

Livro: Clock Work – Planeje sua Empresa para se Autogerenciar

Classificação: ★★★★★

Autor: Mike Michalowicz

Editora: Alta Books

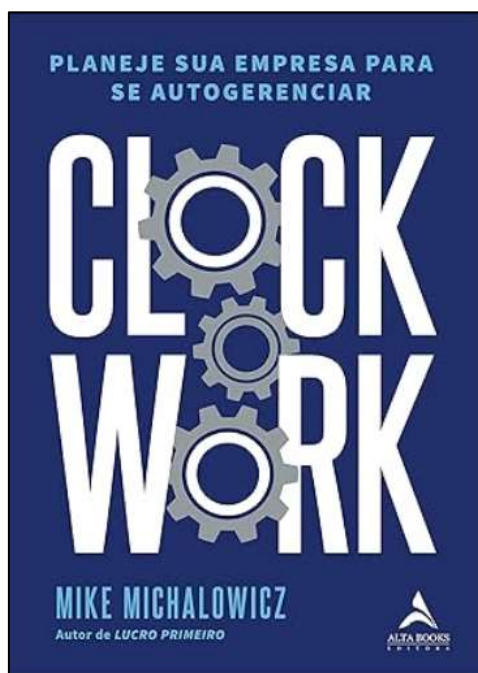
Lançamento: 2018

Edição: 2019 (Português)

Recomendação: Luciano Libardi

Início da Leitura: 01/2026

Fim da Leitura: 02/2026



Resumo: O livro defende que uma empresa só cresce de forma saudável quando deixa de depender excessivamente do dono. O livro propõe estruturar o negócio para funcionar como um relógio, com processos claros, responsabilidades bem definidas e foco na atividade central que realmente gera valor (a chamada *Queen Bee Role*). Ao organizar a empresa em torno dessa função essencial, eliminar gargalos e criar rotinas previsíveis, o empreendedor ganha tempo, reduz o caos operacional e constrói um negócio escalável, autogerenciável e sustentável, que cresce sem exigir a presença constante do proprietário

Principais Trechos do Livro:

Parte da solução Clockwork é, na verdade, restringir o tempo, usar a Lei de Parkinson a nosso favor. Mas só isso não nos tirará da repetição. Quando nos damos menos tempo, também precisamos descobrir onde concentrar o tempo restante. Não é para fazer mais com menos. É para fazer menos com menos para conquistar mais. Você precisa fazer as coisas certas com seu tempo restrito e mandar outras pessoas fazerem as tarefas certas com o tempo restrito delas.

Em outras palavras, um negócio que funciona como um relógio tem a ver com eficiência seletiva, e não produtividade em massa. (Página 08).

O pacote 4D ideal é quando a empresa passa 80% do seu tempo Fazendo, 2% tomando Decisões, 8% Delegando resultados e 10% sendo Planejada para uma melhor eficiência, melhores resultados e menos custo no processo. Independentemente de você ter um funcionário, mil, ou qualquer quantidade de funcionários, o pacote 4D ideal continua o mesmo. (Página 14).

A maioria dos empreendedores confunde Decidir com Delegar. Se você atribuiu uma tarefa a alguém, mas precisa responder perguntas para que ela seja concluída, você não está delegando – está Decidindo. Donos de empresas que têm dois ou três funcionários podem ficar presos gastando a maior parte de seu tempo nesta fase. Seus funcionários fazem o trabalho, mas ao tomar todas as decisões por eles, você nunca será capaz de expandir além de dois ou três funcionários. O trabalho se torna um fluxo constante e dispersivo de perguntas dos funcionários.

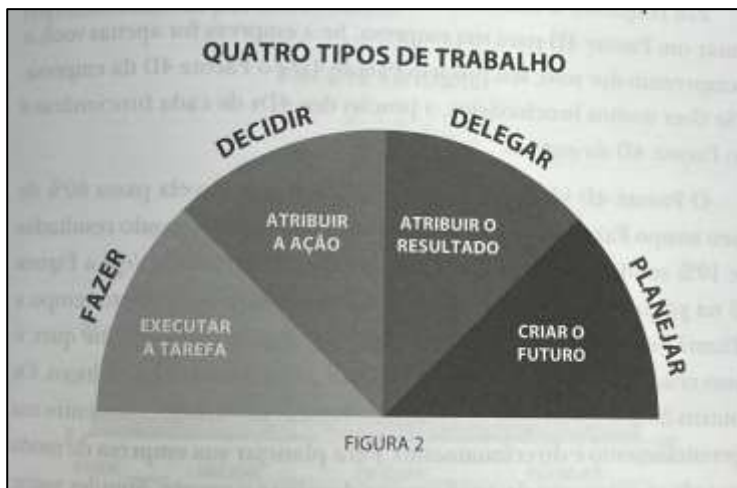
Chega uma hora que fica tão ruim que você joga as mãos para o alto, frustrado, e toma a decisão de "voltar a como era antes" e fazer todo o trabalho sozinho. Você se livra da ajuda, fica sozinho um tempo (porque é mais fácil simplesmente fazer o trabalho do que decidir por todos os outros), apenas para logo ficar sobrecarregado e então contratar de novo, e voltar a ficar frustrado com a fase de Decidir. Você fica mudando de ideia pelo bem da empresa entre fazer o trabalho e decidir por alguns funcionários, uma vez após a outra. (Páginas 25 e 26).

No estudo do grupo de pesquisadores alemães, um grupo de participantes foi deixado no meio de uma floresta alemã e o outro foi deixado no deserto do Saara. Com aparelhos de GPS presos no corpo, eles receberam instruções simples: andem em linha reta por algumas horas. Quando o sol ou a lua estavam visíveis, as pessoas continuavam em um curso razoavelmente reto. Mas em um dia nublado ou uma noite sem lua, elas voltavam ao padrão de andar em círculos imediatamente. Ainda pior, o terreno causava ainda mais complicações com a direção, criando um efeito de canalização. AS pessoas não conseguem andar em linha reta sem um ponto de referência, e quando aparecem complicações, elas geralmente as colocam em uma direção totalmente nova. (Páginas 30 e 31).

Segundo Daniel S. Vacanti, autor de Actionable Agile Metrics for Predictability: Na Introduction (Métricas Ágeis Acionáveis para a Previsibilidade: Uma Introdução, em tradução livre), mais de 85% da vida útil de um projeto são gastos em fila, aguardando algo ou alguém. Além de ser ineficiente, o tempo de espera também é exaustivo. (Página 34).

Comentário: reflexão importante. Muitas vezes dependemos de ações subsequentes que podem atrasar entregas relevantes pela dificuldade de entrega de apenas um membro da equipe.

Definir a meta de perder cinquenta quilos não é uma boa ideia quando você pesa só setenta. A clareza vem de saber sua meta ideal e onde você está começando. (Página 37).



(Página 37).

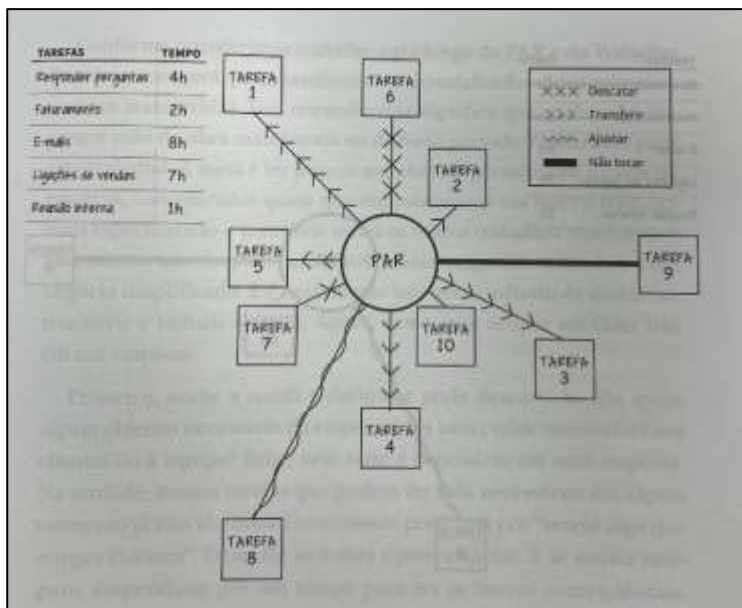
Existem quatro jeitos através dos quais as pessoas que trabalham em um negócio o servem. Todas as pessoas em uma organização estão Fazendo (Doing) o trabalho, Decidindo (Deciding) pelos outros sobre o trabalho, Delegando (Delegating) o trabalho a outros ou Planejando (Designing) o trabalho. Como mencionamos antes, chamo este conjunto de 4Ds. (Página 37).

O Pacote 4D ideal para uma empresa é quando ela passa 80% de seu tempo Fazendo, 2% tomando Decisões, 8% Delegando resultados e 10% sendo Planejada para uma melhor eficiência. (Veja a Figura 3 na página 39.) Por que um negócio precisa dedicar tanto tempo a Fazer? Porque as empresas precisam fazer aquilo que o cliente quer, e isso cria valor no mercado, é assim que as empresas obtêm lucro. Os outros 20% daquele pacote ideal da empresa são distribuídos entre seu gerenciamento e direcionamento. (Página 38)



(Página 39).

Tenho apenas um passo para você: identifique e decrete seu PAR e quem o desempenha. (Página 71).



A chave é sempre ter uma pessoa responsável pelo resultado. Deixe isso bem claro. Dessa forma, você saberá com quem falar quando houver algum problema que precise de solução. Na parede do meu home office, tenho uma citação de um de meus heróis, George Washington, na qual ele aborda a importância da responsabilidade singular. "Minha observação é que sempre que uma pessoa for adequada para o desempenho de um dever, ele será pior executado por duas pessoas, e muito malfeito se três ou mais forem empregadas ali." Se um pai fundador do mundo livre percebeu que isso tinha tanta importância, você e eu devemos pensar o mesmo. (Página 114).

Comentário: importante sabermos quem é responsável por cada processo.

Para alguns de vocês, o trabalho diário parece consumir sua alma aos poucos. Essa experiência deve ser transformada a fim de fazer você não apenas amar seu trabalho, mas fazê-lo atingir todo seu potencial. Para isso, você deve passar as tarefas que drenam sua energia a outra pessoa. Com essas tarefas fora do seu âmbito de ação, você pode operar na zona de fluxo – sua própria zona de agilidade. (Página 124).

Ele continuou. "Você precisa saber em que as pessoas são naturalmente fortes, e então aloca-las em trabalhos nos quais possam aplicar essas forças o máximo possível." Em outras palavras, se você avaliar um peixe por sua capacidade de subir em uma árvore, e um macaco por sua capacidade de respirar embaixo d'água, estará destinando ambos ao fracasso. Mas se avaliar o peixe por sua capacidade de respirar embaixo d'água e o macaco por sua capacidade de subir em uma árvore, verá ambos se destacarem. (Páginas 128 e 129).

Ao procurar novos membros para a equipe, busque diversidade. O maior erro que cometemos é contratar pessoas de quem gostamos. Se gostamos delas, costuma ser por que se parecem conosco. Precisamos de pessoas com habilidades e perspectivas diferentes. Contrate diversidade. Não contrate pessoas de quem você gosta; contrate pessoas que você respeita. (Página 134).

Próximo ao fim do anúncio, exija que o candidato responda com um e-mail cujo assunto seja; “Estou pronto para esta vaga”. Você verá que a imensa maioria dos candidatos não o fará, o que significa que não leram o anúncio e não estão realmente interessados na vaga, estão mandando spam, ou não são capazes de seguir

O Compromisso é uma estratégia declarativa extremamente simples, porém poderosa, que envolve o esclarecimento de a quem servir e como servir. Observe que eu não disse "identificar" a quem servir e como servir. Imagino que você já tenha uma ideia de quem sejam seus clientes e como você os serve. Este passo do processo Clockwork tem a ver com se concentrar naquele grupo de seus clientes formado pelos melhores deles. (Página 155).

Sugiro que você pendure uma declaração logo acima de sua mesa, e na frente das mesas de todos os funcionários e terceirizados. Apenas Preencha as lacunas:

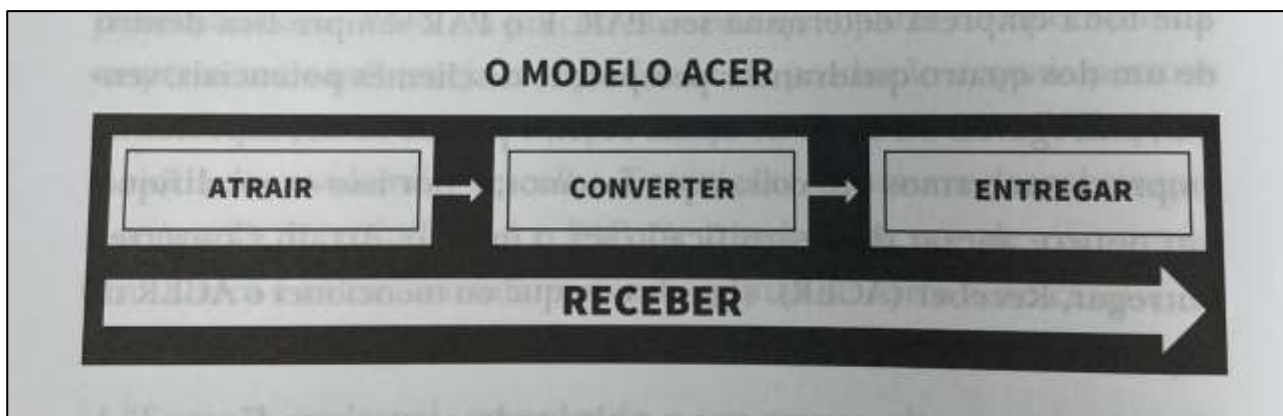
Nosso compromisso é servir (quem) através de (o que). (Página 156).

ANÁLISE DE PAQUERA/ASCO			
CLIENTE	PAQUERA/ASCO	COMUNIDADE	PONTOS DE ENCONTRO
Exemplo	Paquera	instalação de Pisos	Associação Nacional de Instalação de Pisos
Empresa ABC	Asco	Dono de Vinícola	Podcast Winecon da Winetime
XYZ S/A	Paquera	Frete por Caminhões	Associação de Fornecedores de Frete Conferência de Cargas

(Página 167).

1. **Atrair:** Toda empresa precisa atrair clientes potenciais, ou leads, que se interessem por seu produto ou serviço. Os leads alimentam suas vendas. Sem nenhum lead, suas vendas vão secar, pois você não terá ninguém para quem vender.
2. **Converter:** A responsabilidade de vendas é converter um lead em um cliente pagante. Você pode ter todos os leads do mundo, mas se não conseguir convertê-los em vendas, seu negócio afundará.
3. **Entregar:** Os entregáveis são os processos e serviços necessários para entregar adequadamente aquilo que foi vendido ao cliente. Se você não entregar aquilo que o cliente compra, ele buscará uma saída... às vezes cancelando o pedido, ou pedindo reembolso, talvez falando por aí que você é péssimo. Não pode entregar? Não conseguirá ficar no negócio.
4. **Receber:** Se o cliente não cumprir sua promessa de pagá-lo, você terá problemas. Se você não receber o pagamento pelo trabalho que faz ou não mantiver o dinheiro (porque o cliente pede de volta ou você gasta), você fecha as portas. (Páginas 179 e 180).

Comentário: nossas empresas estão preparadas para atender os tópicos 3 e 4. Porém precisamos colocar energia em atrair e converter clientes.



(Página 180).

O método Lucro Primeiro funciona, em parte, porque se baseia em métricas — ele é seu próprio painel de controle para gerenciar seu dinheiro e garantir que sua empresa seja lucrativa. A meta é ter uma empresa que tanto gere quanto sustente o dinheiro e o lucro. Em Lucro Primeiro, explico que **você precisa de cinco contas bancárias fundamentais: RECEITA, LUCRO, REMUNERAÇÃO DO PROPRIETÁRIO, IMPOSTOS e DESPESAS OPERACIONAIS**. Então, você começa a destinar os fundos com base em percentuais preestabelecidos (que também servem como métricas) para cada uma das cinco contas. O dinheiro entra e é distribuído conforme essas porcentagens. Caso sua empresa não consiga alocar dinheiro nas porcentagens definidas, tais porcentagens servem como métricas, como um indicador de que algo fora do esperado está acontecendo e você precisa descobrir e solucionar por que sua empresa não consegue fazer as alocações. Você tem muitos custos? Problema de fluxo de caixa? Margem insuficiente? A flutuação dos números ao longo do esperado indica que você tem um problema (não atingiu as metas) ou que as coisas estão indo melhor do que o esperado (ultrapassou as metas). Em qualquer cenário, você sempre precisa perguntar o porquê. E buscar solucionar as coisas ruins e replicar as boas. As métricas são suas novas melhores amigas; elas lhe dizem honestamente a verdade sobre quaisquer problemas ou oportunidades que você tenha e o direcionam no sentido de uma solução - rapidamente. (Página 187).

Você não precisa necessariamente seguir minhas categorias ou métricas em seu painel, mas sugiro que tenha métricas que mostrem indicadores em toda sua empresa. Além disso, **tente definir para seu painel entre cinco e oito métricas**. Menos que isso e você não terá uma visão tão ampla do que está acontecendo. Mais do que isso, porém, pode ser desgastante. Muitos indicadores e muitos "instrumentos" tornam mais difícil perceber quando algo não está funcionando, o que anula a ideia de ter um painel. (Página 189).

Comentário: a definição de um número limitado de indicadores permitirá colocar foco nas ações necessárias. É importante definir com atenção contemplando as necessidades de curto e médio prazo da organização.

Tire vinte minutos agora e determine as métricas centrais que você quer usar para criar seu próprio painel de controle. Lembre-se de mantê-lo simples; é muito difícil monitorar coisas demais. Ajuste o alarme ou timer do smartphone para vinte minutos, e simplesmente comece a identificar essas métricas centrais – aquelas coisas pequenas que apontam a saúde da empresa. (Páginas 203 e 204).

“Com todo o seu sucesso em ajudar as empresas a crescerem, o que você diria serem os obstáculos maiores e mais comuns que as empresas precisam superar?”

Eu realmente esperava algo sobre finanças, marketing e/ou mix de produtos.

Rich olhou para mim e disse: “Fácil. É sempre a falta de comunicação e clareza entre a equipe de executivos. Sempre.” (Páginas 213 e 214).

Compre um caderno pequeno que caiba no bolso e uma caneta (mini ou dobrável) que caiba junto. Quando se sentir inspirado, poderá usar essas ferramentas para capturar seus pensamentos. (Página 234).