isso seja fraco, ainda pode passar, desde que o primeiro ato tenha sido forte. O público (ou compradores) será caridoso, desde que tenha ganhado confiança suficiente do primeiro ato para despertar a expectativa de um clímax forte.

Ato III. Deve realizar o objetivo. Isso deve ser um nocaute, independentemente dos dois primeiros atos, ou a peça será um fracasso. O terceiro, ou último, ato é onde a venda é fechada ou perdida.

A abordagem na venda deve ser forte o suficiente para estabelecer confiança e despertar interesse no vendedor e em suas mercadorias. Se ele cair neste

primeiro ato, ele terá dificuldade, se não impossibilidade, de fazer uma venda. A apresentação de vendas pode ser fraca em muitos lugares no meio sem fatalidade para a venda, desde que a abertura e o fechamento sejam fortes e impulsivos. A arte da venda científica pode ser descrita como um drama de três atos consistindo de:

Ato I Interesse. (Isso deve ser criado neutralizando a mente do potencial comprador e estabelecer confiança.)

Ato II Desejo. (O desejo deve ser desenvolvido através da apresentação adequada do motivo.)

Ato III Ação. (A ação, ou o fechamento, pode ser induzida apenas pela ação adequada apresentação dos dois atos precedentes.)

Dificilmente é necessário sugerir que o diretor (vendedor) que apresenta com sucesso o drama de três atos de vendas deve possuir e usar a imaginação. A imaginação é a oficina da mente, na qual é moldada cada ideia, plano e imagem mental com a qual o vendedor cria desejo na mente de seu possível comprador. Vendedores, cuja imaginação é deficiente, assemelham-se a um navio sem leme — eles giram e giram em círculos e terminam onde começaram, sem causar uma impressão favorável.

Palavras sozinhas não vendem!

Palavras, entrelaçadas em combinações de pensamento que criam desejo, venderão. Alguns vendedores nunca aprendem a diferença entre uma conversa rápida que não termina cedo o suficiente e imagens cuidadosamente elaboradas que estimulam a imaginação do possível comprador.

O único objetivo de neutralizar a mente de compradores em potencial é, claro, estabelecer confiança. Onde a confiança não foi construída primeiro na mente do cliente em potencial, nenhuma venda pode ser feita.



Os 10 principais fatores sobre os quais a confiança é construída

Por meio da observação cuidadosa de milhares de vendedores, dos quais aprendi tudo o que sei sobre vendas, descobri que 10 fatores principais entram no desenvolvimento da confiança. Eles são:

1. Siga o hábito de prestar mais serviço e melhor serviço do que você é pago para renderizar.

2. Não faça nenhuma transação que não beneficie, da forma mais igual possível, todos aqueles a quem ela afeta.

3. Não faça nenhuma declaração que você não acredite ser verdadeira, não importa quais vantagens temporárias uma falsidade possa parecer oferecer.
4. Tenha um desejo sincero em seu coração de ser o maior possível atendimento ao maior número de pessoas.
5. Cultive uma admiração saudável pelas pessoas; goste delas mais do que do dinheiro!
  
6. Faça o melhor que puder para viver e pregar sua própria filosofia de negócios. Ações falam mais alto que palavras!
7. Não aceite favores, grandes ou pequenos, sem retribuir.
8. Não peça nada a ninguém sem acreditar que você tem o direito de aquilo que você pede.
9. Não entre em discussões com ninguém sobre assuntos triviais ou não essenciais. detalhes.
10. Espalhe o sol da alegria onde e quando puder.

Ninguém confia em um assassino de alegria!

Vale a pena memorizar esta lista. Também vale a pena segui-la.

Um Mestre Vendedor pode vender a um homem qualquer coisa que ele precise se o comprador tiver confiança no vendedor.

Ele também pode vender a um homem muitas coisas das quais ele não precisa, mas ele não precisa. Lembre-se, um Mestre de Vendas desempenha o papel duplo de comprador e vendedor. Portanto, ele não tenta vender a ninguém nada que ele próprio não compraria se estivesse na posição do possível comprador.

Há um tipo bem conhecido de bandido que é um Mestre Vendedor. Ele é conhecido como um homem de confiança. Seu único equipamento é sua habilidade de construir confiança nas mentes de suas vítimas. Seus roubos chegam a milhões, e suas vítimas podem ser encontradas entre os mais astutos empresários, profissionais e banqueiros.

Esses bandidos frequentemente perseguem suas vítimas por meses, ou até anos, com o propósito de construir um relacionamento de perfeita confiança. Quando essa fundação é devidamente estabelecida, os homens mais inteligentes podem ser enganados. Os homens não têm defesa contra aqueles em quem têm perfeita confiança.

Se a confiança pode ser usada com sucesso como a única ferramenta de operação do bandido, certamente pode ser usada com maior efeito para fins comerciais e profissionais legítimos. O vendedor que sabe como construir uma ponte de confiança entre ele e seus compradores em potencial pode escrever seu próprio bilhete de renda, como todos esses vendedores fazem.

Métodos de alta pressão, declarações exageradas de fatos, deturpação intencional, seja por declaração direta ou por insinuação, destroem a confiança.

Há pouco tempo, um dos maiores produtores de vendas a serviço de uma conhecida concessionária de automóveis foi dispensado de seu cargo peremptoriamente, no final do mês de vendas mais bem-sucedido que ele já havia experimentado. Ele foi demitido porque uma verificação de suas contas com a empresa financeira revelou o fato de que mais de três quartos de seus clientes haviam inadimplido em seus pagamentos. Uma verificação posterior revelou o fato de que esse suposto vendedor havia pressionado seus compradores a assinarem pedidos, dizendo-lhes que se algo acontecesse que tornasse inconveniente para eles fazerem seus pagamentos mensais prontamente, eles poderiam pular alguns meses ou mais sem comprometer seus direitos. A agência de automóveis para a qual esse homem trabalhava perdeu prestígio por meio de seus atos que nunca será capaz de recuperar.

Toda empresa de sucesso deve ter a confiança de seus clientes. O vendedor é o intermediário por meio do qual essa confiança é adquirida, ou ele pode ser o meio pelo qual ela é perdida. O Mestre Vendedor, sabendo como sabe a importância de adquirir e manter a confiança de seus compradores, negocia com eles como se fosse o dono do negócio que representa. Ele lida com seus clientes exatamente como gostaria que eles fossem tratados se ele fosse, de fato, o dono do negócio.

A confiança é a base de todos os relacionamentos harmoniosos. O vendedor que ignora esse fato é infeliz; ele nunca poderá se tornar um Mestre Vendedor. Isso significa que ele limita sua capacidade de ganho e circunscreve suas possibilidades de avanço.

Na cidade de Chicago, um Master Salesman dirige uma rede de lojas de chapéus masculinos. Cerca de 20 anos atrás, quando essas lojas chamaram minha atenção pela primeira vez, elas eram especializadas em chapéus de dois dólares. Os chapéus eram vendidos com a garantia de que, se o cliente achasse sua compra insatisfatória, ele poderia devolver o chapéu, ou qualquer parte dele, para a loja e receber um novo em seu lugar, sem perguntas.

Fui informado pelo dono da loja que um homem vinha lá duas vezes por ano, há mais de sete anos, e trocava seu chapéu velho por um novo.

"E você permite que ele faça isso?" perguntei.

"Sair impune?" o dono da loja respondeu, "Ora, cara! Se eu tivesse cem homens fazendo a mesma coisa, eu poderia me aposentar do negócio com todo o dinheiro que eu preciso, em cinco anos. Não passa um dia sem que nós não rastreamos as vendas para as conversas feitas por esse homem. Ele é literalmente uma propaganda ambulante e falante para nós."

Essa declaração lançou uma luz completamente diferente sobre o assunto. Vi que o dono dessa loja de chapéus havia construído um negócio enorme com base em uma política incomum que desenvolveu confiança.

Há duas grandes ocasiões que fazem com que homens e mulheres falem e, portanto, anunciem favoravelmente ou desfavoravelmente um negócio: quando acham que foram enganados e quando receberam um tratamento mais justo do que o esperado.

Todas as pessoas são assim. Elas ficam impressionadas com a lei do contraste. Qualquer coisa incomum ou inesperada, seja ela favorável ou desfavorável, deixa uma impressão duradoura.

# 11

## A arte de fechar uma venda

O clímax, ou fechamento de uma venda, é considerado a parte mais difícil de toda a transação. Isso não é verdade, no entanto, se o trabalho de base preparatório para chegar ao fechamento foi feito corretamente. Na verdade, o clímax de uma venda é um mero detalhe se uma venda foi preparada corretamente.

Em quase todos os casos em que uma venda é difícil de fechar, a dificuldade pode ser encontrada em alguma parte da transação que precede o clímax. Antes de tentar atingir o clímax, o Mestre Vendedor prepara o caminho cuidadosamente, passo a passo, por meio da devida atenção aos seguintes detalhes importantes:

Ele teve o cuidado de neutralizar a mente do seu cliente potencial para torná-lo receptivo à sua apresentação de vendas.

Ele tornou a mente de seu cliente potencial favorável ao estabelecer confiança.

Ele qualificou a mente do cliente potencial com precisão para ter certeza de que está lidando com um cliente potencial e não com um mero suspeito.

Acima de tudo, ele plantou na mente do cliente potencial o motivo mais lógico para a compra.

Ele testou o cliente potencial durante sua apresentação de vendas e garantiu que o cliente potencial acompanhasse sua apresentação com grande interesse.

Ele conseguiu isso por meio da observação atenta do rosto do cliente em potencial.

expressão e suas declarações denotando um desejo pelo objeto da venda.

Por último, mas não menos importante, o vendedor fez a venda em sua própria mente antes de tentar atingir o clímax! Ele sabe disso pela sensação da mente de seu cliente potencial. Ninguém pode se tornar um Mestre Vendedor sem desenvolver a habilidade de sintonizar a mente do cliente potencial através do sexto sentido. Essa habilidade, mais do que qualquer outra coisa, é a característica distintiva de um Mestre Vendedor.

Tendo tomado essas medidas satisfatoriamente, o vendedor agora está pronto para chegar às instalações terminais ou fechar a venda. Existem milhares de vendedores que podem despertar interesse, o primeiro passo no processo real de venda; e criar um desejo por suas mercadorias, o segundo passo; mas no terceiro passo eles caem porque não têm a capacidade de fechar! Que seja lembrado, no entanto, que se as seis etapas detalhadas descritas neste livro foram tomadas corretamente, o fechamento vem facilmente e não passa de um mero detalhe.



### Sugestões para fechar uma venda

As sugestões a seguir serão úteis, até mesmo para o vendedor experiente, no desenvolvimento da maestria no fechamento:

1. Não permita que seu cliente potencial o desvie do seu plano de vendas ao se envolver em discussões sobre assuntos não essenciais ou estranhos. Se seu cliente potencial insistir em interromper enquanto você estiver falando e tentar direcionar a conversa para construir um álibi defensivo para não comprar, deixe-o ir junto até que ele se esgote; então, com tato, mude-o de volta para sua própria linha de pensamento no momento em que ele hesitar. Vá em frente e desenvolva seus próprios pensamentos até o clímax. Isso é absolutamente essencial. Ou o vendedor ou o cliente potencial domina. Faz uma grande diferença para o vendedor qual deles domina.
2. Antecipe perguntas e objeções negativas que você sente que existem na mente do seu cliente potencial e antecipe-se a isso. Pergunte e responda a essas perguntas você mesmo. Nunca levante perguntas negativas a menos que tenha certeza de que seu cliente potencial as tem em mente. Em vendas, vale a pena deixar os cães dormindo.
3. Sempre assuma que seu cliente potencial vai comprar, não importa o que ele faça ou diga para indicar o contrário, e deixe-o saber por cada palavra e cada movimento que você espera que ele compre. Se você enfraquecer neste ponto, você é derrotado no início porque seu comprador pode ser

astuto o suficiente para observar que você não tem certeza de si mesmo. Se ele tiver, ele usará isso como um álibi para lhe dar uma resposta negativa quando você tentar fechar. O Mestre Vendedor nunca vacila por um momento e nunca mostra a pena branca, independentemente de quão inteligente o cliente em potencial possa ser em armar armadilhas com o propósito de fazer o vendedor enfraquecer. Alguns deles são tão inteligentes em desviar o vendedor do rastro quanto o Mestre Vendedor é em seguir o rastro de seu argumento. Fique atento a esse tipo de tática e esteja preparado para negociar com sucesso por meio de oposição dessa natureza.

4. Assuma a atitude de que seu comprador está certo; que ele conhece o seu negócio. Qualquer sugestão que você fizer por declaração direta ou insinuação de que você é mais inteligente do que ele certamente o antagonizará, embora ele possa não mostrar seu antagonismo abertamente. A maioria dos vendedores medíocres comete o erro de tentar impressionar seu cliente potencial com seu conhecimento superior. Isso geralmente é uma venda ruim. Custou a mais de um vendedor a oportunidade de fazer uma venda.
5. Ao nomear o valor da compra, defina um valor alto. É melhor diminuir o valor, se achar necessário, do que definir um valor muito baixo e então se encontrar sem margem para negociar quando chegar a hora do fechamento. É muito melhor começar alto e chegar a um acordo diminuindo do que começar baixo e então tentar aumentar. Mesmo que o valor que você nomear esteja fora da faixa financeira do cliente potencial, sua suposição sobre sua capacidade de comprar pelo valor maior não o ofenderá. Se, no entanto, você cometer o erro de subestimar sua capacidade financeira, poderá ofendê-lo. Isso já aconteceu muitas vezes.
6. Use o método de perguntas para induzir seu cliente potencial a se comprometer com pontos vitais a partir dos quais você pretende construir sua apresentação de vendas. Então, refira-se a esses pontos como suas próprias ideias! Esta é uma das táticas de vendas mais eficazes, já que um homem naturalmente manterá qualquer declaração que ele tenha feito (ou pense ter feito).
7. Se o seu comprador em potencial disser que deseja consultar seu banqueiro ou seu advogado ou sua esposa ou algum conhecido cuja opinião ele valoriza, parabenize-o por seu bom julgamento e seu exercício de cautela, então comece imediatamente a plantar em sua mente, por meio de sugestão diplomática, que enquanto os banqueiros podem conhecer o negócio de empréstimos de dinheiro, os advogados podem entender os detalhes técnicos da lei, as esposas e amigos podem ser bem informados e leais, o fato ainda permanece que nenhum deles é apto a saber tanto sobre os produtos que você está oferecendo quanto você mesmo sabe. Você tem todos os fatos, enquanto outros não têm e não são aptos a dedicar tempo suficiente ou ter interesse suficiente para obter

eles. Além disso, plante na mente do cliente em potencial o pensamento de que, afinal, ele conhece sua própria mente e seu próprio negócio melhor do que qualquer outra pessoa.

8. Evite permitir que seu cliente potencial pense no assunto a menos que ele tenha uma razão muito lógica para o atraso. Quando ele der esse tipo de álibi, prenda-o e ajude-o a pensar o necessário ali mesmo. Lembre-se, uma onça de persistência neste ponto vale uma tonelada de cura depois. A verdade é que a maioria das vendas perdidas poderia ter sido salva se o vendedor tivesse sido persistente por mais alguns minutos.



### Quando é o momento psicológico do encerramento?

Muito se tem falado sobre fechar vendas no momento psicológico, mas a experiência provou que a maioria dos vendedores não sabe o que é o momento psicológico. O momento psicológico é o momento em que o vendedor sente que o cliente potencial está pronto para fechar. Existe um momento assim em toda venda, seja ela consumada ou fracassada.

Uma das maiores diferenças entre um Vendedor Mestre e um vendedor medíocre é a habilidade do Vendedor Mestre de sentir o que está na mente do cliente potencial, além do que o comprador expressou em palavras reais. O vendedor medíocre não tem essa agudeza de percepção através do sexto sentido.

Quando você sentir o momento psicológico para fechar, diga o valor envolvido na compra e prossiga para fechar a transação imediatamente. Um atraso de alguns minutos, e muitas vezes até mesmo alguns segundos, pode dar ao cliente potencial uma chance de mudar de ideia. Se você perceber, quando tentar fechar sua venda, que avaliou mal o momento psicológico, reveja sua apresentação de vendas novamente, trazendo novos argumentos de fechamento que você guardou para tal emergência. Você precisará de um bom estoque de argumentos de emergência se quiser ser colocado na categoria de Mestres Vendedores.

Nenhum Mestre Vendedor usa todos os seus trunfos a menos que seja forçado a fazê-lo, e mesmo assim, ele não usa todos de uma vez. Ele guarda alguns para o caso de ter que fazer uma apresentação de vendas secundária para obter o pedido.

O momento psicológico para o fechamento é algo que o vendedor geralmente tem que sentir, embora haja momentos em que esse momento seja óbvio, seja pelas declarações do cliente potencial ou por sua expressão facial. O vendedor cuja mente é negativa ou o vendedor que não tem autoconfiança muitas vezes perde a sensação do momento psicológico para o fechamento, confundindo seu próprio estado de espírito com o de seu cliente potencial.

Por outro lado, esse princípio funciona de outra forma que é muito vantajosa para o vendedor — o comprador em potencial frequentemente confunde a mente positiva do vendedor, a autoconfiança e a garantia de uma disposição de comprar para si mesmo, e age de acordo se o vendedor insiste em fechar a venda. Se um vendedor pode transmitir um pensamento negativo para seu comprador em potencial (o que ele certamente pode e faz se não for um Mestre Vendedor), ele também pode transmitir um pensamento positivo, onde pode ser encontrada a real razão pela qual o vendedor deve sempre assumir uma atitude tanto na maneira quanto no pensamento de crença de que uma venda será consumada.

A ânsia de fechar uma venda às pressas, se observada pelo possível comprador, geralmente é fatal, pois a ânsia de fechar é sempre acompanhada de falta de confiança por parte do vendedor, que transmite o pensamento à mente de seu cliente potencial, se, de fato, ele ainda não revelou seu estado de espírito por meio de suas palavras e expressão facial.

Se o cliente potencial tiver a impressão (não importa como ele tenha) de que o vendedor está ansioso para fazer uma venda porque ele (o vendedor) precisa do lucro que será feito na venda, a chance de fazer a venda geralmente é estragada. Um vendedor que carrega um ar de prosperidade e indiferença, que se reflete em sua aparência pessoal e no tom de sua voz, geralmente é um fechador bem-sucedido! O motivo é óbvio.

Um Mestre Vendedor raramente pergunta ao cliente potencial se ele está pronto para fechar. Ele vai em frente e, no momento psicológico, faz o pedido, conduzindo-se de todas as maneiras como se a questão da venda estivesse resolvida. Perguntar ao cliente potencial se ele está pronto para fechar é o equivalente a expressar dúvidas de que ele esteja. Mas fazer o pedido e entregá-lo ao possível comprador não deixa dúvidas quanto ao estado de espírito do vendedor sobre o assunto. O comprador geralmente age favoravelmente a uma sugestão tão positiva, desde que, é claro, a apresentação de vendas tenha sido feita corretamente e o desejo de comprar tenha sido plantado na mente do cliente potencial.

Lembre-se sempre de que o lugar para um vendedor fechar uma venda é, antes de tudo, em sua própria mente. O mundo inteiro fica de lado e abre espaço para o homem que sabe exatamente o que quer e decidiu ter exatamente isso.

Deixe um homem hesitar e com essa hesitação expressar falta de confiança, e a multidão pisará em seus dedos. O vendedor que reflete o menor sinal de hesitação ou dúvida quando chega a hora de fechar, pode muito bem não pedir o pedido; ele quase certamente encontrará uma recusa.

É assim que a mente dos homens funciona!

É importante que se consiga perceber onde existe uma venda potencial e seguir para uma conclusão bem-sucedida de situações que podem não ter declarado claramente: "Aqui está uma venda!"

Ray Cunliffe, o distribuidor de Baltimore do automóvel Cadillac, me contou sobre um caso típico de um vendedor que involuntariamente tentou registrar uma "não venda" que quase lhe custou as comissões de três automóveis caros. O incidente ocorreu na sala de vendas de Nova York da antiga Locomobile Company.

No final de uma tarde, pouco antes do horário de fechamento (a variedade das cinco horas), um homem vestido de forma bastante esportiva entrou na sala de vendas e disse ao vendedor que estava interessado em um Locomobile. Três carros novos estavam parados no chão. O homem se equilibrou em sua bengala e olhou para todos os três carros por alguns minutos, então perguntou o preço. Em uma atitude muito indiferente, o vendedor disse a ele, mas não fez nenhum esforço para dar ao seu possível comprador as "obras". O preço dos carros, pelo que me lembro, era de US\$ 12.000 cada.

O cavalheiro vestido esportivamente ficou de pé e olhou para os carros por um minuto ou dois. Então ele disse (apontando para cada carro enquanto falava), "Bem, eu não sei se vou pegar este, ou este, ou este, ou se vou pegar todos os três."

Isso resolveu o problema. O homem era um excêntrico da Broadway. Além disso, o vendedor tinha um jantar marcado e estava com pressa de ir embora. Felizmente, antes que sua atitude mental de "nenhuma venda" tivesse tempo de ser registrada na mente do cliente em potencial, o homem disse: "Vejo que você está ansioso para ir embora, então acho que vou pegar este carro", apontando para o que estava parado no meio do chão.

"Tudo bem", respondeu o vendedor, "vou pedir para você preencher um pedido.

"Ah, não se preocupe com o formulário de pedido", respondeu o possível comprador. "Vou lhe dar meu cheque pelo carro e você pode enviá-lo para minha casa amanhã." Enquanto isso, ele pegou seu talão de cheques, preencheu um cheque de US\$ 12.000 e o entregou ao vendedor.

Assim que o homem do chão viu o nome no cheque, seu rosto ficou com três tons diferentes de vermelho. A assinatura era de Charles Payne Whitney, que, como o homem do chão bem sabia, poderia ter vendido todos os três carros tão facilmente quanto o que ele comprou. Observe que eu uso a palavra "comprado"; nenhuma venda foi feita naquele caso.

Há algum tempo, enviei uma mensagem a vários corretores de imóveis dizendo que estava procurando imóveis no campo e descrevi em detalhes o tipo de lugar que queria. Vendedores vinham aos montes. Eu nunca soube antes quantos homens estavam tentando ganhar a vida vendendo imóveis. Que todos estavam famintos por negócios era claramente indicado por sua ânsia de "me colocar em uma situação difícil". Eu disse que

dezenas de vendedores vieram. Talvez fosse mais condizente com os fatos se eu dissesse que um vendedor veio, pois de todo o lote havia apenas um homem que entendia a psicologia do fechamento. A maioria deles descreveu sua propriedade me mostrando mapas e coisas do tipo. Alguns deles

me entregou literatura impressa descrevendo-a e pediu para eu dar uma olhada e avisá-los quando estivesse pronto para ver a propriedade. Como eles sabiam que eu não estava pronto?

Nenhum deles teve a iniciativa de me convidar para ver sua propriedade, com exceção do vendedor que veio. Este homem disse: "Temos exatamente o lugar que sua carta descreveu. Estamos guardando para você há muito tempo (piscando para mostrar que ele estava tomando uma pequena liberdade com minha credulidade). Pule no meu carro e nós correremos para ver sua propriedade. Se não for exatamente o que você quer, eu lhe pagarei o melhor jantar da cidade quando voltarmos." (Ele teve imaginação suficiente para observar que seria hora do jantar quando voltássemos.) "Quando você vir este lugar", ele continuou, "você não vai procurar mais. Tenho certeza de que é exatamente o que você quer." Naquela

época, eu tinha começado a acreditar que ele sabia o que eu queria. Ele me fez fazer algo que eu não pretendia fazer, ou seja, inspecionar a propriedade naquele dia. Todo o seu comportamento era tão positivo e seguro que eu me vi em seu carro antes que eu tivesse a chance de pensar em uma boa razão para não ir. Se ele tivesse hesitado em sua abordagem, eu poderia tê-lo adiado até o dia seguinte, mas era seu negócio, sem dúvida, atacar enquanto o ferro estava quente, então eu estava a caminho em menos tempo do que o necessário para contar a história.

No caminho, o vendedor descreveu o lugar de forma tão precisa e agradável que quase me senti o dono do lugar antes mesmo de vê-lo.

Francamente, eu teria ficado muito decepcionado se encontrasse algo errado, porque o vendedor havia plantado a semente do desejo em minha mente tão profundamente que eu era como massa de modelar em suas mãos.

O vendedor levou um contrato com ele e colocou meu nome na linha pontilhada antes de deixarmos a propriedade. Foi uma das peças de vendas mais suaves que já observei. No momento em que esse vendedor percebeu que eu estava pronto para assinar, ele pegou seu contrato e me entregou com sua caneta. Vendo que eu não tinha nada em que apoiar o contrato enquanto assinava, ele correu para seu carro e tirou uma pasta, dizendo: "Aqui, use isso como mesa, General!" Agora, eu não sou um general, mas o título foi deslizado para mim tão discretamente que não me ressentir.

E eu assinei!

Este vendedor não me entregou nenhuma literatura para ler. Em vez disso, ele me entregou a propriedade. Os Mestres Vendedores sempre fazem algo assim. É uma de suas peculiaridades.

Alguns dos outros vendedores ainda estão me enviando literatura impressa pelo correio. Agora, se um lugar do interior já foi vendido somente com literatura impressa, eu gostaria de ouvir sobre isso. O vendedor que fez o truque deve ter sido um milagreiro.

Alguns dias atrás, um desses vendedores veio me ver. Ele queria saber se eu tinha "tomado uma decisão sobre aquele lugar no campo que eu estava procurando há algum tempo." "Deus te abençoe, sim", eu

respondi, "talvez eu devesse dizer, no entanto, que eu não tomei uma decisão de comprá-lo. Um vendedor muito capaz fez isso para mim no mesmo dia em que você veio me ver pela primeira vez e fez a venda naquele mesmo dia."

"Que pena!", exclamou o vendedor.

"Não", respondi, "é só um ruim. Pode ser ruim para você, mas foi ótimo para mim porque consegui exatamente o lugar que estava procurando."

Com um olhar no rosto que indicava que ele vagamente suspeitava que eu pudesse estar brincando com ele, esse vendedor dilatório se virou e foi embora sem se despedir. Ele estava obviamente enojado com meu senso de humor ou minha credulidade em comprar um lugar na primeira vez que o vi. Não sei qual.

Você não pode dizer o quanto longe um sapo pode pular contando as verrugas em suas costas. Você também não pode dizer, apenas olhando para um cliente potencial, se você pode vender a ele seus produtos. Dê a si mesmo o benefício da dúvida e dê a cada cliente potencial as obras antes de registrar uma não venda em sua própria mente. É o plano mais seguro!

Certa vez treinei um exército de vendas de 3.000 homens e mulheres para uma empresa de Chicago. Eficiência tinha que ser a palavra de ordem. Inauguramos um sistema do qual aprendi muito sobre as possibilidades de persistência! Antes que qualquer vendedor pudesse se tornar permanentemente aliado à organização, era necessário que ele vendesse um dos cinco primeiros compradores em potencial chamados. As instruções eram para se atirar a esses cinco clientes em potencial até que uma venda fosse feita. Em muitas ocasiões, os vendedores ligavam para esses cinco clientes em potencial até uma dúzia de vezes antes que a venda fosse consumada.

Lembro-me de que um vendedor visitou um de seus clientes em potencial 18 vezes antes de fazer uma venda. A vítima sucumbiu na décima oitava visita e fez uma compra em legítima defesa. No grupo de 3.000 vendedores, apenas 128 não conseguiram se qualificar para posições permanentes porque não conseguiram fazer uma venda para os primeiros cinco clientes em potencial chamados. Ensinamos a esses vendedores que "não" raramente precisa ser levado a sério. Além disso, provamos isso!

Também ficou evidente que a confiança deve ser manifestada pelo vendedor, bem como pelo cliente potencial, antes que uma venda possa ser efetuada. Para garantir que nossos vendedores adquirissem confiança, recorremos a um plano muito exclusivo no início, o de montar escritórios fictícios, mantidos pela empresa e gerenciados por funcionários da empresa. Quando nos sentimos certos de que um vendedor inexperiente carecia apenas da qualidade de confiança em si mesmo, incluímos na lista dos cinco primeiros clientes potenciais o nome de um desses gerentes fictícios, que foi instruído a dar ao vendedor uma batalha difícil, mas deixá-lo vencer fazendo uma

venda. Essas vendas foram concretizadas e comissões foram pagas sobre elas. O efeito foi espantoso, especialmente nos casos de vendedores que nunca tinham tentado vender antes.

Geralmente fazíamos o vendedor ligar para o comprador fictício por último, depois que os quatro clientes em potencial legítimos tivessem sido chamados. Descobrimos, também, por meio de experimentos, que depois de fazer a venda para o fictício, o efeito era tão encorajador que podíamos então mandá-lo de volta para a lista dos quatro que não tinham sido vendidos, com o resultado de que, em alguns casos, todos os quatro foram vendidos, apesar do fato de que ele havia falhado anteriormente.

Descobrimos, a partir dessa experimentação, que o estado de espírito do vendedor tem mais a ver com determinar se uma venda é feita do que o estado de espírito do comprador em potencial. É uma descoberta importante, tão verdadeira hoje quanto quando foi feita.

Se me pedissem para fazer um resumo dessas análises variadas e muitas vezes detalhadas sobre o assunto de vendas, acredo que conseguiria fazê-lo em uma palavra.

Há uma palavra que deve se destacar no horizonte da visão de todo vendedor, como Marte brilhando ao anoitecer, sempre ali para ser visto, desafiando, acenando, incitando, inspirando, comandando.

A palavra denota aquela coisa que domina todos os grandes e capazes vendedores em todos os lugares e é uma palavra que Edward Bok declarou ser a maior na língua inglesa. É .



### Serviço

Passamos agora para a Parte 2 deste livro, dedicada inteiramente à aplicação dos princípios de marketing de serviços pessoais da melhor forma possível.

Se você for bem-sucedido, lembre-se de que em algum lugar, em algum momento, alguém lhe deu um impulso ou uma ideia que o colocou na direção certa. Lembre-se também de que você está em dívida com a vida até que ajude alguém menos afortunado, assim como você foi ajudado.



II



# O uso de Vendas em Marketing Pessoal Serviços

---



TADA pessoa que tem sucesso em qualquer vocação deve entender e aplicar os princípios de negociação bem-sucedida com outros conhecidos como "vendas". A Parte

2 deste livro é dedicada inteiramente à análise dos princípios de vendas aplicados no marketing de serviços pessoais.

Para começar, discutir sobre salário fez com que muitos homens perdessem a grande oportunidade de uma vida. Se a posição que você busca é uma na qual você sabe que pode se dedicar de corpo e alma, aceite-a, mesmo que tenha que trabalhar de graça até entregar uma boa amostra de seus "produtos". Depois disso, você receberá um pagamento proporcional à qualidade e quantidade do trabalho que realizar.



# 12

## Escolhendo seu trabalho

Você tem o privilégio de escolher qualquer posição que desejar, como objetivo para o qual trabalhar! A tomada desta escolha é a primeiro passo que você deve tomar para comercializar seus serviços de forma eficaz. Além disso, é uma responsabilidade que você deve assumir sozinho, pois nenhuma outra pessoa pode fazer a escolha por você de forma satisfatória.

Antes de decidir qual posição ou vocação você deseja, decida se você quer apenas uma posição ou a posição para a qual você é mais adequado em termos de desejo, educação, temperamento e habilidade inata.

A próxima decisão a ser tomada é determinar se você prefere uma posição que ofereça grande oportunidade no futuro com pagamento modesto no início, ou uma que renda o máximo de pagamento, mas não ofereça nenhuma promessa para o futuro. Em outras palavras, você deve decidir se deseja começar no topo ou na base da escada.

Dessa decisão depende em grande parte o valor final da sua capacidade de ganho, pois é óbvio que quem começa no topo só pode avançar em uma direção.



### Fatores que devem influenciar sua escolha de ocupação

Observe com proveito a frequência com que a palavra "decisão" aparece ao longo deste livro. O marketing de serviço pessoal, de forma eficaz,

maneira, exige muitas decisões. Os seguintes são fatores que entram no marketing de serviços pessoais em conexão com os quais você deve tomar decisões.

1. Decida qual vocação ou ocupação você mais gosta. Uma análise cuidadosa de muitos milhares de homens e mulheres mostrou que alguém experimenta o maior e mais duradouro sucesso quando se envolve no trabalho que mais gosta. Quando alguém entra nesse tipo de trabalho, é com entusiasmo e zelo semelhantes aos empregados ao jogar um jogo. Nenhuma pessoa deve escolher voluntariamente uma ocupação na qual não sente que pode colocar todo o seu coração e alma.
2. Decida que tipo de empregador você prefere. É tão importante que você escolha seu empregador com cuidado quanto é que o empregador escolha seus funcionários com cuidado. Na sua escolha de um empregador, escolha um em quem você tenha confiança e de cujo exemplo de conduta você possa se beneficiar. Escolha um de quem você possa reunir conhecimento útil conectado com a ocupação de sua escolha.  
Seu empregador deve se tornar, como ele de fato será, seu professor.  
Certifique-se de que o professor seja capaz.
3. Decida a quantia de dinheiro que você pretende fazer sua posição render ano a ano pelos primeiros cinco anos. Então, prossiga para prestar serviços que justifiquem as quantias sobre as quais você decidiu. Lembre-se de que o valor de seus ganhos anuais é o equivalente a 6% do valor de capital de seus cérebros. Por exemplo, se sua renda é de \$ 6.000 por ano, você tem em seu capital cerebral o equivalente a \$ 100.000. Considere esse capital como algo que deve ser mantido em funcionamento de forma eficiente se você quiser coletar a renda.
4. Decida — e essa decisão é muito importante — exatamente a qualidade e a quantidade de serviço que você pretende entregar em troca da renda que espera demandar e entregue pelo menos isso — nada menos! A maioria das pessoas dedica mais tempo pensando sobre o dinheiro que querem ou precisam do que criando maneiras e meios de ganhar essa quantia por meio de um equivalente de serviço.
5. Decida até que ponto você é prejudicado pelas principais causas do fracasso e selecione uma ocupação que seja propícia à eliminação dessa desvantagem. (Essas principais causas são explicadas no livro do autor, Think and Grow Rich.)

Essas cinco decisões devem ser tomadas antes que você esteja pronto para criar um plano de marketing para seus serviços. Elas constituem cinco das decisões mais importantes que você será chamado a tomar. Chegue a elas prontamente, mas

com a devida reflexão e deliberação, porque todo o seu futuro depende do tipo de decisões que você toma.

Se você está apenas começando em busca de sua primeira posição, será permitido que você aceite um emprego temporário, como o que você pode precisar para despesas de subsistência até que você tenha tempo para reunir as informações necessárias para tomar essas cinco decisões de forma inteligente. Não cometa o erro de permitir que seu emprego temporário se torne seu trabalho de vida por causa da indiferença ou hábito. Noventa e oito por cento das pessoas do mundo podem ser consideradas fracassadas do ponto de vista de ganhos e ocupação. Além disso, 98 por cento das pessoas que ocupam cargos se desviaram para eles e permaneceram lá porque não tinham o poder de decisão para escolher posições mais adequadas.

Uma das cenas mais patéticas que já testemunhei é a de um homem que se comprometeu com a cansativa esteira do trabalho por toda a sua vida, onde ele deve passar seis dias de cada sete em um trabalho que ele não gosta. Tal homem está em uma prisão à qual ele se sentenciou por um período aproximado de seis sétimos de sua vida. Além disso, ele não é menos prisioneiro do que o homem que está atrás das grades, a única diferença é que ele tem um escopo ligeiramente maior de liberdade um dia de cada sete.

Executar um trabalho que não se gosta é uma das grandes tragédias da civilização. Afirmando o caso inversamente, a escolha voluntária de uma ocupação que se gosta e na qual se pode lançar de todo o coração requer maior força de vontade e mais força de caráter do que a pessoa média está disposta a exercer. Observe com significância que eu não disse mais força de caráter do que a pessoa média possui. A posse de poder pessoal e o uso dele são duas coisas diferentes.

A razão pela qual alguém deve escolher uma ocupação que goste é óbvia. O serviço prestado em conexão com uma ocupação que se gosta nunca é um trabalho penoso, porque é uma forma de trabalho que se gosta. Você se cansa, não por excesso de trabalho, mas por falta de interesse no que está fazendo.

Aqui está um lugar apropriado para responder à pessoa que pergunta: "Como posso evitar me envolver em trabalho que não gosto?" A resposta é: você pode evitar isso decidindo firmemente que não se tornará um prisioneiro para o resto da vida em uma prisão que você mesmo criou. Ou, se você se encontrar temporariamente em tal prisão por causa da necessidade de viver, você pode se libertar decidindo que vai selecionar outra ocupação e então seguir essa decisão com ação em harmonia com as instruções descritas neste livro.

O livro foi escrito com a ideia primária de servir como uma chave pela qual homens e mulheres podem se libertar das prisões de trabalho que não gostam. Ele servirá como tal chave para todos que o seguirem.

Somos todos criaturas de hábitos!

Estamos onde estamos e o que somos por causa dos hábitos dos quais nos tornamos vítimas, voluntária ou involuntariamente. Somos vítimas dos hábitos de pensamento e dos hábitos de ação. Podemos mudar nossa posição na vida — e esta é a única maneira de mudá-la — mudando nossos hábitos.

Você pode muito bem saber aqui e agora que não pode esperar comercializar seus serviços pessoais de forma mais vantajosa sem mudar seus hábitos atuais. Se seus hábitos fossem construtivos, não haveria nem o desejo nem a necessidade de você se preocupar em comercializar seus serviços pessoais de forma diferente.



## Algo por Nada

A vida não tem balcões de barganha. Tudo tem um preço que deve ser pago de uma forma ou de outra. Nenhum homem é inteligente o suficiente para enganar a vida. Isso foi tentado pelos homens mais inteligentes, sem sucesso.

O preço do sucesso no marketing de serviços pessoais é medido em uma grande variedade de termos e equivalentes, todos os quais foram descritos claramente neste livro. Familiarize-se com essas etiquetas de preço e decida se você está disposto a pagar o preço.

Se você está lendo este livro na esperança de que ele possa explicar algum plano de hocus-pocus pelo qual você pode vender seus serviços por mais do que eles valem, largue o livro agora mesmo. Por outro lado, se você quer dinheiro em quantidades maiores do que está recebendo agora e está preparado para dar em troca um equivalente de serviço, este livro o guiará com segurança sobre as armadilhas e erros que até mesmo os mais sinceros às vezes cometem.

Esta é uma era em que a tendência predominante do homem é obter sem dar! Essa tendência à avareza e à ganância está no ar e você se tornará vítima dela pelo exemplo dos outros ao seu redor se não se vigiar.

Estou tentando enfatizar isso para o benefício dos jovens que ainda não se tornaram vítimas desse desejo louco por algo em troca de nada. Qualifico minha declaração para se aplicar a homens e mulheres jovens porque sei que poucos, se houver, dos mais velhos cujos hábitos se tornaram fixos, prestarão atenção a esse aviso.

A natureza faz o balanço e pede contas de vez em quando.

Quando chega a hora da prestação de contas, como sempre acontece, aqueles que tiveram a sorte de adquirir a posse temporária de algo pelo qual não pagaram o valor integral são forçados a restituir o bem.

Esta regra se aplica à entrega de serviços pessoais assim como a todas as outras transações. Alguém pode sobreviver por um tempo prestando serviços que são inadequados em qualidade e quantidade, mas o auditor da natureza espera por tal pessoa logo ali na esquina.

Este capítulo pode parecer uma pregação seca sobre a moral da venda de serviços pessoais porque a verdade é frequentemente menos romântica do que a ficção! A todos que assim consideram este capítulo, eu ofereceria a sugestão de que ele se conforma perfeitamente às regras de conduta que foram seguidas, consciente ou inconscientemente, por todo homem que acumulou e manteve uma grande fortuna.

As vidas de todas as pessoas bem-sucedidas são controladas e guiadas por regras de conduta que são exigentes e frequentemente desprovidas de romance. Antes de deixar este capítulo, tome mais uma decisão. Você prefere instruções que sejam sólidas e úteis, mas livres de ficção, ou aquelas que sejam otimistas, fictícias, românticas e doentias?

Este livro não foi escrito com o propósito de descrever como é fácil receber muito dinheiro prestando um serviço inadequado, mas com o propósito de descrever maneiras definitivas de ganhar dinheiro prestando seu equivalente em serviços satisfatórios.

Eu sou, por natureza, um otimista! Eu não roubaria o romance do trabalho se pudesse. Para mim, não há nada mais romântico na vida do que um homem e um trabalho que são adequados um ao outro. A felicidade é a altura máxima para a qual todo ser humano está se esforçando. Se a vida oferece algo que trará mais felicidade do que o privilégio de prestar um serviço útil que se desfruta, eu não sei o que é.

Milhões de pessoas estão desempregadas e outros milhões percebem com seu trabalho apenas o suficiente para a existência. Dessa experiência surgiram muitas lições úteis, entre elas o conhecimento seguro de que há uma coisa pior do que ser forçado a trabalhar. É ser forçado a não trabalhar!

Nenhum homem pode ser feliz sem alguma forma de ocupação. Muitos tentaram encontrar felicidade na ociosidade. Eles falharam. A felicidade duradoura vem por meio do serviço. Todas as outras formas de felicidade são transitórias e ilusórias.



### A felicidade vem da aspiração, não da aquisição

Nenhum homem pode ser feliz em cujo coração não haja esperança de realização ainda não alcançada. Homens que têm milhões de dólares em riqueza não encontram felicidade na riqueza. Se eles são felizes, a felicidade vem de mirar,

esperando, criando e construindo planos para conquistas futuras. Não conheço nenhuma exceção a essa regra, apesar do fato de ter um conhecimento pessoal com dezenas de homens de grande riqueza.

Estou tentando, como você deve ter observado, não apenas mostrar como comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz, mas também como encontrar a felicidade por meio de seus esforços.

# 13

Selecionando um Definitivo

Objetivo principal como seu

Trabalho de vida

A SINGLEIDADE de propósito é uma qualidade sem a qual ninguém pode alcançar sucesso extraordinário. Esta é uma era de especialização. É também uma era de competição acirrada que não favorece a pessoa que não consegue se destacar em alguma ocupação específica.



Os cinco passos fundamentais para o sucesso

Há cinco passos fundamentais que devem ser tomados por todos que alcançam o sucesso. Eles são:

1. Escolha de uma meta definida a ser alcançada.
2. Desenvolvimento de poder suficiente para atingir o objetivo.
3. Aperfeiçoamento de um plano práctico para atingir o objetivo.
4. Acúmulo de conhecimento especializado necessário para atingir o objetivo.
5. Persistência na execução do plano.

Toda pessoa bem-sucedida segue, de uma forma ou de outra, este programa de cinco passos. Alguns o seguem inconscientemente ou por acidente, enquanto outros o seguem com um propósito definido e por design.



### Algumas das vantagens de um objetivo definido

Trabalhar com definição de propósito em direção a um único objetivo tem muitas vantagens, entre elas as seguintes:

Primeiro: A unicidade de propósito obriga à especialização e à especialização tende à perfeição.

Segundo: Uma meta definida permite que se desenvolva a capacidade de tomar decisões de forma rápida e firme.

Terceiro: A definição de propósito permite que se domine o hábito da procrastinação.

Quarto: a definição de propósito economiza o tempo e a energia que alguém desperdiçaria oscilando entre dois ou mais cursos de ação possíveis.

Quinto: Um propósito definido serve como um roteiro que traça a rota direta até o fim da jornada.

Sexto: A definição de propósito fixa os hábitos de alguém para que eles sejam assumidos pela mente subconsciente e usados como uma força motivadora (involuntariamente) para avançar em direção ao objetivo.

Sétimo: A definição de propósito desenvolve autoconfiança e atrai a confiança de outras pessoas.

As desvantagens que seguem e destroem as vidas daqueles que não têm um propósito claramente definido são tão "espessas e inumeráveis quanto as partículas alegres que povoam os raios de sol."<sup>1</sup> As vidas sem propósito e as fortunas destruídas de uma trágica hoste ao longo das praias incolores de cada mar onde o esforço humano foi lançado, falam de milhões sem objetivo que não se apegaram a nenhuma meta fixa. Pessoas à deriva são como navios sem leme e "todas as viagens de suas vidas são limitadas a baixios e misérias."<sup>2</sup>

Cada cortiço desorganizado traz evidências trágicas dessa verdade. Crianças fracas, pálidas e subnutridas que nunca ficaram de pé, eretas e belas sob o sol de Deus, nos convencem dessa verdade. Mulheres, com o rosto comprimido,

---

<sup>1</sup> João Milton

<sup>2</sup> William Shakespeare

malvestidas e com olhos preocupados, que não têm tempo para levantar os olhos de sua lúgubre labuta, nos falam em silêncio de maridos sem propósito. Homens inquietos e carrancudos são aqueles que não têm um grande objetivo. A verdade, nua e inegável, aponta um dedo acusador para a confusão de figuras humanas que não sabem para onde vão nem por quê.

A Estrela do Norte não estava mais fixa nos céus do que César em seu propósito. A história é rica em recitais de homens que atrelaram sua carroça a uma estrela — uma única estrela — e a cavalgaram até as alturas de grandes realizações.

Grandes homens de eras passadas nos deram palavras para serem usadas como símbolos para nos guiar em nosso caminho, mas nenhuma palavra deveria ser gravada tão alto no céu, ali para prender a atenção de rapazes e moças, desafiar sua consideração e levá-los a um estado de reflexão cuidadosa como estas duas palavras: *quo animo* (com que mente ou intenção).

Aqueles que sabem para onde estão indo geralmente chegam lá. Eles não dissipam suas forças em gastos sem objetivo de tempo e energia, seguindo primeiro um curso e depois outro, mas concentram seus esforços em um objetivo definido, exercendo todos os poderes para atingir esse fim.

Força bruta traz um salário diário. O preço dela é fixado pela lei da oferta e da demanda. Serviços gerais, prestados por alguém que não se especializou, trazem pouco mais do que força bruta. Cérebros, quando comercializados por meio de um objetivo definido, não têm preço fixo. O céu é o limite no marketing de talentos especializados. Essas são declarações de fatos óbvios, mas 98 em cada 100 pessoas fracassam durante toda a vida porque não seguem o princípio de trabalhar com definição de propósito.

Cada fracasso lhe ensinará uma lição que você precisa aprender se você mantiver seus olhos e ouvidos abertos e estiver disposto a ser ensinado. Cada adversidade é geralmente uma bênção disfarçada. Sem reveses e derrotas temporárias, você nunca saberia o tipo de metal do qual é feito.

# 14

## O hábito de fazer Mais do que pago

O hábito de prestar mais e melhor serviço do que alguém é pago para renderizar é absolutamente essencial para o marketing vantajoso de serviços pessoais.

No capítulo anterior, sua atenção foi chamada para a importância da palavra decisão! Neste capítulo, sua atenção é direcionada para a palavra hábito, especialmente no que se refere à quantidade e à qualidade do serviço prestado.

Entre as muitas razões sólidas para prestar mais serviço e melhor serviço do que o esperado estão as seguintes: 1. Este

hábito volta os holofotes da atenção favorável para aqueles que desenvolvê-lo.

2. Esse hábito permite que alguém se beneficie da lei do contraste, já que a maioria das pessoas formou e aplica o hábito oposto, prestando o mínimo de serviço possível.
3. Esse hábito proporciona o benefício da lei dos retornos crescentes e protege contra as desvantagens da lei dos retornos decrescentes, permitindo assim que você receba mais do que receberia sem esse hábito.
4. Este hábito assegura um emprego preferido com salários preferidos e permanência de emprego enquanto houver emprego a ser feito. A pessoa que pratica este hábito é a última a ser removida

da folha de pagamento quando os negócios vão mal e o primeiro a ser contratado após uma demissão.

5. Esse hábito desenvolve maior habilidade, eficiência e também maior capacidade de ganho, e tende a dar preferência a uns sobre os outros.
6. Esse hábito torna alguém praticamente indispensável para seu empregador porque é um hábito não encontrado na maioria das pessoas, e porque induz os empregadores a relegar maiores responsabilidades para aqueles que o praticam. A capacidade de assumir responsabilidades é a qualidade que traz os maiores retornos monetários.
7. Esse hábito leva à promoção porque indica que aqueles que o praticam têm capacidade de supervisão e liderança não encontradas naqueles que seguem o hábito oposto.
8. Esse hábito permite que alguém estabeleça seu próprio salário. Se não puder ser obtido de um empregador, pode ser obtido de seu concorrente.

Estas são apenas algumas das principais vantagens de prestar mais serviços e um serviço melhor do que aquele que alguém é pago para prestar.

Se você não prestar mais serviço do que é pago para prestar, então é óbvio que você não tem direito a mais pagamento. Este é um fato contra o qual não há argumento!

Todo negócio tem um ativo potencial ou real conhecido como goodwill.

Embora este seja um ativo geralmente não listado no inventário como tal, é, no entanto, um ativo sem o qual nenhuma empresa pode crescer e apenas algumas, se houver, empresas podem existir por um longo período de tempo. Um indivíduo que presta mais serviço e melhor serviço do que o pago também pode ter um ativo de boa vontade que lhe garantirá oportunidades e vantagens em conexão com a venda de serviços pessoais que não estão disponíveis para a pessoa que não pratica esse hábito. Este ativo de boa vontade é geralmente conhecido como a reputação de eficiência de alguém. É um ativo sem o qual nenhum indivíduo pode comercializar seus serviços pessoais com a melhor vantagem.

A característica de venda mais forte e atraente que qualquer indivíduo pode ter, ao comercializar seus serviços pessoais, é o hábito de prestar serviços em maior quantidade e de qualidade superior.

O hábito de prestar mais serviço e melhor serviço do que se concorda em prestar por uma quantia estipulada é um dos princípios mais importantes por meio dos quais os negócios crescem em proporções enormes e os empresários acumulam grandes fortunas. O princípio funciona em nome de um empregador assim como funciona em nome de um empregado, um fato que alguns empregadores descobriram.

Os homens se tornam harmoniosos, leais e cooperativos em seus esforços por causa do motivo. Homens que alcançam sucesso extraordinário, seja como indivíduos ou

como chefes de empresas comerciais, entendam como atrair as qualidades de harmonia, lealdade e cooperação por meio de motivos apropriados.

Todo indivíduo que trabalha por um salário naturalmente quer mais dinheiro e uma posição melhor. Nem todo indivíduo assim, no entanto, entende que melhores posições e maiores salários vêm como resultado de um motivo e que o maior de todos os motivos com os quais esses benefícios desejáveis podem ser atraídos é o de prestar mais serviço e melhor serviço do que alguém é pago para prestar.



Sua maior oportunidade pode estar exatamente onde você está

É da natureza inerente do homem buscar o que ele acredita ser pasteis mais verdes à distância. Quando um homem começa a procurar uma posição melhor e mais salário, ele geralmente busca oportunidades à distância com algum outro empregador. Às vezes isso pode ser necessário, mas mudanças de emprego, embora possam trazer vantagens, sempre trazem algumas desvantagens, a mais notável das quais é o fato de que alguém nunca é tão eficiente em uma nova posição, um novo ambiente e entre novos associados, como é onde está familiarizado com os detalhes de seu trabalho e tem a confiança de seus associados. Além disso, a mudança de posições priva um indivíduo de grande parte do valor de boa vontade construído em torno de si mesmo por meio de longa associação com um empregador.

Antes de decidir mudar de empregador, certifique-se de ter esgotado as possibilidades da sua posição atual. Faça um inventário do seu trabalho e verifique de que maneiras você pode se tornar mais valioso para seu empregador. Siga esta prática até que você tenha se tornado o mais indispensável possível para ele, lembrando-se, enquanto isso, que a indispensabilidade é a única coisa por trás da qual você pode se proteger com sucesso quando pede ao seu empregador uma posição melhor ou mais pagamento.

Se seu empregador é um empresário bem-sucedido, ele provavelmente também é inteligente. Ele tem a habilidade de aproximar seu valor ao seu negócio. Antes de fazer exigências por mais pagamento, ou buscar oportunidade em outro lugar, certifique-se de que você vale mais por ter primeiro praticado o hábito de prestar mais serviço e melhor serviço do que seu empregador esperava ou exigia de você. Se você seguiu esse hábito por tempo suficiente para que seu empregador tenha observado que é um hábito, você está em posição de pedir a ele para discutir o reajuste do salário. Você provavelmente não sofrerá se seu empregador for bem-sucedido e inteligente.

Às vezes, as pessoas superam tanto seus cargos quanto seus empregadores. Mais frequentemente, porém, o inverso é verdadeiro.

Antes de decidir mudar de empregador, faça um inventário do seu empregador e do seu negócio. Verifique se eles oferecem ou não um futuro compatível com sua capacidade. Se a análise mostrar que existe uma oportunidade adequada onde você está, desenvolva essa oportunidade. Você já tem seu pé dentro da porta. Você tem a confiança do seu empregador ou não estaria onde está. Capitalize essa oportunidade tornando-se indispensável, e muito em breve a lei dos retornos crescentes começará a recompensá-lo.

Todo fazendeiro competente entende e faz uso da lei dos retornos crescentes. Ele coloca essa lei em operação da seguinte maneira:

Primeiro: Ele seleciona o solo apropriado para a cultura que ele espera que ela produza. colheita.

Segundo: Ele então prepara o solo arando, gradeando e talvez fertilizando, para que seja favorável à semente que ele planta.

Terceiro: Ele planta sementes que foram cuidadosamente selecionadas para serem saudáveis, sabendo que sementes ruins não podem render uma colheita abundante.

Quarto: Ele então dá à natureza uma chance de compensá-lo por seu trabalho por um período de tempo apropriado. Ele não semeia a semente um dia e espera colher uma colheita no dia seguinte.

Tendo tomado essas quatro medidas, todas elas antecipando sua recompensa, o fazendeiro sabe que lucrará com a lei dos retornos crescentes quando chegar a época da colheita e que receberá de seu trabalho não apenas a quantidade de sementes que plantou no solo, mas uma quantidade muito maior.

O marketing de serviços pessoais envolve efetivamente esse mesmo princípio.

Prepare cuidadosamente o solo no qual você pretende plantar a semente do serviço, selecionando um empregador que seja inteligente e bem-sucedido. Então, cultive esse solo e prepare-o por meio de conduta harmoniosa e cooperativa.

Plante no solo a melhor semente de serviço e certifique-se de plantar uma abundância dessa semente, pois nem todas as sementes germinarão e crescerão. Não espere colher uma safra de pagamento antes de ter semeado a semente do serviço. Depois que a semente tiver sido semeada, não fique impaciente se não colher sua recompensa imediatamente. Dê tempo para a semente germinar. Enquanto isso, você está se tornando indispensável para seu empregador e garantindo a permanência do emprego.

Se, depois de ter feito sua parte, seu empregador não demonstrar sua apreciação, não pare de semejar a semente do serviço, que é correto tanto em qualidade quanto em quantidade.

Continue semeando porque isso lhe dará a evidência de sua capacidade de prestar serviço útil e desejável se você achar necessário procurar emprego em outro lugar.

O hábito de mudança frequente de posições coloca um indivíduo sob a desvantagem da lei dos retornos decrescentes porque nenhum empregador quer permitir que uma pedra rolante se torne um fator em seu negócio. Vale a pena aplicar isso antes de decidir mudar de empregador.

Você é um comerciante. Você tem o equivalente a uma mercadoria para comercializar. Esse equivalente são seus serviços pessoais. Use os mesmos princípios de julgamento sensato no marketing de seus serviços que um comerciante bem-sucedido usa no marketing de sua mercadoria. Você sabe, é claro, o que acontece com o comerciante que subestima seus clientes ou os engana no comércio. Ele paga com a perda de negócios. Você sabe, por outro lado, o que acontece com o comerciante que constrói confiança ao prestar serviços e entregar mercadorias que atendem ou excedem as expectativas do cliente.

John Wanamaker, Marshall Field e Sears-Roebuck construíram negócios que se tornaram marcos no merchandising americano. Seu lema é: "O cliente tem sempre razão", e eles vão a extremos para fazer esse lema significar o que diz, até mesmo permitindo que alguns de seus clientes tirem vantagem deles para dar força a essa política.

Ninguém pode ter certeza do sucesso, não importa qual seja sua vocação, sem aplicar este princípio de dar antes de tentar obter! Deixar de aplicar este princípio tornará praticamente inútil qualquer outro princípio para o marketing bem-sucedido de serviços pessoais.

A ênfase neste princípio parece duplamente necessária por causa da tendência predominante que se obtém em todo o mundo neste momento de buscar uma colheita em riqueza sem primeiro semear a semente do serviço. A Depressão que começou em 1929 foi um exemplo impressionante da existência da lei dos retornos decrescentes. As pessoas enlouqueceram por dinheiro e tentaram obter sem dar através da lei do acaso. Essa lei é complicada. Ela permite que você ganhe apenas com frequência suficiente para atraí-lo para a destruição certa.

Toda pessoa cuja principal fonte de capital é sua capacidade de prestar serviços pessoais deve se lembrar da lição ensinada pela Depressão e lucrar com ela. Dessa experiência surgiu uma demonstração mundial de que "Lucra mais quem serve melhor."

Durante a Lei Seca, visitei uma pequena cidade do outro lado da fronteira do sul da Califórnia, no México. Testemunhei o espetáculo de 40.000 homens e mulheres que cruzaram a linha para frequentar saloons e casas de jogo. Exceto pela Depressão, nunca testemunhei uma demonstração tão grande da falta de compreensão do homem sobre a futilidade do jogo. A experiência despertou minha curiosidade e me fez investigar com o propósito de entender e verificar o quão bem a sorte favoreceu aqueles 40.000 empreendedores que estavam procurando algo por nada.

As autoridades governamentais responsáveis me informaram que, por estimativa conservadora, menos de 300 das 40.000 pessoas que visitam a cidade todo domingo voltam para a fronteira com mais dinheiro do que trouxeram consigo. Os funcionários também estimaram que o valor líquido para os donos de bares e proprietários de jogos de um negócio de domingo era em média de US\$ 10 por pessoa ou US\$ 400.000! Eles estimaram que os 300 que tiveram a sorte de ir embora com mais do que trouxeram, levaram não mais que US\$ 20 cada, ou um total de US\$ 6.000. Compare essas duas somas e você terá aproximadamente a porcentagem de oportunidade que alguém tem de ganhar quando tenta obter sem dar!

As probabilidades contra a pessoa que tenta obter sem dar um equivalente se aplicam à pessoa que tenta coletar pagamento antes de entregar um serviço adequado, assim como acontece com pessoas que jogam. Aqueles que tentam colher antes de semear geralmente acreditam que são sábios o suficiente para vencer o jogo. Isso não pode ser feito. A depressão empresarial provou conclusivamente que os homens mais fortes vivos, assim como os pequenos, caem e são esmagados por essa crença doentia.

Toda pessoa cuja renda é derivada da venda de serviços pessoais tem oportunidades ocasionais de trapacear, entregando uma escassez em quantidade ou deficiência em qualidade, mas o trapaceiro só trapaceia a si mesmo porque essa forma de inadimplência é um método brando de roubo, e aqueles que a praticam escrevem os resultados de forma indelével em seus próprios caracteres para serem ouvidos mais tarde.

A maioria dos homens pode enganar os outros ocasionalmente sem ser detectada. Mas nenhum homem pode enganar os outros sem observação de sua própria consciência, e essa consciência é um registrador oficial dos atos e pensamentos de alguém. Ela escreve o registro de cada pensamento e ação no tecido do caráter de alguém.

Uma consciência tranquila é um bem incomparável!

Você descobrirá que isso é verdade quando chegar o momento de negociar o reajuste do seu salário.

Mestre em Vendas, independentemente dos produtos que se esteja vendendo, é baseado em fé absoluta na coisa que se está oferecendo para venda. Lembre-se disso quando negociar a venda de seus serviços.

EM Statler se tornou o hoteleiro mais bem-sucedido do mundo ao prestar mais e melhores serviços do que seus hóspedes eram solicitados a pagar.

# 15

## Uma personalidade agradável

Uma grande parte da sua responsabilidade, independentemente da sua vocação, é a de ser capaz de negociar seu caminho pela vida com um mínimo de atrito entre você e outras pessoas. Negociar com os outros sem atrito é uma habilidade rara. É uma necessidade no marketing de serviços pessoais de forma eficaz.

Uma personalidade agradável é um trunfo sem o qual é difícil comercializar serviços pessoais ou mantê-los comercializados. Andrew Carnegie classificou essa qualidade no topo da lista de qualificações para o sucesso e chegou a dizer que a personalidade poderia frequentemente ser substituída por cérebros. Talvez o Sr.

Carnegie não queria que essa declaração fosse tomada literalmente, mas a usou apenas para enfatizar a importância de uma personalidade agradável no marketing de serviços pessoais.

De qualquer forma, vale a pena pensar nisso.

A pessoa que comercializa seus serviços efetivamente deve ser um vendedor capaz.

Uma personalidade agradável é uma qualidade essencial na arte de vender. Vamos abordar o estudo deste assunto em um terreno comum de entendimento, definindo personalidade agradável da seguinte forma: Uma personalidade agradável é

aquela que tem flexibilidade e adaptabilidade suficientes para permitir que um indivíduo se harmonize com qualquer ambiente, e o magnetismo necessário para dominar por meio da atração.

Uma personalidade agradável consiste numa mistura de muitas qualidades, quanto mais dos quais são importantes:

1. Bom showmanship. Um showman eficiente é aquele que entende e aplica a arte de atender às massas. Ele apela às pessoas por meio da imaginação e as mantém interessadas por meio da curiosidade. Um bom showman é rápido em reconhecer e capitalizar os preconceitos, vieses, gostos e desgostos de outras pessoas no momento psicológico.
2. Harmonia dentro de si. Ninguém pode desfrutar de uma personalidade sem primeiro desenvolver harmonia e controle dentro de sua própria mente.
3. Definição de propósito. O procrastinador que vagueia pela vida sem plano ou propósito nunca pode ser agradável aos outros. Para ter uma personalidade agradável, é preciso pelo menos ser definido no desenvolvimento de relacionamentos de harmonia com os outros e na adoção de uma meta principal à qual almejar como trabalho de vida.
4. Adequação da vestimenta. A pessoa com uma personalidade agradável veste roupas que são apropriadas não apenas para si mesma, mas também para sua vocação. As primeiras impressões são duradouras. O uso inadequado de vestimentas cria um preconceito que é difícil de superar. As roupas podem não fazer o homem, mas dão a ele um começo vantajoso, se selecionadas com gosto.
5. Postura e porte do corpo. Não é preciso ser um analista de caráter para ser capaz de julgar outras pessoas pela maneira como andam e pela postura geral de seus corpos. Prontidão na postura e porte do corpo indica prontidão do cérebro e agudeza de percepção.
6. Voz. O tom, volume, tom e coloração emocional geral da voz de alguém constituem fatores importantes de uma personalidade agradável. Uma voz aguda nunca é agradável; ela é frequentemente ofensiva.
7. Sinceridade de propósito. Essa qualidade precisa de pouca, se alguma, explicação. Sem ela, você pode não ter a confiança dos outros.
8. Escolha da linguagem. O homem com uma personalidade agradável se expressa em linguagem apropriada à sua vocação e evita o uso de gírias e palavrões.
9. Equilíbrio. Equilíbrio é baseado em autoconfiança e autocontrole. A falta dele irrita e aborrece outras pessoas.
10. Um senso de humor aguçado. Talvez nenhuma outra qualidade seja mais essencial do que esta. Sem ela, a vida de alguém é uma série de altos e baixos — principalmente baixos!
11. Altruismo. Egoísmo e uma personalidade agradável nunca são encontrados juntos. Ninguém se sente atraído por uma pessoa egoísta.
12. Expressão facial. A expressão facial é um meio preciso para a interpretação dos estados de ânimo e pensamentos de alguém. É o caráter

- barômetro do analista, pelo qual ele pode medir com precisão como a mente de alguém funciona.
13. Pensamento positivo. Pensamentos negativos e uma personalidade agradável não são bons companheiros de cama porque as vibrações do pensamento são captadas por outros. Certifique-se, portanto, de liberar apenas pensamentos que sejam agradáveis a outras pessoas.
  14. Entusiasmo. Pessoas sem entusiasmo não conseguem despertar os outros. O entusiasmo é um fator essencial em todas as formas de vendas, incluindo a venda de serviços pessoais.
  15. Um corpo sadio. Saúde precária não atrai pessoas. Além disso, não se pode ser entusiasmado sem saúde e vigor. Uma garrafa de citrato de magnésia ou um banho interno teriam pouparado muitas pessoas da perda de suas posições.
  16. Imaginação. A prontidão da imaginação é um dos fatores mais essenciais de uma personalidade agradável. Sem ela, as pessoas são geralmente chamadas de burras.
  17. Tato. A falta dessa qualidade custou a muitos homens suas posições, para não falar de suas maiores oportunidades. A falta de tato é geralmente expressa por meio de conversas soltas e ousadia de expressão.
  18. Versatilidade. Um conhecimento geral dos assuntos importantes de interesse atual e dos problemas mais profundos da vida e do viver é uma qualidade conducente a uma personalidade agradável.
  19. A arte de ser um bom ouvinte. Treine-se para ouvir atentamente quando outras pessoas estão falando e não demonstre má educação interrompendo e tirando a conversa dos outros. Dê uma chance aos seus ouvidos! Sua língua cuidará de si mesma.
  20. A arte do discurso contundente. Nenhum fator de uma personalidade agradável é mais importante do que isso. O discurso contundente é o maior trunfo do vendedor. Sem ele, ele afunda antes de começar a nadar. É uma arte que pode ser adquirida pela prática. As instruções para fazer um discurso interessante são: Tenha algo a dizer que valha a pena ouvir e diga com todo o entusiasmo ao seu comando.
  21. Magnetismo pessoal. Este termo tem referência à energia sexual controlada. É o único fator de uma personalidade agradável que não pode ser adquirido. Ou se nasce com ela ou não se tem. A maioria das pessoas tem, mas não a controla! É o principal trunfo de todo grande vendedor e de todo grande líder em todas as esferas da vida. Sua importância como fator de uma personalidade agradável lhe dá o direito de aparecer no topo em vez do fim da lista.

Esta pode parecer uma lista um tanto quanto formidável de qualidades que alguém deve possuir para ter uma personalidade agradável, mas é encorajador o fato de que a maioria dessas qualidades pode ser obtida por meio da prática e da determinação definitiva de possuí-las.

Como parte da sua preparação como vendedor de seus serviços pessoais, você deve verificar-se cuidadosamente em relação a esta lista de fatores de uma personalidade agradável, descobrir em que você é deficiente e começar imediatamente a corrigir essas deficiências. Você encontrará instruções mais explícitas para fazer esta análise no capítulo sobre Análise Pessoal. Você quer tudo o que seus serviços pessoais podem ser comercializados, mas não tem razão para esperar que seus serviços rendam mais do que valem. Faça com que valham mais. Você pode começar reconstruindo sua personalidade. É quase certo que você encontrará nesta longa lista de fatores que constituem uma personalidade agradável, alguns dos quais você é deficiente. Esse é o lugar para você começar a se reconstruir!



Alguns que alcançaram o sucesso por meio de uma personalidade agradável Pode ser útil lembrar de alguns homens que alcançaram altos cargos na vida, não por causa de sua superioridade educacional, mas porque entendiam a arte de se venderem para obter vantagem.

William Jennings Bryan manteve-se vendido a uma grande proporção do povo americano por mais de 30 anos, quase exclusivamente por sua habilidade como orador. Bryan não era realmente um grande pensador. Ele era popular por sua habilidade de alcançar as pessoas por meio de um apelo à imaginação delas. O tom de sua voz era responsável por grande parte de sua popularidade.

Theodore Roosevelt manteve-se bem vendido ao povo americano, na posição mais alta que qualquer americano pode ter, durante quase dois mandatos como presidente dos Estados Unidos e quase perdeu um terceiro mandato. Ele era um grande showman e um orador público atraente, dinâmico, energético, poderoso.

Will Rogers converteu uma personalidade agradável em uma fortuna enorme, por meio da palhaçada. Ele não era um grande ator, mas adquiriu a habilidade de agradar as pessoas.

O falecido Knute Rockne desenvolveu o time de futebol americano de Notre Dame no time mais popular conhecido pelo povo americano. Ele era um showman capaz e possuía a habilidade de injetar sua personalidade em seus jogadores.



### A Influência da Personalidade na Atmosfera

Todo ser humano carrega consigo o que é conhecido como uma "atmosfera individual". Essa atmosfera é apenas a soma total do reflexo de um indivíduo dos fatores de uma personalidade agradável, mas quaisquer fatores de uma personalidade negativa que o indivíduo possa possuir. Essa atmosfera é contagiosa.

Cada negócio e cada local de trabalho também tem uma atmosfera distinta que consiste nas personalidades combinadas daqueles que trabalham lá. Uma pessoa com uma personalidade dominante de natureza agradável pode colorir tanto a atmosfera do lugar onde trabalha que o espírito de todo o lugar também será agradável. Por outro lado, uma pessoa que tem uma personalidade dominante de natureza negativa pode transmitir essa personalidade a todos em um local de trabalho, de modo que a atmosfera do lugar se torne desagradável e desagradável.

Emerson tinha essa verdade em mente quando disse: "Todo negócio é o 'sombra estendida de uma pessoa.'

Lembre-se de que você está contribuindo por meio de sua personalidade para a atmosfera da casa em que vive e do local de trabalho onde trabalha. A sensação que se tem quando se entra na Marshall Field Store em Chicago ou na John Wanamaker Store na Filadélfia é agradável e atraente por causa da atmosfera positiva encontrada nelas.

Cada casa carrega uma atmosfera que indica claramente se há harmonia ou atrito como fator dominante no lar.

O valor positivo ou agradável da atmosfera de um local de negócios, embora seja um ativo intangível, é um dos maiores ativos que qualquer empresa pode ter. Tal atmosfera só pode ser alcançada por meio de uma combinação de personalidades individuais positivas.

O homem ou a mulher que carrega um resmungão para o seu local de trabalho causa quase tanto dano aos seus colegas de trabalho e ao negócio quanto seria causado se veneno fosse colocado na água potável. Os empregadores que entendem esse princípio — e alguns deles o entendem — observam com muito cuidado para ver se apenas pessoas com personalidades agradáveis trabalham em seu estabelecimento.



### Os principais fatores de uma personalidade negativa

Viemos agora examinar as qualidades que constituem uma personalidade negativa. Analise e verifique-se cuidadosamente para ter certeza de que você não é

inconscientemente carregando consigo uma atmosfera que faz com que as pessoas não gostem de você. A lista é a seguinte:

1. Deslealdade. Não há substituto para a lealdade! A pessoa que não tem lealdade é atingida pela pobreza, independentemente de suas outras qualidades ou posses mundanas. Tal pessoa não pode comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz porque o mercado para esses serviços se esgotará assim que essa qualidade for revelada.
2. Desonestidade. Não há substituto para a honestidade! É a pedra angular do arco do caráter. Sem um caráter sólido, nenhuma pessoa pode comercializar seus serviços de forma eficaz.
3. Ganância. Uma pessoa que é amaldiçoada pela ganância nunca é apreciada pelos outros. É uma qualidade que não pode ser mantida em segredo. Ela se afirmará tão claramente que todos poderão observá-la e evitar a pessoa que a reflete.
4. Inveja e ódio. Essas qualidades tornam uma personalidade agradável uma impossibilidade. Semelhante atrai semelhante. A pessoa que odeia as pessoas, por sua vez, será odiada pelas pessoas, independentemente das maneiras da empresa ou das tentativas de encobrir esse traço desagradável.
5. Ciúme. Esta é uma forma branda de insanidade. É fatal para um prazer personalidade.
6. Raiva. Seja passiva ou ativa na forma, esta é uma qualidade que desperta antagonismo e faz com que alguém seja odiado pelos outros.
7. Medo. Essa qualidade repele as pessoas. Ela nunca atrai. Existem seis medos básicos contra os quais toda pessoa deve se proteger. Esses são estados mentais negativos que devem ser eliminados antes que alguém possa desenvolver uma personalidade agradável. O medo nunca agrada e nunca atrai nada, exceto sua contraparte. (Veja o livro do autor, Think and Grow Rich.)
8. Vingança. Uma pessoa vingativa não pode agradar a ninguém.
9. Encontrar defeitos. A pessoa que tem o hábito de encontrar defeitos nos outros ou nas condições não consegue agradar. Tal pessoa pode gastar seu tempo mais proveitosamente procurando defeitos em si mesma.
10. Escândalo de venda ambulante. O velho ditado de que "um cachorro que busca um osso leva um de volta" é verdade. As pessoas podem ouvir o fofoqueiro porque não podem evitar, mas não vão gostar da pessoa.
11. Entusiasmo descontrolado. Entusiasmo demais é tão ruim quanto nenhum. Entusiasmo, controlado e direcionado, é geralmente mais eficaz do que aquele que é expresso muito livremente. Ninguém se sente atraído pela pessoa que começa a falar e depois vai embora e a deixa.
12. Prevaricação. A pessoa mentirosa é persona non grata em todos os lares e em todos os locais de trabalho. Com algumas pessoas

- prevaricação é um hábito. Ela destrói a confiança e cria antagonismo.
13. Fugir da responsabilidade por erros por meio de álibis. O artista do álibi nunca agrada aos outros. É melhor assumir a responsabilidade por erros que você não comete do que formar o hábito de tentar colocar a responsabilidade por esses erros nos outros.
  14. Exagero. É melhor subestimar uma verdade do que superestimá-la. O exagero causa perda de confiança.
  15. Egoísmo. O egoísmo descontrolado é um dos traços mais prejudiciais. Só existe uma forma de egoísmo que é aceitável. É o hábito de expressar as próprias ideias em ações úteis aos outros, não em palavras. A autoconfiança é uma das características mais desejáveis e necessárias, mas deve ser controlada e direcionada para fins definidos, por meio de métodos que não antagonizem os outros. Todas as formas de autoelogio são facilmente reconhecidas como evidências de complexos de inferioridade, portanto, o lema de alguém deve ser "Ações, não palavras."
  16. Obstinação. A pessoa que é obstinada, teimosa e teimosa nunca é agradável. Uma certa quantidade de determinação e a capacidade de defender as próprias opiniões são, claro, essenciais, mas essas qualidades não devem se tornar uma política geral.
  17. Egoísmo. Ninguém gosta de uma pessoa egoísta. Essa qualidade atrai oposição em todas as formas concebíveis.

Essas não são todas as qualidades negativas da personalidade, mas são, no geral, as que causam mais danos. Em algum lugar da lista, você pode encontrar a causa da oposição que você pode ter experimentado de outros. Você não pode ter uma personalidade agradável até que você coloque seu pé no pescoço de cada um desses sinais de perigo! Seja implacável consigo mesmo quando você se verificar contra esta lista, lembrando que um inimigo descoberto é um inimigo meio conquistado.

Este capítulo trata de assuntos de natureza pessoal altamente íntima. Lembre-se quando você pisar diante do espelho da sua própria consciência, como você fará se você derivar benefício real deste capítulo, que este livro não foi escrito como um agrado à vaidade de qualquer leitor. Ele foi escrito como um meio de ajudar as pessoas a comercializar seus serviços efetivamente, primeiro entendendo e melhorando o que elas têm para comercializar.

Mantenha esse pensamento claramente em mente e seja seu crítico mais severo enquanto lê, se você deseja aproveitar os benefícios que o aguardam depois de dominar os princípios descritos neste livro. Uma personalidade agradável é uma

ativo de autoaquisição, com poucas exceções. Sua aquisição exige autocontrole e disposição para mudar hábitos destrutivos.

Este livro foi escrito com o objetivo de ajudar as pessoas a converter seus serviços pessoais em riqueza sem violar os direitos ou despertar o antagonismo dos outros. Isso, é claro, exigirá esforço. Por meio de sua conduta pessoal, você está estabelecendo as limitações de sua vida. Assim como um criminoso está na penitenciária como resultado de uma conduta pela qual ele refletiu uma personalidade muito negativa, assim também está cada leitor deste livro onde ele está por causa de sua personalidade refletida por meio de sua conduta.

Com estas duas importantes afirmações este capítulo será encerrado:

1. Uma personalidade agradável ajudará a comercializar seus serviços efetivamente.
2. Um caráter sólido ajudará a manter seus serviços comercializados permanentemente.

# 16

## Cooperação

A COOPERAÇÃO é uma qualidade sem a qual nenhuma pessoa pode esperar comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz! É uma qualidade que deve se tornar um hábito para todos que se tornam indispensáveis para seus empregadores.

O falecido Andrew Carnegie disse que a incapacidade de cooperar estava no topo da lista das causas do fracasso. Além disso, ele enfatizou o fato de que a falta de cooperação era uma deficiência que ele não toleraria, não importa quão bem equipado em outras maneiras um homem pudesse ser. Ele ampliou sua declaração pela explicação de que um homem que não tem a capacidade de cooperar com os outros ou de obter cooperação de outros é um elemento perturbador cuja influência se espalha com resultados desastrosos. Ele então declarou seu ponto de vista inversamente, dizendo que um homem que não apenas cooperava com os outros, mas que tinha a personalidade para induzir os outros a cooperar com ele, servia como uma influência poderosa por meio da qual a coordenação de esforços ou trabalho em equipe poderia ser produzida.

Ele deveria saber: ele fez a cooperação valer a pena.

Por meio de uma série de testes feitos pelo falecido Dr. Alexander Graham Bell e outros, descobriu-se que uma pessoa do tipo crítico em uma organização de mil pessoas teria o efeito de influenciar a atitude mental de todos ao seu redor, criando assim atrito e insatisfação.

O sucesso é alcançado através do poder!

O poder é desenvolvido por meio de conhecimento organizado e inteligentemente direcionado. O uso inteligente do conhecimento exige cooperação. Ai daquele que falha em entender e aplicar o princípio do esforço cooperativo.

As grandes corporações já aprenderam que a cooperação entre seus funcionários e executivos é seu maior patrimônio. Foi a falta desse tipo de cooperação que colocou os negócios à mercê dos mafiosos trabalhistas.

É apenas uma questão de tempo até que todo negócio bem administrado tenha um sistema pelo qual possa descobrir a falta de cooperação entre seus funcionários. O atrito entre os funcionários tem sido um dos maiores males do passado na indústria e nos negócios. O negócio bem administrado do futuro insistirá em um esprit de corps entre seus funcionários, como a gestão empresarial do passado não exigiu. Aqueles que são capazes de administrar negócios com sucesso aprenderam que nenhum negócio pode ter sucesso sem esse espírito de cooperação harmoniosa. Além disso, o esforço cooperativo deve ser tanto em espírito quanto em ação. Este ponto é importante, então tenha-o em mente.

Estou afirmando esses fatos muito claramente porque estou convencido de que nenhuma pessoa pode se promover efetivamente no futuro sem entender e aplicar o princípio da cooperação harmoniosa! Observe com proveito a ênfase na palavra harmonia. A cooperação, para ser eficaz, deve ser mais do que provisória. Deve ser real e deve ser baseada em harmonia perfeita.

Indigestão, fígado ruim e autointoxicação são algumas das causas da incapacidade de cooperar. O mau humor vai se transformar em "dor". Essa afirmação se aplica ao dono do negócio, assim como aos seus funcionários. O público aprendeu a esperar e exigir um serviço eficiente e agradável.

Sua posição nada mais é do que sua oportunidade de mostrar que tipo de habilidade você tem. Você vai tirar dela exatamente o que você colocou nela — nem mais nem menos. Uma posição "grande" é apenas a soma total de inúmeras posições "pequenas" bem preenchidas.

# 17

## Como criar um emprego

**A imaginação é essencial em todas as formas de vendas.**

A imaginação tem duas formas. Uma é conhecida como imaginação sintética e a outra é conhecida como imaginação criativa.

A imaginação sintética consiste em combinar ou reunir duas ou mais ideias, princípios, conceitos ou leis conhecidas e dar a elas um novo uso. Praticamente todas as invenções são criadas por meio da faculdade da imaginação sintética porque consistem meramente em uma nova combinação de velhos princípios e ideias, ou em dar a velhas ideias ou princípios um novo uso.

A imaginação criativa consiste na interpretação de ideias, planos, conceitos ou princípios basicamente novos que se apresentam por meio da faculdade criativa e cuja fonte está fora do alcance dos cinco sentidos de percepção.

A imaginação pode ser cultivada; é uma busca fascinante, rica em recompensas.

Estamos preocupados neste momento principalmente com o princípio da imaginação sintética porque ela é a pedra angular do arco da venda de serviços pessoais ou mercadorias de qualquer tipo.

A faculdade da imaginação se torna mais alerta através do uso! Neste respeito, ele responde como qualquer órgão do corpo ou grupo de células.

Algumas pessoas têm a noção equivocada de que a imaginação é complicada e que somente os gênios fazem uso eficaz dela.

Através do uso de sua imaginação (enquanto trabalhava como operador de telégrafo), James J. Hill viu que o Oriente deveria ser conectado com o

Oeste por um sistema ferroviário confiável. Sua capacidade de ver isso foi a imaginação que o capacitou a construir e operar o Great Northern Railway System. Qualquer outro homem poderia ter feito isso.

A imaginação organizada traz o preço mais alto de qualquer forma de habilidade. Ela sempre tem um mercado e não tem limitações quanto ao valor. Depressões empresariais não destroem o mercado para a imaginação; elas apenas aumentam a necessidade e estendem a demanda por imaginação. O mundo precisa de homens que usem suas imaginações.

As posições mais desejáveis e mais bem pagas são aquelas que homens de imaginação criam para si mesmos. Os negócios estão estagnados em todo o país. Use sua imaginação e descubra maneiras e meios de estimular os negócios, mesmo que seja de uma forma muito pequena, em qualquer linha, e você pode nomear seu próprio salário. O país não se depara com a necessidade de resolver um problema, mas com a necessidade de resolver centenas de problemas. Escolha qualquer um desses problemas e trabalhe, por meio de sua imaginação, sua solução e seu problema de adquirir dinheiro será resolvido.

Nem todas as novas maneiras de fazer negócios nem as melhores maneiras foram encontradas ainda. O futuro exigirá ainda mais novas maneiras. Essa necessidade é sua oportunidade. Use sua imaginação e converta essa oportunidade em fortuna.

Faça um inventário das deficiências do negócio em que você está empregado e use sua imaginação com o propósito de eliminar algumas delas. Ou, se você não estiver empregado, use sua imaginação para criar algum plano pelo qual você possa melhorar alguma parte de qualquer negócio com o qual você possa estar familiarizado, e você logo encontrará um lugar para si mesmo. Posições podem ser feitas sob encomenda.

Esta é uma era de mudanças rápidas nos negócios! É uma era que foi feita sob encomenda para homens que têm e usam a imaginação. Como os negócios estão estagnados, os empresários tentarão quase tudo. Crie alguma ideia nova e única que seja sólida e venda para eles!

Se você está empregado e se vê preocupado com a possibilidade de perder seu emprego, converta o tempo que você tem desperdiçado com preocupações para um uso melhor, criando algum plano que irá melhorar seu trabalho ou adicionar aos negócios do seu empregador. Você pode se tornar indispensável dessa forma. A indispensabilidade impõe um alto preço e permanência de emprego em todos os momentos.

# 18

## Como escolher um Ocupação

Foram oferecidas INSTRUÇÕES para auxiliar aqueles que desejam escolher empregos de forma inteligente. Essas instruções não eram inteiramente adequadas às necessidades de jovens que acabaram de terminar a escola, mas nunca ocuparam cargos ou escolheram uma vocação.

A decisão em conexão com a escolha de um trabalho para a vida é uma das duas decisões mais importantes que os jovens têm a responsabilidade de tomar. A outra é a decisão em conexão com a seleção de um companheiro para o casamento.

Essas duas decisões determinam em grande parte se a vida de alguém será abençoada com felicidade e fortuna ou amaldiçoados com miséria e pobreza!

Uma decisão quanto a uma vocação adequada às suas necessidades é uma questão muito difícil para qualquer jovem inexperiente. Se eu tivesse escolhido minha vocação no final do meu treinamento no ensino médio, eu teria me tornado um operador de telégrafo, já que esse era o trabalho que mais atraía minha imaginação naquela época. Felizmente, um antigo colega de escola que estava fora frequentando uma faculdade de negócios veio para casa nas férias de Natal e, antes de retornar, me vendeu a ideia de ir com ele. Minha decisão de fazer um treinamento de negócios provou ser uma das decisões mais importantes da minha vida. Em primeiro lugar, esse treinamento me preparou para ganhar a vida. Em segundo lugar, ele me colocou em contato íntimo com alguns dos maiores líderes empresariais e industriais que o país já conheceu.

Na função de secretária, eu literalmente fui à escola dos homens para quem trabalhei, e estou feliz em reconhecer que essa parte da minha educação valeu mais do que toda a outra educação que recebi. Estou convencida de que todo jovem, homem e mulher, deve fazer um curso de negócios e ganhar alguma experiência em primeira mão em muitas linhas de negócios antes de selecionar uma vocação.

Isso dá a oportunidade de avaliar e considerar as possibilidades disponíveis em vários campos de negócios e fazer uma escolha de vocação baseada no conhecimento real dos detalhes do trabalho escolhido.

O treinamento empresarial não só me deu a oportunidade de ir à escola com alguns dos homens mais capazes da América, mas esse treinamento provou ser uma verdadeira fonte de seguro contra catástrofes em mais de uma dúzia de ocasiões durante os 25 anos de esforço, quando achei necessário parar minha pesquisa e ganhar dinheiro. Nunca houve um momento em que eu não pudesse comercializar o conhecimento que adquiri na escola de negócios por mais do que o suficiente para cuidar das minhas despesas de vida.

Por causa do meu treinamento empresarial, tive o privilégio de trabalhar para o falecido Dr. Elmer R. Gates e o falecido Dr. Alexander Graham Bell, inventor do telefone de longa distância. De ambos recebi conhecimento de natureza inestimável. Por meio desse treinamento, também tive o privilégio de trabalhar para um médico de quem recebi muitos dos dados biológicos de que precisava e para um renomado advogado de quem adquiri conhecimento de direito e procedimentos legais, o que foi muito útil para mim.

O treinamento em negócios me trouxe o conhecimento através do qual obtive todas as promoções que já tive enquanto trabalhava por um salário. A ele também devo a seleção do trabalho da minha vida, pois me colocou em contato com Andrew Carnegie, Thomas A. Edison, Henry Ford e a maioria dos outros que foram tão úteis para mim na construção desta filosofia.

Todo jovem, homem e mulher, deve ser capaz de: 1) operar uma máquina de escrever eficientemente, 2) fazer anotações taquigráficas rapidamente e, 3) manter um conjunto de livros com precisão, antes de selecionar uma vocação. O conhecimento desses assuntos é de vital importância na condução bem-sucedida de qualquer negócio ou profissão.

A faculdade de negócios moderna é uma espécie de elo perdido entre as escolas e faculdades públicas e o campo dos negócios porque a faculdade de negócios é especializada em uma forma de treinamento que é inadequadamente tratada pelas escolas públicas. As escolas e faculdades públicas, embora devessem preparar os jovens para um serviço eficiente nos negócios, não o fazem. Além disso, aprendi com minha experiência em empregar muitos jovens, alguns dos quais eram graduados em departamentos comerciais de escolas de ensino médio e outros que eram graduados em faculdades de negócios modernas, que o graduado em faculdade de negócios é muito superior ao graduado em departamentos comerciais de escolas de ensino médio.

Um treinamento em faculdade de negócios é uma necessidade absoluta para a pessoa que aspira a uma posição como executivo na área de negócios hoje em dia, pois os executivos devem ter experiência como estudantes de uma natureza que só pode ser adquirida por meio da preparação para uma faculdade de negócios.

As faculdades de negócios modernas de hoje tiveram a visão de ver o amanhecer de uma nova era de ética empresarial que surgiu da Depressão e estão preparando seus graduados para se adaptarem aos novos padrões.

As escolas públicas, no geral, não perceberam essa necessidade, ou se perceberam visto isso, eles não estão fazendo nada para equipar os alunos para enfrentá-lo.

Este capítulo é destinado somente a jovens que ainda não selecionaram um trabalho para a vida. Se você está nessa categoria, adie sua decisão quanto a uma vocação até que tenha feito um treinamento empresarial completo e tenha aplicado esse treinamento por pelo menos dois anos. Sua decisão então será mais sólida do que qualquer outra que você poderia tomar neste momento, pois ela fornecerá uma oportunidade de ir à escola para homens bem-sucedidos que pagarão pelo privilégio de treiná-lo!

Treinamento empresarial, no meu caso, foi o resultado de uma decisão casual ou acidental. Sua decisão de comercializar seus serviços por meio do auxílio de um treinamento de faculdade de negócios não deve ser acidental; deve ser por design.

Não há como determinar o valor real do treinamento que recebi na faculdade de negócios, primeiro, porque ainda estou no auge da vida e tenho diante de mim o que considero a melhor parte da minha carreira, e segundo, porque encontrei por meio do meu treinamento em negócios a vocação que mais gosto e na qual sou feliz. Felicidade e contentamento não podem ser medidos apenas em termos de saldos bancários. No entanto, se eu fosse forçado a definir um valor monetário para meu treinamento na faculdade de negócios, eu o estimaria em nada menos que \$ 1.000.000. Seu custo total foi de aproximadamente \$ 500 em dinheiro e um ano de tempo. O investimento me rendeu retornos mais do que adequados.

Há uma certa atmosfera sobre uma faculdade de negócios que é mais útil para os jovens porque todos os alunos presentes estão pensando e falando em termos de prestação de serviço útil. Nas escolas e faculdades públicas de hoje, a atmosfera frequentemente assume um tom completamente diferente que tem mais sabor de brincadeira do que de trabalho.

Os melhores resultados não podem ser obtidos dessa maneira.

Considerando que alguns leitores podem querer cursar o ensino médio e ir para a faculdade com o propósito de se preparar para seguir uma profissão, eu recomendo especialmente que eles façam primeiro uma faculdade de administração.

A competição nas profissões hoje é muito acirrada. Somente aqueles que entendem a base empresarial na qual cada profissão deve ser conduzida sobreviverão. A grande porcentagem de fatalidades nas profissões é

devido principalmente ao fato de que muitos profissionais não sabem nada sobre os fundamentos da organização empresarial. Tal conhecimento é essencial.

Além disso, o aluno formado em administração de empresas pode facilmente ganhar seu caminho pela faculdade. Conheço muitos graduados bem-sucedidos que pagaram seu caminho pela faculdade. A pessoa que pode operar uma máquina de escrever eficientemente e que pode fazer anotações taquigráficas rapidamente, pode tirar muito mais proveito da faculdade do que a pessoa que não tem essas habilidades.

As mulheres jovens geralmente começam a pensar em termos de casamento na época em que concluem o ensino médio. Embora o casamento seja uma ambição elevada, ele traz responsabilidades e cria emergências que exigem pensamento e ação sábios. A mulher que foi educada em uma faculdade de negócios e que teve alguma experiência em um escritório comercial está muito bem preparada para assumir as responsabilidades práticas de um lar do que aquela que não teve tal treinamento. Ela não só está em posição de cooperar com o marido em um espírito de simpatia e compreensão em conexão com seus problemas de ganhar a vida, mas se a ocasião exigir, a mulher casada que teve treinamento empresarial pode voltar a isso e ganhar a vida.

O treinamento empresarial, portanto, torna-se uma espécie de seguro contra a dependência.



### Use a sabedoria na seleção de uma faculdade de negócios

Nenhuma declaração neste capítulo deve ser interpretada como um endosso geral de todas as faculdades de negócios. Felizmente, a maioria das faculdades de negócios nos Estados Unidos é eficiente e sua administração consiste em homens e mulheres que são conscientes. Mas, como em todos os outros campos, há alguns que são mais bem equipados do que outros para prestar serviço prático. A primeira coisa a ser procurada na seleção de uma faculdade de negócios é a idade. A faculdade que sobreviveu a um longo número de anos deve ter equipamento adequado e professores competentes ou não teria durado. A próxima coisa a ser considerada é a posição comercial e ética do proprietário. A escola cuja prática ou ensino é antiético não pode ter vida longa. A terceira coisa a ser considerada é a questão da competência de seus professores.



### Uma sugestão para se financiar através da faculdade de negócios

Normalmente, os jovens que pagam uma parte ou a totalidade das suas despesas enquanto frequentam uma formação empresarial ou universitária obtêm mais proveito da sua formação do que

aqueles que não pagam nenhuma parte de suas despesas. Já dei palestras para muitos grupos de estudantes. Os estudantes que trabalham para se formar na faculdade são os primeiros a chegar e ocupam os assentos da frente, enquanto aqueles cujas despesas são pagas pelos pais geralmente chegam atrasados e selecionam assentos bem no fundo do auditório, onde podem fazer uma escapada rápida assim que as palestras terminam. Aqueles que trabalham tomam notas abundantes sobre as palestras, enquanto aqueles que não trabalham geralmente não tomam notas. Não tenho dúvidas de que se eu pudesse seguir esses jovens homens e mulheres no mundo dos negócios, descobriria que os estudantes que trabalharam para se formar na faculdade tiveram muito menos dificuldade em ganhar a vida do que aqueles que não o fizeram.

Acredito que você concordará com essa afirmação.

O desejo da necessidade é uma grande bênção para a maioria das pessoas. Ele as força a fazer as coisas que elas deveriam fazer, mas muitas vezes não fariam sem a pressão da necessidade. Uma razão pela qual os graduados em faculdades de administração geralmente encontram menos dificuldade em comercializar seus serviços é o fato de que a maioria deles está frequentando faculdades de administração porque vêm de famílias que conhecem por experiência o desejo da necessidade.

Esta é uma era de oportunidades sem precedentes, devido principalmente à grande necessidade de liderança em praticamente todas as vocações. A oportunidade será maior para aqueles que tiveram treinamento empresarial completo. Esta é uma era que aceita sangue jovem em posições de responsabilidade.

Essas maiores oportunidades de hoje exigem maior eficiência do que era aceitável há 25 anos. Esta era de máquinas de eficiência na produção trouxe consigo uma demanda por maior eficiência na mão de obra. Os princípios pelos quais a eficiência pode ser alcançada foram descritos nas páginas deste livro. Nenhum desses princípios é difícil de desenvolver ou aplicar.

Ao fechar este capítulo, sua atenção é chamada para um princípio que acredito ser o fator, mais do que qualquer outro, que determina se alguém tem sucesso ou falha em qualquer vocação. O princípio ao qual me refiro é tão simples que sua importância pode ser subestimada por muitos, especialmente pelo jovem inexperiente em negócios.

O princípio pode ser descrito como "a fé e a persistência em aceitar a derrota como nada mais do que uma experiência da qual algo de valor pode ser aprendido". A maioria das pessoas desiste ou deixa sua ambição ser morta quando obstáculos sérios são encontrados.

A vida é cheia de obstáculos que devem ser superados. Somente aqueles que têm resistência e vontade de lutar podem vencer. Outros devem fazer a contagem. Não espere ser um dos afortunados que nunca encontram

com séria oposição na vida, pois você não será exceção à regra geral. Todos encontram oposição. A oposição deve ser aceita como um sinal para colocar tudo o que você tem em seu domínio.

Foi um privilégio meu, durante minha carreira pública, conhecer muitos homens e mulheres de grandes realizações. Alguns deles eu conheci intimamente. Todos eles encontraram oposição que exigiu luta e persistência.

Quando a derrota vier, como ela virá, aceite-a como um obstáculo que foi colocado em seu caminho com o propósito de treiná-lo para pular mais alto! Você ganhará força e habilidade de cada obstáculo que superar. Não odeie as pessoas porque elas se opõem a você. Agradeça a elas por forçá-lo a desenvolver a estratégia e a imaginação que você precisará para dominar a oposição delas.

Este é um mundo lindo e a vida é repleta de tudo o que você precisa, incluindo riquezas e felicidade, que você pode ter, desde que não exagere nas coisas que mais gosta, nem se permita ser reprimido pelas circunstâncias e coisas que você não gosta.

Aceite tanto o amargo quanto o doce da vida como um verdadeiro esportista, lembrando-se sempre de que uma vida completa exige um pouco de cada. Sucesso sem derrota levaria à autocraquia e a um consequente tédio. Derrota sem o efeito neutralizante do sucesso mataria a ambição. Esteja disposto a aceitar sua porção de cada um, mas não espere sucesso sem derrota temporária, pois não existe tal possibilidade.

Agora, vamos ver o que um escritor popular diz.

Ed Sullivan, o famoso colunista de jornal de Hollywood, escreveu o clímax deste capítulo para você. Ele escreveu a partir de uma abundância de oportunidades para observar o que ajuda as pessoas a venderem seu caminho pela vida com sucesso. Seu conselho pode ser de grande valor para qualquer jovem que pense por um momento que pode arrombar os portões de Hollywood ou qualquer outro lugar sem pagar o preço do sucesso.

Alguns dias atrás, um professor de Boston pediu à turma de formandos que esquecesse suas ambições e fosse para o auxílio. O orador da turma na Universidade de Nova York souou o mesmo refrão. Agora, eu vi muito mais da vida do que qualquer um desses dois palestrantes, viajei mais, conheci mais variedades de pessoas, observei a vida muito mais intimamente, então deixe-me dizer algo a vocês que acabaram de se formar no ensino médio e nas faculdades.

Quinhentos mil se formaram em faculdades americanas este mês. As probabilidades são de 500.000 para 1 contra você, então?

Certamente que não. Cinquenta por cento desse total desqualificará

eles mesmos por preguiça, falta de ambição, recusa em aceitar responsabilidade, porque descobri que metade do mundo está tão decidida a não ter sucesso quanto a outra metade está decidida a ter sucesso. Então sua oposição é cortada ao meio. Doença, temperamento, bebida, jogo cortarão pesadamente o restante.

A melhor dramatização do que estou lhe contando é o Kentucky Derby. Ano passado, 110 cavalos foram indicados para o Derby. Esses indicados eram bem treinados e mimados de todas as maneiras possíveis que grandes treinadores poderiam inventar. Dos 110 cavalos, apenas 10 deles foram para o posto. É a mesma coisa na vida cotidiana. As probabilidades são sempre menores quando as fichas estão em jogo.

Então não se preocupe com a oposição e competição que lhe serão oferecidas. Será muito menor do que você espera. E não se preocupe, também, se você não conseguir ir para a faculdade, agora que terminou o ensino médio. A University of Southern California conferiu recentemente um grau de mestre em ciências a um garoto que nunca terminou o ensino médio: Walt Disney.

Não faz muito tempo que Disney e seu irmão, Roy, não tinham dinheiro suficiente para comer decentemente. Eles iam a um restaurante e pediam um jantar com dois conjuntos de facas, garfos e colheres.

Você pensaria, pelos acontecimentos atuais, que esses dias são tão extraordinários que a geração atual deveria ter medalhas cunhadas em sua homenagem. Não é bem assim. Os homens e mulheres bem-sucedidos dessa indústria cinematográfica tiveram que trabalhar duro para subir em lares pobres. Os tempos sempre foram difíceis para os pobres.

Paul Muni era um garoto pobre. Sam Goldwyn era um vendedor de luvas. David O. Selznick é filho de um homem rico que falhou. Louis B. Mayer, poder na MGM, relembra quando sua família não tinha o suficiente para comer. Disney foi ridicularizado e empurrado por empresários mais astutos.

Se algum deles tivesse sido desistente, você não saberia deles hoje. Eles tinham ambição e coragem. Eles eram tenazes.

Ninguém os empurrou para cima. Ninguém criou empregos para eles, ou disse a eles como se segurar uma vez que o emprego estivesse garantido. Assim como ninguém pode lhe dizer o que fazer ou como fazer. Você tem que aprender isso sozinho; você tem que se adaptar às condições, e isso é uma questão pessoal.

Se você ouviu rádio nos últimos anos, ouviu a transmissão de duas lutas, a luta Joe Louis-Max Baer e a luta Henry Armstrong-Barney Ross. Baer desistiu, e você ouviu o árbitro contá-lo enquanto Baer descansava em um joelho. Na luta Armstrong-Ross, Ross levou uma amarração terrível, mas se recusou a deixar seus manipuladores ou o árbitro pararem a luta.

Na vida, você pode fazer a contagem de joelhos como Max Baer fez, ou pode imitar Barney Ross. Você pode desistir ou pode continuar.

Deixarei que você decida qual imitar.

Você está vivendo em uma época que se distingue pelo maior liberalismo que já foi enfatizado no cenário americano.

Os legisladores estão se ocupando com os problemas dos pobres, o que não acontecia anos atrás. Há acampamentos do Civilian Conservation Corps e a Works Progress Administration; o mundo está interessado em aliviar a angústia em uma medida muito maior do que nunca. Os governos realmente repreendem os ditadores e falam em nome das nações mais fracas. Todas essas coisas são encorajadoras.

Então, para todas as crianças que estão começando, não se deixem levar pelas indicações superficiais. A previsão do tempo ainda é de tempo bom, pista rápida, e as recompensas são maiores do que nunca. Não peça muito da vida, só isso. Na análise final, se você tiver apenas um pouco de sucesso, e muito amor, eles vão segurar sua mão como o vencedor.

# 19

## Como fazer um orçamento Seu tempo

ANTES de poder comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz, você deve elaborar um programa para si mesmo com base em um orçamento apropriado para seu tempo. Nada será de maior assistência do que a conformidade com esta sugestão, um fato que será surpreendente quando você começar a fazer seu orçamento pela primeira vez; surpreendente por causa de sua descoberta da quantidade de tempo que você tem desperdiçado por falta de um orçamento. Todos os negócios bem administrados são operados em um sistema de orçamento. O marketing de seus serviços é um negócio. Além disso, para você, é o negócio mais importante do mundo. É um negócio que você pode conduzir eficientemente apenas organizando as horas à sua disposição, para que elas produzam um retorno maior do que você poderia obter delas sem um orçamento.

A experiência provou que o cronograma a seguir é um que a maioria das pessoas pode seguir facilmente. Também provou que é um cronograma eficiente.

8 horas para dormir

8 horas para a vocação 4

horas para recreação e saúde 2 horas

para estudo e preparação 2 horas para

serviço extra em benefício de outros, sem remuneração

---

24 horas

Faça um inventário de si mesmo antes de criar qualquer plano para comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz e planeje seu tempo o mais próximo possível desse cronograma.

Sua atenção é chamada enfaticamente para os dois últimos períodos de duas horas cada. Essas são as horas mais lucrativas porque o uso que você faz dessas horas determinará mais do que qualquer outro fator se você comercializa seus serviços de forma eficaz.

Você observará que esse cronograma pede duas horas por dia que devem ser dedicadas ao estudo e à preparação para maior eficiência em conexão com sua ocupação. A maioria das pessoas não tem tal provisão em seu orçamento de tempo — se, de fato, elas têm algum orçamento.

Você também observará que o cronograma inclui duas horas definidas que devem ser dedicadas à prestação de serviço extra pelo qual não se é pago. Isso fixa aproximadamente o tempo que se deve dedicar ao trabalho seguindo o的习惯 de prestar serviço que seja maior em quantidade do que se é pago. A proporção é um quarto do tempo alocado para a vocação de alguém. Se você seguir este cronograma, encontrará maneiras e meios de fazer aproximadamente um quarto a mais de trabalho no futuro do que fez no passado. A maioria das pessoas pode facilmente seguir esta parte do cronograma. Isso não significa que se deve estar de plantão 12 horas por dia em vez de 8. Significa que se deve realizar em 8 horas o mesmo que se vinha realizando em 12 horas até então.

Essas 2 horas adicionais de quantidade de serviço podem ser prestadas de muitas maneiras além de simplesmente estar no trabalho por mais 2 horas. Por exemplo, o equivalente a 2 horas extras pode ser entregue por:

1. Maior cooperação com colegas de trabalho e gerência.
2. Conduta pessoal que constitui uma personalidade mais agradável.
3. Maior habilidade em relação aos próprios esforços.
4. Trabalhar com uma meta definida ou quantidade de trabalho a ser executado, como os vendedores trabalham com cotas de vendas definidas
5. Trabalhar com espírito de entusiasmo e interesse genuíno.

O cronograma a seguir representa razoavelmente o orçamento realmente seguido pela pessoa média por indiferença:

O orçamento de tempo que não se deve seguir 8 horas  
para o trabalho que é realizado com um olho no relógio de ponto e os pensamentos  
sobre o tempo de saída 8 horas para  
dormir

8 horas para dissipação diversa das energias de alguém, variando desde festas de gin e hábitos de intemperança na alimentação, bebida e indulgência sexual, até hábitos ainda mais destrutivos

---

#### 24 horas

Verifique esta agenda cuidadosamente e compare-a com seu uso do tempo. Isto constituirá uma parte muito importante de sua autoanálise. Compare-se com esta agenda com coragem e franqueza. Não cometa o erro de se dar o benefício de todas as dúvidas. Inverta a regra e analise-se com precisão implacável. Lembre-se novamente de que você está onde está e o que é por causa de sua própria conduta. Descubra se sua conduta está elevando você na escada do sucesso ou rebaixando-o ao fracasso.

Quando terminar esta autoanálise, você poderá ter um vislumbre de alguns hábitos que têm se colocado entre você e a posição na vida que você gostaria de atingir. Além disso, você poderá chegar à conclusão de que há algo que você deve fazer por si mesmo para comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz. A menos que você seja uma pessoa incomum, esta análise chamará sua atenção para muitas mudanças de hábitos que você deve fazer antes de poder esperar comercializar seus serviços pessoais de forma eficaz.

Você não pode ter sucesso sem pagar o preço do sucesso!

O preço que deve ser pago foi claramente descrito. Não menos importante Uma parte importante deste preço é definitivamente descrita neste capítulo.

Antes que qualquer médico respeitável se comprometa a prescrever um remédio para os males de um paciente, ele insistirá em fazer um diagnóstico completo para verificar quais são os males do paciente. O diagnóstico é a parte mais importante do trabalho do médico. O mesmo é verdade para a pessoa que comercializa serviços pessoais de forma eficaz. Ele deve começar verificando quais são suas fraquezas e quando elas foram descobertas; ele deve formar hábitos que eliminarão ou transporão essas fraquezas para que elas não trabalhem contra ele.

Este livro provavelmente será de pouco valor para todos que, por negligência ou indiferença, não seguem o plano de autoanálise aqui descrito.

Antes de deixar este capítulo, sinto-me impelido a pedir ao leitor que analise o último período de oito horas do orçamento de tempo que não se deve seguir. Ajudei um grande número de homens e mulheres a se emanciparem da miséria e da carência, auxiliando-os a fazer uma análise deste período de oito horas do dia, que constitui o ponto crucial da vida de alguém no qual o fracasso pode ser transformado em sucesso, ou o sucesso em fracasso, como resultado da maneira como essas oito horas são usadas.

Que fique bem claro que não sou um reformador, nem tenho nenhuma reclamação contra aqueles que desejam relaxar por meio de brincadeiras que podem não ser inteiramente convencionais, porque brincadeiras e relaxamento são tão importantes quanto trabalho e estudo. O que tenho a dizer aos leitores deste livro nos parágrafos subsequentes deste capítulo pretende ser um aviso para aqueles que dedicam todo o período de oito horas ao que chamam de relaxamento e brincadeira.

Esta é uma era de swing que foi ajustada para o mais alto nível de ação. Se for intensificada muito mais, os hospícios ficarão cheios daqueles que enlouqueceram. Milhões de pessoas, que deveriam estar seriamente interessadas em comercializar seus serviços de forma eficaz, foram pegas neste redemoinho de velocidade que as está girando cada vez mais rápido até que elas percam completamente o equilíbrio.

Esses infelizes presos ao prazer não só usam oito horas no turbilhão louco, mas cortam o período de oito horas destinado ao sono e usam de duas a seis horas desse período. Isso tem o efeito de cortar o período de oito horas destinado ao trabalho e roubar de duas a seis horas por meio da eficiência reduzida!

Conheço um grande número de jovens ainda na faixa dos 20 anos que parecem velhos e têm muito pouca resistência. Esses jovens estão encurtando suas próprias vidas e roubando de si mesmos o bem mais vital que possuem para comercializar seus serviços de forma eficaz.

O corpo humano é tão organizado que requer oito horas de relaxamento completo no sono a cada 24. A sociedade humana é tão organizada que pelo menos 8 horas a cada 24 devem ser dedicadas a prestar serviço útil de uma forma ou de outra. Esses dois períodos de oito horas não podem ser reduzidos ou roubados para outros propósitos sem um preço que signifique fracasso. O terceiro período de oito horas é o único período com o qual se pode arriscar em qualquer circunstância!

Este terceiro período de oito horas guarda a chave para o futuro de alguém porque a maneira como ele é usado afeta para o bem ou para o mal os outros dois períodos de oito horas. É o período que requer a maior atenção porque a liberdade que ele fornece frequentemente serve como um convite para se entregar às atrações que estão sendo entregues por outros. Somos todos mais ou menos vítimas do hábito.

Os dois períodos de oito horas destinados ao trabalho e ao sono, por sua própria natureza, mais ou menos forciam a pessoa a adquirir hábitos saudáveis. Se uma pessoa escolhe roubar tempo do período de sono de oito horas, a Natureza intervém mais cedo ou mais tarde e interrompe a prática temporariamente, enviando-a para o hospital. Se uma pessoa se apropria indevidamente de uma parte do período de trabalho de oito horas, a lei da necessidade econômica intervém e interrompe, pois é preciso ter comida, roupa e um lugar para dormir.

O terceiro período de oito horas, no entanto, é um período freelance que pode ser desperdiçado em dissipação ou usado como um período de preparação para maior eficiência e maior capacidade de ganho, conforme a escolha.

Observe seus hábitos durante esse período de oito horas porque esses hábitos guardam o segredo do seu futuro, não importa quem você seja ou qual seja sua vocação na vida. Esse período oferece a única esperança disponível para a pessoa que é pobre, mas deseja riquezas. É o ponto de partida da pessoa que aspira a uma posição de independência e liberdade.

Quando você analisa a si mesmo com o propósito de descobrir quantas das causas do fracasso estão no seu caminho, você descobrirá que a maioria, se não todas, das causas reveladas pela sua análise surgiram dos seus hábitos de desperdício durante esse período de oito horas.

Se você trabalha para outros e deseja promoção e renda maior, você encontrará a resposta neste período recreativo de oito horas. Você não encontrará isso em nenhum outro lugar!

Somos todos vítimas do poder da sugestão. A maioria dos nossos hábitos é adquirida por meio da influência de outras pessoas ao nosso redor. Esta é uma era de hábitos destrutivos e desperdiçadores, e o preço de escapar desses hábitos é a vigilância eterna. É um preço que deve ser pago por cada pessoa que comercializa seus serviços pessoais de forma eficaz.

Festas de gim são muito emocionantes. Para alguns, são muito interessantes. Para todos, são destrutivas! Se você não tem força de vontade para resistir à tentação de se juntar aos seus amigos em festas desse tipo, é melhor procurar novos amigos cujos hábitos o tentarão em uma direção mais lucrativa. Essas festas, tão populares nesta era, cobram um alto preço de duas maneiras de todos que se entregam a elas: suas vítimas pagam em perda de eficiência, o que significa perda de capacidade de ganho, e pagam mais cedo ou mais tarde em perda de saúde.

Os jovens podem, por causa da resistência da juventude, fazer tremendas incursões em sua vitalidade sem efeitos aparentes. Chega um momento, no entanto, em que essas dívidas contra a saúde de alguém devem ser pagas. A natureza cuida disso! Ela mantém um conjunto de livros nos quais cada item é registrado.

Além disso, ela força o indivíduo a se tornar seu próprio contador.

As acusações compiladas através das indiscrições da juventude são coletadas através das enfermidades da velhice. Há pouco tempo, fui chamado a um hospital para visitar um antigo colega de escola cujos hábitos da juventude acumularam uma conta enorme contra sua reserva de velhice. Ele ainda não tinha chegado à velhice, mas sua conta estava tão grosseiramente descoberta que a Natureza o levou ao tribunal do devedor para um acordo. Ele estava sofrendo de paralisia parcial do cérebro! Em inglês simples, ele estava a caminho da insanidade.

Tudo isso pode soar como uma pregação proibicionista contra a bebida. É mais do que isso. Esse conhecido havia se cortado por excessos em

comendo, bebendo e expressando-se sexualmente por mais de dez anos, usando seu período recreativo de oito horas e fazendo sérias incursões nos outros dois. Fui vê-lo no hospital com o propósito de ajudá-lo a sair de suas dificuldades financeiras. Excessos cobram um preço financeiro, assim como um preço físico.

Nunca desejei ser um reformador ou um pregador! Este é um livro sobre o assunto de marketing de serviços pessoais de forma eficaz. Nada pode ser comercializado de forma eficaz a menos que o produto a ser comercializado tenha valor. Meu objetivo ao longo destas páginas foi descrever o que constitui serviços valiosos. Espero que alguma sugestão ou declaração possa lançar luz sobre sua própria situação e apontar o caminho para um marketing mais eficaz de seus serviços pessoais.

Durante minha carreira pública, observei os métodos usados por milhares de homens bem-sucedidos vendendo seu caminho pela vida. O espaço não permite uma descrição dos métodos usados por todos esses homens, mas escolhi do grupo um homem cujos princípios de vender a si mesmo são descritos em detalhes.

O homem escolhido é Henry Ford, conhecido no mundo todo por sua habilidade de conseguir o que quer sem violar os direitos de seus semelhantes. Escolhi Ford para minha análise de homens que vendem com sucesso seu caminho pela vida, porque ele usou os mesmos princípios que toda pessoa bem-sucedida deve usar.

Escolhi Ford porque tive o privilégio de observá-lo de perto por tantos anos e tenho certeza de que entendo os princípios que fundamentam seu sucesso.

Não navegue pela análise de Ford ou leia-a apressadamente. Ela vale uma leitura lenta e uma análise cuidadosa, porque transmite o material com o qual você pode facilmente construir sua própria vida de sucesso. A história não foi incluída para glorificar Ford. O único propósito de publicá-la é colocar nas mãos de cada leitor um esboço preciso dos planos e princípios que fizeram do empresário mais bem-sucedido da América o sucesso que todos sabem que ele é.

Você é especialmente solicitado a estudar cuidadosamente a classificação dada a Ford sobre os Princípios de Realização Individual. Depois de terminar de ler este livro, volte para a análise de Ford e faça um inventário de si mesmo, medindo-se honesta e francamente por esses princípios. Se você fizer isso fielmente, poderá descobrir quais são os principais pontos de diferença entre você e Henry Ford. A descoberta, se feita com precisão, pode chocar e beneficiar você!

Vale a pena tentar.

Este livro sobre promoção pessoal difficilmente estaria completo sem uma descrição dos métodos pelos quais o principal industrial do mundo se elevou da pobreza para a abundância. Ao ler a análise das realizações surpreendentes de Henry Ford, você deve se lembrar de que ele não era um homem excepcional.

gênio no começo, tinha pouca escolaridade e foi pioneiro em uma nova indústria numa época em que o país inteiro era hostil a ele e sua "carroagem sem cavalos".

Não cometa o erro de presumir que Ford começou em uma era abençoada com maiores oportunidades do que as disponíveis no presente. A verdade é exatamente o oposto, e por mais coincidente que pareça, a influência de Ford na civilização teve muito a ver com a criação das oportunidades mais amplas que existem hoje. Sua influência ajudou a aproximar o campo e o morador da cidade por causa do maravilhoso sistema de boas estradas que circunda toda a nação. Ele forneceu emprego para mais pessoas do que qualquer outro homem vivo. Ele provou que um cidadão americano pode começar do zero, sem puxões ou apoio financeiro, e acumular uma vasta fortuna sem violar os direitos dos outros; e desejo enfatizar uma verdade acima de todas as outras, a saber, os princípios empregados por Ford em sua escalada para a opulência são compreensíveis e utilizáveis por qualquer pessoa que tenha a ambição de se apropriar deles.

Você já pensou nisso?

Ford é um self-made man no verdadeiro sentido do termo. Se alguma vez um homem vendeu seu caminho pela vida com sucesso, com seu próprio cérebro e suas próprias ideias, esse homem é Henry Ford. Sua história foi incluída neste livro porque toda a sua vida representa um dos melhores trabalhos de vendas que o mundo já conheceu. Não houve nenhum escândalo conectado aos métodos de venda de Ford. Ele ajudou todos que influenciou. Cada dólar de sua fortuna está sendo usado construtivamente. Ele estabeleceu um alto padrão de ética empresarial de todos os tempos que qualquer outro indivíduo faria bem em imitar.

Comecei minha análise de Ford descrevendo o princípio que, mais do que todos os outros, foi responsável pelo sucesso estupendo que ele alcançou, o princípio da unicidade de propósito. Era tudo o que Ford tinha como capital operacional para começar, mas era o suficiente. Lembre-se disso, você que deseja imitar Ford, e lembre-se também de que você está lendo uma análise do cidadão número um e empresário bem-sucedido do mundo inteiro.

Aqui vai uma boa piada para fazer com seu empregador: Chegue ao seu trabalho um pouco mais cedo e saia um pouco mais tarde do que deveria. Manuseie as ferramentas dele como se fossem suas. Saia do seu caminho para dizer uma palavra gentil sobre ele para seus colegas de trabalho. Quando houver trabalho extra que precise ser feito, ofereça-se para fazê-lo. Não demonstre surpresa quando ele chegar até você e lhe oferecer o cargo de chefe do departamento ou uma parceria no negócio, pois essa é a melhor parte da piada.

# 20

## O Plano Diretor para Conseguir uma posição

HÁ um método definitivo e infalível pelo qual qualquer pessoa pode obter qualquer posição para a qual ele esteja qualificado. Descreverei o método em detalhes, mas primeiro observe que não disse que esse plano permitiria que alguém ocupasse qualquer emprego que pudesse obter. Conseguir um emprego é uma coisa; mantê-lo é outra. Na medida em que a maior parte deste livro foi dedicada a uma descrição dos princípios pelos quais as pessoas ocupam empregos, não repetirei aqui o que afirmei sobre o assunto.

Muitas vezes me perguntam: "Como você conseguiu entrevistar todos aqueles homens bem-sucedidos que o ajudaram a organizar a filosofia da Lei do Sucesso? Como você os induziu a abrir mão de tanto tempo deles?" Minha resposta é: "É simples ter a oportunidade de falar com homens se você os abordar por meio de algum assunto no qual eles estejam interessados, e falar principalmente sobre eles!" Eu poderia dizer a

mesma coisa em relação à obtenção de uma posição. É fácil obter qualquer posição que se queira, desde que se tenha a capacidade de preenchê-la e faça o tipo certo de abordagem ao se candidatar à posição.

Nas páginas que se seguem, estou me dirigindo a homens e mulheres que estão interessados em obter algum tipo de posição, ou alguma forma de contato pessoal que exija a cooperação de uma ou mais pessoas. O conselho que ofereço é destinado exclusivamente à orientação geral de qualquer pessoa que esteja buscando obter

a cooperação de outros. Os detalhes devem ser alterados para se adequarem às necessidades particulares de cada indivíduo, e não devem ser copiados literalmente deste livro. Seu próprio julgamento lhe dirá o que fazer.

Vamos supor que você esteja interessado em conseguir uma posição na Standard Oil Company; que você esteja disposto a começar em qualquer lugar que a empresa queira colocá-lo, sendo seu maior desejo uma oportunidade de demonstrar que tipo de serviços você pode prestar.

Muito bem, aqui está um esboço passo a passo da abordagem que, se alterada para se adequar à sua personalidade específica, dificilmente deixará de lhe dar a oportunidade desejada.

Primeiro: decida qual posição específica na Standard Oil Company você deseja, então faça uma lista completa, por escrito, de todas as suas qualificações para preencher essa posição. Se você sentir que a lista de suas capacidades é inadequada depois de colocá-la no papel, vá trabalhar e se prepare por meio do estudo e observação de alguma outra pessoa que esteja preenchendo uma posição semelhante à que você deseja, até ter certeza de que está pronto para a posição.

Segundo: Escreva uma lista dos seguintes 17 princípios de sucesso e classifique-se com precisão em cada um, a nota variando de zero a 100 por cento em cada princípio. Sob cada um dos princípios, declare em detalhes por que você acredita que tem direito ao crédito que deu a si mesmo, qual prova definitiva você tem a oferecer de que sua classificação é precisa.

---

(Classifique-se  
Em qualquer lugar  
de 0 a 100%)

---

Um Definitivo	Sob este título descreva seu principal	_____ %
Principal Objetivo na vida	propósito na vida e mostre que ele está conectado com a posição que você está buscando na Standard Oil Company. Se a posição específica que você deseja é apenas servir como um trampolim e você está almejando um lugar mais alto, diga isso e dê suas razões para acreditar que você pode avançar para uma posição melhor.	

Autoconfiança	Explique o motivo da classificação que você dá a si mesmo com base nesse princípio e indique claramente que você sabe a diferença entre autoconfiança e egoísmo.	_____ %
Iniciativa	Sob este título, dê ilustrações de ocasiões em que você agiu sem supervisão, por sua própria iniciativa, e indique em que medida isso procedimento é um hábito seu.	_____ %
O hábito de Salvando	Sob este título, deixe claro que você adquiriu o hábito de orçar seu tempo e sua renda e que reconhece a necessidade desse tipo de autodisciplina como um meio de atingir o objetivo do seu Objetivo Principal na vida.	_____ %
Imaginação	Dê ilustrações de ocasiões em que você usou sua imaginação. O melhor método possível pelo qual você pode fazer isso de forma impressionante será indicar até que ponto você usou a imaginação para se familiarizar com os requisitos da posição que está buscando.	_____ %
Entusiasmo	Diga até que ponto você tem seu entusiasmo sob controle e indique seu conhecimento da diferença entre entusiasmo passivo e ativo. Indique que seu maior entusiasmo está associado ao seu desejo de obter e preencher a posição que você está buscando na Standard Oil Company, dando suas razões para seu entusiasmo.	_____ %

(continua)

Auto-controle	Dê suas razões para sua classificação neste princípio, e declare definitivamente como você faz a aplicação do princípio como um meio de atingir um equilíbrio entre sua cabeça e seu coração, ou em outras palavras, declare até que ponto você usa autodisciplina para ajudar sua cabeça a administrar suas emoções. Acima de tudo, indique que seu autocontrole é suficiente para permitir que você evite se envolver em controvérsias de outras pessoas; que é suficiente para permitir que você pense por si mesmo, sem a ajuda de líderes ou propagandistas autopropagandados.	_____ %
O hábito de Fazendo mais do que Você é pago para fazer	Esta é sua grande oportunidade de conseguir o cargo que você procura. Dê uma declaração detalhada do porquê você formou o hábito de fazer mais trabalho e melhor trabalho do que você é pago para fazer. Este é o mais importante dos 17 princípios no que diz respeito à obtenção de uma posição.	_____ %
	Além disso, é o princípio de maior importância em conexão com a manutenção de uma posição depois que você a obtém; portanto, faça uma declaração forte sobre suas razões para observar esse princípio como parte de sua filosofia de vida.	
Um prazer Personalidade	Ao explicar as razões da sua classificação com base neste princípio importante, dê pelo menos cinco ilustrações definitivas de qualidades que você possui e que lhe dão o direito de ser classificado como tendo um	_____ %

personalidade agradável. Acima de tudo, faça uma declaração detalhada de sua atitude pessoal em relação aos outros, se ela é sempre amigável e cooperativa, e descreva sua disposição em negociar com amigos, parentes e associados comerciais.

Preciso	Deixe claro que você está se avaliando com base neste importante princípio apenas na medida em que ele se aplica ao seu relacionamento com a posição que está buscando. Dê suas razões para acreditar que você pode pensar com precisão em conexão com a posição que está buscando, e certifique-se de que elas sejam baseadas em fatos facilmente discerníveis de sua declaração.	_____ %
Concentração de Esforço	Declare claramente suas razões para sua classificação em sua habilidade de concentrar sua mente em qualquer tarefa dada e mantê-la lá até que a tarefa tenha sido concluída. Certifique-se, também, de indicar até que ponto você formou o hábito de concentrar sua força de vontade na obtenção de seu Objetivo Principal na Vida.	_____ %
Cooperação	Descreva claramente seus motivos para seguir o hábito de trabalhar com outras pessoas em um espírito de harmonia e explique que você faz isso não apenas ocasionalmente, mas como um hábito contínuo.	_____ %
Lucrando com Falhas	Não se espera que ninguém seja infalível, portanto, diga francamente que você comete erros, mas indique até que ponto você tenta evitar duplicar e certifique-se de	_____ %

(continua)

descreva como você consegue lucrar com seus próprios fracassos e os fracassos de outras pessoas. Indique, também, que você sabe a diferença entre fracasso e derrota temporária, e diga que você nunca aceita a derrota como algo mais do que uma inspiração para fazer um começo novo e mais determinado.

Tolerância	Ao explicar sua classificação neste assunto importante, indique claramente que você entende que tolerância significa "uma mente aberta em todos os assuntos, em relação a todas as pessoas". Não se esqueça de descrever até que ponto você pratica a tolerância.	_____ %
O Dourado	Avalie sua aplicação desta grande lei da conduta humana e explique por que você segue o hábito de se colocar no lugar do outro ao tomar decisões que de alguma forma o afetam.	_____ %
Regra Aplicada		
O hábito de Saúde	Ao explicar sua classificação neste assunto, certifique-se de indicar que você não sofre de sintomas imaginários de doença, que segue o hábito de cuidar de sua dieta, exercícios e eliminação, e certifique-se de indicar claramente que você não tem má disposição devido à sua falha em manter seu sistema de esgoto limpo.	_____ %
O Mestre		
Mente Aplicada	A Mente Mestra é um princípio através do qual uma ou mais pessoas podem coordenar seus esforços em um espírito de perfeita harmonia para um propósito definido. Indique	_____ %

definitivamente que você entenda o valor dessa coordenação de esforços,  
 que você siga o hábito de observar esse princípio importante e explique como você acredita que pode fazer uso dele em conexão com a posição que você está buscando.

---

Depois de se classificar de acordo com os 17 princípios de realização pessoal acima, escreva a seguinte carta, ou alguma forma modificada dela, e envie-a ao gerente do departamento do Standard Oil Company na qual você está buscando uma posição:

Sr. Walter Teagle, Presidente da  
 Standard Oil Company, Cidade  
 de Nova York Meu

caro Sr. Teagle: Com esta carta, estou lhe enviando uma declaração precisa dos motivos pelos quais mereço a posição de \_\_\_\_\_ na sua empresa e, com esta declaração, estou lhe enviando também uma classificação precisa minha em cada um dos 17 princípios de sucesso, juntamente com uma explicação detalhada sob cada princípio sobre o motivo pelo qual a classificação foi dada.

Agora, aqui está a condição sob a qual peço que você me dê o posição que estou buscando:

Deixe-me trabalhar na posição por um mês sem remuneração. No final do mês, se eu não tiver demonstrado, além de qualquer dúvida, que tenho o tipo de material em mim que qualquer grande corporação como a Standard Oil Company naturalmente estaria buscando, eu me afastarei, mas antes de fazer isso pagarei à sua empresa uma quantia razoável para reembolsá-la pelo custo real da supervisão dada a mim durante o teste do mês.

(Omita esta última oferta, se preferir.)

Se você quiser que o período de teste vá além de um mês, isso será satisfatório para mim. Tudo o que peço durante a demonstração é que você me permita colocar no meu trabalho as horas e o tipo de esforço que acredito ser necessário para provar que não sou apenas mais uma pessoa procurando emprego.

O que realmente procuro não é um emprego, mas uma oportunidade de ganhar um lugar como \_\_\_\_\_ na sua empresa.

Você me dará essa oportunidade?

Atenciosamente, \_\_\_\_\_

Tenha a carta digitada com cuidado e também tenha sua classificação nos 17 princípios de desempenho e sua declaração de razões pelas quais você acredita estar qualificado para a posição que busca digitada.

Se você deseja se candidatar a uma vaga em várias empresas diferentes, envie uma carta semelhante, com a classificação e a declaração de suas capacidades, para cada empresa, mas reserve um tempo para investigar os métodos de negócios de cada empresa, seus problemas e assim por diante, para que você esteja em condições de adequar sua candidatura ao emprego que procura.

Ao se classificar de acordo com os 17 princípios, use sua imaginação e formule suas explicações de forma que a pessoa a quem você está se candidatando para uma vaga veja rapidamente que você está familiarizado com os requisitos de tal posição.

Lembre-se, ao preparar sua candidatura para uma vaga, que você terá praticamente certeza de obter uma audiência favorável se redigir sua carta e sua classificação de modo que transmita definitivamente a impressão de que está disposto a provar sua capacidade antes de pedir a alguém que compre seus serviços.

Lembre-se, também, de que você não receberá encorajamento a menos que escolha uma posição na qual uma pessoa com sua personalidade, educação e experiência seja necessária. Faça uma investigação prévia suficiente para se convencer de que a posição para a qual você se candidata realmente precisa de você, então vá atrás dela e se venda para o homem que tem o sim ou o não sobre o trabalho.

Não cometa o erro de se classificar muito alto em todos os 17 princípios. Classifique-se para baixo em pelo menos alguns deles e explique por que sua classificação não é mais alta. Certa vez, conheci um jovem que se candidatou a uma posição por meio desse plano e que era tão carente de modéstia que se classificou 100 por cento em cada um dos 17 princípios. Poderia tê-lo ajudado se soubesse que nem mesmo Henry Ford poderia se classificar com precisão tão alto.

Se você fizer um bom trabalho de classificação de si mesmo e entrar em detalhes para mostrar como chegou à sua classificação, você terá uma carta de vendas maravilhosa que interessará a pessoa certa em seus serviços apenas na classificação. Lembre-se, ao explicar cada uma de suas notas, que sua explicação é, na verdade, seu argumento de venda mais forte em seu nome.

No dia em que você enviar sua inscrição, envie o seguinte telegrama para a pessoa a quem você enviar a inscrição e não se esqueça de pagar a mensagem

antecipadamente: Walter

Teagle, Presidente Standard  
Oil Company New York City

No correio de hoje, estou lhe enviando uma carta importante que espero que sua secretária lhe entregue prontamente.

Anexe uma boa fotografia sua, sem moldura, à sua carta — uma que tenha sido tirada recentemente.

Envie junto com a carta os nomes e endereços de cinco referências, de preferência pessoas envolvidas em negócios estabelecidos ou banqueiros.

Informe sua idade, nacionalidade e escolaridade.

Se sua aplicação for preparada adequadamente e você selecionar com cuidado as empresas para as quais você a enviar, você pode contar com segurança em obter uma posição se você incluir pelo menos 10 empresas diferentes em sua lista. Em outras palavras, você estará praticamente certo de encontrar o que você quer buscando em 10 direções diferentes.

Deixe-me enfatizar que você deve usar sua própria imaginação e iniciativa quando se trata da escrita real da carta de inscrição. A única coisa que você não deve mudar é a política de oferecer seus serviços por um mês, ou mais, estritamente em teste. Todo o resto na carta pode ser alterado para se adequar à sua personalidade, ou para fazer com que a carta se ajuste às suas necessidades para melhor vantagem.

Se você seguir estas instruções cuidadosamente e não conseguir os resultados desejados, você pode enviar ao autor uma cópia de sua carta e sua classificação pessoal nos 17 princípios do sucesso e ele determinará onde você falhou. Esteja preparado, no entanto, para cumprir tudo o que você prometeu em sua carta, no caso de você receber um teste. Qualquer falta de sinceridade de sua parte será rapidamente detectada se você receber uma posição, e isso não ajudará seu caso.

Posso muito bem dizer a você, aqui e agora, que sempre houve um lugar, e sempre haverá um lugar, para um homem ou uma mulher que tem habilidade e sinceramente segue o hábito de prestar mais serviço e melhor serviço do que aquele pelo qual ele ou ela é pago. Não importa quantas depressões empresariais possam vir e ir, sempre haverá um lugar para a pessoa disposta a prestar tal serviço. Além disso, a prestação de serviço com esse espírito é o caminho mais seguro para a promoção.

Se você se classificar com precisão em cada um dos 17 princípios do sucesso e descobrir, após concluir sua classificação, que sua porcentagem é muito baixa em qualquer um dos princípios, você terá feito uma descoberta valiosa sobre si mesmo que, se colocada em prática, permitirá que você se prepare para superar qualquer fraqueza que possa possuir. Essa classificação deve provar ser um check-up lucrativo sobre você mesmo, e pode muito bem acabar sendo o ponto de virada mais importante da sua vida, desde que o coloque cara a cara consigo mesmo e retrate sua personalidade como ela realmente existe.

Você precisa dessa autoanálise, quer queira usá-la para obter uma posição ou não. Todo mundo precisa de um check-up assim, especialmente durante esses tempos, quando tantas pessoas estão tentando obter algo por nada, e milhares estão matando sua iniciativa, autoconfiança e definição de propósito para obter auxílio do governo. Se você está disposto a se jogar na caridade e viver sem prestar serviço útil, essa análise não lhe fará bem. Ela é destinada apenas à pessoa que deseja ser autodeterminada e que realmente está disposta a ganhar o que quer que exija da vida.

Após preparar a cópia para sua carta de apresentação e sua classificação pessoal nos 17 princípios, se você sentir que seu caso não foi preparado adequadamente, você pode enviar uma cópia de sua carta e classificação ao autor e ele ou um de seus assistentes analisará seu trabalho e oferecerá sugestões para sua melhoria, conforme necessário. Em nenhuma circunstância, contudo, o autor ou seus assistentes se comprometerão a redigir o texto desses documentos.

Agora você tem em mãos, neste plano simples, o melhor de todos os métodos possíveis para se vender para qualquer posição para a qual você esteja qualificado. A psicologia por trás do plano foi testada em milhares de casos, e eu nunca soube que ele falhou em produzir os resultados desejados. O espírito do plano é muito mais importante do que a mera formulação da aplicação. Deixe-me enfatizar esta verdade importante: é tão raro que qualquer pessoa se candidate a uma posição com base neste tipo de base, que aqueles que o fazem se beneficiam da lei do contraste. Nenhum executivo em cem se recusaria a investigar os méritos de uma pessoa que se oferece para trabalhar com base na demonstração de sua capacidade antes de tentar receber o pagamento. Ora, você sabia que algumas das maiores corporações do mundo têm regularmente contratado olheiros de talentos em busca de jovens homens e mulheres com tal espírito de disposição para prestar serviço como o aqui descrito? Quando tal pessoa é encontrada, ela é rapidamente contratada, e os portões para o rápido avanço ficam eternamente entreabertos.

Uma palavra final: se você acha os 17 princípios úteis para obter uma oportunidade de demonstrar sua habilidade, pense em quanto mais úteis eles podem ser se você fizer uma aplicação inteligente desses princípios depois de colocar o pé dentro da porta! Em outras palavras, não pare de usar esses princípios universais de sucesso para induzir alguém a lhe dar uma posição, mas vá além e use esses princípios para que você possa coletar o que quiser ou exigir da vida, tão efetivamente quanto Henry Ford os usou. Leia a classificação de Henry Ford nos 17 princípios, conforme fornecido em outro capítulo, então compare-se com Ford em cada uma dessas classificações e você

pode descobrir em que você difere de Ford. As chances são de mil para um de que a diferença entre você e Ford não seja tanto de inteligência ou educação, mas sim na aplicação e uso desses 17 princípios de sucesso, e as chances são igualmente grandes de que você possa aplicar esses princípios em sua vocação escolhida para que possa ir tão longe em seu campo quanto Ford foi no dele.

Não existem homens preguiçosos. O que pode parecer um homem preguiçoso é apenas uma pessoa infeliz que não encontrou o trabalho para o qual é mais adequado.

Vale a pena lembrar que o cliente é o fator mais importante em qualquer negócio. Se você não acha, tente se dar bem sem ele por um tempo.

### III



# O que você pode aprender com Henry Ford

---



TODO MUNDO já ouviu falar de Henry Ford, e a maioria das pessoas sabe disso ele começou de baixo na pobreza e no analfabetismo e por seus próprios esforços subiu ao topo. Mas poucos sabem, no entanto, dos princípios pelos quais o grande industrialista deu a si mesmo liberdade espiritual e econômica. A Parte 3 deste livro foi dedicada a uma análise completa de Ford e do método pelo qual ele se tornou autodeterminado. A história foi usada como uma explicação simples de uma das maiores conquistas de vendas na história do nosso país. Ela conta não apenas como Ford se vendeu para ter poder e fartura, mas também como ele conseguiu permanecer naquela posição invejável, apesar das sutis e poderosas tentativas de destroná-lo.

O homem educado é o homem que aprendeu como obter tudo o que precisa sem violar os direitos de seus semelhantes. A educação vem de dentro; você a obtém por meio de luta, esforço e pensamento.



# 21

## Unicidade de Propósito

DURANTE mais de um quarto de século, tenho observado a ascensão de Henry Ford da pobreza à riqueza e à afluência. Por sugestão de Andrew Carnegie, adotei o Sr. Ford como meu professor há muitos anos.

Uma vez por ano, durante 20 anos, analisei o Sr. Ford cuidadosamente, ponto por ponto. Acredito que fiz descobertas sobre ele por meio dessas análises anuais que nunca foram mencionadas por nenhum de seus biógrafos. Descreverei essas descobertas.

Henry Ford tem sido a fonte de conhecimento mais útil do que todos os outros homens que já conheci. Não sou um adorador de heróis, mas sou grato pela oportunidade de observar os esforços dos industriais mais bem-sucedidos da América e especialmente aqueles de Henry Ford, porque suas atividades foram tão extensas que ele encontrou e conquistou a maioria dos obstáculos que obstruem o caminho dos seres humanos.

O Sr. Ford tem sido minha "Exposição A." Por meio de suas realizações, testei os princípios fundamentais do sucesso que foram usados na construção da minha filosofia de sucesso. Sem o privilégio de observá-lo e estudá-lo em suas estupendas operações industriais, meu trabalho na filosofia teria exigido pelo menos mais 25 anos, se, de fato, pudesse ter sido concluído.

Esta declaração é feita em explicação do crédito dado ao Sr. Ford como sendo o homem de quem adquiri mais conhecimento útil do que de todos os outros juntos. O Sr. Ford não é minha ideia de um homem perfeito, mas suas excelentes qualidades e perspicácia empresarial superam em muito seus defeitos.

Henry Ford me ensinou o valor de selecionar um propósito principal definido como meta de vida a ser alcançada e à qual todos os outros objetivos e propósitos são subordinados.

O Sr. Ford trabalhou com uma mente de propósito central por mais de um quarto de século. Esse propósito é fabricar e vender um automóvel confiável dentro da faixa de preço do fazendeiro e do trabalhador.

Todos que já ouviram o nome de Henry Ford sabem qual é seu propósito principal definido e o que ele tem sido nos últimos 30 anos. Nem todos, no entanto, interpretaram corretamente a parte que a seleção desse propósito definido assumiu na acumulação da fortuna Ford.

Poucos se esforçaram para imitar o Sr. Ford selecionando e perseguindo persistentemente um único propósito como ele fez. Serei eternamente grato ao Sr. Ford, porque esta lição sozinha me rendeu a base fundamental de uma filosofia sólida de sucesso.

Se eu não tivesse sido influenciado por Henry Ford, provavelmente nunca teria pago o preço em luta, dificuldade e sacrifício necessários para a conclusão da minha pesquisa. Ao longo de todos os anos em que estive envolvido na construção dessa filosofia, a notável tenacidade de propósito de Henry Ford serviu como uma influência poderosa, forçando-me a continuar, quando eu, de outra forma, teria desistido.

O serviço útil que meus escritos podem prestar deve ser, em geral, creditado à influência de Henry Ford, porque ele contribuiu mais do que todos os outros homens de sucesso que observei.

O Sr. Ford foi o responsável por meu encontro com o Dr. Alexander Graham Bell, o Dr. Elmer R. Gates, Thomas A. Edison e Luther Burbank, que, por sua vez, me levaram à descoberta das vastas possibilidades que jazem ocultas na mente subconsciente. Por meio de muitos anos de experimentação, tanto de forma independente quanto em colaboração com esses homens, fiz descobertas sobre as potencialidades da mente subconsciente que me permitiram entender até certo ponto o funcionamento desse poder misterioso. A ajuda que posso prestar a outras pessoas pode ser rastreada diretamente ao que aprendi com Henry Ford e, especialmente, à sua influência sobre mim na questão de adotar e seguir persistentemente um propósito central definido na vida.

Parece-me mais do que uma mera coincidência que eu tenha sido levado à descoberta de fatos de vital importância em conexão com a psicologia da unicidade de propósito, como resultado de ter adquirido tal propósito através da observação de Henry Ford. Este fato me fez reconhecer a verdade de que toda grande descoberta e toda conquista notável do homem podem ser rastreadas até a influência de alguma outra pessoa.

Às vezes, deixamos de dar crédito a quem o merece; outras vezes, deixamos de interpretar a causa da conquista e, novamente, preferimos aliviar nosso próprio ego escolhendo acreditar que somos os grandes criadores!

No meu caso, prefiro afirmar francamente que qualquer conhecimento útil Posso possuir algo que foi adquirido de outras pessoas mais brilhantes.



### A Psicologia de um Propósito Central Definido

Desejo descrever o mais brevemente possível o que acontece na mente quando alguém adota e segue um propósito central definido, a saber:

1. Um propósito definido, quando misturado à fé na capacidade de alguém de atingir o objetivo desse propósito e mantido como um desejo dominante na mente consciente, é captado pela mente subconsciente e usado como um padrão ou projeto pelo qual esse propósito é transmutado em seu equivalente físico.
2. O meio pelo qual um propósito definido é captado pela mente subconsciente é a autossugestão ou autossugestão. Um propósito forte e ardente, mantido persistentemente na mente consciente, induzirá a ação pelo princípio da autossugestão.
3. A mente subconsciente é o intermediário pelo qual os pensamentos da mente finita do homem são comunicados e misturados à inteligência infinita.
4. A inteligência infinita, por meio de algum princípio estranho que ainda não foi isolado pela ciência, tem a tendência de transmutar em seu equivalente físico qualquer desejo que seja transmitido à mente subconsciente e misturado à emoção da fé.
5. Um propósito central definido, quando transmitido à mente subconsciente com a emoção da fé, é elaborado ou transmutado em seu equivalente físico através do mesmo princípio pelo qual a oração é realizada (quando é realizada).
6. A mente subconsciente é o meio ou intermediário através do qual os processos mentais de oração podem ser, e às vezes são, transmutados em seu equivalente espiritual e, pela inteligência infinita, transmutados em seu equivalente físico.
7. Um propósito central definido quando misturado com fé em sua obtenção é o equivalente a uma oração!
8. Nenhum pensamento ou prece será reconhecido ou agido pela mente subconsciente, exceto aqueles que foram misturados com emoção ou sentimento. Pensamentos produzidos por razão fria ou vontade não são reconhecidos ou agidos pela mente subconsciente.

Nestes oito parágrafos foram descritos tão brevemente quanto possível a soma e a substância do que aprendi sobre o funcionamento do

mente subconsciente. Devo essas descobertas, indiretamente pelo menos, à influência de Henry Ford. Estou convencido de que as estupendas realizações do Sr. Ford são devidas à sua compreensão e aplicação dos princípios que descrevi aqui. Tenho como evidência desse fato sua própria palavra, bem como minhas observações de seus esforços e os resultados que obteve. A realização financeira de Henry Ford não foi devida à sorte ou acidente. Nem ele fez nada que não possa ser duplicado por nenhum outro homem de inteligência razoável por meio da aplicação dos mesmos princípios que usou.

Biologicamente, Henry Ford não tem vantagem sobre nenhum outro homem de inteligência média. Suas realizações superiores foram devidas inteiramente ao seu conhecimento e uso de princípios superiores com os quais o homem médio não está familiarizado. Estou convencido de que nenhum homem pode atingir sucesso notável em qualquer vocação sem, consciente ou inconscientemente, organizar seus esforços e trabalhar com planos definidos em direção a uma meta definida!

A unicidade de propósito é essencial para a organização eficiente dos esforços de alguém. A divisão de atenção, propósito e esforço torna os esforços de alguém infrutíferos e ineficazes. É aqui que muitas pessoas caem, mas não sabem o motivo.

O próprio ato de definitivamente chegar a uma decisão na própria mente para atingir um objetivo definido torna a obtenção desse objetivo comparativamente fácil. Uma decisão firme para atingir uma meta definida traz essa meta para dentro do alcance da obtenção. O conhecimento dessa grande verdade tem sido inestimável para mim. Esse conhecimento foi adquirido a partir da minha observação dos métodos usados por Henry Ford. Na minha observação dos métodos do Sr. Ford, não estive sozinho. Milhares de pessoas fizeram a mesma observação. Talvez apenas algumas delas tenham interpretado da mesma forma que eu. Minha interpretação diferente se deve ao fato de que sou um estudante da vida e dos homens. A maior parte do meu tempo foi dedicada a estudar os efeitos analisando suas causas. Milhares de pessoas observaram que o Sr. Ford se tornou fabulosamente rico. Poucos procuraram a razão subjacente. Sedento por conhecimento, busquei e encontrei a causa da aquisição dessa fortuna.

Se você tentou e foi derrotado, se planejou e viu seus planos serem destruídos diante de seus olhos, lembre-se de que os maiores homens de toda a história foram produtos da coragem, e a coragem, você sabe, nasce no berço da adversidade.

# 22

## Persistência

### H ENRY Ford me ensinou o valor da persistência!

Eu o vi começar do zero e lutar para passar pela oposição e pelos obstáculos passados que teriam derrubado a maioria dos homens na primeira rodada da batalha. Eu o vi chicotear a pobreza, o analfabetismo e a ignorância. Sem persistência, ele nunca teria superado essas graves dificuldades.

Em todas as minhas observações de homens que construíram lugares invejáveis para si mesmos, não me lembro de ter ouvido falar de um homem que planejou seu trabalho e executou seu plano com tanta persistência quanto Henry Ford.

Sua persistência não é da marca comum. É da qualidade que não conhece tal possibilidade como derrota!

Nunca conheci um homem que pudesse tomar decisões mais rapidamente nem se ater a decisões com mais persistência do que o Sr. Ford. Ao visitar a casa de George S. Parker, o fabricante da famosa caneta-tinteiro Parker, conheci um dos vizinhos do Sr. Parker, que era engenheiro-chefe na fábrica da Ford em Detroit. Ele me contou sobre um incidente típico da persistência de buldogue do Sr. Ford. A equipe de engenharia elaborou e reduziu a projetos planos elaborados para melhorar a construção do eixo traseiro do carro Modelo T original. Depois que os planos ficaram prontos, o Sr. Ford foi convidado para a sala de engenharia para examiná-los.

Um por um, os engenheiros explicaram os motivos da mudança. O Sr. Ford ouviu sem dizer uma palavra até que o último homem dissesse o que tinha a dizer, então, caminhando até a mesa, ele deu um toque nas plantas e disse:

"Senhores, vocês sabem que agora estamos vendendo mais carros do que podemos entregar. Estamos trabalhando 24 horas por dia. Enquanto essa condição durar, não faremos essa ou qualquer outra mudança no automóvel Ford." A reunião chegou ao fim. O Sr. Ford se virou e saiu

da sala sem mais cerimônias. Isso era típico da maneira de Henry Ford seguir adiante com seu propósito central definido.

Nos últimos anos, a concorrência começou a afetar os negócios da Ford de forma tão intensa que uma mudança no design da carroceria e outras mudanças se tornaram imperativas. Com grande relutância, diz-se, o Sr. Ford deu ordens ao seu departamento de engenharia para começar a trabalhar em planos de melhorias. Desses planos surgiu o Modelo A, que foi o primeiro carro que a Ford construiu que tinha alguma aparência de beleza. Ele fez essa mudança muito lentamente. Na verdade, ele fez muito lentamente, porque a concorrência tinha dado passos tão largos que ele ainda não recuperou totalmente o terreno perdido pelo atraso.

Mais tarde, ficou óbvio que o público queria ainda mais melhorias. Desta vez, o Sr. Ford agiu mais rapidamente e produziu o modelo atual, com o recurso de oito cilindros e outras melhorias no design. Quando Henry Ford muda seus planos, ele geralmente o faz com grande deliberação. Faz parte de sua natureza trabalhar seus planos com tanta persistência que eles tenham sucesso, mesmo que planos mais práticos possam ser concebidos. O Sr. Ford não é o tipo de homem que cede à oposição, nem é facilmente movido por críticas. Persistência — na medida em que ele a carrega — pode ser uma falha, mas muito pouca ou nenhuma persistência é uma falha muito mais grave.

Persistência requer coragem, especialmente se for usada como base para uma nova ideia. A maioria das pessoas não aceita novas ideias rapidamente. Além disso, a maioria das pessoas desencoraja homens que se comprometem a criar algo novo. Sem persistência, o homem comum tende a ceder às críticas e desistir antes que seus planos amadureçam.

Em 1908, observei os irmãos Wright durante três dias de esforço tenaz para tirar um avião do chão. Eles finalmente o colocaram no ar. Ele circulou duas ou três vezes e caiu com um estrondo. Um velho, que estava sentado no estribo do meu carro, esvaziou a boca de suco de tabaco, olhou para mim e disse: "É exatamente como eu esperava. Se Deus Todo-Poderoso tivesse pretendido que o homem voasse, Ele lhe teria dado asas."

Eles nunca farão essas coisas voarem." O velho rapaz não viu nada além de fracasso para o avião. Eu vi apenas uma derrota temporária. Mesmo naquela época, a observação da persistência de Henry Ford me beneficiou.

A maioria do povo dos Estados Unidos criticou Theodore Roosevelt quando ele começou o programa do Canal do Panamá. Opinião geral

sustentava que era uma missão de tolos. Foi apontado que duas tentativas malsucedidas foram feitas para construir o canal, e a profecia era que o governo dos Estados Unidos desperdiçaria muito dinheiro e o empreendimento terminaria em fracasso. Sob a direção capaz do General Goethals, os planos para o Canal do Panamá foram realizados com persistência. O investimento provou ser um dos melhores já feitos por este país.

Os banqueiros da América criticaram o falecido Woodrow Wilson quando ele pediu ao Congresso para aprovar o Federal Reserve Banking Act. Eles profetizaram uma catástrofe para o negócio bancário se o projeto de lei fosse aprovado e lutaram contra ele até a paralisação. Agora, apenas alguns anos depois, o serviço que esse sistema prestou à fraternidade bancária provou ser inestimável. A persistência de Wilson provou valer mais do que o ceticismo dos banqueiros.

Persistência é um dos atributos de uma grande liderança. Sem ela, liderança duradoura é impossível. Persistência é duradoura e teimosa. O homem persistente com um plano ruim tem mais chances de vencer do que o homem com um plano perfeito, mas que hesita e vacila em executá-lo.

Persistência é uma das qualidades mais proeminentes de Ford! Ele a aplica quase ao ponto da obstinação. E por causa dessa qualidade de persistência, Ford reconhece a derrota temporária, mas não a aceita como fracasso! Todos os homens que têm a qualidade da persistência também têm a vantagem de serem capazes de distinguir a diferença entre derrota temporária e fracasso. Eles sabem que a derrota temporária pode servir como um trampolim para um degrau mais alto na escada da realização. Homens que não têm persistência não têm esse conhecimento. Eles desistem à menor provocação, mesmo antes de atingir o estágio de derrota temporária.

# 23

## Fé

### H ENRY Ford me ensinou o valor da fé!

Sem fé, a pessoa está propensa a carecer também de persistência. A fé é o próprio fundamento da persistência.



O que é fé?

Fé é um estado de espírito que permite que alguém visualize seu propósito central ou seus planos e propósitos menores como alcançados antes mesmo de começar sua busca.

Fé é um estado de espírito que pode ser induzido pela intensidade do desejo apoiado pela sugestão persistente à mente subconsciente de que o objeto desse desejo será totalmente realizado e alcançado.

A fé começa a tomar o lugar da dúvida quando se reconhece a existência e a disponibilidade da inteligência infinita.

A fé se multiplica pelo uso! Quanto mais se confia nela, mais pronunciada ela se torna.

A fé é o elixir da natureza, por meio do qual a natureza permite ao homem transmutar o impulso do pensamento em um arranha-céu de riquezas ou em um casebre de pobreza.

Por meio de sua demonstração de fé, Henry Ford me ensinou a trabalhar com quaisquer ferramentas que estivessem à mão e a não esperar até o momento certo.

antes de começar a traduzir meus desejos em seu equivalente físico. Descobri que o momento certo no sentido mais pleno e literal do termo nunca chega para nenhuma pessoa. Se esperarmos até que todas as condições estejam certas antes de começar a traduzir nosso propósito central em forma concreta, nunca começaremos!

A hora de começar é agora.

A análise do Sr. Ford mostra que ele acredita e pratica o hábito de começar onde está. Durante os primeiros dias de sua experiência na indústria automobilística, ele foi forçado a seguir esse的习惯. Não era o momento certo quando ele começou a experimentar sua engenhoca de charrete sem cavalos, mas ele foi em frente de qualquer maneira. Na verdade, ele seguiu o hábito tão literalmente que uma vez lhe custou sua posição enquanto ele trabalhava durante o dia e experimentava seu automóvel à noite. O Sr. Ford estava com pouco dinheiro durante os primeiros dias de sua carreira, mas ele substituiu a fé pelo dinheiro e, milagre dos milagres, ele descobriu que o substituto funcionava!

Durante os primeiros dias da minha experiência, meu caminho foi cercado por inimigos que tentaram com persistência duradoura minar minha reputação e destruir minhas chances de completar e levar ao mundo minha filosofia de sucesso. Descobri, como resultado da influência do Sr. Ford, que persistência não é páreo para fé. Continuei com meu trabalho, sem olhar nem para a direita nem para a esquerda, nunca parando para responder aos meus críticos nem para explicar aos meus amigos, confiando inteiramente na minha fé na solidez do meu plano para tomar o lugar das explicações. Não fiquei desapontado.

Começando em 1929, uma grande calamidade atingiu as pessoas do mundo através do que é comumente conhecido como a Depressão. Bancos fecharam suas portas aos milhares. Homens foram demitidos aos milhões. Grandes fortunas desapareceram em nada às dezenas. Líderes em negócios e finanças, indústria, política e religião mostraram a pena branca e se isolaram aos milhares. Caos e pandemônio prevaleceram e continuam a prevalecer em uma escala generalizada. Através de toda essa demonstração de medo, Henry Ford foi um dos poucos líderes que se manteve em seu posto e seguiu em frente com fé no futuro da América. Enquanto outros falavam sobre o retorno da prosperidade, o Sr. Ford estava se aprofundando e demonstrando prosperidade. Quando outros fabricantes de automóveis estavam demitindo homens aos milhares, o Sr. Ford os assumiu em proporções semelhantes. Somente a fé pode levar um homem em tempos como os vividos em 1931 e 1932.

O Sr. Ford não ficou nem um pouco perturbado pela Depressão. Enquanto milhares de homens e mulheres de mente pequena corriam loucamente para o

bancos e sacando seu dinheiro, forçando os bancos a fecharem suas portas, o Sr. Ford, que tinha tanto dinheiro em bancos quanto mil homens, deixou seu dinheiro lá e continuou com seus negócios tão calma e confiantemente como se nada de anormal estivesse acontecendo. Isso exigiu fé. Henry Ford tem fé e, por tê-la, ele também tem uma fortuna.

A fé é a mestra de todos os obstáculos que cercam o caminho do homem, com a única exceção da morte. Talvez até a morte possa ser conquistada pela fé! Quem sabe? Quem está disposto a confiar na fé o suficiente para descobrir quais são suas limitações ou se ela tem alguma limitação?

Os princípios das maiores religiões são todos baseados na fé. Jesus Cristo, ao realizar os milagres creditados a ele, o fez somente pela fé. Se a fé é o centro da religião, se ela constitui a soma e a substância da filosofia de Cristo, esse fato não deveria servir como uma dica para os homens que estão preocupados com maneiras e meios de ter sucesso nos negócios?

Todos nós temos esperanças e desejos, mas eles não podem substituir a fé!

Se Henry Ford tivesse apenas esperado ou desejado traduzir seu propósito central em realidade, ele teria seguido o caminho que centenas de outros fabricantes de automóveis seguiram desde que ele começou no negócio. Ele teve sucesso diante de mais obstáculos e oposição do que o homem comum já conheceu porque ele teve fé!

Todo ano, algum espertinho prevê que Ford vai se exceder; que Wall Street vai tirar seus negócios dele. Enquanto isso, Ford continua seguindo seu próprio curso e construindo novos planos.

O Sr. Ford sabe, e sabe que sabe, que sua fé o levará através de qualquer emergência empresarial com a qual ele possa se deparar. Consequentemente, ele surfa nas ondas da emergência em vez de ser submerso por elas.

A intelligentsia menospreza Henry Ford porque ele não é "educado". Poucos, se algum deles, acumularam um bilhão de dólares. Ford sabe como obter o que quer de natureza monetária ou material, ou seu equivalente, sem violar os direitos dos outros. Isso é mais educação do que 99 por cento das pessoas do mundo podem se gabar. Ford pode obter o que quer porque tem fé! Outros poderiam fazer o mesmo se tivessem a capacidade de fé de Ford!

Uma pessoa educada é aquela que sabe como obter tudo o que quer sem violar os direitos dos outros. O que mais do que isso um homem com seis graus após seu nome poderia realizar? Ninguém que conhece o Sr. Ford questionará a declaração de que ele é bem qualificado para adquirir todas as coisas materiais que deseja. Ele tem um propósito central definido e tem

conseguiu atingir esse propósito. O que mais do que isso a faculdade de Yale, Harvard, Princeton ou qualquer outra universidade poderia realizar?

Qualquer tolo pode fazer perguntas que o homem mais bem informado não consegue responder, mas nenhum tolo pode acabar com a pobreza, o analfabetismo e a ignorância e acumular uma fortuna de um bilhão de dólares prestando um serviço útil.

O Sr. Ford é um homem educado. Ele aprendeu por meditação, pensamento e experimentação que o homem não tem limitações, dentro da razão, além daquelas que ele estabelece em sua própria mente. O Sr. Ford alcançou mais do que a maioria dos homens porque ele removeu as limitações pelas quais a maioria dos homens permite que suas mentes sejam limitadas.

Henry Ford foi criado em uma fazenda. Ele estabeleceu a fundação para sua fé duradoura observando a maneira ordenada e organizada em que a natureza se move.

Olhando para o céu, ele viu milhões de estrelas e planetas se movendo no espaço com ordem e precisão. Ele concluiu do que viu que a natureza trabalha sempre com um propósito, produzindo do solo tudo o que o homem precisa e que a produção é abundante e eficiente.

Quando a Depressão começou, o Sr. Ford observou, como qualquer outro homem que pensa poderia ter feito, que não havia depressão no reino da natureza. Ele viu o mesmo sol brilhando na terra aquecendo as raízes da grama e fazendo com que a semente no solo germinasse. Ele viu que a natureza seguiu adiante com seus negócios em 1930 e 1931, exatamente como havia feito antes da quebra de Wall Street. A partir dessas observações, o Sr.

Ford deduziu o fato de que as depressões empresariais são feitas pelo homem. Por experiência passada, ele sabia que tudo o que o homem faz, ele pode desfazer. Porque ele viu e acreditou, Henry Ford seguiu em frente com seu negócio, sabendo que a tempestade da Depressão passaria e que a harmonia surgiria do caos quando os homens recuperassem seu senso de equilíbrio.

E todos nós sabemos que ele adivinhou certo: é impossível derrotar o homem que tem uma fé duradoura!

Se um plano falhar, ele criará outro para tomar seu lugar, sabendo que foi apenas o plano que falhou. O homem que tem essa fé é educado, não importa se ele nunca viu o interior de uma escola. Henry Ford sabe, como poucos homens sabem, que todo sucesso é baseado em confiança e fé! Ele também sabe que a prolongada depressão empresarial cresceu a partir da perda desses dois pré-requisitos de sucesso pelo homem.

Aqueles que criticam Henry Ford podem muito bem passar seu tempo estudando-o e imitando-o, apesar do fato de que ele tem muitas deficiências. Houve um tempo em que eu, como outros, estava inclinado a criticá-lo. Agora, estou tentando, da minha maneira humilde, aplicar à minha vocação algumas de

os princípios que fizeram de Henry Ford uma das figuras mais conspícuas em toda a história da indústria americana. De todos os homens que acumularam grandes fortunas na América, não conheço nenhum cujo histórico de realizações possa nos ensinar mais do que Ford. Para mim, ele é um dos dois homens mais interessantes do mundo, o outro sendo Mahatma Gandhi, o patriota das Índias Orientais.

A propósito, o Sr. Ford e o Mahatma têm muitas qualidades em comum, entre elas a fé duradoura. Por meio de sua grande capacidade de fé, Gandhi induziu mais de 200.000.000 de pessoas a coordenar suas mentes em um espírito de harmonia duradoura. Essa é uma conquista que o mundo nunca viu antes.

Fé é uma qualidade rara. Todos que a têm são dignos de estudo e emulação.

Mais de uma vez durante sua carreira, o Sr. Ford teve que combinar talentos com homens que representavam poder combinado por meio da riqueza. Toda vez, ele saiu por cima. Sua fé sempre provou ser mais forte do que a astúcia de outros homens. Alguns banqueiros de Wall Street tiveram ocasião de se lembrar disso por sua experiência com o Sr. Ford. Ele se manteve firme, apesar dos esforços de homens astutos para roubar-lhe seus negócios, porque ele tinha fé em sua capacidade de fazê-lo. Henry Ford encontrou a derrota muitas vezes, mas sempre se armou com o conhecimento adquirido pela derrota. A partir desse conhecimento, ele construiu um baluarte de autodefesa que, até agora, nenhum homem ou grupo de homens foi capaz de penetrar.

Qualquer homem pode se tornar grande ao fazer as coisas comuns da vida com grande espírito, com um desejo genuíno de ser útil aos outros, independentemente de sua vocação.

# 24

## Decisão

H ENRY Ford me ensinou o valor de uma resposta rápida e definitiva  
decisão!

Comparando seus métodos com os de outros homens, observei que homens que são lentos para tomar decisões e rápidos para modificá-las se e quando são tomadas, raramente alcançam sucesso notável em qualquer vocação. Aprendi com os métodos do Sr. Ford este axioma:

---

"Quando estiver em dúvida, faça alguma coisa, mesmo que seja apenas dar uma volta no quarteirão e pensar no que fazer."

---

Inspirado pelas atividades estupendas de Henry Ford, aprendi que a indecisão é uma das principais causas de grande parte da miséria que as pessoas vivenciam; que a indecisão leva à decepção e à punição autoimposta, que não se experimenta por nenhuma outra causa.

A indecisão em tempos de emergência destrói qualquer capacidade que alguém possa ter para liderança. Logo após o início da Depressão, vi sinais de indecisão entre líderes em praticamente todos os negócios e profissões. Homens, que em circunstâncias normais agiriam rápida e definitivamente, puxaram as cobertas sobre suas cabeças e tremeram, sem fazer nada. Eles aparentemente adotaram como lema, "Quando em dúvida, não faça nada."

O homem que toma decisões rapidamente provavelmente comete mais erros do que o homem que as toma lentamente. Ele certamente comete mais erros

do que o homem que nunca toma uma decisão. Que seja lembrado em seu favor, no entanto, que o homem de decisão rápida e definida pode cometer erros em 9 de cada 10 decisões e ainda assim obter resultados imensuravelmente maiores na décima decisão do que o homem que não toma nenhuma decisão ou permite que outros decidam por ele.

O que é uma decisão? É um pensamento completo! Homens de decisão são, necessariamente, homens que pensam. O ato de chegar a uma decisão envolve o princípio do pensamento preciso, um processo do qual a maioria das pessoas é totalmente ignorante.

Uma das descobertas mais estranhas que fiz sobre as pessoas é até que ponto elas vão para evitar tomar decisões por si mesmas. A maioria das pessoas vai trabalhar muito mais para evitar pensar do que teria que trabalhar pensando.

O homem que entende como tomar decisões inteligentemente não é apenas o mestre de seu próprio destino, mas também pode controlar os destinos de muitos outros. Vamos, portanto, analisar o princípio através do qual decisões podem ser tomadas inteligentemente, a saber:

1. Antes de tomar uma decisão, certifique-se de ter em mãos todos os fatos disponíveis relacionados ou que afetem essa decisão.
2. Aprenda a distinguir a diferença entre fatos e meros boatos, mesmo que seja necessário algum esforço para separar os dois.
3. Aprenda a distinguir entre importante e sem importância fatos.
4. Quando for impossível aproveitar todos os fatos de que você precisa para tomar uma decisão, use sua experiência passada e seu senso comum e forneça teoria para os fatos ausentes. Todas as decisões alcançadas dessa forma devem ser tomadas com reservas mentais e devem estar sujeitas a mudanças imediatas se mais tarde for descoberto que os fatos assumidos não estavam corretas.

Essas quatro regras simples, se seguidas como um hábito, serão úteis não apenas para tomar decisões rapidamente, mas também para tomá-las de forma inteligente.

Decisões baseadas em palpites, quando fatos são obtidos, são indesculpáveis. Henry Ford praticamente não faz palpites ao decidir! O mesmo pode ser dito de qualquer homem que pensa por si mesmo.

As opiniões são as coisas mais abundantes e baratas do mundo. Todo mundo tem um bando deles. Além disso, praticamente todo mundo os dá de graça. Ninguém tem direito a uma opinião sobre qualquer assunto, a menos que essa opinião tenha sido alcançada por pensamento cuidadoso e análise de fatos ou que

que se acredita serem fatos. A maioria das opiniões valem apenas o que é pedido por aqueles que as dão: nada!

Toda pessoa normal foi dotada pela natureza com o poder da razão. A faculdade de raciocínio fornece ao homem a capacidade de separar fatos da ficção. Na maioria dos homens, essa faculdade se torna praticamente atrofiada pelo desuso. Em Henry Ford, ela se desenvolveu e cresceu forte e precisa pelo uso!

Alguns leitores vão querer me lembrar de algumas das decisões imprecisas do Sr. Ford. Praticamente todos que lerem este livro provavelmente vão querer chamar minha atenção para seu ataque aos judeus e sua famosa viagem do "Peace Ship" durante a Guerra Mundial. Alguns vão se inclinar a perguntar: "O que você tem a dizer sobre essas decisões?"

Eu tenho muito a dizer sobre elas. Na verdade, tenho mais do que o espaço me permite dizer. Em primeiro lugar, os ataques do Sr. Ford aos judeus provam que ele é um daqueles homens que tem a coragem e o senso de justiça para reverter decisões que foram consideradas infundadas. Não há garantia de bom julgamento em todas as decisões; todo ser humano deve correr o risco de erros e julgamentos ruins.

No que diz respeito à decisão do Peace Ship, não tenho tanta certeza de que tenha sido tão fraca quanto alguns acreditam que tenha sido. Não "tirou os meninos das trincheiras até o Natal", como pretendia fazer, mas provavelmente teve o efeito de fazer milhões de pessoas pararem, pensarem e se perguntarem sobre o que era a guerra, e se fez isso, foi mais do que justificado. Talvez fosse tudo o que o Sr. Ford realmente pretendia fazer.

Suponha que ambas as decisões foram fracas e imprudentes. E daí? Duas decisões fracas entre milhares de decisões que um homem com as realizações do Sr. Ford deve ter tomado não é um registro ruim, é? Henry Ford não é infalível. Nenhum homem é! Todos nós cometemos erros, mas o principal problema com a maioria de nós é que não cometemos erros suficientes, porque não pensamos nem agimos até sermos forçados a fazê-lo. Pessoalmente, eu preferiria tentar e falhar mil vezes do que falhar por nunca tentar!

O imortal Emerson disse: "A consistência é o duende das mentes pequenas." O Sr. Ford pode não ter sido sempre consistente; tenho certeza de que não foi, mas ele venceu a pobreza e acumulou uma fortuna sem violar os direitos dos outros. Além disso, ele fez algumas fortunas enormes para aqueles associados a ele e empregou com altos salários centenas de milhares de homens. Esses são fatos, e são a evidência mais sólida de que Henry Ford é um pensador preciso. Pensadores sólidos são sempre homens de decisão!

# 25

## Esportividade

### H ENRY Ford me ensinou o valor do espírito esportivo!

Por mais de um quarto de século, tenho observado o Sr. Ford dominar o medo da crítica ao aceitar a derrota tão graciosamente quanto aceitou o sucesso.

Nunca ouvi falar dele revidando contra seus inimigos ou reclamando de qualquer forma sobre a conduta deles em relação a ele. Em seu desacordo com os Dodge Brothers, ele se livrou de uma situação empresarial embarcada com o mínimo de dano possível aos seus inimigos. Se ele alguma vez deu alguma entrevista à imprensa sobre essa transação, nunca ouvi falar.

Muitos homens entraram na empresa Ford durante sua infância, seja investindo alguns milhares de dólares, ou seus serviços pessoais, ou ambos, e saíram mais tarde com enormes fortunas. O Sr. Ford não tentou impedi-los de sair quando estavam prontos, nem tentou impedi-los de tirar do negócio uma riqueza muito desproporcional a qualquer coisa que eles colcassem nele. Desde o início do negócio, Henry Ford mostrou ser um verdadeiro esportista, apesar das observações sobre seu sangue-frio.

Às vezes, ouço algum ex-agente, vendedor ou funcionário da Ford falando sobre a crueldade do Sr. Ford para com seus homens. Até onde consegui obter os fatos, sua crueldade consistiu em ter descoberto maneiras e meios de fazer os homens se tornarem eficientes apesar de si mesmos.

Tenho certeza de que antes que o ponto de saturação fosse atingido na indústria automobilística por volta de 1930, o Sr. Ford manteve seus distribuidores andando mais rápido do que alguns deles queriam se mover. Talvez muitos deles precisassem desse tipo de

disciplina, como, de fato, a maioria de nós faz. Para ser justo com o Sr. Ford, deve-se lembrar que a competição em sua classe de automóvel tornou-se muito acirrada na época em que o Chevrolet atingiu seu pico de distribuição. O Sr. Ford sabia que o aumento da atividade por parte de seus distribuidores era necessário para enfrentar essa competição. Também deve ser lembrado que qualquer plano que o Sr. Ford inaugurasse para intensificar seus distribuidores os ajudava tanto ou mais do que a ele. Obviamente, quanto mais carros ele os forçava a vender, mais lucros eles obtinham. Longe de ser evidência de sangue-frio, seus esforços para produzir e distribuir carros com eficiência deveriam ter sido aceitos por seus distribuidores como um serviço real.

O Sr. Ford não é o tipo de homem que se dá bem com os outros. Ele não tem uma personalidade flexível e sua disposição é decididamente inflexível e firme na execução de seus planos, mas com tudo isso ele é um esportista porque ele teve em mente o pensamento de construir e vender um carro que serviria ao homem médio eficientemente a um preço dentro de suas possibilidades. Eu nunca ouvi o Sr. Ford ser chamado de desonesto; duvido que qualquer outra pessoa tenha. O máximo que seus inimigos disseram sobre ele é que ele é implacável. Quando se para para considerar a escala em que o Sr. Ford opera seus negócios, pode-se entender facilmente por que ele não pode atender a todas as demandas que lhe são feitas. A eficiência pressupõe uma política empresarial definida e planos definidos para executar essa política. O Sr. Ford sempre operou sob tal política e plano. Se não tivesse feito isso, ele não teria sido o sucesso que é hoje.

Quase no início de sua carreira empresarial, Henry Ford viu, como poucos outros viram, a estúpida ineficiência dos homens que fabricam e vendem mercadorias. Ele decidiu não se tornar vítima desse tipo de estupidez. Ele percebeu que estava operando no meio de uma era de máquinas na qual a lei da sobrevivência do mais apto tinha que prevalecer. Ele sabia, é claro, que aptidão significava eficiência de cada homem e com sucesso notável ele criou planos através dos quais essa aptidão era obtida.

Nenhum dos elementos de bom espírito esportivo está faltando em tal política. Quando uma empresa carrega 150.000 em suas folhas de pagamento e suas compras de matérias-primas chegam a milhões de dólares anualmente, ou a eficiência deve ser obtida ou o fracasso logo tomará conta do negócio.

Muitos homens que eram considerados melhores esportistas do que o Sr. Ford não sobreviveram à Depressão. Disto me sinto seguro em tirar a conclusão de que há uma certa fruixidão que às vezes passa por bom espírito esportivo, o que é, na realidade, ineficiência.

O Sr. Ford sempre pagou a escala mais alta em salários. Por outro lado, ele conseguiu obter valor em serviços. Não há nada antidesportivo nisso, a menos que eu tenha julgado totalmente mal o significado da palavra.

Trabalhadores profissionais de caridade foram ouvidos repreendendo o Sr. Ford com o argumento de que ele não doaria para caridade! Suspeito que um elemento de egoísmo entrou em tais reclamações. Um homem que dá emprego lucrativo e regular a tantos milhares de homens quanto Henry Ford fez, com salários e condições de trabalho superiores à média, está fazendo direta e eficientemente o que os trabalhadores profissionais de caridade estão tentando fazer por meio de doações diretas. O Sr. Ford acredita que a melhor forma de caridade não é destruir o respeito próprio de um homem dando-lhe algo, mas colocar um homem no caminho da oportunidade de ser autodeterminado por meio de seu próprio trabalho. Essa, na minha opinião, é a forma mais prática de caridade. Também é um bom espírito esportivo.

Na verdade, o Sr. Ford se tornou fabulosamente rico ao ajudar outros homens a ganhar e acumular mais por meio de seus métodos de eficiência do que eles possivelmente ganhariam ou acumulariam sem sua ajuda. Sua eficiência, por sua vez, tornou-se a eficiência daqueles que lucram distribuindo seu automóvel ou trabalhando em suas fábricas.

Em toda essa conversa sobre a crueldade de Henry Ford, suspeito que a inveja teve sua parte. É da natureza do homem invejar e expressar sua inveja em direção ao homem que tem sucesso.

Acredito que o mundo dos negócios atingiu o estágio em que deve e irá seguir o padrão de Henry Ford em muitos aspectos, em vez de criticar seus métodos. O negócio bem-sucedido do futuro será administrado de maneira semelhante à política de Henry Ford de dar ao público consumidor o máximo possível pelo seu dinheiro. Para fazer isso, o comerciante e o fabricante devem eliminar o desperdício e os altos custos da má administração.

Não apenas os negócios e a indústria podem aprender com Henry Ford; educadores podem lucrar observando seus métodos. Sua política empresarial poderia, se aplicada à educação, encurtar os anos agora gastos em salas de aula no estudo de assuntos abstratos que não têm valor prático para o aluno.

Os políticos também podem se dar ao luxo de estudar e aplicar os métodos de eficiência de Ford. Foi dito e, acredito, de forma conservadora, que Henry Ford poderia administrar o governo dos Estados Unidos com uma economia de nada menos que \$ 500.000.000 por ano, se ele pudesse ter carta branca. Se ele fosse o gerente do tesouro, não tenho dúvidas de que ele poderia cortar pelo menos metade da burocracia e das posições sobrepostas e às vezes totalmente desnecessárias. Claro, aqueles em cujos pés ele pisou iriam gritar, mas é seguro dizer que nenhuma reclamação seria ouvida dos contribuintes que apoiam o governo.

Quando você ouvir alguém repreendendo Henry Ford por falta de espírito esportivo, faça uma investigação cuidadosa sobre a reclamação. É provável que venha seja de alguém que foi prejudicado pela eficiência do Sr. Ford ou de alguém que não simpatiza com nenhum plano que obrigue as pessoas a darem valor recebido.

# 26

## Orçamento de Tempo e Despesas

H ENRY Ford me ensinou o valor de orçar meu tempo e minhas despesas.

Ao observar o Sr. Ford, descobri que homens que se tornam financeiramente independentes alcançam esse fim desejável organizando seu tempo para fazê-lo render uma renda maior. Estou convencido de que nenhum homem que trabalha por salário pode se tornar financeiramente independente apenas economizando uma parte de seu salário. A maioria dos homens desperdiça mais tempo a cada 24 horas do que dedica eficientemente ao trabalho. Isso é particularmente verdadeiro para o chamado tipo de homem de colarinho branco ou assalariado e o pequeno empresário.

Desde o fim da Guerra Mundial, o desperdício de tempo por parte dos homens dessas duas classes tem sido estupendo. O desperdício frequentemente toma a forma de intemperança e leva em conta suas vítimas não apenas em termos de dinheiro que elas não ganham, mas também em saúde. O tempo desperdiçado cobra um preço anual na América em proporções espantosas. Há alguns que reclamarão que precisam de tempo para relaxar por causa da saúde. A esses, eu ofereceria a sugestão de que Henry Ford mantém uma boa saúde sem desperdiçar tempo em dissipação do tipo mencionado.

O Sr. Ford reserva um tempo para relaxar. A principal diferença entre o método de relaxamento do Sr. Ford e o do desperdiçador de tempo médio é que a dissipação deste último resulta em efeitos deletérios à saúde e à mente, enquanto

O Sr. Ford encontra relaxamento por meio de fontes que enriquecem sua mente e não prejudicam sua saúde.

Não sou nem biógrafo do Sr. Ford nem seu propagandista. Sou apenas alguém que observou seus hábitos e sua política empresarial por mais de um quarto de século e lucrou com eles.

Autodisciplina, por meio de um orçamento de tempo e despesas apropriado e rigorosamente imposto, é essencial para a independência financeira. É um preço que a maioria dos homens não pagará. Isso pode, em parte, explicar o número esmagadoramente grande de pessoas que nunca alcançam a independência financeira. A maioria de nós prefere olhar para Henry Ford na hora de seu triunfo e dizer: "Que sorte!" Poucos de nós temos a resistência para seguir o curso que ele tomou, mesmo que nos demos ao trabalho de analisar a causa de sua "sorte". Eu fiz disso meu negócio analisá-lo tão de perto e com tanta precisão quanto as circunstâncias permitiram e fiz descobertas sobre seus métodos de vida e suas políticas de negócios que foram muito úteis para mim.

Várias páginas do manuscrito deste livro estão sendo escritas durante um dia muito quente de junho. Há pouco tempo, um conhecido ligou e se ofereceu para me levar para um passeio de barco. Fiquei tentado a ir com ele, mas na parede à minha frente estava pendurada uma cópia do meu orçamento de tempo diário, indicando claramente que eu não poderia ir. Fiquei desapontado? Nem um pouco, porque gosto do trabalho em que estou envolvido e o faço servir no lugar de muitas formas de recreação nas quais eu poderia me entregar. Em vez de me preocupar porque meu的习惯 de autodisciplina frequentemente me priva de uma boa oportunidade de perder tempo, olho para um mundo que é povoados por homens e mulheres que precisam do tipo de inspiração prática que, espero, pode ser encontrada em meus escritos e retribuo meus agradecimentos mais uma vez a Henry Ford por ter me feito disciplinar-me assim por meio de um orçamento estritamente imposto.

Não só estou tão feliz agora quanto era antes de começar a planejar meu tempo, mas estou muito mais contente porque aprendi que a felicidade duradoura vem da prestação de serviços que são úteis a outras pessoas.

Portanto, um orçamento de tempo e despesas rigidamente aplicado não só leva à independência financeira, mas, mais importante, leva à felicidade.

Nenhum homem pode ascender à fama e fortuna sem levar outros consigo.  
Isso simplesmente não pode ser feito.

# 27

## Humildade

H ENRY Ford me ensinou a ter humildade de coração!

Seus hábitos, seu estilo de vida, sua atitude em relação às outras pessoas são os mesmos hoje como eram quando ele estava preso à pobreza. O sucesso não lhe subiu à cabeça. O que pode parecer austeridade de sua parte não é mais do que sua falta de flexibilidade de personalidade.

Muitos homens importantes são assim.

O Sr. Ford não tem falsas noções sobre sua importância! Ele leva uma vida simples e não está acima da associação com aqueles que são menos afortunados financeiramente. Ele não é um conversador fluente. Na verdade, ele é exatamente o oposto e por esta razão ganhou injustamente a reputação de ser frígido e egocêntrico.

Eu acho também que o Sr. Ford adquiriu parte de sua timidez em relação às pessoas de uma espécie de sistema necessário de autodefesa por trás do qual ele teve que se esconder daqueles que buscaram conferências com ele desde que ele ganhou destaque. O fato de que anualmente mais de 30.000 pessoas lhe escrevem, implorando por ajuda financeira de uma forma ou de outra, dá uma pequena ideia do porquê ele achou necessário se fechar em uma concha. Mas essas cartas não são totalmente desperdiçadas. Ele as enfarda e as vende como papel velho!

No geral, o Sr. Ford provou ser um homem de equilíbrio incomum. Nada o desencoraja e nada o exalta indevidamente.

Sua humildade cresce a partir de sua compreensão e uso das leis intangíveis da natureza. Sua associação próxima com Thomas Edison, Luther

Burbank, John Burroughs e outros de seu calibre, indicam com que reverência ele considera homens que lidam com as leis da natureza. Acho que talvez tenha sido em grande parte sua associação com esses cientistas e naturalistas que é responsável por sua humildade.

Henry Ford sabe que há uma inteligência infinita que permeia cada átomo de matéria e cada unidade de energia e preenche todo o espaço por todo o universo. Ele sabe, também, que essa inteligência pode ser induzida a auxiliar o homem na solução de seus problemas, se, e quando, o homem se adaptar a ela.

Como o Sr. Ford permaneceu humilde de coração, ele não achou difícil sintonizar-se com as forças da inteligência infinita. Por causa dessa humildade, ele nunca foi acorrentado e limitado pela coisa chamada orgulho, que frequentemente estraga a utilidade dos homens. Inteligência infinita e orgulho não podem ser encontrados juntos. Muitos homens que alcançaram poder financeiro aprenderam essa verdade tarde demais na vida. Orgulho é frequentemente apenas presunção! Se o Sr. Ford tem alguma presunção em sua constituição, nunca ouvi ninguém falar sobre isso nem observei nenhuma evidência disso. A presunção geralmente exige sua chance de ser ouvida. Presunção e humildade são opostos. Onde uma é predominante, a outra é conspicua por sua ausência total.

Talvez nem todos que lerão este livro tenham analisado o Sr. Ford como um homem humilde. Propaganda adversa a respeito de suas atividades enganou muitas pessoas quanto à sua verdadeira natureza. Sua própria atitude de indiferença e silêncio não ajudou a corrigir essa impressão.

Todos os homens que têm uma compreensão profunda das leis da natureza são humildes de coração. Tive o privilégio de conhecer os hábitos e tendências de John Burroughs e Thomas Edison ainda melhor do que conheciam os do Sr. Ford. Cada um desses homens foi abençoado pela humildade de coração. Homens que sabem, e sabem que sabem, são sempre mais humildes do que aqueles que têm apenas um conhecimento superficial.

Se desejar, dê desculpas pelas deficiências dos outros, mas assuma uma responsabilidade rigorosa se quiser alcançar a liderança em qualquer empreendimento.

# 28

## O hábito de fazer Mais de um é pago para fazer

H ENRY Ford me ensinou que vale a pena prestar mais serviços e melhor serviço do que aquele que alguém é pago para prestar.

Aprendi essa grande verdade com outros, assim como com o Sr. Ford, mas ele provou sua solidez de maneiras mais diferentes do que qualquer outra pessoa que tive o privilégio de observar. Além disso, o Sr. Ford provou que esse princípio pode ser aplicado por um empregador em suas relações com seus funcionários, tão eficaz e lucrativamente quanto pode ser aplicado por um indivíduo que trabalha para um empregador.

O primeiro desentendimento sério do Sr. Ford com seus associados comerciais surgiu da falta de compreensão deles sobre esse princípio. Nos primeiros dias de sua carreira, antes do famoso Modelo T aparecer, alguns dos associados do Sr. Ford queriam que ele construísse um tipo de carro muito maior e mais caro, apontando para ele o que eles acreditavam ser a vantagem de um carro maior em lucros maiores por carro. O Sr. Ford viu a situação de um ponto de vista totalmente diferente. Sua noção era então, e permaneceu assim desde então, que o valor máximo deveria ir para um carro pequeno que pudesse ser vendido a

o menor preço possível. Com essa política ele construiu a reputação e a fortuna da Ford.

Quando outros fabricantes de automóveis aumentam o preço de seus carros, o Sr. Ford diminui o preço do seu. Quando outros empregadores diminuem os salários, o Sr. Ford geralmente os aumenta. Sua política empresarial é uma contradição tão perfeita daquela de outros empresários quanto se poderia encontrar. A solidez de sua política pode ser medida pelo grau de sucesso que ele desfrutou sob sua aplicação.

Ao analisar relatórios financeiros sobre a indústria automobilística, notei que a maioria deles contém um aviso na parte inferior dizendo que "o relatório acima é exclusivo das operações da Ford." Seria realmente difícil elaborar qualquer tipo de relatório financeiro no qual fossem incluídas as operações do Sr. Ford; seu método de fazer negócios é totalmente diferente do de outros industriais. Ele é a exceção proverbial à regra em praticamente todos os setores da vida. O Sr. Ford é heterodoxo e original em seus métodos de negócios. Ele se recusa a seguir, como um papagaio, qualquer método que possa melhorar.

Tenho observado alguns outros homens que, como Henry Ford, seguem o hábito de prestar mais e melhor serviço do que são pagos para prestar. Cada um deles é bem-sucedido em um grau notável. Além disso, cada um deles é livre da ortodoxia do procedimento empresarial, tendo encontrado maneiras mais novas e melhores de fazer negócios do que outros em suas linhas.

O falecido William Wrigley, Jr., foi um dos que fizeram essa política render-lhe uma bela fortuna. O falecido EM Statler seguiu o mesmo princípio lucrativamente em sua administração dos Statler Hotels.

O Sr. Ford considera que se um homem não faz mais do que é pago para fazer, ele não tem motivos válidos para buscar promoção ou maior remuneração. Além disso, se um homem não faz mais do que é pago para fazer, ele está, obviamente, sendo pago por tudo o que faz. Ele prova que acredita no princípio de prestar mais e melhor serviço do que alguém é pago para prestar, praticando-o em seu relacionamento com seus próprios homens e em suas negociações com o público.

Em todo o mundo, grandes empresários e pequenos empresários veem as conquistas de Ford com surpresa, imaginando como ele fez isso! Eles sabem que ele começou na pobreza. Eles sabem que ele foi prejudicado pela falta de escolaridade. Eles sabem que ele teve capital insuficiente durante a parte inicial de sua carreira, quando mais precisava. Apesar dessas desvantagens, eles o viram superar obstáculos que derrubam a maioria dos homens e atingir alturas estupendas de conquistas financeiras. Eles invejam seu sucesso sem perceber que seu sucesso foi o resultado de estrita adesão a princípios que funcionariam tão bem para os outros. Além disso, os princípios sobre os quais

A fortuna do Sr. Ford foi construída são comparativamente simples e fáceis de aplicar. Talvez isso possa explicar por que tão poucas pessoas adotaram o método Ford de fazer negócios.

Seus métodos são simples e pouco ortodoxos.

A maioria dos homens tem medo de tentar uma ideia nova. O Sr. Ford sai do seu caminho para descobrir novas ideias.

Ele já aprendeu que a maioria dos métodos de negócios usados por Os negócios americanos são obsoletos e ineficientes.

O falecido Elbert H. Gary me disse uma vez que a United States Steel Corporation gastava vários milhões de dólares anualmente tentando eliminar o atrito e o desacordo entre os membros de sua equipe. O Sr. Ford descobriu, por meio de novos métodos, como reduzir o atrito entre seus homens ao mínimo. Ele provou que seus métodos são sólidos porque funcionam.

Todos, de fato, que sabem alguma coisa sobre as operações da Ford, sabem que seus métodos funcionam. Seus críticos mais severos alegam que seus métodos de eficiência empresarial funcionam bem demais! Eles alegam que ele mata a individualidade nos homens com seus métodos de eficiência. Duvido disso. Tenho certeza, mesmo pelo meu conhecimento limitado das vastas operações da Ford, de que ele tem milhares de homens em suas folhas de pagamento que estão ganhando salários que não conseguiriam em nenhum outro lugar.

Não ignore esse fato importante.

A rigor, não é responsabilidade do Sr. Ford enviar homens às casas de seus trabalhadores para ver se eles conduzem suas casas de forma eficiente e sob condições sanitárias que contribuam para a saúde e a felicidade. Seguindo seu hábito de ir além e prestar mais serviço do que é pago para prestar, ele, no entanto, mantém supervisão sobre as casas de muitos de seus funcionários, com o resultado de que elas valem mais para ele e mais para si mesmas. Outros empregadores assumem a atitude de que as casas de seus trabalhadores não são problema deles, com o resultado de que essas casas, em muitos casos, não são lugares adequados para seres humanos.

Algumas pessoas são tão indiferentes ou desleixadas em seus hábitos pessoais que exigem alguma forma de controle externo para seu próprio bem. Onde tal disciplina parece necessária entre os funcionários da Ford, eles a obtêm. Não há nada impraticável ou idealista nisso. É simplesmente parte da política da Ford de fazer seus homens valerem mais para ele e para si mesmos.

Henry Ford é um homem extremamente prático. Ele conhece os homens e conhece a vida. Ele aplica seu conhecimento de uma forma que é vantajosa para si mesmo e para seus homens. Não consigo ver nada nisso que justifique críticas; pelo contrário, há muito que justifica sua ação.

Tenho observado a política e os métodos da Ford há mais de um quarto de século e ainda não observei o primeiro incidente em que o Sr. Ford

inaugurou qualquer política que afetasse injustamente seus próprios homens ou o público a quem serve. Não importa quão radicais ou heterodoxos seus métodos possam ser, após uma análise atenta e imparcial, eles provarão claramente que ele tem em mente, acima de tudo, a prestação de um serviço melhor.

Alguns fabricantes de automóveis literalmente roubam seus clientes em conexão com a venda de peças de automóveis e em trabalhos de reparo. A Ford foi a primeira a estabelecer um novo precedente que garante a todos os proprietários de Ford um serviço uniforme a um preço razoável e uniforme. Mais de um revendedor Ford perdeu sua franquia por tentar extorquir o proprietário em serviços e peças. Esses são fatos que temo que o público em geral não tenha entendido.

Muitas empresas poderiam muito bem tomar nota desse princípio específico.

Analise qualquer parte da política de negócios da Ford e você a encontrará baseada neste hábito de dar ao público o máximo de serviço pelo menor custo possível. Além disso, esta política foi inaugurada bem no início da carreira do Sr. Ford. A falha em simpatizar com ela custou a mais de um gerente de vendas e executivo da Ford sua posição.

O Sr. Ford teve sucesso porque mereceu ter sucesso! Muitos dos que fracassaram nos negócios o fazem porque merecem fracassar. Claro, não se espera que aqueles que fracassam admitam essa verdade. A maioria deles procura em todos os lugares a causa de seu fracasso, exceto no único lugar onde ela pode ser encontrada — neles mesmos.

Não há nada de misterioso ou milagroso no sucesso da Ford.

Henry Ford lhe dirá isso se você perguntar a ele. Ele não atribui seu sucesso a cérebros superiores e certamente não a vantagens superiores. Ele sabe que seu sucesso é atribuível à aplicação de princípios sólidos definidos que funcionarão com tanto sucesso para uma pessoa quanto para outra. Sempre foi surpreendente para mim observar quão poucas pessoas lucram com o exemplo do Sr. Ford. Fabricantes de automóveis surgiram e desapareceram aos montes desde que o Sr. Ford começou seu negócio. Seu fracasso, em grande parte, deveu-se à indiferença e à falta de observação da política da Ford.

De vez em quando, algum homem com imaginação e poder para analisar a política da Ford a adota em alguma outra linha de negócios e cavalga para o sucesso. Um deles foi o Sr. Whalen, que fundou a United Cigar Stores. Outro foi o fundador da Atlantic and Pacific Tea Company.

John D. Rockefeller, Sr., descobriu e aplicou a política da Ford muito antes da ascensão do Sr. Ford à fama e fortuna. A Standard Oil Company é líder em seu campo, apesar da concorrência poderosa. Sua política de negócios é a abordagem mais próxima da política da Ford que posso lembrar no momento.

A Standard Oil Company impôs um ritmo alegre a todas as outras companhias petrolíferas

na questão de prestar mais e melhor serviço do que o cliente esperava, provas disso podem ser encontradas em qualquer posto de gasolina Standard.

Marshall Field e John Wanamaker construíram dois dos maiores estabelecimentos de varejo de mercadorias da América aplicando a política da Ford de prestar mais serviço e melhor serviço do que o cliente tinha o hábito de receber em outro lugar. Não há direito de patente na política. Qualquer um pode usá-la.

Afortunada é a pessoa que aprendeu que a maneira mais certa de obter é primeiro dar através de algum tipo de serviço útil. Eu tento praticar, assim como pregar, o princípio de prestar mais serviço e melhor serviço do que sou pago para prestar. Pregar é barato. Muitas pessoas têm um decálogo de princípios que são pregados mais do que praticados. É minha política seguir os princípios que aprendi com o Sr. Ford porque observei que eles o serviram vantajosamente.

Estamos entrando em uma era favorável a todos que seguem o hábito de prestar mais serviço do que o esperado. Na verdade, esta é uma era que demanda esse tipo de serviço. No futuro, aqueles que não estão dispostos a prestar tal serviço ou são indiferentes a ele terão a experiência infeliz de ver suas oportunidades serem tomadas por seus concorrentes mais progressistas.

O pequeno comerciante independente está rapidamente se tornando apenas uma lembrança. Ele está sendo substituído por homens cuja maior imaginação previu essa mudança estupenda que está ocorrendo na demanda por um serviço maior e que se organizaram para prestar esse tipo de serviço.

O homem que presta mais serviços e melhores serviços do que aqueles que lhe são pagos a renda é reembolsada proporcionalmente.

Alguns homens são bem-sucedidos desde que alguém os apoie e os incentive, e alguns homens são bem-sucedidos apesar do inferno!

Faça sua escolha.

# 29

## Ford o Mestre Vendedor

### H ENRY Ford me ensinou os princípios do Mestre em Vendas.

No curto período de 30 anos, vi o Sr. Ford cingir a terra com o produto de seu propósito central definido! Ninguém, a não ser um Mestre Vendedor, poderia ter alcançado esse resultado surpreendente.

A arte de vender consiste, em grande parte, em conhecer e mostrar ao potencial comprador os reais méritos dos produtos ou serviços que você está tentando vender.

Estou convencido de que homens que alcançam sucesso notável em qualquer vocação devem se tornar Mestres Vendedores. Essa conclusão foi alcançada não apenas observando Henry Ford, mas analisando outros homens que acumularam grandes fortunas.



### As qualidades que fazem de Henry Ford um mestre em vendas

Estou convencido de que Henry Ford não tem mais cérebro do que a maioria dos homens. Estou igualmente convencido de que seu sucesso se deve ao uso mais eficiente de seus cérebros. Tenho certeza de que conheço nada menos que cem homens que, se tivessem seguido os princípios empregados pelo Sr. Ford, poderiam ter igualado ou até superado sua realização financeira. Vamos examinar essas

princípios através dos quais o Sr. Ford acumulou uma fortuna de um bilhão de dólares.

**Classificação de Henry  
Ford sobre o fundamental**

**Princípios do Sucesso**

1. Um chefe definido	Homens que aspiram à maestria em vendas sempre trabalham com cotas definidas para atingir objetivos definidos.	100%
2. Autoconfiança	Nenhum vendedor pode se tornar um mestre dessa ciência sem possuir uma abundância de autoconfiança. O Sr. Ford conheceu e superou miríades de obstáculos porque ele sabia a diferença entre derrota temporária e fracasso. A maioria dos vendedores nunca aprende essa diferença e, por não aprenderem, eles caem na derrota em vez de usá-la como um trampolim para subir mais alto.	100%
3. O hábito de economizar	Desde o início, o Sr. Ford adotou o hábito de orçar seu tempo e sua renda. Por meio desse hábito, ele construiu uma pirâmide de reservas de dinheiro suficiente para absorver o choque de todos os seus erros e experimentos.	100%
4. O hábito da saúde	O Sr. Ford não era um trabalhador esforçado. Ele tem sido um trabalhador inteligente. Isto significa que ele aprendeu a relaxar esvaziando sua mente sistematicamente através do contato com outros homens de quem ele aprendeu muito do que precisava saber. Ele tem sido moderado em todos os seus hábitos. Ele tem comido moderadamente alimentos simples. Ele não tem sido o	100%

	vítima de hipocondria ou sintomas. Ele fez sua mente servi-lo em vez de assustá-lo.	
5. Imaginação	Uma imaginação aguçada é o maior trunfo do Mestre Vendedor. Sr. Ford desenvolveu tal imaginação; ele a desenvolveu da única maneira que a faculdade imaginativa pode ser desenvolvida: através do uso sistemático.	90%
6. Iniciativa e Liderança	O homem que espera que outros construam um plano para ele, e então espera que outros ajudem a colocar o plano em ação, nunca desenvolve maestria em vendas ou em qualquer outra vocação. Sr. Ford concebe seus próprios planos por meio de sua imaginação e os traduz em ação por meio de sua própria iniciativa. Ele não espera que um gerente de vendas lhe forneça leads.	100%
7. Entusiasmo	O entusiasmo é de duas variedades: ativo e passivo. O entusiasmo do Sr. Ford tem sido uma mistura dos dois. Ele expressou seu entusiasmo mais por meio de ações do que por palavras. Seu tipo de entusiasmo manteve sua imaginação ativa quando isso não era óbvio, por causa de seu silêncio para com os de fora.	60%
8. Autocontrole	O Sr. Ford manteve-se equilibrado na maioria de suas atividades porque adquiriu a habilidade de contrabalançar as emoções de seu coração com o poder de raciocínio de sua cabeça. Para um homem de suas estupendas atividades e realizações, ele tem sido notavelmente livre de tangentes e erros fundamentais.	100%

(continua)

9. O hábito de fazer mais do que é pago	O Sr. Ford tem sido excelente em sua prática desse hábito. Ele inverteu a ordem de aplicação dessa regra quando adotou sua famosa escala de salário mínimo de US\$ 5,00 por dia, praticamente tornando cada trabalhador seu próprio supervisor. Em vez de pagar mais por serviços por essa política, ele na verdade pagou menos do que outros empregadores porque sua política garantiu que ele receberia um serviço maior em quantidade, mais eficiente em qualidade e mais harmonioso em espírito do que ele vinha recebendo na escala inferior.	100%
10. Uma personalidade agradável	A classificação mais baixa do Sr. Ford neste princípio foi compensada por sua classificação excepcionalmente alta na maioria dos princípios. Apesar de sua baixa classificação, ele demonstrou possuir personalidade suficiente para induzir outros homens a seguir sua liderança com lealdade e harmonia.	30%
11. Pensamento Preciso Existem poucos homens na América qualificados	para serem tão bem avaliados quanto o Sr. Ford neste princípio. Sua alta avaliação neste assunto é amplamente responsável pelo acúmulo de sua grande fortuna. Ele cometeu poucos erros de pensamento que não tenha apagado por meio do pensamento.	90%
12. Concentração de Esforço	A qualidade mais proeminente do Sr. Ford é a sua habilidade de se ater a um plano até que ele funcione. Ele toma decisões rapidamente e as muda, se é que muda, lentamente. Ele tem seguido persistentemente seu objetivo principal definido por 30 anos e ainda o segue.	100%

13. Cooperação	O trabalho em equipe é essencial para vender. Sr. Ford construiu e manteve a maior agência de distribuição de automóveis que existe. Não importa o que seus críticos digam sobre sua mão de ferro, ele manteve sua organização unida e ajudou a si mesmo a ganhar dinheiro ajudando outros a fazerem o mesmo. O maior trunfo do Sr. Ford é sua força de distribuição de vendas.	70%
14. Lucrando com Falhas e Erros	O Sr. Ford cometeu alguns erros enormes com os quais o público está familiarizado e, talvez, muitos erros dos quais o público nunca ouviu falar. Mas ele lucrou com esses erros, como indicam seus esforços para mitigar os danos que eles causaram.	100%
15. Tolerância	Tolerância significa "uma mente aberta sobre todos os assuntos em todos os momentos". A mente do Sr. Ford nem sempre foi aberta, mas ele não demorou a abri-la quando descobriu que ela estava fechada.	90%
16. Aplicando a Regra de Ouro	Alguns criticaram a classificação dada ao Sr. Ford com base neste princípio, acreditando que ela é muito alta. Será considerada uma classificação precisa se analisada com base nos negócios do Sr. Ford.  política como um todo. Suas operações são estupendas em escopo. Por essa razão, ele não poderia sobreviver se permitisse ser influenciado por políticas que favorecessem indivíduos, em vez de seguir a política mais ampla de trabalhar por planos que oferecem vantagens iguais às massas que são afetadas por suas operações.	90%
17. O princípio Master Mind é a base do poder estupendo do Sr. Ford.	Significa "Coordenação de	100%

(continua)

esforço em um espírito de harmonia." O Sr. Ford construiu um dos mais poderosos grupos Master Mind conhecidos no mundo industrial. Unidades de sua aliança Master Mind estão localizadas em praticamente todas as nações da Terra. O Sr. Ford mostrou ser um homem educado cercando-se de homens que pudessem fazer qualquer coisa que ele quisesse que fosse feita. Aquilo que lhe pode ter faltado pessoalmente em conexão com qualquer um desses princípios de sucesso, ele forneceu através das unidades de seu grupo Master Mind.

---

Henry Ford é o primeiro vendedor do tipo empreendedor dos Estados Unidos. Mais de 200 fabricantes de automóveis empreendedores entraram em cena e desapareceram novamente desde o início do Sr. Ford. Quando outros fabricantes de automóveis colocam seus ganhos em programas de expansão, Ford geralmente coloca seus ganhos em um fundo de reserva. Ponto por ponto, quando comparado com outros fabricantes de automóveis que fracassaram durante os últimos 20 anos, o Sr. Ford é uma antítese quase direta.

Ao longo dos longos anos de minha pesquisa, tive o privilégio de testar cada um dos princípios desta filosofia observando Henry Ford. Ele é o melhor exemplo vivo da solidez da filosofia porque a usou como base de uma das maiores fortunas já acumuladas por um empresário americano.

Tive o privilégio de testar os princípios do sucesso por meio da observação e análise do trabalho de outros homens bem-sucedidos, mas o Sr. Ford foi mais útil para mim do que qualquer outro por causa de seu hábito pouco ortodoxo de abrir novos caminhos e fazer as coisas por meio da experimentação.

Estude cuidadosamente a classificação de Henry Ford sobre os princípios fundamentais do sucesso. Ela conta, resumidamente, a história de suas espantosas realizações financeiras. Há dois fatos que, para mim, são mais do que meras coincidências. Um é bem conhecido no mundo inteiro: que Henry Ford acumulou uma fortuna enorme. O outro é o fato de que ele é o mais bem avaliado entre todos os homens vivos nos princípios fundamentais do sucesso, com exceção do Mahatma Gandhi. Esses dois fatos são ricos em sugestões significativas!

# 30

## Acumulação de Poder

Ao observar o Sr. Ford, descobri que um grande poder pode ser acumulado somente através do princípio Master Mind. Eu já afirmei que o Sr. Ford é um Master Salesman. Ele adquiriu essa maestria não através do magnetismo de sua personalidade, mas através de sua habilidade de coordenar os esforços de outros homens em um espírito de harmonia. Essa conquista é possível somente através da compreensão e uso do princípio Master Mind.

Este princípio foi primeiramente chamado à minha atenção por Andrew Carnegie, que atribuiu à sua aplicação toda a sua fortuna. Aliás, foi ele também quem primeiro chamou minha atenção para Henry Ford e sugeriu que eu observasse o Sr. Ford cuidadosamente se eu quisesse analisar os métodos de "um homem que, um dia, dominaria toda a indústria

automobilística." Como ele estava certo nessa profecia!

Minha descoberta do princípio Master Mind surgiu como resultado da minha primeira entrevista com o Sr. Carnegie, na qual perguntei a ele o que ele considerava a principal causa do seu sucesso. Depois de me pedir para definir meu entendimento do termo "sucesso", o que fiz indicando que acreditava que o dinheiro era a evidência concreta do sucesso, o Sr. Carnegie disse: "Posso lhe contar em poucos minutos como acumulei meu dinheiro, se é isso que você chama de sucesso." "Para

"começar", disse ele, "eu não acumulei meu dinheiro. Ele foi acumulado por meio dos esforços do meu grupo Master Mind, composto por cerca de 20 executivos." Ele nomeou cada membro do grupo, contando o que

parte que cada um tinha tomado na execução do princípio Master Mind. Ele enfatizou o fato de que a harmonia tanto no espírito quanto na ação é essencial na aplicação do princípio Master Mind. Ele chamou a atenção para o fato de que a discórdia, mesmo que possa existir apenas na mente subconsciente de uma única unidade de um grupo Master Mind, destruirá o poder do princípio Master Mind.

Fique atento a esse ponto importante.

Desde aquela primeira entrevista com o Sr. Carnegie, estudei os métodos de centenas de homens bem-sucedidos e descobri que o princípio da Mente Mestre está entrelaçado na política empresarial de todo homem que alcançou sucesso notável em qualquer vocação.

O princípio Master Mind é o centro das conquistas surpreendentes de Henry Ford. Ele tem dois grandes grupos Master Mind; um é responsável pela produção eficiente de automóveis, o outro é responsável pela distribuição eficiente de seu produto. O grupo Master Mind encarregado da responsabilidade de distribuir automóveis Ford — sua força de agência — é a organização de vendas mais eficiente do mundo. Por meio da organização dessa força, o Sr. Ford se proporcionou um mercado definido para seu produto. Além disso, por meio de seu contato próximo com essa organização, ele sabe aproximadamente quantos automóveis venderá anualmente muito antes de comprar as matérias-primas necessárias para sua fabricação. Portanto, não é de se admirar que o Sr. Ford possa fabricar um carro melhor por menos dinheiro do que seus concorrentes.

Por um grande número de anos, o Sr. Ford, por meio da cooperação de seu grupo Master Mind, foi capaz de determinar com muita precisão o número de carros que cada um de seus revendedores tinha que distribuir, com base em uma análise cuidadosa da população no território de cada revendedor. A cota de vendas do revendedor era fixada nos escritórios da Ford em Detroit. Uma vez estabelecido, o número era definido e cada revendedor tinha que vender esse número. Álibis e desculpas não iam. O revendedor vendia sua cota ou abria espaço para outro que pudesse.

Foi essa política que deu ao Sr. Ford a reputação de ser implacável com seus revendedores. Foi essa política, também, que seja lembrado, que tornou muitos de seus revendedores ricos! Suspeito que seus revendedores como um todo estavam muito satisfeitos com a política de negócios do Sr. Ford.

Foi o grupo Master Mind do revendedor do Sr. Ford por meio do qual ele, anos atrás, contornou com sucesso uma tentativa dos banqueiros de Wall Street de ganhar o controle dos negócios da Ford. Felizmente para o Sr. Ford, esse incidente ocorreu em um momento em que o mercado automobilístico ainda era flexível o suficiente para permitir que as cotas de vendas fossem aumentadas e alcançadas com sucesso pela pressão de vendas.

Lembre-se do que ele disse sobre seus botões elétricos durante o julgamento de seu caso contra o Chicago Tribune e você entenderá que o uso do princípio Master Mind não foi acidental. Houve muitos homens que acumularam grandes fortunas por meio da aplicação acidental do princípio Master Mind. O Sr. Ford não foi um deles. Ele aplica esse princípio com propósito premeditado. Nunca perguntei ao Sr. Ford como ou onde ele descobriu as possibilidades desse princípio, mas tenho motivos para acreditar que ele o descobriu por meio de sua associação com Thomas A.

Edison. Ouvi o Sr. Edison falar das realizações de Ford, e sempre ao fazê-lo ele se referia à compreensão do Sr. Ford sobre o princípio Master Mind. Ele entendia, como o Sr. Ford também entende, a fase psíquica e econômica do princípio Master Mind.

O sucesso, repito, é alcançado através do poder!

O poder é acumulado por meio de conhecimento organizado e inteligentemente direcionado. Organização e direção inteligente do conhecimento requerem coordenação de esforços em um espírito de harmonia entre duas ou mais mentes. Certamente, o leitor inteligente entenderá o significado do que foi dito sobre este assunto e verá claramente que grandes conquistas, independentemente de sua natureza, devem ocorrer por meio da aplicação do princípio da Mente Mestra.

Ouvi alguns homens expressarem a opinião de que a empresa Ford acabaria entrando em colapso e que ele perderia sua fortuna mais rapidamente do que a acumulou. Isso não é provável que aconteça, a menos que a indústria automobilística falhe. Mesmo que isso acontecesse, Ford recuperaria rapidamente suas perdas redirecionando seu talento para alguma outra linha de esforço.

# 31

## Auto-controle

### H ENRY Ford me ensinou o valor do autocontrole!

Ele não me ensinou a aplicar o princípio do autocontrole. Essa é uma coisa que cada indivíduo deve ensinar a si mesmo.

Por um longo período de anos, observei o Sr. Ford mantendo um maravilhoso estado de equilíbrio que poderia muito bem ser a inveja de qualquer homem. Mesmo quando ele estava sendo atacado por uma imprensa subsidiada, por escritores inspirados cujas razões para sua denúncia mordaz do Sr. Ford eram mais conhecidas por eles mesmos, ele manteve um temperamento calmo e não respondeu. Homens com menos autocontrole do que ele teriam revidado com vingança.

Tenho visto evidências do autocontrole do Sr. Ford em suas negociações com homens que entraram em seu negócio com alguns milhares de dólares e saíram com muitos milhões de dólares. Um por um, ele os pagou quando a harmonia não mais prevaleceu, mas, até onde pude aprender, ele não os difamou ou denunciou depois que eles se foram. Isso é mais do que pode ser dito de alguns que ficaram ricos por meio dos esforços do Sr. Ford e, por uma razão ou outra, deixaram seu negócio.

A demonstração mais exemplar de autocontrole do Sr. Ford, na minha opinião, tem sido em conexão com seu estilo de vida simples. Ele nunca se entregou a nenhuma cerimônia com o propósito de impressionar o público com sua força financeira. Ele se comporta agora praticamente como fazia antigamente, quando trabalhava em sua primeira carroagem sem cavalos em uma velha loja em Detroit. Ele demonstrou autocontrole na criação de seu filho para apreciar a glória do trabalho.

Ele demonstrou um autocontrole notável quando organizações trabalhistas em busca de corrupção tentaram alienar os trabalhadores da Ford alguns anos atrás. Em vez de colocar homens armados com rifles nos portões de suas fábricas para manter os organizadores trabalhistas do lado de fora, o Sr. Ford usou cérebros no lugar de balas e colocou obstáculos intransponíveis no caminho desses organizadores, fornecendo voluntariamente condições de trabalho e escalas salariais que nenhum sindicato poderia esperar garantir para seus seguidores.

O Sr. Ford exerceu consistentemente um autocontrole notável, vivendo sua própria vida à sua maneira e preservando seu direito de pensar por si mesmo. A maioria dos homens prefere ceder à opinião popular e se colocar ao lado do rebanho tanto em seus pensamentos quanto em suas ações.

O Sr. Ford demonstrou notável autocontrole ao ganhar e manter o domínio sobre suas emoções. A maioria dos homens é governada por suas emoções. O Sr. Ford tem emoções, mas elas estão sempre sob controle. É uma forma de autocontrole que a maioria dos homens nunca alcança.

Já foi dito em um capítulo anterior que o Sr. Ford tem uma abundância de fé em si mesmo, em outros homens e na Inteligência Infinita. Em vista de algumas experiências um tanto desconcertantes que ele teve com seus semelhantes que são inclinados à avareza, sua fé nos homens poderia ter sido mantida apenas por meio de grande autocontrole. Apesar de suas experiências com alguns homens que se mostraram indignos de confiança, o Sr. Ford se recusou firmemente a colocar todos os homens na mesma categoria. É um fato bem conhecido que ele deu emprego a dezenas de homens que tiveram a infelicidade de cumprir penas de prisão. Um ex-presidiário que se candidatou ao Sr. Ford para emprego começou a explicar que ele havia cumprido pena.

O Sr. Ford o interrompeu, dizendo: "Não se preocupe com isso. Comece onde você está." Nada mais foi dito sobre o incidente. O homem mais tarde teve que ser solto, mas ele não foi colocado na lista negra entre outros empregadores.

O Sr. Ford demonstrou um autocontrole incomum ao permanecer em seu posto e continuar a arcar com as responsabilidades de sua grande empresa em uma idade da vida em que a maioria dos homens financeiramente independentes já teria se aposentado. Ele aprendeu a rara arte de brincar com seus negócios.

Essas são apenas algumas das maneiras pelas quais Henry Ford demonstrou seu incrível autocontrole. Ao observar esse hábito, fui inspirado por um longo período de anos a consertar alguns dos meus caminhos de forma muito proveitosa. Durante os primeiros dias da minha experiência, frequentemente cedi aos meus sentimentos. Ao seguir o exemplo do Sr. Ford, descobri que é mais lucrativo colocar os melhores pensamentos e esforços em seu propósito central definido, sem olhar nem para a direita nem para a esquerda, do que permitir que alguém seja induzido a revidar aqueles que criticam.

Ao estudar Henry Ford, descobri que há mais homens no mundo que podem destruir do que homens que podem construir algo construtivo. Além disso, descobri que os destruidores são, mais cedo ou mais tarde, destruídos por seus próprios pensamentos e ações.

Pense bem antes de falar, porque suas palavras podem plantar a semente do sucesso ou do fracasso na mente de outra pessoa.

# 32

## Esforço Organizado

**H ENRY Ford me ensinou o valor do esforço organizado!**

No início da vida, o Sr. Ford escolheu um propósito central definido.

Ele dedicou todo o seu tempo para atingir o objeto desse propósito. Ele conseguiu empregar tanto seu tempo quanto sua fortuna lucrativamente em uma linha principal de esforço altamente concentrado. Ele demonstrou habilmente a sabedoria desse princípio.

A divisão de esforços é uma das maiores fraquezas daqueles que não têm sucesso. Aprendi isso com as análises de mais de 25.000 homens e mulheres que foram classificados como fracassados.

Logo no início de sua carreira, Henry Ford reconheceu as vantagens do esforço organizado. Ele sabia que uma vida média é muito curta para justificar alguém tentando ser um faz-tudo. Isso me lembra de uma declaração feita por Andrew Carnegie durante uma das minhas entrevistas com ele, quase 25 anos atrás. "Coloque todos os seus ovos em uma cesta", ele disse, "e então observe a cesta para ver se ninguém a derruba." Ele enfatizou a importância da concentração de esforço, independentemente da vocação de cada um.

Muitas vezes me esforcei para determinar qual das lições ensinadas por Henry Ford foi de maior utilidade para mim e, embora tenha achado difícil chegar a uma decisão, sou da opinião de que seu exemplo de esforço organizado foi mais valioso, talvez, do que qualquer outro.

Dediquei a maior parte da minha vida a reunir, classificar e organizar em uma filosofia simples os fatores que entram na obtenção do sucesso. A tarefa foi estupenda. Tive que ler e

assimilar o conteúdo de muitos, muitos livros através dos quais me informei sobre assuntos de biologia, química, astronomia, geologia, economia, religião, negócios, filosofia e muitos assuntos relacionados.

Senti a necessidade de me familiarizar com as descobertas de outros homens sobre todos os assuntos que estavam relacionados direta ou indiretamente ao assunto de realização financeira. Para atingir esse objetivo, li todos os livros que pude encontrar lidando com todas as formas de estimulantes mentais, desde os registros fragmentários do que foi registrado das descobertas de Sócrates até a filosofia de Emerson.

Ao conduzir essa pesquisa trabalhosa, senti também a necessidade de estudar e analisar os métodos de praticamente todos os homens de grandes realizações financeiras conhecidos pelo público americano durante o último quarto de século, com o propósito de verificar por quais meios eles obtiveram sua riqueza.

Depois que os dados necessários foram coletados, organizados e classificados, tive que testá-los quanto à solidez, uma tarefa que exigiu anos de esforço tedioso.

Todo esse trabalho exigia esforço organizado! Além disso, meu trabalho durante os primeiros dias era de tal natureza que eu não conseguia convertê-lo em dinheiro, exceto em alguns casos isolados.

Às vezes, eu ficava desanimado e, não fosse pelas lições que aprendi observando a filosofia de negócios de Henry Ford, tenho certeza de que nunca teria concluído minha tarefa.

Lembro-me de que Andrew Carnegie me alertou que não menos que 20 anos de trabalho concentrado e não lucrativo seriam necessários para completar a tarefa que eu havia começado. Ele sugeriu que eu talvez nunca vivesse para aproveitar os frutos do meu trabalho, já que o reconhecimento chega tarde para a maioria dos filósofos.

A sugestão do Sr. Carnegie não tendeu a me ajudar a concentrar meus esforços em uma tarefa que, do ponto de vista dele, nunca poderia ser lucrativa ou útil para mim. Sempre foi um profundo mistério para mim como reuni coragem para continuar meu trabalho diante dos obstáculos multifacetados que tive que superar.

Seja qual for a resposta correta, o fato é que a influência de Henry Ford foi minha maior inspiração para levar adiante uma forma altamente organizada de esforço concentrado até que a filosofia fosse concluída.

O mapa do mundo sofreu grandes alterações desde que comecei. Os costumes e hábitos das pessoas mudaram com uma rapidez quase inacreditável. O mundo pegou fogo e quase se queimou até a morte em uma forma de assassinato em massa dignificado pelo nome de guerra, cujos efeitos ainda são aparentes em todos os lugares. A proibição foi instituída e revogada com a subsequente ascensão e queda de várias raquetes. O crime tem

montou a sela da civilização enquanto a justiça foi forçada a andar descalça. A Era da Máquina atingiu seu ápice. As igrejas perderam muito de seu poder sobre as pessoas. A política e a política praticamente se tornaram raquetes.

E por último, mas não menos importante, a Mãe Natureza virou o mundo inteiro de joelhos e deu-lhe uma boa surra durante a depressão e a recessão.

Essas são algumas das principais mudanças na história humana que vi passar diante de mim, desde que comecei a investigar as causas e efeitos que fazem ou desfazem homens e mulheres.

Nunca me ocorreu antes da minha primeira entrevista com Andrew Carnegie que eu passaria mais de um quarto de século da minha vida construindo uma filosofia de sucesso. Sua influência sobre mim foi tão grande que comecei a longa jornada em busca do conhecimento que era necessário para a construção de tal filosofia.

O Sr. Carnegie não apenas plantou em minha mente a semente que finalmente germinou e se tornou o trabalho da minha vida, mas sugeriu um estudo de Henry Ford, o homem que estava destinado a exercer uma influência muito mais vital e útil sobre mim do que o Sr. Carnegie.

Praticamente todos os homens de realizações extraordinárias que colaboraram comigo não apenas me deram o benefício total de sua própria experiência, mas também me apresentaram a alguns conhecidos com quem fiz contato e de quem reuni dados úteis.

Pode ser uma grande surpresa para Henry Ford saber que ele foi meu professor mais útil por um período de um quarto de século. Confio que qualquer choque que ele possa experimentar será mitigado pelo fato de que seu aluno se esforçou, e continuará se esforçando, para ser um crédito para ele.

Meu maior desejo e esperança é que eu possa ser tão eficiente em libertar homens e mulheres das limitações que eles criaram em suas próprias mentes quanto o Sr. Ford foi na produção e comercialização de automóveis. Se eu não atingir esse objetivo, a culpa será inteiramente minha. Eu, como indivíduo, posso falhar na aplicação dos princípios de Ford, mas os princípios não podem falhar porque são parte dos fenômenos das leis da natureza.

É uma característica peculiar da natureza humana, mas é verdade que os homens mais bem-sucedidos trabalharão mais para prestar um serviço útil do que apenas por dinheiro.

# 33

## Iniciativa Pessoal

O principal objetivo definido ao qual o Sr. Ford dedicou o melhor parte de sua vida foi criada e amadurecida por meio de sua própria iniciativa individual.

No início da vida, o Sr. Ford fez um inventário de seu presente e futuro e descobriu que muitos obstáculos estavam entre ele e o sucesso. Ninguém o ajudou a fazer esse inventário e ninguém sugeriu que ele o fizesse. A ideia foi inteiramente dele.

Sua autoanálise revelou muitas fraquezas que precisavam ser eliminadas ou superadas. Ele começou, desde o início de sua carreira, a corrigir tais fraquezas conforme encontrava em si mesmo.

A análise inicial do Sr. Ford sobre si mesmo e seu ambiente revelou o fato de que ele não tinha um propósito central definido. Ele imediatamente começou a tarefa de criar um. Sendo naturalmente inclinado para máquinas e veículos de transporte, ele começou a experimentar um buggy que poderia ser feito para funcionar sem cavalos de potência. Essa ideia foi sugerida a ele por sua observação de uma máquina debulhadora portátil, que se movia sobre suas próprias rodas por energia a vapor.

Tenha em mente este fato: o Sr. Ford começou seu experimento em uma época em que tais experimentos eram considerados obra de um excêntrico. Assim, ele teve que ter iniciativa suficiente para contrariar a opinião pública. Os fazendeiros se opuseram veementemente à presença da carruagem sem cavalos do Sr. Ford nas estradas porque ela assustava seus cavalos. Além disso, eles registraram seus

objeções em termos inequívocos. Este é o ponto em que homens com menos iniciativa do que Henry Ford teriam cedido à oposição e à crítica.

Por experiência própria, sei quantos desvios convidam alguém a deixar a estrada principal do seu propósito central definido. Cada encruzilhada serve como um lugar para desistir, a menos que alguém seja dotado ou tenha adquirido iniciativa em abundância.

Cada obstáculo que se encontra em qualquer empreendimento serve como álibi para desistir! A maioria das pessoas cede aos obstáculos porque não tem persistência e iniciativa para lutar. Iniciativa e persistência são duas das qualidades mais proeminentes do Sr. Ford. Elas são, eu acredito, as duas qualidades que foram amplamente responsáveis por suas realizações surpreendentes. Inclua com essas duas qualidades a unicidade de propósito e a concentração de esforço e tenho certeza de que você terá então as quatro qualidades que fizeram de Henry Ford o homem mais rico da América.

Quando analisado, será prontamente visto que por meio dessas quatro qualidades o Sr. Ford derrotou a pobreza, o analfabetismo e a ignorância, três dos inimigos mais teimosos do homem. Por meio dessas quatro qualidades ele evoluiu, a saber:

1. Sabendo exatamente o que ele queria.
2. Criando planos definidos para adquirir o que ele queria.
3. Seguindo persistentemente esses planos, ou alguma modificação deles.
4. Concentrando todos os seus esforços e recursos em seu propósito central definido.

Esses quatro parágrafos curtos descrevem as qualidades excepcionais pelas quais Henry Ford se tornou o homem misterioso de todo o mundo empresarial e industrial. Na realidade, não há nada de misterioso nele. De todas as milhares de pessoas que tive o privilégio de analisar, descobri que o Sr. Ford é o mais fácil de analisar. Ele sempre se move com franqueza e abertamente. Ele não tem segredos pessoais. Sua vida inteira é um livro aberto que todos podem ler à vontade.

Henry Ford entende causa e efeito. Quando o Sr. Ford sofre uma derrota, ele descobre imediatamente o que causou a derrota. Quando ele tem sucesso, ele anota cuidadosamente a causa do seu sucesso. Alguns outros homens bem-sucedidos que conheci não foram tão meticulosos e precisos quanto ele a esse respeito.

Minha interpretação das conquistas de Henry Ford está agora em suas mãos. É minha sincera esperança que você possa achar isso útil, assim como eu achei o exemplo dele útil. O mundo está passando por um período muito difícil, durante o qual milhões de pessoas experimentaram derrota temporária, decepção e, infelizmente, perda de fé.

A todos cujos fardos parecem pesados, ofereço o pensamento consolador de que eles não estão sozinhos em sua hora de desespero. Outros caminham com eles por este moderno Jardim do Getsêmani.

Muitos séculos atrás, um filósofo persa, que era poeta e conselheiro particular de Sua Majestade, o Rei Ciro da Pérsia, ofereceu ao rei um pedaço muito sólido de filosofia. Ele disse: "Eu me lembro, ó rei, que há uma roda na qual os assuntos dos homens giram, e seu mecanismo é tal que impede qualquer homem de ser sempre afortunado."

De fato, existe tal roda. É intangível, para ser verdade, mas é real e poderosa. No entanto, esta roda da fortuna está girando eternamente. Enquanto impede qualquer homem de ser sempre afortunado, pela mesma regra também impede qualquer homem de ser sempre desafortunado!

Milhões de pessoas enfrentaram e ainda enfrentam o lado plano da grande roda da fortuna da vida. Tenha paciência! Tenha fé! Seja persistente e continue, sabendo que a roda ainda está girando, embora as revoluções possam parecer lentas.

Um dia tudo vai mudar a seu favor.

Humildade de coração é uma qualidade maravilhosa e desejável. Nada cria humildade tão rapidamente quanto pobreza e carência. Talvez a roda da fortuna tenha sido desacelerada propositalmente para que seu lado plano, que trouxe a depressão empresarial, possa impressionar o mundo com humildade.

Enquanto o trabalho neste livro está sendo concluído, o país está sofrendo de uma forma de estagnação empresarial conhecida como recessão empresarial. A condição começou imediatamente após Franklin D. Roosevelt lançar seu ataque infrutífero à Suprema Corte dos Estados Unidos, após seu segundo mandato.

Por causa dos efeitos generalizados da infeliz jogada do presidente, sinto-me impelido a fechar este capítulo com uma declaração do que eu faria se estivesse no lugar do presidente. Esta declaração é um clímax adequado porque a declaração contém uma análise detalhada de um princípio essencial para cada pessoa que se vende com sucesso pela vida.

Nenhum livro sobre o assunto de marketing de serviços pessoais estaria completo, nas condições atuais do mundo, sem uma análise do princípio surpreendente aqui descrito e recomendado como a base sobre a qual todo sucesso duradouro deve ser construído.

Os capítulos que se seguem são particularmente apropriados como clímax para minha análise de Henry Ford, pois sugerem a ampla adoção e uso de um princípio que, mais do que todos os outros, foi responsável por sua capacidade de se vender tão bem que se manteve no favor do povo por mais de 40 anos.

É uma coincidência impressionante que "Americano" termine com "Eu posso".

Até que você aprenda a ser tolerante com aqueles que nem sempre concordam com você — até que você tenha cultivado o hábito de dizer alguma palavra gentil sobre aqueles que você não admira — até que você tenha formado o hábito de procurar o lado bom em vez do ruim nos outros — você não será bem-sucedido nem feliz.

# 4

---

Uma regra para vencer  
Amigos que resistiram ao  
teste de mais de  
4.000 anos de tempo

---



O restante deste livro descreve um princípio tão importante em todos as relações humanas que foi escolhido como o único final adequado para o livro.

Antes de ler a descrição, quero que você se lembre de que foi principalmente devido à sua observação escrupulosa desse princípio que Franklin D. Roosevelt se tornou o ídolo do povo americano durante seu primeiro mandato.

Depois que você terminar de ler a análise deste princípio, gostaria de chamar sua atenção para o fato de que a negligência dele na aplicação deste princípio durante seu segundo mandato está custando ao presidente grande parte dos ganhos que ele obteve durante seu primeiro mandato.

Declarando os fatos de outra forma, o presidente vendeu a si mesmo aos corações do povo americano — uma das melhores e mais hábeis peças de venda registradas na história deste país — ao subordinar todos os seus privilégios políticos e pessoais para o benefício do povo como um todo. Se ele tivesse continuado a servir o povo com o mesmo espírito de altruísmo durante seu segundo mandato, ele sem dúvida teria entrado para a história como uma das maiores personalidades da América!

Ao ler os capítulos finais deste livro, será benéfico para você estudar e pesar cuidadosamente os registros de Henry Ford e Franklin D. Roosevelt. Se sua análise dos dois homens for sólida, você será forçado a concluir que Ford, apesar de sua desvantagem de um começo humilde na pobreza e no analfabetismo, vendeu-se para uma posição de poder da qual ele nunca poderá ser removido seguindo literalmente o princípio descrito nas páginas finais deste livro. Você também será forçado a concluir que o presidente, apesar de suas vantagens privilegiadas de riqueza no nascimento e sua personalidade de 100 pontos, encontrou um declínio na popularidade devido à sua negligência deste princípio. Uma comparação dos registros dos dois homens será útil para todos que estão tentando vender seu caminho pela vida com sucesso, não importa quais sejam as inclinações de alguém a favor ou contra Roosevelt e Ford.



# 34

## Se eu fosse presidente!

Se eu fosse o presidente dos Estados Unidos naquela época, eu serviria o povo da América com uma ideia que poderia mudar a nação inteira do caos e conflito para a harmonia e compreensão. Eu levaria a ideia para todas as pessoas, pelo rádio e pela imprensa pública. Meu discurso no rádio começaria com estas palavras:

Meus amigos, chegou a hora em que devemos falar claramente e pensar claramente. Com sua permissão, darei um exemplo de discurso claro dizendo que chegamos à encruzilhada da civilização na qual devemos escolher, porque temos a escolha de muitas estradas.

Hoje, nossa dívida chega a quase US\$ 40 bilhões, e o valor está crescendo a cada dia. Não preciso nem lembrar que acabamos de passar pela pior crise econômica que este país já conheceu, e que essa experiência nos nivelou a todos substancialmente para a mesma base financeira e espiritual. Para recuperar nossas fortunas pessoais e, eventualmente, pagar nossa enorme dívida pública, precisamos despertar novamente nossas forças espirituais, subordinar nossas diferenças de opinião política e econômica, e todos nos unirmos, e com isso quero dizer que precisamos cooperar tanto em espírito quanto em ação, cada um de nós reconhecendo o fato de que somos os guardiões de nosso irmão, gostemos ou não.

É hora de entendermos a verdade de que podemos continuar sendo o povo mais rico e livre da Terra, somente por meio daquela forma de cooperação que inspira esperança, fé e confiança uns nos outros. É hora, também, de percebermos a necessidade de um renascimento espiritual nacional, sem o qual a mera recuperação empresarial não nos fará bem permanente. É hora de paramos de falar sobre recuperação empresarial e começarmos a falar sobre recuperação espiritual, pois deve ser óbvio para o cidadão mais humilde do nosso país que estamos espiritualmente falidos!

Antes de nos preocuparmos com os pecados de outras nações, com suas guerras iminentes e conflitos internos, vamos colocar nossa própria casa em ordem. Devemos começar por trazer um melhor espírito de entendimento entre empregadores e seus empregados, que agora estão envolvidos em uma forma de guerra, que irá, se não for interrompida, destruir não apenas os indivíduos diretamente envolvidos no conflito, mas mais de 100 milhões de espectadores inocentes — homens, mulheres e crianças geralmente conhecidos como o público.

Esta nação ainda é uma república e somos um povo livre, com o direito de ajudar a estabelecer e manter os princípios políticos e econômicos que devem apoiar esta e todas as outras repúblicas. Tenho certeza de que nenhum verdadeiro americano quer que esta nação fique sob o controle de um homem ou qualquer forma de governo minoritário.

Tenho certeza de que todos vocês estarão dispostos a colocar os ombros na roda do destino e ajudar a mantê-lo girando para que possamos continuar sendo um povo livre.

Vim até você por meio deste apelo pessoal porque tenho um plano para oferecer para sua aprovação, um plano que sei que contém a solução do nosso problema conjunto. O plano não é uma invenção minha, mas tem a vantagem de mais de 4.000 anos de testes que provaram, sem margem para dúvidas, que é prático.

O plano não está de forma alguma conectado com política. Ele não causa dificuldades a nenhum ser humano. Para colocá-lo em ação, não é preciso nenhum sacrifício pessoal de ninguém. Ele não viola a religião de ninguém. Ele oferece vantagens financeiras e pessoais imediatas e definitivas a cada cidadão do nosso país. Ele acabará com o conflito entre capital e trabalho da noite para o dia. Ele dará a cada igreja em nossa terra uma nova transfusão de energia espiritual assim que for colocado em operação. Ele estabelecerá um bom exemplo para o

pessoas de outras nações a seguir, um exemplo que poderia facilmente trazer a elas a mesma liberdade generalizada e benefícios econômicos que esperamos dele para nosso povo. Não é exagero afirmar que o plano proposto é tão carregado de promessas que poderia facilmente acabar com todo esse barulho de espadas e ameaças de guerra que agora assolam muitos dos países da Europa.

A soma e a substância deste plano é uma promessa conjunta do povo desta nação, a ser feita por escrito em uma nova Declaração de Independência, de que eles retornarão ao princípio original sobre o qual esta nação foi fundada e que eles adotarão e, doravante, usarão a Regra de Ouro como base de todos os seus relacionamentos comerciais, profissionais, políticos e pessoais.

Não se assustem, meus amigos, com a simplicidade deste plano, pois aí reside sua força. O plano é tão simples que a pessoa mais humilde pode adotá-lo e usá-lo. Ele está ao alcance tanto de adultos quanto de jovens da terra. Ele está disponível, igualmente, para pessoas de todas as raças e credos. O uso do plano não requer o consentimento de ninguém, e ninguém que o adote e use pode ser enganado dos benefícios que ele fornece, porque esses benefícios são espirituais e econômicos por natureza.

Para colocar este plano em operação prática, o mais rápido possível, pedirei a cooperação específica e cordialmente organizada dos governadores de todos os estados e das igrejas de todas as denominações. Sinto-me privilegiado em pedir a cooperação das igrejas porque elas se beneficiarão muito com a aceleração espiritual das pessoas que se comprometem a viver pela Regra de Ouro.

Para fins de adoção simultânea deste plano, reservo uma semana, começando no dia 25 de dezembro e terminando no dia 1º de janeiro de cada ano, que será conhecida como "Semana da Regra de Ouro", e peço que, durante nossa primeira Semana da Regra de Ouro, cada pessoa assine um compromisso de adotar e usar esta lei universal como base de todos os relacionamentos humanos.

Eu seguiria esse discurso com outros até que eu tivesse tornado o povo da América tão "consciente da Regra de Ouro" que eles começariam a viver por essa grande regra de conduta humana. Eu me dirigiria particularmente aos trabalhadores da América, direcionando sua atenção para os benefícios pessoais a serem obtidos pela adoção e uso dessa regra.

Ideias governam o mundo! Esta é uma ideia, mas não é nova. Na verdade, ela tem sido pregada por tanto tempo que a maioria das pessoas cometeu o erro de presumir que ela deveria ser classificada junto com os muitos outros assuntos sobre os quais os homens têm pregado, mas não praticado.

O mundo precisa reviver esse princípio.

Se essa ideia recebesse um décimo do espaço de primeira página do jornal dedicado à discussão do New Deal, prós e contras, e um décimo do tempo de rádio que o presidente dedicou às discussões políticas, ela resolveria todas as principais dificuldades deste país em poucos anos.

No meu apelo ao povo da América, eu passaria por cima das cabeças dos chantagistas trabalhistas, por cima das cabeças dos políticos profissionais, por cima das cabeças dos propagandistas soviéticos que trabalham disfarçados de agitadores trabalhistas, e tomaria os trabalhadores em minha confiança. Eu lhes contaria a verdade sobre a configuração econômica e política desta nação, por meio da qual conquistamos o direito de falar de nós mesmos como o país mais rico e livre da Terra. Eu descreveria claramente aos trabalhadores a verdade de que este país sempre foi, e por necessidade deve permanecer, um país capitalista. Eu admitiria francamente que a nação tem duas capitais, uma delas de natureza puramente econômica, com sede em Wall Street, e a outra puramente política, com sede em Washington.

Gostaria de chamar a atenção para o fato de que os homens que administram o capital e os homens que realizam o trabalho na indústria e nos negócios são, e devem permanecer, parceiros amigáveis, e gostaria de enfatizar o fato de que o trabalho representa o corpo físico da nação, enquanto o capital é a força vital que mantém esse corpo saudável e vivo.

Eu diria claramente aos trabalhadores da América que, sem o sistema capitalista, o sistema político desta nação teria que ser mudado.

Eu lhes mostraria que qualquer movimento organizado para tirar do capital mais do que é colocado nele resultará na destruição do capital. Eu chamaria a atenção deles para o fato de que a felicidade individual vem por meio do esforço individual e da autodeterminação, não pelo esforço em massa. Eu diria aos trabalhadores que eles têm todo o direito de se organizar e negociar como um grupo, mas eu os alertaria para usar a mesma filosofia, em suas negociações com o capital, que um indivíduo deve usar se ele ascender ao poder e acumular riquezas sem violar os direitos dos outros.

Eu voltaria à história dos homens que fizeram a América e apontaria aos trabalhadores o fato significativo de que a maioria desses homens veio das fileiras do trabalho, de origens tão humildes quanto as de qualquer homem vivo hoje, e chamaria a atenção para as vantagens desse privilégio e perguntaria se há alguém que gostaria que ele fosse tirado.

longe deles. Eu compararia os privilégios agora desfrutados pelos trabalhadores da América com aqueles do povo da Rússia Soviética, Itália e Alemanha, e descobriria quantos trocariam o que têm pelo que poderiam ter como cidadãos de qualquer um desses países. Eu traria os arquivos do Departamento de Justiça e do Departamento de Estado, e revelaria ao povo da América as condições exatas existentes em países nos quais os negócios e a indústria foram tomados por ditadores autoproclamados, como afetam os trabalhadores. Eu levaria os trabalhadores da América em uma viagem imaginária pela Rússia e os deixaria ver, por si mesmos, quantas "galinhas em cada panela e automóveis em cada garagem" o povo daquele país possui. Eu nomearia os agentes russos que agora trabalham secretamente neste país para derrubar nosso sistema industrial. Eu colocaria os homens do Serviço Secreto em seu encalço e exporia cada movimento que eles fizessem. Eu colocaria palestrantes e propagandistas do governo em campo; e para cada discurso feito para a destruição de nosso sistema industrial, eu teria um melhor e mais lógico feito em nome deste sistema.

Eu organizaria as igrejas desta nação e pediria que trabalhassem seriamente e ajudassem nosso povo a sair da falência espiritual. Eu pediria que pelo menos um dia por semana fosse dedicado a alguma forma de serviço religioso com o objetivo de vender a América ao seu povo. Eu pediria aos jornais que dessem a coluna um em suas primeiras páginas com o propósito de levar uma mensagem diária ao povo sobre os méritos do "país mais rico e livre da Terra." Eu recrutaria os escritores mais capazes para usar este espaço proeminente com o propósito de familiarizar nosso povo com as múltiplas bênçãos que agora desfrutamos; e as razões para proteger nosso direito a essas bênçãos. Eu recrutaria os romancistas mais capazes do país e pediria que começassem a escrever livros glorificando o espírito de liberdade que desfrutamos neste país. Eu escolheria pelo menos um negócio de destaque em cada estado e induziria a administração desse negócio e os trabalhadores que o servem a adotar e usar a Regra de Ouro em todos os seus relacionamentos entre si e com o público que atendem. Então, eu pediria ao público que se esforçasse para patrocinar esses negócios e provar que a virtude não deixa de ter uma recompensa financeira direta, imediata.

Eu explodiria, de uma vez por todas, aquela velha máxima sobre a Regra de Ouro não ser prática "com os homens e as condições do jeito que estão no mundo hoje." Eu pediria às escolas e faculdades do país que começassem a ensinar os princípios do sucesso, os princípios que permitiram que Carnegie, Rockefeller, Edison e outros do seu tipo ascendessem de origens humildes a posições de fama e fortuna, e eu chamaria a atenção para o fato de que

onde havia uma oportunidade durante os primeiros dias desses homens, agora existem centenas. Eu chamaria a atenção para as grandes oportunidades, não apenas para um indivíduo ocasional, mas para milhões de homens e mulheres de todas as idades, que cresceram a partir do desenvolvimento industrial e do avanço que desfrutamos neste país por meio da ajuda de nosso capital econômico em Wall Street.

Eu me desculparia por ter cometido o erro de me referir aos líderes industriais da América como os "Monarquistas Econômicos", e encorajaria todo trabalhador a almejar a liderança no campo empresarial ou industrial. Eu diria ao povo da América que, desde o início da civilização até este exato momento, os grandes líderes, os homens bem-sucedidos em todas as vocações, sempre prestaram mais serviço e melhor serviço do que foram pagos para prestar. Eu lhes diria que ninguém jamais foi conhecido por desfrutar de sucesso permanente sem dar o melhor que tinha a oferecer, não apenas em quantidade e qualidade de serviço, mas particularmente em espírito amigável misturado generosamente ao serviço.

O que todos nós precisamos neste país hoje é de informação, esclarecimento, verdade!

Precisamos saber o que temos, como cidadãos deste país, e como o obtivemos! Precisamos saber mais sobre Andrew Carnegie, Henry Ford, JP Morgan, os Du Ponts e outros do seu tipo que foram responsáveis pela América industrial, que tornaram possível todos os empregos na terra pagando salários ou um salário. Os fazendeiros do país precisam saber que o excedente de alimentos que eles cultivam e comercializam é comprado pelo sistema industrial criado pelos homens que agitadores pagos estão tentando minar. Em resumo, todos nós precisamos saber que esta é uma nação industrial e capitalista, e no momento em que esse sistema for destruído, nossa liberdade vai junto.

Nós nos gabamos do nosso privilégio de uma imprensa livre e do direito à liberdade de expressão, mas ignoramos o perigo desses privilégios. Agora mesmo, a liberdade de expressão está sendo usada para minar o próprio fundamento da liberdade individual, por mais anômalo que isso possa parecer. Vamos manter nossa imprensa livre e nossa liberdade de expressão, por todos os meios, mas vamos usá-las para anunciar as virtudes, os benefícios, as riquezas, as bênçãos e os privilégios que desfrutamos. A natureza tem uma maneira estranha de tirar de nós as coisas que não usamos. Amarre um braço ao lado do corpo, retire-o do uso, e ele logo atrofia e murcha. Coloque um braço atrás de uma ferramenta pesada, dê a ele uso sistemático, e a natureza o recompensa com força e poder. Negligencie os jardins e campos e a natureza os leva de volta para a selva.

Dormem sobre nossos direitos à liberdade de expressão e à imprensa livre, e os agentes de países estrangeiros intervêm e usam essas armas para nos confundir e enganar.

Existem pecados de omissão e pecados de comissão. Neste país, somos grosseiramente culpados de ambos os tipos, mas particularmente de pecados de omissão. Nossa maior pecado de omissão é este: não temos um plano para manter nossa liberdade por meio do pensamento e da ação em massa. Menos de cinco milhões de homens organizados na forma de sindicatos estão em posição de estabelecer o preço dos alimentos e de todas as outras mercadorias, e os outros 125 milhões de nós não podem fazer nada além de pagar caro.

O que este país precisa, agora, não é de um bom charuto de cinco centavos, mas de interesse suficiente em nossos próprios assuntos para fazer o uso máximo do nosso alardeado privilégio de liberdade de expressão e de imprensa.

# 35

## O Dourado Regra em uso

Eu uso um relógio fino e altamente ajustado que mantém o tempo perfeito. Se eu desmontei o relógio, coloquei todas as peças em um chapéu e sacudi o chapéu pelo resto da minha vida, as peças não se montariam sozinhas na esplêndida máquina de medição do tempo que agora me serve. A razão é que na parte de trás do relógio há um plano cuidadosamente organizado e completamente testado que deve ser seguido antes que as peças possam ser correlacionadas, organizadas e transformadas em uma unidade funcional. Meu relógio marca o tempo porque as muitas peças foram montadas na mente de um homem que entendia de relógios e seguia um plano definido para juntar as peças.

Tive o privilégio de analisar milhares de pessoas, algumas delas entre os homens mais ricos e bem-sucedidos conhecidos pelo povo americano, algumas delas fracassos completos. Em todos os casos, o homem que teve sucesso seguiu um plano definido, e o homem que falhou negligenciou seguir um plano. Dessa observação, deduzi que sempre há uma causa para o sucesso, também uma causa para o fracasso. Na verdade, aprendi com minha pesquisa que existem 17 princípios fundamentais do sucesso, alguma combinação dos quais é sempre usada pela pessoa que tem sucesso em qualquer empreendimento.

Um dos mais importantes desses princípios é aquele que a maioria das pessoas está negligenciando hoje em dia. É o princípio conhecido como

Regra de Ouro, em conexão com a qual milhares de sermões foram pregados, sem que sua praticabilidade tenha sido impressa na mente dos homens.

Esta regra simples de conduta humana significa que tudo o que fazemos a ou para outro, fazemos a ou para nós mesmos. Entenda esta distinção e a Regra de Ouro assumirá um significado totalmente diferente.

Não vou pregar um sermão sobre a Regra de Ouro, mas vou dar a vocês informações confiáveis e de primeira mão sobre como ela funciona. Para dar a vocês essas informações de primeira mão, devo usar ilustrações pessoais, pois posso ter certeza absoluta apenas dos meus próprios motivos e emoções — os reais motivos e sentimentos dos outros são necessariamente baseados na observação.

A visão que apresento aqui não tem nada a ver com moral. Não tem nada a ver com o além. Ela lida com o aqui e agora. Ela oferece uma solução para os problemas prementes da vida, que todo homem enfrenta dia a dia. Além disso, ela oferece ao indivíduo o melhor possível de todos os caminhos para a felicidade pela excelente razão de que para uma pessoa ter sucesso sob esta regra ela não precisa fazer com que os outros falhem.

Fui levado a escrever esta confissão por causa da guerra fútil que está acontecendo agora entre capital e trabalho. É fútil porque ambos os lados certamente perderão quando a contagem final for feita, pois é uma lei, tão imutável quanto a lei da gravitação, que o homem que destrói seu vizinho destrói também a si mesmo. Você já pensou nisso?

Venha comigo fazer uma retrospectiva dos anos que passaram muito rápido e vamos analisar alguns dos resultados da Regra de Ouro aplicada.

No final da Guerra Mundial, Arthur Nash, um alfaiate mercante de Cincinnati, viu seu negócio praticamente naufragar. Ele não tinha capital operacional. Seu negócio havia caído a ponto de as despesas gerais estarem devorando os lucros. Ele não conseguia encontrar mais capital, então, em puro desespero, tudo o mais tendo falhado (observe bem a declaração "tudo o mais tendo falhado"), como último recurso ele colocou a Regra de Ouro à prova.

Chamando todos os seus funcionários, ele contou a eles a situação difícil em que o negócio estava. Ele disse que havia apenas 1 chance em 10.000 de salvar o negócio e, com a cooperação deles, ele aproveitaria essa chance. Ele se ofereceu para levar todos os funcionários para uma parceria com ele, dando a todos uma parte dos lucros, com a condição de que todos esquecessem as horas, esquecessem as conveniências e confortos pessoais e colcassem tudo o que tinham em seus empregos. "Se isso não salvar o negócio", ele disse, "então nada pode salvá-lo, mas acredito que se colocarmos nossos corações, cabeças e almas juntos, estamos fadados a vencer."

Os funcionários também acreditavam nisso. Eles uniram cabeças, corações e mãos. E isso não foi tudo. Eles entraram em meias velhas, contas de poupança e outros

esconderijos secretos e trouxeram suas escassas economias e despejaram todo o valor no negócio. Isso ajudou, mas o que mais fez bem foi o espírito que eles colocaram no negócio, o espírito sincero de desejo de fazer o negócio ir. O negócio foi. Na verdade, prosperou como nunca antes.

Eu tive o privilégio de escrever a primeira história de revista sobre o experimento, e acredeite ou não, esse homem, Arthur Nash, e seus funcionários, que não fizeram nada além de praticar a Regra de Ouro, chegaram às primeiras páginas dos principais jornais do país, e ganharam espaço generoso nas principais revistas. O experimento incomum recebeu um milhão de dólares em publicidade gratuita na primeira página que não poderia ter sido comprada com mero dinheiro, a qualquer preço.

Quando Arthur Nash morreu alguns anos depois, ele era um homem rico e seu negócio de alfaiataria estava florescendo, pois poucos negócios desse tipo já lucraram. O que ele fez por seus funcionários, ele fez por si mesmo. Eles cuidaram disso.

Não há segredos ocultos para essa conquista incomum. O episódio agora é uma questão de registro, um registro bem divulgado e bem conhecido, no entanto, quase 20 anos se passaram desde que Arthur Nash se apropriou da Regra de Ouro e a colocou para funcionar em seu negócio. Não há direito de patente sobre a Regra de Ouro. Qualquer um que escolher pode adotar a regra e colocá-la para funcionar. É uma das poucas regras que qualquer empregador, qualquer funcionário ou qualquer vizinho pode colocar em operação sem que alguém reclame. Talvez haja uma coisa errada com a grande regra: ela é muito livre. Talvez se uma lei fosse aprovada tornando uma ofensa aplicar esta regra, mais pessoas começariam a contrabandeá-la para operação.

Alguns anos atrás, Henry Ford surpreendeu todo o mundo industrial ao anunciar que daquele dia em diante pagaria a seus homens um salário mínimo de US\$ 5,00 por dia, independentemente de suas posições. Todos tinham uma opinião sobre a nova política do Sr. Ford, mas quase ninguém previu o efeito que isso teria sobre seus homens e seus negócios. Seus concorrentes na indústria gritavam "traição". Seu esquema selvagem, eles achavam, iria destruí-lo e a outros negócios também, se outros tentassem seguir seu exemplo. Eles estavam errados! Longe de destruir Ford, a mudança foi uma das mais sábias que ele já fez. Vamos resumir brevemente os benefícios que isso trouxe para Ford. Primeiro, deu a ele a escolha da mão de obra, pois todos queriam trabalhar para um homem que pagasse voluntariamente tais salários. Também cortou as despesas operacionais do negócio ao tornar automaticamente cada funcionário mais ou menos seu próprio supervisor. Nenhum funcionário que recebesse tais salários ousaria correr o risco de perder seu emprego por "soldado" ou por produzir trabalho de baixa qualidade ou muito pouco em quantidade. Os benefícios não terminaram aqui. O plano praticamente garantiu

o negócio da Ford contra problemas trabalhistas por mais de 20 anos; porque era muito mais liberal do que qualquer líder trabalhista poderia prometer, a proteção sindical nas fábricas da Ford tornou-se desnecessária. E, mesmo hoje, quando os líderes sindicais parecem ter perdido todo o senso de autocontrole, John L. Lewis tomou muito cuidado ao escolher a General Motors para sua primeira batalha no campo automotivo em vez de enfrentar a Ford.

Ford pode não ter pretendido administrar seu negócio pela Regra de Ouro quando ele voluntariamente aumentou os salários, mas o efeito foi exatamente o mesmo. A ação era o que contava. Em algum lugar em minhas viagens, vi um lema consistindo de três palavras curtas e simples, que me impressionaram mais do que todos os outros lemas que já vi. Dizia: "Ações, não palavras."

Quanto mais vejo homens, aqueles que têm muito sucesso (financeiramente) e aqueles que fracassam completamente, mais me convenço de que muitos invertem esse lema, lendo-o ao contrário, "Palavras, não ações." Como um grupo de palavras, a Regra de Ouro nada mais é do que tantos sons, por si só, sem benefício prático. Quando traduzidas em ações, essas palavras contam uma história diferente e muito diferente.

A Regra de Ouro, quando traduzida em ações, é o equivalente a prestar mais e melhor serviço do que aquele pelo qual se é pago.

Além disso, para se beneficiar ao máximo dessa grande regra de conduta humana, é preciso prestar esse tipo de serviço, uma verdade que todos os líderes fariam bem em aprender e incutir em seus seguidores.

Fiz uma descoberta muito surpreendente sobre o poder da Regra de Ouro, algo que eu nunca soube antes, e do qual não ouvi nada, a saber, quando um homem está em dificuldade, a melhor coisa que ele pode fazer para superar isso é encontrar outra pessoa ou pessoas que, da mesma forma, estejam em dificuldade e ajudá-las. Ao fazer isso, ele descobrirá, com poucas exceções, que ao ajudar seu vizinho, ele também ajudou a si mesmo. "Ajude o barco do seu irmão a atravessar e eis que o seu chegou à costa." Variados e de longo alcance são os

efeitos de prestar serviço com base na Regra de Ouro, serviço que dá o melhor que se tem a oferecer. Todos os sindicatos trabalhistas da Terra nunca poderiam fornecer a nenhum indivíduo as vantagens que ele pode ganhar para si mesmo ao adotar e viver a Regra de Ouro, colocando em seus esforços o melhor que ele tem, não de vez em quando, mas sempre, como uma questão de princípio. Aqueles que prestam esse tipo de serviço nunca precisam da ajuda de um sindicato trabalhista, ou de qualquer outro poder, para ganhar para si o melhor que a vida tem a oferecer.

Pessoas que literalmente vivem pela Regra de Ouro possuem um poder quase sobrenatural de atrair e agradar os outros e não têm dificuldade em obter cooperação voluntária. Não muito tempo atrás, fui convidado para passar um dia com Herman Schatzman, da Western Union Telegraph Company, que se ofereceu para me levar em uma longa viagem de automóvel que nos colocou em contato com

muitas pessoas em muitas circunstâncias diferentes. Fiquei surpreso ao observar a maneira como as pessoas em todos os lugares se esforçavam para ser corteses com o Sr. Schatzman, um fato tão óbvio que comecei a analisá-lo para determinar a causa. Em uma ocasião, ele dirigiu até uma propriedade privada que era guardada por um policial no portão de entrada.

Antes de esperar o policial falar, o Sr. Schatzman disse: "Estamos interessados em ver a propriedade; você teria a gentileza de abrir o portão para nós?"

O policial se virou e começou a abrir o portão, então hesitou, olhou em volta e perguntou: "Quem você deseja ver? O público não é admitido aqui, você sabe." Instantaneamente, o Sr. Schatzman respondeu: "Quero mostrar aos meus amigos este lindo lugar." Sem outra palavra, o policial abriu o portão e nós passamos. Na saída, eu o vi nos olhando muito intrigado, obviamente se perguntando por que ele violou suas instruções ao nos deixar entrar. Eu também me perguntei por que ele nos deixou entrar. Antes que o dia acabasse, eu descobri o segredo.

Pouco depois, o Sr. Schatzman teve o azar de ter um de seus pneus furado em uma área movimentada de Newark, Nova Jersey. Para piorar a situação, o pneu furou bem na frente de uma entrada comercial privada, onde fomos obrigados a bloquear a passagem. Um policial estava direcionando o tráfego a não mais de cem pés de distância. Quando viu a situação em que estávamos, ele foi até o carro, olhou para o pneu furado e estava prestes a nos mandar sair dali, quando o Sr. Schatzman falou com um largo sorriso no rosto e disse: "Agora, não é apenas a sorte de um homem, ter um pneu furado em um lugar movimentado como este?" O policial mudou a carranca em seu rosto para um largo sorriso e respondeu: "Você disse isso, irmão!" Então, para minha surpresa, ele se ofereceu para direcionar o tráfego ao nosso redor e deu ao Sr. Schatzman as instruções para a garagem mais próxima. O trabalho levou quase uma hora, mas o policial não proferiu uma única palavra de repreensão e, quando o pneu foi trocado e estávamos prontos para ir embora, ele caminhou até nós, sorriu generosamente e nos desejou melhor sorte na próxima vez que um pneu estragasse.

Mais tarde naquele dia, o Sr. Schatzman chegou a um sinal vermelho alguns segundos atrasado, mas decidiu seguir em frente. Quando ele estava na metade do cruzamento, um apito da polícia soou alto, e um policial grande e forte se aproximou com aquele jeito de "Eu peguei você dessa vez". Mais uma vez, o Sr. Schatzman o venceu e começou dizendo: "Que idiota da minha parte não olhar para aquele sinal. Quando olhei para ele cerca de um quarteirão atrás, estava verde." O policial apenas olhou para ele por alguns segundos, então sorriu e acenou para que voltássemos à posição, sem abrir a boca.

Depois de ter viajado com o Sr. Schatzman a maior parte de um dia inteiro, e tê-lo visto ser tratado com a máxima cortesia por taxistas, policiais e diversas outras pessoas que geralmente não se dão ao trabalho de ser corteses, descobri o segredo. Era simplesmente isso — Schatzman realmente gosta de pessoas — todas elas. Ele reflete essa simpatia não apenas em todas as suas ações, mas também em todos os seus pensamentos. Em ocasiões, quando me aventurei a analisar alguma pessoa sob os olhos do público cuja conduta pessoal eu não aprovava, Schatzman sempre voltava com uma expressão de alguma virtude ou boa qualidade que essa pessoa possuía e que eu havia ignorado deliberadamente.

Aqui, então, está um homem cuja personalidade é tão completamente carregada de pensamentos positivos e construtivos sobre os outros que eles rapidamente pegam essa atitude e a refletem de volta para ele como se fosse deles. Este é um dos traços estranhos e imponderáveis da natureza humana, mas é decididamente um traço; as pessoas agem conosco, em pensamento e ação, de uma maneira correspondente aos nossos pensamentos. Não apenas as pessoas fazem isso, mas os animais também. Um cachorro sabe instantaneamente quando encontra um estranho que não gosta de cachorros, e geralmente ele mostra sua antipatia em troca. Os pensamentos têm uma maneira de se telegrafar de um cérebro para outro. Enquanto eu cavalgava pelo país com Herman Schatzman naquele dia, eu me perguntava o que valeria a pena para todas as empresas que empregam homens e mulheres se seu espírito de amor pelo próximo e sua recusa em falar mal dos outros pudesse ser injetados nas mentes do empregador e dos funcionários.

Esse espírito simples, sozinho, acabaria com todas as disputas trabalhistas, como aquelas que ameaçam a própria fundação deste país. Ele faria mais do que isso: traria aos homens e mulheres equilíbrio e paz de espírito, como nunca pode ser conhecido por aqueles que carregam suas mentes com ganância, malícia, ódio e inveja.

Antes de meu dia com Herman Schatzman terminar, filosofei um pouco perguntando a mim mesmo por que, com todos os nossos maravilhosos sistemas de educação, ninguém nunca pensou em ensinar meninos e meninas, conforme eles passam pelas escolas, as vantagens de pensar em termos de gentileza humana! Além disso, não pude deixar de me perguntar por que os líderes tanto do capital quanto do trabalho nunca descobriram as múltiplas bônus que poderiam desfrutar para si mesmos e seus seguidores pelo simples procedimento de pensar uns nos outros em termos de gentileza humana.

Temo que uma das maiores fraquezas da maioria de nós seja a tendência de procurar em todos os lugares, exceto em nosso próprio estado de espírito, as causas de nossas dificuldades ao longo da vida. E sei, sem sombra de dúvida, que estamos onde estamos e somos o que somos, financeiramente e espiritualmente, por causa dos pensamentos dominantes que ocupam nossas mentes.

# 36

## Atitude Mental Deve Esteja certo

Não faz muito tempo, tive o privilégio de passar uma noite com Madame Esperanza Garrigue, uma professora de canto internacionalmente conhecida que me deu um relato interessante das primeiras experiências de Graham McNamee. O Sr. McNamee queria ser cantor, mas não tinha dinheiro para pagar sua educação. Madame Garrigue olhou para ele, estudou-o cuidadosamente e chegou à conclusão de que ele valia o esforço dela depois que soube que ele queria tanto se tornar um cantor que estava disposto a passar fome, se necessário; então ela o aceitou e deu a ele o melhor que tinha.

Depois que ele fez uma reputação como locutor de rádio, e o dinheiro começou a vir livremente, o Sr. McNamee foi até a Sra. Garrigue e se ofereceu para pagar sua dívida com ela. Ela se recusou a aceitar dinheiro, então ele pediu que ela o deixasse pagar de outra forma, dando a outro jovem a mesma oportunidade que ela havia dado a ele quando ele estava sem dinheiro; a conta a ser paga por ele. Eles gastaram mais de US\$ 150 anunciando um jovem adequado, e finalmente o encontraram (estranhamente trabalhando como pajem no estúdio de transmissão). Após seis anos de treinamento, o rapaz foi lançado em uma carreira muito promissora como cantor. A dívida de McNamee havia sido quitada. Não é de se admirar que ele esteja fazendo uma fortuna como locutor de rádio. Não é de se admirar que o público goste dele. Talvez a maioria das pessoas não saiba por que a voz de Graham McNamee é tão agradável.

Tenho certeza de que não sabia até aprender sobre sua filosofia de lidar com os outros — mas a verdade é que ele coloca sua voz com uma atitude mental que reflete a Regra de Ouro. Ele pensa coisas gentis sobre seus semelhantes, ele vive a Regra de Ouro em seus pensamentos e em suas ações, portanto ele está prosperando. Quando digo que ele está prosperando, estou me referindo não apenas à opulência material, mas também às riquezas espirituais, pois Graham McNamee deve precisar estar em paz consigo mesmo porque ele está em paz com seus semelhantes.

"Tudo o que o homem semeia, isso também ceifaré." Milhares de sermões foram pregados a partir deste texto, mas poucos deles transmitiram o real significado da filosofia por trás da frase curta. Provavelmente a maior fortuna da América, se não do mundo inteiro, é a fortuna Rockefeller. Por mais de um quarto de século, os Rockefellers, pai e filho, dedicaram a maior parte do seu tempo a doar dinheiro. Para que ele pudesse ser dado com sabedoria, uma grande equipe de cientistas e especialistas em negócios é empregada pela Fundação Rockefeller. O negócio deles é ver que o dinheiro seja usado para o bem maior para o maior número. Apesar dessas enormes doações, que somam quase um bilhão de dólares, o patrimônio Rockefeller continua a crescer e a prosperar. Tudo o que os Rockefellers tocaram se transforma em riquezas. E um dos fatos estranhos sobre as doações Rockefeller é que elas não são feitas com o propósito de obter. A última frase contém um pensamento que vale a pena analisar por aqueles que desejam fazer uso prático da Regra de Ouro. O velho Rockefeller pode ou não ter usado métodos cruéis ao lidar com seus concorrentes durante seus dias mais jovens, quando a fortuna dos Rockefellers não era tão grande. O fato é que os Rockefellers foram generosos com o público no uso de seu dinheiro e algo, algum poder não facilmente isolado, foi generoso com os Rockefellers ao trazer de volta mais dinheiro do que eles já deram.

Charles M. Schwab teve a sorte de se associar a Andrew Carnegie quando ele era muito jovem. Tenho a palavra do Sr. Carnegie de que Schwab não precisava de ninguém para supervisioná-lo, nenhum relógio de ponto para registrar sua entrada e saída. Schwab era seu próprio supervisor e, quanto às horas, bem, ele estava à disposição quando necessário, não importa quantas horas ele tivesse que trabalhar. O Sr. Carnegie exigia esse tipo de serviço? Ele não exigia! Foi ideia do próprio jovem Schwab. Valeu a pena prestar mais serviço e melhor serviço do que o Sr. Carnegie pedia? Ele não estaria melhor se tivesse sido apoiado por um sindicato cujos líderes teriam garantido que ele não trabalhasse mais do que oito horas por dia? A resposta para isso é interessante. Ao definir suas próprias horas, ao dar em qualidade e quantidade de serviço muito mais do que qualquer empregador poderia ter pedido dele, o Sr. Schwab definiu sua própria escala salarial, mais do que qualquer sindicato poderia.

exigiram, e o Sr. Carnegie estava feliz em pagar. Às vezes, o pagamento chegava a um milhão de dólares em um ano.

Quando Schwab foi trabalhar para Carnegie, ele era inexperiente e pobre. Sua escolaridade era realmente pequena. No entanto, ele tinha um certo estado de espírito, uma atitude mental, pode-se dizer, que lhe rendeu vantagens e privilégios frequentemente negados a homens que insistem em medir seus serviços pelo relógio de ponto e escalas salariais sindicais. Esse estado de espírito, que provou ser tão lucrativo para o Sr. Schwab, era, como o Sr. Carnegie expressou, "muito contagioso". Aqueles que trabalharam com Schwab rapidamente pegaram sua atitude mental e, por sua vez, a passaram para outros, e isso levou à harmonia em todas as obras. A harmonia é uma coisa intangível, mas vale muito dinheiro para aqueles que podem inspirá-la.

Você não pode superestimar o valor deste princípio. Use-o sempre que puder.

Schwab inspirou harmonia e bons sentimentos porque ele tinha a atitude mental correta em relação às outras pessoas. Foi essa mesma atitude mental que lhe deu a reputação de ser um dos maiores vendedores da América. Claro, ele é um grande vendedor. Ele é ótimo porque sua atitude mental é construtiva e contagiosa. Outras pessoas que o contatam captam seu estado mental e o refletem de volta para aqueles ao seu redor. Um jovem taquígrafo que já trabalhou para Schwab disse: "Ter o privilégio de contatar sua mente diariamente vale mais do que todos os diplomas universitários do mundo. Isso tem o efeito de fazer com que alguém queira ser decente com outras pessoas." Que homenagem! No entanto, a atitude mental de Schwab não lhe custou

nada além de autocontrole, além de um desejo genuíno de ser agradável com as pessoas. Tal atitude tem muitas vantagens. Ela não apenas atrai e agrada as pessoas e as faz cooperar de bom grado, mas também dá paz de espírito e satisfação pessoal, como não se pode ter de nenhuma outra forma. Schwab converteu sua atitude mental em milhões de dólares. Ele fez com que fornecesse emprego a centenas de milhares de homens, aos quais pagou e continua a pagar centenas de milhões de dólares em salários e ordenados. Na verdade, a atitude da Regra de Ouro é uma lâmpada de Aladim que nunca falha.

Quanto tempo levará até que os homens aprendam a importância da atitude mental?

Quanto tempo levará até que os homens aprendam que seu próprio estado de espírito, e nada mais, determina suas rendas e mede seu valor para o mundo?

Quanto tempo levará até que os homens começem a controlar seu estado de espírito?

Responda a essas perguntas e você se tornará tão rico e famoso quanto Schwab, Rockefeller ou qualquer um dos outros que, muito evidentemente, sabiam a resposta.

Se há uma coisa mais do que tudo que torna uma pessoa indispensável para seu empregador ou para o público, é a atitude mental correta.

Enquanto estou falando de Carnegie e Schwab, posso também chamar a atenção para o fato de que a atitude mental de Carnegie estava correta. Ele conhecia o valor da atitude mental, da personalidade agradável, e não hesitava em pagar um alto preço por essas qualidades. Mas poucos empregadores teriam permitido que Schwab recebesse um milhão de dólares por ano, não importa quanto ele valesse. A tendência comum durante o Sr.

O dia de Carnegie era esculpir os homens até o menor salário possível. Ele sabia melhor! Ele sabia que a melhor de todas as maneiras possíveis de ganhar e manter o tipo de serviço prestado por Schwab era permitir que tais homens recebessem recompensas em proporção ao seu valor real. O fato de Carnegie ter feito mais milionários do que qualquer homem envolvido no negócio do aço fala alto em apoio à sua sabedoria superior.

Quase constantemente ouço homens dizerem: "Ah, sim, eu acredito na Regra de Ouro e gostaria de aplicá-la em meus negócios, mas fazer isso seria suicídio financeiro, porque outros não viveriam pela mesma regra!" Devo confessar que eu também fui culpado de tomar a mesma atitude errônea em relação a essa grande regra de conduta humana.

A verdade da questão é que aqueles que vivem por esta regra não podem ser enganados em sua compensação, não importa quantos outros possam se recusar a viver por ela, pela simples razão de que aqueles que praticam esta regra constroem em si mesmos aquele algo espiritual imponderável conhecido como a atitude mental correta, que atrai amigos, oportunidades favoráveis, ideias e circunstâncias que eles não poderiam reconhecer nem abraçar sem esta atitude. Semelhante atrai semelhante! Suponha que aqueles com quem você faz negócios se recusem a viver pela Regra de Ouro, enquanto você a observa. A perda será deles, não sua. É verdade, eles podem enganá-lo no comércio quando tiverem a oportunidade por causa de sua observância escrupulosa desta regra, mas para cada pessoa que o fizer, você atrairá uma dúzia que sairá de seu caminho para favorecê-lo, e você será mais do que recompensado por quaisquer perdas que possa ter sofrido. A lei da compensação funciona des-

Muitas vezes ouvi dizer que quando alguém está pronto para qualquer coisa, ela sempre aparece. A primeira vez que ouvi isso, duvidei da verdade.

Isso foi porque eu não tinha entendimento da Regra de Ouro; também porque eu não sabia o real significado de estar pronto. Eu não tinha estado pronto a vida toda para ter muito dinheiro, e eu não tinha estado pronto para a felicidade completa, e eu não tinha estado pronto para ter muitos amigos, sem que nenhuma dessas coisas desejáveis tivesse aparecido? Não, a verdade é que eu não estava pronto para essas coisas. Prontidão para receber significa limpar a mente e desenvolver a atitude mental correta. Muitas pessoas também cometem o erro de confundir sua necessidade de coisas com sua prontidão para receber. Há ap-

pouca, se alguma, conexão entre as necessidades de alguém e o que realmente se obtém. Todos nós precisamos de dinheiro, precisamos de amigos, precisamos de oportunidades, mas podemos não receber nenhuma dessas coisas até criarmos a atitude mental correta.

Por meio de alguma estranha forma de química mental com a qual a ciência não está familiarizada, aqueles que literalmente vivem pela Regra de Ouro, e sabem por que vivem por ela, criam assim a atitude mental tão essencial para atrair as coisas desejáveis da vida. Lembre-se, não espero que você fique impressionado com essas declarações a menos e até que tenha conhecimento em primeira mão da verdade que estou tentando transmitir. O poder mágico da Regra de Ouro é algo que não pode ser descrito, ou transmitido a outro, apenas por palavras.

O conhecimento desta grande lei vem somente por meio de ações. Comece a viver a Regra de Ouro e logo você saberá mais sobre sua natureza do que eu poderia transmitir em cem anos de esforço contínuo. Talvez esta pista para a natureza desta regra seja útil. Você nunca receberá os benefícios da regra meramente acreditando nela ou falando sobre ela.

Mais de 25 anos atrás, comecei a estudar as causas do sucesso e do fracasso. Por quase um quarto de século, eu me apeguei ao meu propósito escolhido, embora meu trabalho não trouxesse renda monetária. Muitos dos meus amigos acreditavam que eu estava desperdiçando meu tempo porque eu tinha que ganhar a vida de outras maneiras à medida que eu avançava. O problema com o raciocínio deles era que eles julgavam mal o que constitui pagamento. É verdade que ajudei milhares de pessoas a encontrar uma solução para seus próprios problemas sem, de forma alguma, ganhar vantagens monetárias para mim, mas considere por um momento o que essas milhares de pessoas me deram. Ao estudar seus problemas e ajudar a resolvê-los, adquiri o conhecimento necessário para escrever uma filosofia prática de realização individual. Essa filosofia agora serve a homens e mulheres em todo o mundo e me fornece toda a renda de que preciso.

Minha renda não é derivada das pessoas a quem prestei serviço diretamente, mas vem de outros que voluntariamente me pagam pelo conhecimento que adquiri enquanto prestava esse serviço. Dessa forma, a lei da compensação funciona.

# 37

## Alguns pessoais Experiências

Voltando novamente à questão da atitude mental correta como sendo o primeiro passo para se preparar para receber as bênçãos da vida, quero descrever a experiência mais dramática e mais importante da minha vida.

Enquanto esperava a depressão empresarial passar, fui abordado por dois homens que me induziram a fazer uma turnê nacional de palestras com eles. Como descobri depois, o motivo deles era completamente desonesto e completamente egoísta. Eles queriam usar meu nome como um meio de ganhar a confiança de pessoas que não poderiam abordar sem essa entrada. O propósito deles era vender ações de um projeto de cinema. Esses homens não só enganaram muitos dos meus amigos que conheciam por meio de mim e me causaram grande constrangimento, mas também enganaram meus parentes e a mim em grandes somas de dinheiro. Alguns dos meus amigos queriam prendê-los, mas eu protestei, salvando-os da prisão. Além disso, assumi total responsabilidade por cada centavo que tiraram dos meus amigos, e foi por isso que fiz isso. Enquanto estava na turnê de palestras, conheci uma senhora que mais tarde se tornou minha esposa. Ela trouxe para minha vida ativos espirituais e mentais tão inestimáveis que senti que era meu dever dar todo o crédito a esses cavalheiros equivocados que enganaram meus amigos, porque foram eles os responsáveis por eu conhecê-la.

Eles me enganaram em termos de dinheiro, mas, quer tivessem essa intenção ou não,

eles me pagaram com algo muito mais precioso do que todo o dinheiro do mundo. Sem dúvida, esses senhores ficarão surpresos ao saber que, ao me enganar, eles se retiraram da possibilidade de compartilhar uma oportunidade que lhes renderia, em dinheiro, mais de 10 vezes o valor que eles realmente obtiveram por meio de sua desonestade.

Toda adversidade traz consigo a semente de uma vantagem equivalente.

Nunca há uma exceção a essa regra. É por isso que muitos dos chamados fracassos provam ser bênçãos. O falecido Thomas A. Edison enfatizou a verdade disso quando perguntado se sua surdez não tinha sido uma grande desvantagem para ele. "Não", ele respondeu, "foi uma bênção porque me forçou a ouvir de dentro. Isso levou ao desenvolvimento do meu sexto sentido, através do qual a maioria das minhas invenções foram aperfeiçoadas."

Emerson estava certo quando disse: "Ninguém pode te causar dano, exceto você mesmo." Não muito tempo atrás, minha esposa criou e aperfeiçoou um jogo projetado para tornar o jogador consciente dos perigos dos automóveis. Depois de aperfeiçoado, ela o entregou a um de nossos conhecidos para comercializar, com o entendimento de que o dinheiro recebido seria dividido igualmente entre eles. A próxima vez que ela ouviu falar de seu jogo, ele havia sido patenteados em seu nome, e ele o havia vendido a um grande fabricante de jogos sob a representação de que era sua propriedade.

Nós o levamos ao tribunal e pedimos que ele fosse preso por fraude? Não fizemos nada disso. Nenhum tribunal no país poderia ter resolvido a transação tão satisfatoriamente quanto nós resolvemos para nós mesmos. Aqui está exatamente o que fizemos. Primeiro, fomos até o advogado que registrou a patente em nome desse homem e lhe mostramos que o pedido de patente era baseado em fraude, que a patente realmente pertencia, em sua totalidade, ao criador do jogo. Apresentamos evidências para apoiar nossa reivindicação, após o que o advogado reconheceu que o jogo pertencia à minha esposa. Então, concordamos em aceitar uma cessão de uma porcentagem dos retornos de royalties em troca de nossos direitos, uma porcentagem menor do que concordamos em aceitar originalmente. Nossa oferta foi aceita e o assunto encerrado.

Agora, vamos fazer um inventário e ver quem foi o perdedor na transação. Havia um ativo oculto na transação de valor inestimável para mim e minha esposa, um ativo que nenhum tribunal poderia ter avaliado, um ativo que nem mesmo o homem que tentou trapacear poderia ter reconhecido se tivesse sido chamado a sua atenção, um ativo que dá uma pista de por que é verdade que "Toda adversidade traz consigo a semente de uma vantagem equivalente."

Esse trunfo consistiu na descoberta de que minha esposa possuía um talento criativo genuíno. Foram necessárias as intenções sujas de um homem desonesto para descobrir esse talento e centrar nossa atenção nele. A partir desse ponto, com

essa descoberta como um guia, fizemos outra descoberta de importância ainda maior — descobrimos que essa mesma habilidade criativa poderia ser transmutada em outros canais. Essa habilidade recém-descoberta da minha esposa está destinada a ser de grande utilidade para mim de mil maneiras.

Guardamos rancor do conhecido desonesto que, no que diz respeito às suas próprias intenções, teria enganado minha esposa em seus direitos à sua própria capacidade criativa? Não fazemos nada disso! Em vez disso, o incluímos, quase no topo da lista, em um grupo de pessoas que abençoamos diariamente — pessoas que contribuíram de uma forma ou de outra para nosso desenvolvimento e avanço pessoal. Logo abaixo do nome dele estão os nomes dos dois homens que me enganaram em uma grande quantia de dinheiro e me levaram a uma caça selvagem pelo Sul, onde conheci a única pessoa que me trouxe a riqueza que só pode vir do crescimento espiritual.

No início da vida, eu via filósofos como Emerson como cavalheiros de cabelos longos que tinham muitas teorias, mas pouca ou nenhuma habilidade prática para lidar com os problemas urgentes da vida. Agora, eu me inverti. Minha reversão foi forçada pela própria vida. Agora eu sei que cada pessoa deve ser habilidosa em pelo menos os fundamentos elementares da filosofia. Cada pessoa deve pelo menos saber que todo efeito tem uma causa e deve saber como julgar as causas por seus efeitos.

# 38

## A Guerra entre Empregadores e Funcionários

Nesta batalha que agora se trava entre o capital e o trabalho, podemos veja, se olharmos, os benefícios da filosofia. Tome John L. Lewis, por exemplo, e estude o homem e seus feitos! Obviamente, seu propósito é ganhar o controle da indústria e do governo. Por enquanto, parece que ele estava ganhando. Parece que tudo de vantagem está do seu lado. Até mesmo o governo, por meio de seus líderes, foi temporariamente jogado na balança do lado de Lewis. Mas esses fatos tendem a enganar aqueles que não se aprofundam e estudam causa e efeito.

"Tudo o que o homem semear, isso também ceifará."

Nessa breve frase, você pode encontrar a resposta sobre o que acontecerá com Lewis e todos que o estão encorajando e apoiando. Você não precisa ser um filósofo habilidoso ou um profeta para prever o que acontecerá com Lewis. É certo que ele sairá de cena pela operação de uma lei tão inexorável quanto a lei da morte. E a razão para isso é o fato de que muitos líderes destroem em vez de construir. O tempo é o inimigo mortal da pessoa que destrói. O tempo é o amigo da pessoa que constrói. Nem todos os homens do mundo poderiam mudar essa lei. Nenhum presidente ou político pode dar a Le

cessação desta lei imutável. Quando seu fim político chegar — marque esta declaração e lembre-se dela — virá como resultado de sua própria obra, e o poder que trará seu fim será fornecido por aqueles a quem ele agora chama de seus seguidores.

Os trabalhadores americanos podem não ser educados em letras, mas eles têm muito bom senso. Quando eles se recuperaram, como sempre fizeram diante de uma crise nacional, eles parecem saber o que fazer e têm coragem de fazê-lo.

Enquanto fazemos referências a Lewis, vamos também voltar nossa atenção para aqueles que se opõem a ele. Lewis lançou sua própria ruína, então não há nada que alguém possa fazer sobre isso. Com os empregadores de mão de obra contra os quais ele está lutando tão ferozmente, a situação é diferente. Embora muitos deles tenham cometido erros graves em suas negociações com a mão de obra, ainda há tempo para eles se salvarem. Qualquer empregador que escolher fazer isso pode imediatamente e permanentemente criar uma barreira contra Lewis e a filosofia de Lewis, uma barreira que nem aqueles no controle do governo dos Estados Unidos nem Lewis podem remover.

Henry Ford quase descobriu essa barreira quando colocou em operação sua famosa escala de salário mínimo de US\$ 5,00 por dia, há mais de 20 anos. Walter Chrysler flertou levemente com ela quando aumentou voluntariamente os salários de seus trabalhadores em um total de mais de US\$ 50 milhões. Mas nenhum desses cavalheiros foi longe o suficiente.

Há disponível para os empregadores — e para Lewis também, nesse caso — uma lei que nenhuma Suprema Corte pode reverter ou declarar inconstitucional. Não é outra senão a Regra de Ouro, cuja combinação e aplicações variadas tentei descrever.

Se Walter Chrysler tivesse passado por cima de John L. Lewis e lidado diretamente com seus homens quando anunciou o aumento salarial de US\$ 50 milhões e tivesse dito francamente a eles que dali em diante eles eram sócios no negócio e, como tal, teriam permissão para compartilhar os lucros da mesma forma que os acionistas que compraram uma parte desses lucros com investimento monetário, ele teria mandado Lewis parar para sempre. Claro, deveria haver condições vinculadas ao privilégio estendido aos homens que compartilham os lucros, uma das quais deveria ter sido a condição de que eles mudassem sua atitude mental e coloassem em seu trabalho não apenas um certo número de horas de tempo, mas um espírito definido de disposição para fazer o melhor que pudesse. A oferta deveria ter levado consigo uma lista completa das condições sob as quais os homens teriam permissão para compartilhar os lucros. As condições deveriam ter exigido "serviços da Regra de Ouro em troca de pagamento da Regra de Ouro".

Não há nada que impeça qualquer empregador de passar por cima de líderes trabalhistas autonomeados e lidar diretamente com seu próprio povo com base na Regra de Ouro. Todos os Atos Wagner do mundo não podem impedir um empregador de lidar com seus homens com base na Regra de Ouro, e todos os demagogos trabalhistas da Terra — e há muitos deles — nunca poderiam obter o controle dos funcionários que estavam em parceria com seu empregador com base na Regra de Ouro.

Alguns dirão: "Oh, isso nunca vai funcionar. Nenhum empregador vai pagar salários aos seus homens e depois dar a eles uma parte dos lucros também." Com esse ponto de vista, não posso concordar. A verdade é esta, nada menos: os empregadores, todos eles, serão compelidos a lidar com seus homens com base na Regra de Ouro ou perderão o direito de permanecerem empregadores. Tudo pelo qual a civilização pode ser julgada aponta nessa direção. Estes são tempos mudados em que estamos vivendo. Isso indica claramente uma virada brusca no caminho da civilização, uma virada que está destinada a forçar os homens a lidar uns com os outros com base na Regra de Ouro!

Mas renunciando a esse ponto de vista com base no fato de que é meramente uma teoria, ou que é muito idealista, vamos ter outra visão da situação. O empregador, que voluntariamente leva seus funcionários para seu negócio em uma base de participação nos lucros, ganhará lucros maiores do que ganhava na antiga base de pagar apenas salários. Em primeiro lugar, a qualidade superior e a quantidade de serviço que os funcionários prestarão, sob o tratamento da Regra de Ouro, fornecerão o dinheiro extra que o empregador pagará a eles, sem mencionar a economia em greves e danos à propriedade. Arthur Nash provou esse ponto além de qualquer margem para dúvida. Além disso, o dinheiro agora gasto por muitos empregadores para lutar contra Lewis e outros líderes trabalhistas seria, se dado diretamente aos funcionários, sob algum plano de trabalho prático baseado na Regra de Ouro, suficiente para pagar essa taxa de dividendo do funcionário.

Henry Ford chegou muito perto de adotar a política da Regra de Ouro quando lançou sua escala de salário mínimo de US\$ 5,00. Ele ficou aquém porque era então e ainda é óbvio que sua jogada foi habilmente projetada para o resultado exato que produziu, ou seja, enganar os sindicatos e garantir maior eficiência de seus trabalhadores. Produziu esses efeitos, mas o que faltava no acordo, o poder que o faria se destacar como o Rochedo de Gibraltar contra todos os inimigos que pudessem tentar controlar os negócios da Ford, era o espírito da Regra de Ouro. A política foi inaugurada de uma maneira muito fria. Ela refletia a determinação fria e inflexível de Henry Ford, mas não o calor do amor fraternal tão claramente estabelecido naquela breve frase pelo Mestre no Sermão da Montanha.

O aumento salarial de US\$ 50 milhões da Chrysler poderia muito bem ter sido jogado no oceano por todo o bem que fez à sua empresa. Todos

sabe que foi uma oferta de última hora jogada a seus homens como suborno para se manterem longe das mãos de Lewis. O ato em si foi louvável, mas o espírito com que foi feito não tinha aquela força vital que move montanhas.

Nestes dois casos, ambos bem conhecidos por todos, pode ser encontrada uma dica para os empregadores da América quanto à saída para eles. Não há outra saída, exceto a entrega de suas propriedades e talvez seu privilégio de cidadania livre. Talvez a frase, "Isso não pode acontecer aqui" fosse sólida o suficiente para o título de um best-seller, mas poucos pensadores reais duvidam que isso possa acontecer aqui, porque já aconteceu em pontos por todo o país.

Em todo esse conflito entre capital e trabalho, as partes em disputa e a maioria do público parecem não ter entendido completamente o significado da palavra capital. Capital e trabalho consistem em três fatores, a saber: 1) homens que trabalham com suas mãos, 2) dinheiro ou seu equivalente na forma de crédito e 3) os cérebros que gerenciam e direcionam o uso do trabalho e do dinheiro. O último item é de longe o mais importante dos três, pois cérebros capazes de gerenciar e direcionar os esforços dos homens e de conservar e usar o dinheiro de forma inteligente são raros. Nas fileiras do trabalho, muito pouco desses cérebros pode ser encontrado, e nenhum entre os chamados líderes do trabalho. Nenhum trabalhador em 10.000 poderia ou se importaria em assumir a responsabilidade de gerenciar o negócio em que trabalha, se essa oportunidade fosse dada a ele em uma bandeja de prata. Este fato é tão conhecido que não precisa de evidências para apoiá-lo.

Os cérebros que administram o capital não devem apenas guiar e direcionar eficientemente os esforços dos homens, mas também devem encontrar um mercado para os produtos criados. Isso também exige que talentos altamente qualificados e especializados não sejam encontrados nas fileiras do trabalho, exceto em casos raros. Os produtos do trabalho devem ser transportados de onde são fabricados para onde são consumidos. Isso exige uma gestão altamente especializada no campo do transporte.

Parece estranho, de fato, que os trabalhadores possam ser enganados a acreditar que seus problemas acabaram assim que nomeiam Lewis para falar por eles. O máximo que um líder trabalhista pode fazer é cobrar taxas de filiação sindical e envergonhar os empregadores ao amarrar seus negócios. Isso, no entanto, não resolve o problema do trabalhador; apenas complica seus problemas.

Na verdade, nenhuma mente é, por si só, completa. Homens que têm sucesso na vida em qualquer empreendimento de qualquer proporção digna de menção o fazem por meio de aliança com outras mentes. Carnegie cercou-se de muitos cientistas, químicos, técnicos e consultores de negócios altamente pagos e qualificados. Sem a cooperação amigável deles, ele não poderia ter

acumulou seus milhões. É digno de nota, no entanto, que ele os pagou bem.

Suponha que algum líder trabalhista, com a ajuda do governo dos Estados Unidos, afogasse as siderúrgicas e as matasse de fome, e então as assumisse. O que aconteceria então? Quem as comandaria? Quem forneceria o dinheiro necessário para mantê-las operando? Quem venderia a produção das usinas? Quem transportaria os materiais para onde eles fossem necessários?

Lewis poderia comandar as siderúrgicas tão eficientemente quanto Charles M. Schwab ou Tom Girdler ou Myron Taylor? Existe um único homem em todas as fileiras do trabalho que poderia fazer isso? Pessoalmente, duvido!

Estas são algumas das questões que tanto o capital como o trabalho devem colocar e responda antes que eles estejam prontos para destruir uns aos outros.

O negócio de todos não é o negócio de ninguém! Portanto, o lado apropriado para tomar a iniciativa de resolver esse conflito é, sem dúvida, os homens que controlam o capital. Na verdade, eles são os únicos capazes de acabar com o conflito porque são os únicos realmente capazes de administrar a grande estrutura industrial, financeira e econômica sobre a qual esta nação se apoia. O trabalho organizado é manifestamente uma causa digna de toda consideração. Na verdade, é uma causa tão grande que tem direito e deve ter uma liderança do tipo de Lincoln, homens com senso de justiça, cabeças equilibradas e, acima de tudo, corações honestos. Ninguém conhecido pelo público nas fileiras da liderança trabalhista hoje chega a quilômetros de atender a esses requisitos. Além disso, a maioria dos líderes trabalhistas é vista por seus próprios seguidores e pelo público como sendo incapaz de negociar de forma empresarial com homens do tipo que administra o capital. Isso não é uma declaração bonita, mas tem uma característica redentora: é verdade.

Tudo isso é apenas mais uma razão pela qual a responsabilidade de tomar a iniciativa de resolver essa disputa trabalhista recai diretamente sobre os ombros dos capitalistas. Poder e inteligência superior, não importa onde essas virtudes sejam encontradas, carregam consigo a responsabilidade do dever e da sabedoria em seu uso.

Para cada problema, há uma solução. Muitas vezes acontece que a pessoa mais adequada para resolver um problema é alguém que não está diretamente conectado ou influenciado por ele.

Ah sim, há uma solução para essa rede de trabalho! E vamos chamá-la pelo nome certo, porque é exatamente isso que ela é, uma rede simples, cruel e degradante. Dois grupos de pessoas sofrem mais com essa extorsão. Um é a vítima infeliz que é coagida ou enganada a pagar taxas de filiação para apoiar a extorsão, e o outro é o público que paga a conta quando a fumaça da batalha finalmente se dissipa.

Já passou da hora desses dois grupos juntarem suas cabeças e acabarem com essa raquete gorda, portanto, propomos que todo empregador anuncie imediatamente que, doravante, seu negócio será administrado pela gerência representando os homens que fornecem o dinheiro, e representantes devidamente escolhidos dos homens que fornecem a força bruta, sob uma política de Regra de Ouro de distribuição justa de lucros. Propomos, também, que cada empregador nomeie um conselho consultivo composto por pessoas bem conhecidas e desinteressadas da comunidade que se sentarão com os dois grupos que representam o capital e o trabalho com o propósito de representar a terceira parte, o público.

Se algum industrial fizesse tal anúncio e o apoiasse com ações, todos os líderes trabalhistas seriam tão bem-vindos nas fileiras de seus trabalhadores quanto Leon Trotsky seria se colocasse os pés na Rússia.

O capital tem cérebros, muitos deles! Por que, em nome do céu, então, alguém neste grupo não desperta para esta oportunidade, se torna realmente inteligente e põe fim para sempre aos gângsteres que cobram enormes pedágios do capital e do trabalho todos os anos?

Esta é uma oportunidade para algum líder empresarial tornar a si mesmo e seu negócio imortal, vendendo essa ideia aos industriais e ao público.

Isso pode ser feito melhor por meio de ações, não de palavras.

# 39

## O Novo Mundo

**Q UANDO** o mar da vida tiver novamente alcançado a calma e a quando o mundo mais uma vez se acomodar em seus negócios

de vida ordenada, paz e prosperidade, novos líderes e uma nova marca de liderança terão feito sua aparição. Nos campos de negócios, indústria, religião, política e, de fato, em todos os campos do esforço humano, os líderes encontrarão mais compensação em ajudar seus seguidores do que em acumular milhões de dólares para si mesmos.



### Uma nova religião está em processo de criação

Quando essa calma chegar, e ela chegará, uma nova religião virá com ela, uma religião de vida, não uma religião de morte; uma religião que ajudará as pessoas a viver e também a morrer; uma religião cujos seguidores adorarão por meio do espírito e da ação de serviço útil uns aos outros, em vez de adorar um ancestral morto; uma religião cujos líderes ensinarão o amor e a beleza do esforço cooperativo entre os homens, em vez do medo e da superstição; uma religião cujos seguidores serão compostos por aqueles que consideraram o dogma e o credo inadequados para suas necessidades e acreditam, em vez disso, na eficácia das ações.

Quando esta calma chegar, a política e a arte de governar terão sido removidas da categoria de extorsão e corrupção, e o povo

encontrará líderes em homens e mulheres que captaram o espírito da nova era, homens que entenderão e viverão de acordo com a Regra de Ouro.

Quando essa calmaria tiver chegado, as nações serão lideradas por homens e mulheres, que resolverão todas as diferenças por arbitragem e não por guerra. A guerra será marcada e considerada como o que realmente é — assassinato! Então o nome de Woodrow Wilson tomará seu devido lugar junto com os de Washington e Lincoln, e o mundo prestará mais homenagem ao homem que defendeu uma solução de diferenças entre nações por arbitragem em vez de guerra, e que finalmente lutou uma "guerra para acabar com as guerras" e então buscou estabelecer um acordo internacional para assegurar a paz permanente.

Quando essa calmaria chegar, os homens que enganam, roubam e mancham a reputação de seus semelhantes, a fim de acumular milhões de dólares dos quais não precisam e não podem usar, serão tratados com o desprezo e o escárnio que merecem.

Visionário e utópico!

Talvez, se visto do nível de inteligência em que o mundo está agora, mas os níveis de inteligência mudam. Volte a essas declarações daqui a uma dúzia de anos. Elas não parecerão tão visionárias.

Se lhe tivessem dito há 20 anos que uma dúzia de passageiros poderia ser transportada pelo ar a uma velocidade de 150 milhas por hora, você teria chamado isso de "visionário". Ou se lhe tivessem dito há 30 anos que o éter ao seu redor estava repleto de todos os tipos de belas músicas, você teria gritado de espanto: "Idéia maluca!"

Estamos vivendo em um mundo de rápidas mudanças. Ignorância e superstição estão em fuga. Os homens não temem mais a punição de fogo e enxofre após a morte como antes temiam. Os homens não olham mais para Deus como cruel, caprichoso ou arbitrário. A verdade sobre a vida está começando a ser conhecida, e com ela está vindo uma verdade considerável sobre Deus, e o que pode acontecer após a morte.

A verdade torna os homens livres. Esta é uma era de experimentação e descoberta. O mundo está aprendendo a cortar os grilhões da ignorância, da superstição e do medo que têm prendido a humanidade em dificuldades por todas as eras. Hoje, o homem está começando a ficar ereto e livre acima de suas correntes autoimpostas.

Não é de se admirar que dogmas e credos estejam se tornando menos populares, e a vida e suas necessidades mais interessantes. "Tudo o que o homem semear, isso também ceifará." Muitos líderes religiosos do passado estiveram entre os mais prolíficos semeadores da semente do medo. O mundo agora está colhendo a safra.

Os fanáticos e fanáticos do passado perpetuaram os seus credos em grande parte através da arma do medo e, até ao século XVIII, retardaram efectivamente a civilização ao desencorajar os homens da ciência que procuravam adquirir

e espalhar a verdade e o conhecimento. Além disso, eles desacreditaram os filósofos e pensadores que se esforçaram para iluminar a humanidade. O imortal Emerson, na época de sua morte, era persona non grata aos olhos de muitos líderes da ortodoxia. Thomas Paine foi crucificado em uma cruz de opinião pública envenenada, e o mesmo destino teria sido o de Robert Ingersoll, exceto pelo fato de que a opinião pública havia se tornado mais generosa e um pouco mais corajosa durante seu tempo.

A religião do futuro será uma religião de fé, não uma religião de medo. Será uma religião de vida, não uma religião de morte. Seus clérigos farão mais ensino e menos pregação. A luta entre religião e ciência cessará, e o clérigo provará o que ensina por princípios científicos e pelas leis da natureza. O clérigo do futuro tirará seu texto das realidades conhecidas da vida. Ele provará por esses fatos que há apenas um Deus; que esse Deus permeia cada átomo de matéria e cada unidade de energia em todo o universo; que Ele pode ser alcançado por toda pessoa que deseja se aproximar Dele, não por um preço, mas por meio da harmonia e compreensão, aspiração e oração.

Esta é uma era de desdobramento da mente humana, e com maior compreensão da vida virão líderes que serão capazes de nos elevar a alturas ainda maiores de sabedoria e compreensão. Estamos no estágio embrionário dessa nova era agora. As faculdades e universidades do mundo apressaram seu amanhecer. Os cientistas fizeram sua parte e os clérigos, seja dito para seu crédito eterno, estão se alinhando e se adaptando à tendência desta nova era. O amanhecer está nas colinas orientais — uma nova luz está brilhando no céu. Um novo dia está raiando, um dia em que o homem controlará suas instituições e não será conduzido como um escravo diante delas — um dia em que as humanidades prosperarão!

Já há um interesse generalizado sendo tomado pelo clero nas mudanças da civilização que tornaram a modernização da religião uma necessidade. Não muito tempo atrás, o autor teve o privilégio de assistir a uma série de palestras dominicais à noite, proferidas na Igreja Metodista Mt. Vernon Place de Washington, DC, por um grupo de estadistas e empresários que falaram francamente sobre o novo relacionamento que se desenvolve entre a igreja e a indústria. Significativo foi o fato de que praticamente todos os bancos estavam ocupados! Assim, também, os bancos de cada igreja estariam ocupados se uma parte de seus serviços fosse dedicada à solução dos problemas econômicos e pessoais urgentes que envolveram o mundo.

A religião, como os negócios, está passando e deve continuar passando por mudanças e reformas radicais. A religião do futuro deve ser uma religião de serviço prático à humanidade; deve ajudar os homens a satisfazer suas

temporais, bem como suas necessidades espirituais. A religião do futuro deve ser baseada na prática, bem como na fé.

As empresas descobriram que é conveniente eliminar o medo e a opressão. A religião fez o mesmo. Negócios e religião serão mais interdependentes no futuro.

O autor quis por mais de 20 anos expressar essas verdades, mas o medo imobilizou sua caneta. A idade e a experiência, além da rápida mudança que ocorreu no mundo desde o início da Guerra Mundial, suplantaram esse medo com coragem. Além disso, as mudanças que ocorreram durante os últimos 20 anos trouxeram consigo evidências da solidez dessas declarações.

O medo é o pior inimigo do homem. Como um demônio do inferno, ele se senta no ombro de alguém e sussurra: "Você não pode escrever isso. Isso prejudicará seu negócio; isso o privará de uma renda. Você não pode escrever isso ou não pode fazer aquilo por causa da opinião pública. Você não deve expressar novas ideias nem defender novas maneiras de fazer negócios porque as pessoas vão rir de você."

O medo da pobreza e o medo da crítica são dois dos piores inimigos do homem. Eles privam os homens de sua iniciativa; eles impedem a mão e a mente do gênio que poderia fazer a civilização avançar mil anos em uma geração; eles enfraquecem a faculdade da imaginação criativa e fazem com que ela atrofie e morra por falta de uso e expressão.

Esta é uma época em que o mundo precisa de homens corajosos que busquem a verdade e a expressem, não importa a quem ela possa afetar, para o bem ou para o mal.

Quando o sofrimento da recente depressão empresarial tiver passado, ele abrirá caminho para uma liberdade nova e melhor do que qualquer outra que o mundo já conheceu, porque será uma liberdade baseada na fé e não no medo, na verdade e não na ignorância, no treinamento e não na adivinhação. A nova liberdade dará aos homens as necessidades da vida e tantos luxos quantos forem realmente necessários para trazer contentamento, e em troca de menos horas de trabalho. É uma vergonha que os homens tenham que trabalhar 8 e 10 horas a cada 24 para ganhar apenas roupas suficientes para vestir, comida suficiente para comer e um teto sobre a cabeça. Quatro horas por dia devem ser tempo suficiente para ganhar as três necessidades básicas da vida.

A nova era de liberdade dará ao trabalhador uma parcela mais equitativa daquilo que seu trabalho produz. Os empregadores pensarão em termos de felicidade humana e menos em termos de dividendos. Se não por escolha, serão forçados a fazê-lo por necessidade.

O homem que trabalha com as mãos desfrutará da liberdade, não apenas daqueles que o exploraram no passado, mas também desfrutará da liberdade daquele tipo de chamado líder trabalhista que no passado foi mais um

explorador do que um líder. Além disso, as organizações trabalhistas no futuro operarão sob um sistema que reconhece o triunvirato de interesses de: 1) trabalho, 2) capital e 3) o público, ao qual tanto o capital quanto o trabalho servem.

Eles também, necessariamente, operarão sob um sistema que reconhecerá e recompensará adequadamente a superioridade individual, em vez do sistema atual que reivindica para o trabalhador ineficiente (desde que ele pague suas contribuições sindicais) as mesmas recompensas e os mesmos privilégios desfrutados pelos mais eficientes.

Escravos e feitores de escravos, não importa a classe social, estão se tornando cada vez mais uma relíquia de um passado bárbaro.



### O Crime que Cometemos contra as Crianças

A nova liberdade em sua forma mais plena protegerá as crianças pequenas de pais ignorantes que plantam a semente do medo nas mentes de seus descendentes por meio de medidas corretivas de força bruta. As crianças serão administradas por sugestão e por exemplo construtivo, em vez de pela vara. Além disso, a nova liberdade permitirá às crianças liberdade de pensamento, bem como liberdade de ação. Suas mentes não serão distorcidas e limitadas por meio de ensinamentos que as enchem de medo de Deus e do homem. Essa nova liberdade deve começar com a liberdade absoluta de pensamento para as crianças; os costumes da nova era não tolerarão a prática de encher as mentes das crianças com tanto alimento do medo que elas nunca realmente tomem posse de suas próprias mentes.

Quaisquer emoções, especialmente emoções de medo, plantadas nas mentes das crianças por meio de histórias altamente coloridas que apelam à imaginação, ficam gravadas no subconsciente dessas crianças e podem permanecer com elas por toda a vida!

É um crime plantar na mente de uma criança qualquer pensamento negativo, não importa qual seja sua natureza ou propósito. Nenhum ser humano tem o direito de prejudicar as chances de sucesso de uma criança na vida simplesmente porque essa pessoa pode ter sido responsável pelo nascimento da criança. As crianças não pertencem aos seus pais. Os pais são meramente os guardiões por quem uma responsabilidade temporária muito preciosa por seus filhos foi assumida.

O destino terreno de um ser humano pode ser, e geralmente é, determinado para ele pelas influências de sua infância.

As crianças são frequentemente ensinadas a roubar e a contar mentiras como resultado da má gestão dos pais. Ignorância da gestão adequada por parte

das mães frequentemente traz a degradação de milhares de meninas todos os anos. Não há segredos da vida que devam ser escondidos das crianças que atingem a idade de compreensão abrangente. O "mistério" de onde as crianças vêm e por que elas vêm ao mundo deve ser explicado a elas assim que elas tiverem idade suficiente para entendê-lo. As mentiras que os pais contam aos filhos sobre cegonhas plantam no subconsciente dessas crianças o impulso de mentir sobre outras coisas. As crianças crescem, aprendem a pensar por si mesmas e finalmente aprendem a verdade. Muitas vezes, seu ressentimento contra aqueles que as enganaram se torna marcante e permanente.



O complexo de inferioridade deve desaparecer

A era da liberdade não tolerará a prática de ensinar às crianças que os homens são vermes do pó, concebidos e nascidos em pecado e devem, portanto, temer a Deus. Pelo contrário, ensinará às crianças que o homem é concebido e nascido à imagem de Deus; que o homem é limitado em suas realizações apenas por seu próprio poder de se apropriar e usar a Inteligência Infinita. É um dos sinais gloriosos da nova era da liberdade que já amanheceu que os jovens desta geração não estão aceitando com fé cega todos os ensinamentos ortodoxos de seus mais velhos.

Que fique claro que a única acusação do autor contra a ortodoxia é que ela tem sido a principal fornecedora de medo ao longo dos tempos. A acusação não é contra indivíduos; é contra um sistema que escravizou igualmente as mentes de seus líderes e seguidores.

A nova era de liberdade ensinará aos jovens a beleza e as possibilidades da emoção do sexo em vez de tratar o assunto como se fosse algo feio e pecado. O assunto do sexo será despojado de seu mistério e será ensinado nas escolas públicas por mentes limpas de uma maneira limpa. Os jovens aprenderão a verdadeira função do sexo, incluindo os valores que podem ser obtidos por meio da transmutação dessa bela emoção. Eles aprenderão a verdade sobre a energia sexual; que ela é a mais poderosa de todas as emoções humanas; que ela tem um valor terapêutico desconhecido na conexão com outras emoções; que ela é capaz, quando controlada, transmutada e inteligentemente direcionada, não apenas de perpetuar a vida, mas também de desenvolver o gênio empresarial ou profissional.

O objetivo deste livro é provocar o pensamento! Não foi escrito com o propósito de reforma nem com o propósito de destruir a fé em nenhuma religião, nem com o propósito de influenciar outros a pensar como o autor.

pensa. O autor não afirma ser infalível, e está mais do que disposto a ter suas opiniões e crenças aprovadas por um júri composto por pessoas que foram disciplinadas na arte do pensamento preciso.

A escrita deste livro foi realmente um trabalho de amor, e o autor foi pago por seu trabalho cem vezes pelos pensamentos que lhe fizeram companhia enquanto trabalhava; pensamentos que o inspiraram com coragem e não deixaram espaço em sua mente para desânimo ou medo; pensamentos que sintonizaram seu coração com estas palavras de Max Ehrmann: "Deixe-

me fazer meu trabalho a cada dia; e se as horas escuras do desespero me vencerem, que eu não esqueça a força que me confortou na desolação de outros tempos. Que eu ainda me lembre das horas brilhantes que me encontraram caminhando sobre as colinas silenciosas da minha infância, ou sonhando na margem do rio tranquilo, em meio às tempestades dos anos de mudança. Poupe-me da amargura e das paixões agudas de momentos desprotegidos.

Que eu não esqueça que pobreza e riqueza são do espírito. Embora o mundo não me conheça, que meus pensamentos e ações sejam tais que me mantenham amigável comigo mesmo. Levante meus olhos da terra e não me deixe esquecer os usos das estrelas. Proíba que eu julgue os outros, para que eu não me condene. Que eu não siga o clamor do mundo, mas que ande calmamente em meu caminho. Dê-me alguns amigos que me amarão pelo que sou; e mantenha sempre queimando diante de meus passos errantes a luz gentil da esperança. E embora a idade e a enfermidade me alcancem, e eu não chegue perto do castelo dos meus sonhos, ensine-me ainda a ser grato pela vida, e pelas memórias antigas do tempo que são boas e doces; e que o crepúsculo da noite me encontre gentilmente ainda."



### O futuro exige sonhadores com coragem

O mundo inteiro agora precisa, e está exigindo, um novo grupo de pioneiros que tenham a capacidade de conceber novos planos, novas ideias, novas invenções; homens e mulheres que tenham, também, a coragem e a iniciativa de abrir novos caminhos em todas as esferas da vida.

Esses novos líderes e descobridores serão necessários na política, na religião, no setor bancário, no transporte, na indústria e nos negócios, na educação, nas profissões, nas fazendas, no planejamento urbano, na arte, na música e na literatura, no jornalismo, nas telas e nos palcos.

A depressão empresarial marcou a morte de uma era e o nascimento de outra.

Este novo mundo transformado exigirá sonhadores que consigam colocar seus sonhos em ação!

Os sonhadores sempre foram os criadores de padrões da civilização.

Por meio da fé, coragem e imaginação, eles aproveitam as forças intangíveis e invisíveis das oportunidades futuras e constroem grandes arranha-céus, convertem florestas e desertos em cidades e transformam fronteiras em mercados de comércio.

Qualquer pessoa que, no futuro, acalantar um sonho elevado e se apegar a ele estará mais do que apta a ver esse sonho se tornar realidade, pois esta é uma era favorável aos sonhadores práticos.

Colombo sonhou com um mundo desconhecido e o descobriu!

Copérnico sonhou com uma multiplicidade de mundos e os revelou.

Henry Ford, pobre e sem instrução, sonhou com uma carroça sem cavalos, manteve-se firme nesse sonho, e agora a evidência de que ele sonhou ecoa por toda a Terra.

Edison sonhou com uma máquina que gravasse e reproduzisse o som da voz humana e manteve seu sonho, apesar de inúmeros fracassos, até que seu sonho se tornou uma esplêndida realidade.

Whelan sonhou com uma rede de lojas de charutos, transformou seu sonho em ação e agora as United Cigar Stores ocupam as melhores esquinas de todas as cidades dos Estados Unidos.

Lincoln sonhou com a liberdade dos escravos negros, e um Norte e um Sul unidos transformaram seu sonho em realidade. Outros sonhadores, do tipo Lincoln, vão sonhar com a liberdade dos "escravos brancos" da América e viver para ver seus sonhos se tornarem realidade.

Os irmãos Wright sonharam com uma máquina que conquistaria o ar e agora podemos ver evidências de que sonhos podem se tornar realidade, porque essas evidências enchem o ar em bandos por todo o mundo.

Marconi sonhou com um sistema para aproveitar as forças intangíveis do éter. Evidências de que ele não sonhou em vão podem ser vistas em todos os aparelhos de rádio do mundo.

"A maior conquista foi, a princípio, e por um tempo, um sonho!" "O carvalho dorme na bolota; o pássaro espera no ovo; e na visão mais elevada da alma um anjo desperto se agita. Os sonhos são as sementes da realidade." Despertem; levantem-se,

sonhadores da América. O mundo está cheio de uma abundância de oportunidades, como os sonhadores do passado nunca conheceram.

Um desejo ardente de ser e de fazer é o ponto de partida para a o sonhador deve decolar.

Os sonhos não nascem da indiferença, da preguiça ou da falta de ambição!

A depressão empresarial foi uma das maiores bênçãos que o mundo já conheceu. Ela abriu caminho para os sonhadores-realizadores e lhes forneceu oportunidades que eles nunca teriam conhecido sem ela.

Não diga "hoje não há chance". O mundo não zomba mais do sonhador nem o chama de impraticável. Em vez disso, ele acena para que apresente suas ideias e planos e lhe oferece prêmios em dinheiro e glória equivalentes aos de um rei. resgate.

Você ficou desapontado, passou por uma derrota temporária, sentiu o grande coração dentro do seu peito esmagado. Tenha coragem com o conhecimento de que essas experiências temperaram o metal espiritual do qual você foi feito; que elas são ativos de valores incomparáveis.

Lembre-se também de que a maioria dos homens e mulheres que têm sucesso na vida começam mal e passam por muita luta antes de chegar lá. O ponto de virada na vida daqueles que têm sucesso geralmente acontece no momento de alguma crise pela qual são apresentados a seus outros eus.

Lincoln só se tornou grande depois que a decepção com seu amor por Anne Rutledge penetrou e iluminou sua alma.

John Bunyan escreveu O Peregrino, que está entre as melhores obras da literatura inglesa, depois de ter sido confinado na prisão e severamente punido por causa de sua crença religiosa.

O. Henry descobriu o gênio que dormia dentro de seu cérebro enquanto estava confinado em uma cela de prisão, em Columbus, Ohio. Sendo forçado, por seu infortúnio, a se familiarizar com seu outro eu, ele se descobriu um grande autor em vez de um criminoso miserável e pária.

Thomas A. Edison era um operador de telégrafo "vagabundo" e falhou inúmeras vezes antes de ser levado, por suas derrotas temporárias, à descoberta do gênio que adormecia dentro de seu cérebro.

Milo C. Jones acumulou uma fortuna de mais de US\$ 1 milhão com a exploração e venda de "Little Pig Sausage", depois de ter sido acometido de paralisia total. Antes dessa emergência, ele estava tentando ganhar a vida com as mãos. Sua deficiência física o apresentou ao seu próprio cérebro e àquele outro eu que habitava dentro do cérebro.

Charles Darwin era considerado um garoto chato, mas sua imaginação se inflamou com um desejo ardente por conhecimento e eis que o mundo descobriu um gênio por meio do qual a civilização foi intensificada por não menos que mil anos.

Demóstenes gaguejou, mas seu desejo de se tornar um grande orador era mais forte do que sua deficiência física. Ele escreveu seu nome profundamente nos registros

de homens que alcançam o sucesso porque transformaram suas deficiências em trampolins.

Charles Dickens começou sua carreira colando rótulos em potes de graxa.

Helen Keller ficou surda, muda e cega logo após o nascimento. Apesar de seu infortúnio, ela escreveu seu nome indelevelmente nas páginas da história, e sua vida inteira serviu como evidência de que homens e mulheres nunca são derrotados até que aceitem a derrota em suas próprias mentes!

Robert Burns era um rapaz do interior analfabeto, foi amaldiçoado pela pobreza e cresceu para ser um bêbado na barganha. O mundo se tornou melhor por causa dos belos pensamentos que ele vestiu em poesia.

Booker T. Washington nasceu na escravidão e foi amaldiçoado por sua raça e cor. Ele deixou sua marca, para sempre, em toda uma raça de pessoas.

Napoleão começou como soldado raso nos exércitos franceses. Adversidade, decepção e derrota temporária o levaram a pensar em suicídio antes que sua estrela começasse a ascender.

Beethoven era surdo e Milton era cego.

Neysa McMien dormia num sótão, na cidade de Nova Iorque, antes de ser apresentada desenhos de capas de revistas de uma página começaram a render US\$ 3.000 cada.

---

"O caminho para o sucesso passa por muitos caminhos espinhosos, por muitos obstáculos, dos quais o coração desfalecido é frequentemente tentado a voltar atrás. Mas a esperança e uma sensação de poder interior inspiram a pessoa que luta a continuar o conflito, até que finalmente a coragem e a perseverança encontrem sua justa recompensa, e o sucesso venha."

—HENRY IRVING

---

Chegamos agora ao fim de nossa jornada. Antes que nossos caminhos se separem e sigamos nossos respectivos caminhos na vida, o autor deseja deixar com vocês esses pensamentos, cuja acumulação exigiu muita experiência, luta e sofrimento.

Nada que você tem ou possa ter em termos de bens materiais vale o preço do medo e da preocupação.

Nada traz felicidade duradoura, exceto a realização naquele tipo de serviço que traz felicidade aos outros. Os anseios humanos não podem ser satisfeitos apenas por coisas de valor monetário.

A felicidade não é possível sem liberdade do corpo e da mente.

A liberdade é um objetivo pelo qual todo ser humano está se esforçando, seja esse fato reconhecido ou não. Grandes riquezas nem sempre trazem liberdade; geralmente

riqueza traz apenas mais responsabilidades, medos e preocupações. Nenhum homem é livre enquanto qualquer evidência de medo encontrar abrigo em sua mente.

Estes são tempos perigosos pelos quais toda a humanidade está passando; perigosos por causa do espírito de descontentamento, indecisão e medo que estão em evidência em todos os lugares. Tenha cuidado para não ser pego no redemoinho deste caos. Se você for engolido por ele, lembre-se de que ninguém pode livrá-lo de sua corrente avassaladora de desespero, exceto você mesmo. Você é verdadeiramente o mestre do seu próprio destino, o capitão da sua própria alma, porque você é o que é como resultado dos seus próprios hábitos de pensamento. Os hábitos podem ser mudados. Neste livro, você foi informado sobre os princípios pelos quais os hábitos de pensamento podem ser mudados.

Aqui, seu guia deve deixá-lo. O restante da jornada deve ser completado por você sozinho. Se a viagem é bonita ou feia, agradável ou desagradável, dependerá do uso que você fizer do seu próprio poder de pensamento.

Se fosse necessário que eu condensasse a substância deste livro e a declarasse em uma frase, estas seriam as palavras com as quais eu o faria: Você tem uma mente que pode controlar e, na medida em que essa mente pode penetrar a Inteligência Infinita, você possui, à sua vontade, a resposta para todos os seus problemas e o meio pelo qual pode adquirir todas as coisas materiais de que precisa.

Antes de partir, o autor deseja a você uma abundância de coragem, paz e fé. Se você tem esses estados de espírito, todas as outras coisas que você precisa virão a você quando você precisar delas. Ore para que Emerson expresse meu pensamento para mim, com estas palavras:

---

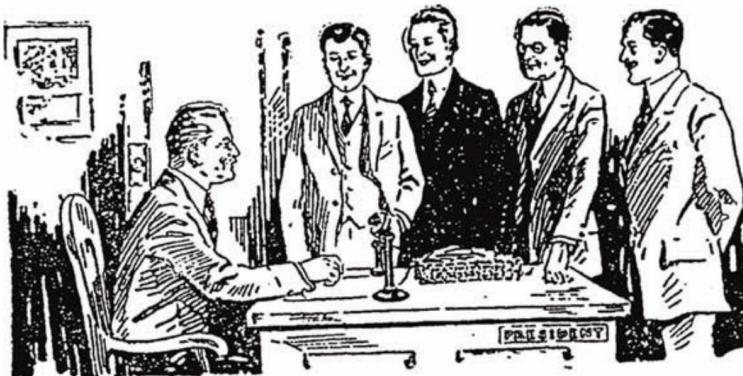
"Todo provérbio, todo livro, todo ditado que te pertence para auxílio ou conforto certamente chegará em casa por passagens abertas ou sinuosas. Todo amigo que não é tua vontade fantástica, mas a grande e terna alma em ti almeja, te prenderá em seu abraço."

---

# 40

## Completando seu Qualidades de sucesso para Liderança

É RARO encontrar um homem com todo o equipamento necessário para o sucesso. Como regra geral, as pessoas são fortes em algumas qualidades de sucesso e fracas em outras. Em termos gerais, o sucesso de qualquer pessoa é determinado por duas coisas: 1) Sua capacidade de obter; 2) Sua capacidade de segurar.



Ao seu redor, você pode ver homens brilhantes que são mestres na arte de conseguir o que querem — dinheiro, posição, amigos, influência, clientes — qualquer coisa que queiram. Mas quando conseguem essas coisas, não conseguem mantê-las.

Obviamente, em um livro desse tamanho, dedicado principalmente a ensinar os princípios básicos de Como Vender na Vida, é impossível incluir a ampla gama de fatos necessários para elaborar um SuccessMind completo.

Outros livros foram preparados para fazer isso de uma forma prática, fascinante e segura. Por causa da esperança sincera de que cada leitor do livro de Napoleon Hill venha a possuir um alto grau de 1) habilidade de obter e 2) habilidade de segurar, pedimos sua indulgência no seguinte.



### Algumas palavras dos editores

Francamente, este é o Departamento de Negócios da Ralston Society. Queremos ter uma pequena conversa com você enquanto você chega ao final deste livro. Por mais de 50 anos, a Ralston forneceu a centenas de milhares — sim, provavelmente milhões — de homens e mulheres ambiciosos livros de estudo em casa que trazem saúde, riqueza, poder e felicidade.

Temos muitos livros de instruções incomuns, particulares e emocionantes que abrangem todos os poderes humanos. De tempos em tempos, estenderemos um convite a você para ler esses cursos. Mas, por enquanto, vamos nos concentrar na mensagem inspiradora que Napoleon Hill, autor de How to Sell Your Way through Life, tem para você.

Um grande homem de negócios e mestre do sucesso como John Wanamaker, príncipe comerciante de Nova York e Filadélfia, falando sobre livros anteriores escritos sobre o Sr. Hill,

disse: "Se eu tivesse um filho pequeno, insistiria que ele lesse cada palavra dos livros de Napoleon Hill e os livros do Dr. . . . Esses dois homens são, talvez, os escritores mais inspiradores do mundo. Sei que os 17 fundamentos do sucesso são sólidos porque os aplico em meus negócios há mais de 30 anos."



Napoleon Hill escreveu um curso de pós-graduação para você

É porque sentimos sinceramente que cada leitor deste livro deve prosseguir neste curso de pós-graduação, conhecido como a Lei do Sucesso, que

tomamos a liberdade de aqui dar alguns breves destaques sobre este trabalho brilhante.

A Lei do Sucesso apresenta, pela primeira vez na história do mundo, a verdadeira filosofia sobre a qual todo sucesso duradouro é construído. Ideias, quando traduzidas em planos inteligentes de ação, são o começo de toda conquista bem-sucedida. Então a Lei do Sucesso prossegue para mostrar a você como criar ideias práticas para cada necessidade humana.

Ele faz isso em lições fáceis de entender.

Napoleon Hill passou a maior parte de 25 anos aperfeiçoando essa filosofia de sucesso. Durante os longos anos em que trabalhou nela, algumas partes ou a totalidade dela foram revisadas e elogiadas por muitos dos maiores americanos de nossos tempos.

Entre eles estão incluídos quatro presidentes dos Estados Unidos: Theodore Roosevelt, Woodrow Wilson, Warren G. Harding, William H. Taft; Thomas Edison, Luther Burbank, William J. Wrigley, Alexander Graham Bell, Juiz EH Gary, Cyrus HK Curtis, Edward Bok, EM

Statler — dezenas de nomes brilhantes em política, finanças, educação e invenção.



### Andrew Carnegie começou

Mais de 25 anos atrás, Napoleon Hill, então um jovem investigador especial de uma revista de negócios nacionalmente conhecida, foi enviado para entrevistar Andrew Carnegie. Durante a entrevista, Carnegie astutamente deixou escapar uma dica de um certo poder mestre que ele usava: uma lei mágica da mente humana — um princípio psicológico pouco conhecido — que era incrível em seu poder.

Carnegie sugeriu a Hill que, com base nesse princípio, ele poderia construir a filosofia de todo sucesso pessoal — seja ele medido em termos de dinheiro, poder, posição, prestígio, influência ou acumulação de riqueza.

Essa parte da entrevista nunca foi para a revista de Hill. Mas lançou o jovem autor em mais de 20 anos de pesquisa. E hoje, abrimos para você a descoberta e os métodos de usar a força revolucionária que Carnegie silenciosamente sugeriu. Os métodos emocionantes de usá-la agora são ensinados em oito livros didáticos conhecidos como a Lei do Sucesso.

Na trilha das lições da Lei do Sucesso, tornam-se realizações, não mero entretenimento e diversão para matar o tempo. Vêm negócios maiores, contas bancárias maiores, envelopes de pagamento mais gordos; pequenas empresas em dificuldades ganham vida nova e poder para crescer; funcionários mal pagos mostram como obter avanço aos trancos e barrancos.

É impossível neste pequeno espaço dar qualquer ideia real das lições inspiradoras e reveladoras nos oito livros didáticos da Lei do Sucesso. Mas, você perceberá que um deleite maravilhoso está reservado para você quando ler o que alguns líderes americanos, que viram partes da filosofia enquanto em processo de criação, disseram.

"Permita-me expressar minha apreciação pelo elogio que você me fez ao enviar o manuscrito original da Lei do Sucesso. Posso ver que você gastou muito tempo e reflexão em sua preparação. Sua filosofia é sólida e você deve ser parabenizado por se ater ao seu trabalho por tantos anos. Seus alunos serão amplamente recompensados por seu trabalho."

—Thomas A. Edison (maior inventor do mundo)

"Seu trabalho e o meu são peculiarmente semelhantes. Estou ajudando as leis da natureza a criar espécimes mais perfeitos de vegetação enquanto você está usando essas mesmas leis através da Lei do Sucesso para construir espécimes mais perfeitos de

pensadores." —Luther Burbank (cientista mundialmente famoso)

"Certamente lhe fornecerei as informações que você solicitar. Considero isso não apenas um dever, mas também um prazer. Você está trabalhando em nome das pessoas que não têm tempo nem inclinação para descobrir as causas do fracasso e do sucesso."

—Theodore Roosevelt (ex-presidente dos Estados Unidos)

"Toda a nossa política de negócios, na gestão dos nossos hotéis, é baseada nos 17 fundamentos da Lei do Sucesso, da qual sou aluno." —EM Statler (fundador do Great Hotel System)

"Sinto-me muito grato pelo privilégio de ler sua filosofia da Lei do Sucesso. Se eu tivesse tido isso há 50 anos, suponho que poderia ter realizado tudo o que fiz em menos da metade do tempo. Espero sinceramente que o mundo descubra e recompense você."

—Robert Dollar (magnata dos navios a vapor, The Dollar Lines)

"Napoleon Hill produziu o que acredito ser a primeira filosofia prática de realização. Sua principal característica distintiva é a simplicidade com que foi apresentada." — David Starr Jordan (Leland Stanford University)

"A melhor evidência da solidez da Lei do Sucesso, com a qual estou pessoalmente familiarizado, é a notável conquista do Sr. Curtis, que construiu um dos maiores negócios editoriais do mundo aplicando os princípios desta filosofia." — Edward Bok (ex-editor, Ladies Home Journal)

"Você pode dizer que o Sr. Rockefeller endossa os 17 princípios fundamentais de sucesso do Sr. Hill e que ele os recomenda àqueles que buscam o caminho para a realização." —Secretário de John D. Rockefeller



### Provas que o dinheiro não pode comprar

O precedente é evidência e elogio raramente concedidos a qualquer curso de educação. Dinheiro não poderia comprar tais cartas de endosso de homens que são, ou foram, líderes de nossos tempos.

Milhões de livros foram escritos para divertir, entreter, ajudar você a passar suas horas ociosas. Mas aqui na Lei do Sucesso estão oito livros vibrantes e irradiadores de poder que moldam seu destino, enriquecem seu futuro e transformam suas esperanças e sonhos em realidades sólidas de sucesso.

Não desperdice seus próprios anos preciosos procurando cegamente a estrada oculta para as alturas. Lucre com a experiência comprada com muito esforço dos líderes americanos. Mais de 500 grandes e proeminentes homens americanos foram minuciosamente analisados — seus métodos, motivos, estratégia — para descobrir os segredos que os colocaram no topo.

Não importa se você é rico ou pobre, você tem um bem tão grande quanto o homem mais rico vivo, e esse é o tempo. Mas a cada pôr do sol, você fica um dia mais velho e tem um dia a menos para atingir o sucesso e a riqueza que deseja. Milhares de pessoas progressistas em todo o continente norte-americano perceberam essa poderosa verdade e buscaram a ajuda tão clara e inspiradoramente ensinada na Lei do Sucesso de Napoleon Hill.

Você não pode se dar ao luxo de deixar dia após dia passar para a eternidade sem tomar posse deste curso. Você lucrará muito com as lições de Como Vender o Seu Caminho pela Vida. Você obterá recompensas ainda mais brilhantes e gratificantes da Lei do Sucesso. O custo é insignificante; os benefícios são tremendos.

Podemos lhe contar em detalhes sobre a Lei do Sucesso? Se você disser "sim", então escreva para nós dizendo que você é um leitor deste livro e gostaria de informações detalhadas sobre a Lei do Sucesso.

—A Sociedade Ralston  
Dept. 2 Meriden, Connecticut.

Você não precisa ter medo da competição da pessoa que diz: "Não sou pago para fazer isso e não farei isso." Ele nunca será um concorrente perigoso para o seu trabalho. Mas tome cuidado com o sujeito que permanece em seu trabalho até que ele esteja concluído e executa um pouco mais do que é esperado dele, pois ele pode desafiá-lo no posto e ultrapassá-lo na arquibancada.

## Sabedoria atemporal do filósofo original do sucesso pessoal

“Não importa quem você é ou o que você faz, você é um vendedor. Toda vez que você fala com alguém, compartilha uma opinião ou explica uma ideia, você está vendendo seu bem mais poderoso... você! Em How to Sell Your Way Through Life, Napoleon Hill compartilha lições valiosas e técnicas comprovadas para ajudar você a se tornar um verdadeiro mestre em vendas.”

—SHARON LECHTER, coautora de *Pense e Enriqueça: a três metros do ouro*;  
Membro do Conselho Consultivo do Presidente sobre Educação Financeira

“Esses princípios comprovados e testados pelo tempo podem mudar sua vida para sempre.”

—GREG S. REID, coautor de *Pense e Enriqueça: a três metros do ouro*;  
Autor de *O Mentor Milionário*

“Pense e Enriqueça e Leis do Sucesso, de Napoleon Hill, são clássicos atemporais que melhoraram a vida de milhões de pessoas, incluindo a minha. Agora, todos nós temos a chance de saborear mais de sua profunda sabedoria em Como Vender o Seu Caminho pela Vida. É uma coleção de verdades simples que mudarão para sempre a maneira como você se vê.”

—BILL BARTMANN, Coach de negócios bilionário e autor  
de best-sellers de *Bailout Riches* ([www.billbartman.com](http://www.billbartman.com))

Napoleon Hill, autor do mega-bestseller *Pense e Enriqueça*, foi pioneiro na ideia de que indivíduos bem-sucedidos compartilham certas qualidades e que examinar e imitar essas qualidades pode levá-lo a realizações extraordinárias.

Escrito nas profundezas da Grande Depressão, *How to Sell Your Way Through Life* explora um componente crucial da Conquista: sua capacidade de fazer a venda. Soando assustadoramente verdadeiro nos tempos incertos de hoje, o trabalho de Hill dá uma olhada prática em como, independentemente de nossa ocupação, todos nós devemos ser vendedores em pontos-chave de nossas vidas. Hill analisa casos concretos de como o Mestre Vendedor aproveita vantagens e oportunidades, dando a você ferramentas que você pode usar para vender efetivamente a si mesmo e suas ideias. Apresentando um novo prefácio da lenda da liderança Ken Blanchard, este livro é um clássico que lhe dá um princípio lindamente simples e as ferramentas comprovadas para fazê-lo funcionar para você.

**NAPOLEON HILL** foi um autor altamente bem-sucedido e influente que foi um dos primeiros produtores do gênero moderno de literatura de sucesso pessoal. Sua obra mais famosa, *Pense e Enriqueça*, é um dos livros mais vendidos de todos os tempos. Além disso, Hill estabeleceu a Napoleon Hill Foundation como uma instituição educacional sem fins lucrativos para perpetuar sua filosofia de liderança, automotivação e realização individual. Para mais informações, visite [www.naphill.org](http://www.naphill.org).

Design da capa: Paul McCarthy

Ilustração da capa: © iStockphoto

Subscribe to our free Business eNewsletter at  
[wiley.com/enewsletters](http://wiley.com/enewsletters)

[Visit wiley.com/business](http://Visit wiley.com/business)

US\$ 16.95 EUA / US\$ 19.95 CANADÁ

