

# RICHARD KOCH

GESTOR E INVESTIDOR DE SUCESSO • AUTOR *BESTSELLER*

## O PRINCÍPIO

# 80

# 20

**EDIÇÃO  
ATUALIZADA**

Mais de um milhão  
de livros  
vendidos

## CONSIGA MAIS COM MENOS

«**Leia este livro e use-o.**»

Tim Ferriss, autor de *4 Horas por Semana*



*Dedicado a Tim Ferriss,  
o Marco Aurélio moderno.*

«Desde há muito tempo, a Lei de Pareto [Princípio 80/20] tem estado presente na cena económica como um bloco errático na paisagem: uma lei empírica que ninguém consegue explicar.»

JOSEF STEINDL

«Deus joga aos dados com o Universo. Mas são dados viciados. E o objetivo principal é descobrir com que regras foram viciados e como podemos usá-los para os nossos próprios fins.»

JOSEPH FORD

«Não podemos ter a certeza das alturas a que a espécie humana pode aspirar [...] Podemos, portanto, aceitar com segurança a agradável conclusão de que cada época do mundo aumentou, e continua a aumentar, a riqueza real, a felicidade, o conhecimento e talvez a virtude da raça humana.»

EDWARD GIBBON

# Índice

<i>Prefácio</i>	13
A Visão 80/20 do 80/20!	17

## Parte I: Abertura

1. Bem-vindo ao Princípio 80/20	25
2. Como Pensar 80/20	49

## Parte II: O Sucesso Empresarial Não Precisa de Ser Um Mistério

3. O Culto Clandestino	77
4. Porque é que a Sua Estratégia Está Errada?	97
5. A Simplicidade é Bela	129
6. Atrair os Clientes Certos	149
7. Os 10 Principais Usos Empresariais do 80/20	169
8. Os Poucos Vitais Proporcionam-lhe o Sucesso	185

## Parte III: Trabalhar Menos, Ganhar e Desfrutar Mais

9. Liberdade	197
10. Felicidade	209
11. Tempo	229

12. Estilo de Vida	255
13. Amigos	269
14. Realização Preguiçosa	285
15. Dinheiro	309
16. Intuição	327

#### **Parte IV: O Futuro 80/20**

17. O Sucesso Através de Redes 80/20	355
18. Quando 80/20 se torna 90/10	371
19. O Seu Lugar no Futuro 80/20	385

<i>Conclusão</i>	395
------------------	-----

<i>Notas e referências</i>	397
----------------------------	-----

<i>Excerto da minha participação no The Tim Ferriss Show</i>	411
--	-----

<i>Agradecimentos</i>	421
-----------------------	-----

<i>Índice remissivo</i>	423
-------------------------	-----

# Prefácio

Tive a experiência fascinante de aparecer no *The Tim Ferriss Show* no final de 2020. Nunca antes tinha sido entrevistado durante tanto tempo — mais de duas horas e meia — e foi extremamente agradável e lisonjeiro, tal como tem sido o *feedback* subsequente de um grande número de pessoas. Meio a brincar, divido o meu tempo entre AF (Antes de Ferriss) e DF (Depois de Ferris). Trouxe-me grandes oportunidades de investimento, algumas novas amizades e uma nova noção de como é vital dizer não a 99,99% das propostas e convites. Também aumentou muito as vendas dos meus livros, especialmente deste.

Uma vez que as vendas deste livro já atingiram os milhões, achei que valia a pena fazer algo que nunca tinha feito antes — reescrever completamente um livro já existente. Embora não tenha demorado tanto tempo a fazê-lo como a escrever um novo livro, foi mais difícil. Decidi desde o início que, apesar de ter incluído muito material novo, não iria tornar o livro mais longo. Se nunca escreveu um livro, talvez não saiba como os autores são esquisitos, nem como *detestamos* cortar palavras existentes num livro. Os nossos livros são os nossos filhos e torná-los mais pequenos é excruciante. As palavras concordam; elas gritam em protesto por serem cortadas.

Mas eu fi-lo. Creio que o resultado é um livro mais fácil de ler, mais claro e muito mais útil. Se comprou a edição anterior,

pode julgar; se não, confie em mim! Estou satisfeito com este produto, e sou muito difícil de agradar, como todos os meus amigos e colaboradores poderão atestar.

Entretanto, tal como escrevi no prefácio da edição anterior, o 80/20 está a seguir para novos patamares — não apenas neste livro, mas o próprio princípio. Nos últimos 10–20 anos houve mudanças incrivelmente significativas nos negócios, na sociedade, nas nossas vidas pessoais e na nossa compreensão de como e por que razão o Princípio 80/20 funciona. Isto exigiu um grande acréscimo ao livro.

O Princípio 80/20 nunca foi tão onnipresente ou importante como agora. No passado, o princípio dava uma grande vantagem àqueles que o utilizavam. No futuro, será uma ferramenta *essencial* — e, provavelmente, *a* ferramenta essencial — para qualquer pessoa que queira ter sucesso ou ser feliz.

O que é que aconteceu nos últimos anos? Resumidamente, três coisas:

1. As organizações de topo e de grande dimensão estão a dar lugar — pelo menos no que diz respeito à capacidade de gerar um elevado crescimento, lucros e dinheiro — às empresas em rede, como a Apple, a Google, o Facebook, a Uber, a Amazon, o eBay e a Betfair. Este tipo de redes e de organizações em rede está a dominar a sociedade, e é por isso que o Princípio 80/20 está a tornar-se mais prevacente.

Todas as redes apresentam ciclos de *feedback* positivo — os grandes ficam maiores, os ricos ficam mais ricos, os famosos ficam mais famosos, e as redes que beneficiam o mundo (como as empresas em rede e as organizações filantrópicas que muitas vezes geram) e as que não beneficiam o mundo (como os gangues de droga e o ISIS) tornam-se mais ricas e mais poderosas.

O novo Capítulo 17 diz o que são as redes e as empresas em rede, e porque é que ninguém no seu perfeito juízo — se for ambicioso — trabalharia para outra coisa que não uma rede ou uma empresa em rede.

2. O padrão 80/20 que temos vindo a reconhecer há mais de um século — e que tem sido notavelmente consistente, variando principalmente entre, digamos, 70/30 e 90/10 — está a aumentar rapidamente para 90/10 e 99/1.

O novo Capítulo 18 descreve a forma como a distribuição desequilibrada de causas e resultados se está a agravar, à medida que os acontecimentos improváveis e a rápida transformação da sorte se tornam mais possíveis e influentes.

3. Existem algumas regras de ouro que fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre a realização pessoal e a angústia pessoal, e entre a felicidade e a miséria. O novo Capítulo 19 descreve cinco mega-regras segundo as quais viver.

Há mais uma coisa que descobri. A maior manifestação do 80/20 não estava incluída nas primeiras edições deste livro. Um novo Capítulo 16 descreve o seu subconsciente, que pode exercer uma influência superpotente e maravilhosamente favorável na sua vida. Este amigo oculto atua com uma velocidade e um impacto extraordinários, sem qualquer esforço consciente. E, devidamente treinado, o subconsciente pode transformar a sua vida. Isto requer um pouco de esforço — o truque é saber como fazer o treino, a codificação, do seu amigo oculto. O Capítulo 16 descreve como.

Pelo que já foi alcançado, estou profundamente grato a vós, leitores — os beneficiários, talvez, mas também os evangelistas. Sei, através das vossas mensagens e *e-mails*, como muitos de



vós estão a achar o princípio espantoso. Que continue assim, e muito obrigado a todos. Posso ter tocado as vossas vidas, mas vocês tocaram certamente a minha, e estou muito grato.

*Richard Koch*  
*richardkoch8020@gmail.com*  
*Gibraltar, janeiro de 2022*

# A Visão 80/20 do 80/20!

Qual é a essência do 80/20?

A vida, os negócios, o universo e tudo o resto é instável:

- Tudo na vida é uma luta entre esforço e resultados, *inputs* e *outputs*, causas e consequências.
- MAS a luta é instável. O esforço e os resultados não são simétricos. Há algumas coisas fáceis que se podem fazer e que conduzem a grandes resultados. Há algumas coisas difíceis que se podem fazer e que conduzem a maus resultados, por vezes mesmo a resultados indesejáveis.
- Este é o Princípio 80/20 — alguns métodos, causas, ideias, contributos ou utilizações de tempo, dinheiro e mão de obra conduzirão a grandes resultados; a maioria conduzirá a maus resultados.
- O objetivo do Princípio 80/20 é o seguinte: identificar os poucos métodos, etc., que conduzirão a grandes resultados e utilizá-los em exclusivo. Evite o trabalho árduo. Não empurre a água ladeira cima. Seja altamente seletivo no que faz. Tenha uma vida ótima.
- Uma referência útil é que, muitas vezes, 20% dos *inputs* ou das formas de fazer as coisas conduzem a 80% dos

resultados. Daí o 80/20. Identifique os 20% que conduzem a 80%.

- Por exemplo, 20% do seu tempo geralmente leva a 80% do que consegue; 20% da forma como organiza a sua vida pode conduzir a 80% da felicidade; 20% dos seus investimentos dar-lhe-ão 80% dos seus retornos — e eu explicarei como se concentrar nos 20% chave —; 20% dos seus amigos valem a pena que passe mais tempo com eles do que os restantes.
- 80/20 nem sempre é exatamente verdade. Pode ser 70/30, ou, cada vez mais, 90/10 ou 95/5. Mas 50% do esforço raramente conduz a 50% dos resultados.

No entanto, embora o 80/20 se aplique a quase tudo, nem sempre é imediatamente óbvio. É necessário procurar o padrão 80/20. Este livro diz-lhe como.

Porém, pode aplicar o 80/20 a quase tudo. Mas há um pequeno número de assuntos em que é extraordinariamente valioso — as poucas aplicações do 80/20 que compreendem a grande maioria do valor. As principais áreas em que o 80/20 pode mudar a sua vida são: Realização, Revolução do Tempo, Amizade, Preguiça Inteligente, Ganhar Dinheiro, Felicidade, Usar o seu Subconsciente e Redes.

O que é mais notável, no entanto, é o facto de poucos *inputs* serem decisivos para a obtenção de resultados em quase todos estes domínios (Realização, etc.). Detenha-se nestes exemplos:

- Das centenas de causas possíveis que levam à realização suprema, apenas nove estão normalmente presentes.
- Muito poucos dos seus amigos são importantes para a sua felicidade.

- Para além dos amigos, há apenas cinco considerações que podem determinar a sua felicidade e que estão, em parte ou em grande parte, sob o seu controlo.
- Há uma única fórmula que utilizo com grande eficácia há quase quatro décadas para ganhar dinheiro. Descrevo-a para que também a possa utilizar.
- No que diz respeito ao subconsciente, só agora estamos a descobrir a sua importância vital na gestão das nossas vidas e as poucas formas de beneficiar do nosso amigo oculto.

80/20 procura os *poucos inputs* que nos podem levar a *outputs* extraordinariamente elevados.

Depois, há a descoberta intrigante de que alguns dos *inputs* mais importantes para as nossas vidas e trabalho são também *outputs* vitais, e existem frequentemente de uma forma sinérgica e composta. Chamo a isto os *inputs/outputs de Pareto* (em homenagem a Vilfredo Pareto, o economista que foi pioneiro na investigação que conduziu ao Princípio 80/20).

Exemplos disso são o tempo, o dinheiro, as experiências, o conhecimento, a competência, a perspicácia, a capacidade intelectual, as amizades e as relações pessoais, as redes, a energia, o sucesso e a felicidade.

Todos estes elementos são *inputs* fundamentais para alguns processos e também *outputs* fundamentais, por vezes para o mesmo processo — são causas, mas também resultados; e os resultados de um acontecimento importante são frequentemente a causa de outro.

Podemos ver isto facilmente com o dinheiro, que é uma causa e um resultado. É utilizado para criar empresas ou para as expandir. O resultado é frequentemente mais dinheiro, mas sempre com uma assimetria de 80/20. Uma percentagem ínfima das empresas criadas gerou

uma percentagem muito grande dos rendimentos desses empreendimentos. Por cada Amazon ou Apple que gera quantidades de riqueza alucinantes para os seus proprietários, há literalmente milhões de outras empresas que nunca enriqueceram ninguém.

O sucesso e as realizações também são assim — os grandes sucessos e as realizações que alteram o mundo são monopolizados por muito poucos. Muitas vezes, os sucessos menores conduzem a sucessos maiores; e à medida que o ar do sucesso se torna mais rarefeito — literalmente — o número de pessoas capazes de respirar esse ar diminui progressiva e dramaticamente.

A felicidade é partilhada de forma mais equitativa, talvez porque não é um fenómeno essencialmente económico. Mas a felicidade é também uma causa e um resultado do sucesso e, com mais frequência do que gostamos de admitir, também do dinheiro. Tal como o dinheiro, mas de uma forma menos óbvia, a felicidade é um fenómeno que se propaga furiosamente — pais felizes são mais suscetíveis de gerar filhos felizes; e o inverso também é verdadeiro.

A visão 80/20 da felicidade é que ela é um dever e, substancialmente, também uma escolha. Se existirem algumas causas de grande felicidade e as utilizarmos para nos tornarmos mais felizes, não só estamos a ajudar-nos a nós próprios, mas também a uma cadeia de outras pessoas nas nossas vidas que influenciamos a tornarem-se mais felizes do que poderiam ser de outra forma. Esta é uma reação em cadeia invisível mas interminável, e uma das razões pelas quais a compreensão do Princípio 80/20 é tão vital e benéfica.

Obrigado por ler esta nova «Visão 80/20 do 80/20». Se foi um pouco longa, não peço desculpa, porque é simultaneamente uma introdução e um resumo. Ao longo de

todo o livro, existem outras pequenas «Visões 80/20 do 80/20» no início de cada capítulo.

Espero que agora esteja interessado em explorar o que o 80/20 pode fazer por si, bem como usá-lo para beneficiar muitas vidas, especialmente a sua.

Parte I



# Abertura

# 1

## Bem-vindo ao Princípio 80/20

«Desde há muito tempo, a Lei de Pareto [Princípio 80/20] tem estado presente na cena económica como um bloco errático na paisagem: uma lei empírica que ninguém consegue explicar.»

JOSEF STEINDL<sup>1</sup>

### O 80/20 do 80/20

- Uma boa regra geral é que uma pequena proporção (cerca de 20%) das causas, dos *inputs* ou dos esforços conduz a 80% dos resultados.
- A grande maioria dos esforços ou recursos é, portanto, amplamente desperdiçada.
- Se conhecer os 20% das causas que dão 80% dos resultados, trabalhará muito menos, desfrutará mais da vida e ganhará muito mais dinheiro.
- Para o fazer, pode precisar de um patrão ou chefe esclarecido sobre o 80/20 — ou de ser o seu próprio patrão.



O Princípio 80/20 — frequentemente abreviado daqui em diante como 80/20 — pode e deve ser utilizado por todas as pessoas inteligentes na sua vida quotidiana, por todas as organizações, e por todos os grupos sociais e formas de sociedade. Pode ajudar os indivíduos e os grupos a conseguirem muito mais, com muito menos esforço. 80/20 pode aumentar a eficácia e a felicidade pessoal. Pode multiplicar a rentabilidade das empresas e a eficácia de qualquer organização. É também a chave para aumentar a qualidade e a quantidade dos serviços públicos, reduzindo os seus custos. Este livro, o primeiro de sempre sobre o Princípio 80/20,<sup>2</sup> foi escrito a partir de uma convicção ardente, validada pela experiência pessoal e empresarial, de que este princípio é uma das melhores formas de lidar com as pressões da vida moderna e de as transcender.

## O que é o Princípio 80/20?

O Princípio 80/20 afirma que uma minoria das causas, dos *inputs* ou dos esforços conduz normalmente a uma maioria dos resultados, das realizações ou das recompensas. Tomado à letra, isto significa que, por exemplo, 80% do que se consegue no trabalho resulta de 20% do tempo despendido. Assim, para todos os efeitos práticos, quatro quintos do esforço — uma parte dominante do mesmo — é, em grande parte, irrelevante. Isto é contrário ao que normalmente se espera.

O Princípio 80/20 afirma que existe um desequilíbrio intrínseco entre causas e resultados, *inputs* e *outputs*, e esforço e recompensa. Uma boa referência para este desequilíbrio é fornecida pela relação 80/20: um padrão típico mostrará que 80% dos *outputs* resultam de 20% dos *inputs*; que 80% das consequências decorrem de 20% das causas; ou que 80% dos resultados provêm de 20% do esforço. A figura 1.1 mostra estes padrões típicos.

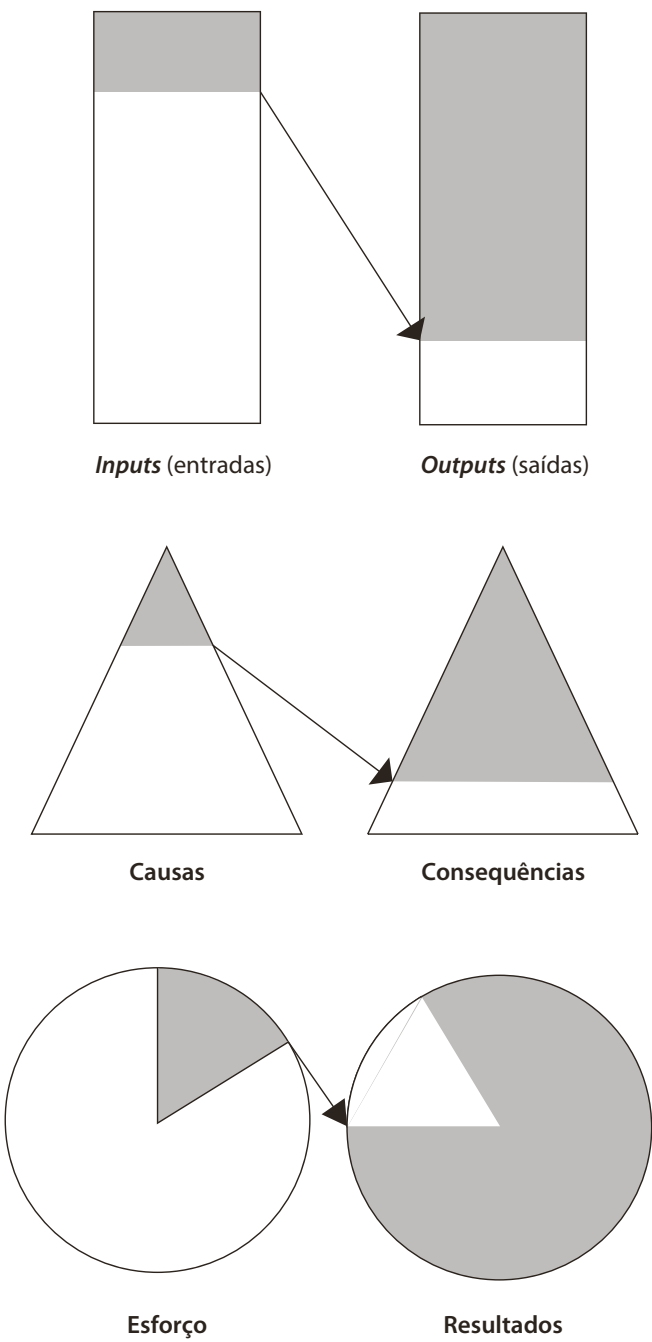


Figura 1.1 O Princípio 80/20

Nos negócios, muitos exemplos de 80/20 foram validados — 20% dos produtos são normalmente responsáveis por cerca de 80% do valor das vendas em dólares; o mesmo acontece com 20% dos clientes; 20% dos produtos ou clientes também são normalmente responsáveis por cerca de 80% dos lucros de uma organização.

Na sociedade, 20% dos criminosos são responsáveis por 80% do valor de todos os crimes; 20% dos automobilistas causam 80% dos acidentes; 20% das pessoas que se casam representam 80% das estatísticas de divórcios (as pessoas que voltam a casar e divorciar constantemente distorcem as estatísticas e dão uma impressão pessimista da extensão da fidelidade conjugal); 20% das crianças atingem 80% das qualificações escolares disponíveis.

Em casa, é provável que 20% dos tapetes sofram 80% do desgaste; 20% das suas roupas serão usadas 80% do tempo. E se tiver um alarme contra intrusos, 80% dos falsos alarmes serão acionados por 20% das causas possíveis.

O motor de combustão interna é um grande tributo ao 80/20 — 80% da energia é desperdiçada na combustão e apenas 20% chega às rodas; estes 20% da entrada geram 100% da saída!<sup>3</sup>

### *A descoberta de Pareto: falta de equilíbrio sistemática e previsível*

O padrão subjacente ao 80/20 foi descoberto em 1897 pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848–1923). Desde então, a sua descoberta tem sido designada por vários nomes, incluindo o Princípio de Pareto, a Lei de Pareto, a Regra 80/20, o Princípio do Menor Esforço e o Princípio do Desequilíbrio; ao longo deste livro, chamar-lhe-emos simplesmente 80/20. Através de um processo subterrâneo de influência sobre muitos empreendedores importantes, especialmente pessoas de negócios, entusiastas da

informática e engenheiros de qualidade, o 80/20 ajudou a moldar o mundo moderno. No entanto, tem permanecido um dos grandes segredos do nosso tempo — e mesmo o grupo seletivo de cognoscentes que sabem e utilizam o 80/20 apenas exploram uma pequena parte do seu poder.

Então, o que é que Vilfredo Pareto descobriu? Enquanto analisava os padrões de riqueza e rendimento na Inglaterra do século XIX, descobriu que a maior parte do rendimento e da riqueza ia para uma minoria das pessoas das suas amostras. Talvez não houvesse nada de muito surpreendente neste facto, mas descobriu também dois outros factos que lhe pareceram muito significativos. Um deles foi que havia uma relação matemática consistente entre a proporção de pessoas (como percentagem da população total relevante) e a quantidade de rendimento ou riqueza de que esse grupo usufruía.<sup>4</sup> Para simplificar, se 20% da população usufruísse de 80% da riqueza,<sup>5</sup> então poderia prever com fiabilidade que 10% teriam, digamos, 65% da riqueza, e 5% teriam 50%. O ponto-chave não são as percentagens, mas o facto de a distribuição da riqueza pela população ser *previsivelmente desequilibrada*.

A outra descoberta de Pareto, que o entusiasmou verdadeiramente, foi o facto de este padrão de desequilíbrio se repetir de forma consistente sempre que analisava dados relativos a diferentes períodos de tempo ou a diferentes países. Quer ele olhasse para a Inglaterra em épocas anteriores, ou para quaisquer dados disponíveis de outros países no seu tempo ou em épocas anteriores, encontrava o mesmo padrão a repetir-se, uma e outra vez, com precisão matemática.

Tratar-se-ia de uma estranha coincidência ou de algo com grande importância para a economia e a sociedade? Será que funcionaria se fosse aplicado a conjuntos de dados relativos a outras coisas para além da riqueza ou do rendimento? Pareto foi um grande inovador, porque antes dele ninguém tinha analisado dois conjuntos de dados relacionados — neste caso, a distribuição

dos rendimentos ou da riqueza, em comparação com o número de pessoas que auferem rendimentos ou de proprietários — e comparado percentagens entre os dois conjuntos de dados. (Atualmente, este método é comum e conduziu a grandes avanços nos negócios e na economia.)

Infelizmente, embora Pareto se tenha apercebido da importância e do alcance da sua descoberta, foi muito mau a explicá-la. Passou a uma série de teorias sociológicas fascinantes, mas desconexas, centradas no papel das elites, que foram desviadas no final da sua vida pelos fascistas de Mussolini. O significado do 80/20 ficou adormecido durante uma geração. Embora alguns economistas, especialmente nos Estados Unidos da América,<sup>6</sup> se tenham apercebido da sua importância, só depois da Segunda Guerra Mundial é que dois pioneiros paralelos, mas completamente diferentes, começaram a causar impacto com o 80/20.

### *1949: O Princípio do Menor Esforço de Zipf*

Um desses pioneiros foi o professor de filologia de Harvard George K. Zipf. Em 1949, Zipf descobriu o «Princípio do Menor Esforço», que era na realidade uma redescoberta e elaboração do princípio de Pareto. O princípio de Zipf afirmava que os recursos (pessoas, bens, tempo, competências ou qualquer outra coisa produtiva) tendiam a organizar-se de forma a minimizar o trabalho, de modo a que cerca de 20–30% de qualquer recurso correspondesse a 70–80% da atividade relacionada com esse recurso.<sup>7</sup>

O Professor Zipf utilizou estatísticas populacionais, livros, filologia e comportamento industrial para mostrar a recorrência consistente deste padrão desequilibrado. Por exemplo, analisou todas as licenças de casamento de Filadélfia concedidas em 1931 numa área de vinte quarteirões, demonstrando que 70%

dos casamentos ocorreram entre pessoas que viviam a menos de 30% da distância.

A propósito, Zipf também forneceu uma justificação científica para a secretária desarrumada com outra lei: a frequência de utilização aproxima-nos das coisas que são utilizadas frequentemente. Os ficheiros de uso frequente não devem ser arquivados!

### *1951: A Regra dos Poucos Vitais de Juran e a ascensão do Japão*

O outro pioneiro do 80/20 foi o grande guru da qualidade, o engenheiro americano de origem romena Joseph Moses Juran (1904–2008), o homem por detrás da revolução da qualidade de 1950–90. Tornou aquilo a que chamava alternadamente o «Princípio de Pareto» e a «Regra dos Poucos Vitais» praticamente sinónimo da procura de uma elevada qualidade dos produtos.

Em 1924, Juran entrou para a Western Electric, a divisão de fabrico da Bell Telephone System, começando como engenheiro industrial da empresa e estabelecendo-se, mais tarde, como um dos primeiros consultores de qualidade do mundo.

A sua grande ideia era utilizar o 80/20, juntamente com outros métodos estatísticos, para eliminar as falhas de qualidade e melhorar a fiabilidade e o valor dos produtos industriais e de consumo. O inovador *Quality Control Handbook* de Juran foi publicado pela primeira vez em 1951 e exaltava o 80/20 em termos muito gerais:

O economista Pareto descobriu que a riqueza era distribuída não uniformemente da mesma forma [que as observações de Juran sobre as perdas de qualidade]. Podemos encontrar muitos outros exemplos: a distribuição da criminalidade entre

os criminosos, a distribuição dos acidentes entre os processos perigosos, etc. O princípio de Pareto da distribuição desigual aplica-se à distribuição da riqueza e à distribuição das perdas de qualidade.<sup>8</sup>

Nenhum grande industrial americano se interessou pelas teorias de Juran. Em 1953, foi convidado para dar uma conferência no Japão, tendo encontrado um público recetivo. Ficou a trabalhar com várias empresas japonesas, transformando o valor e a qualidade dos seus bens de consumo. Só quando a ameaça japonesa à indústria americana se tornou evidente, após 1970, é que Juran foi levado a sério no Ocidente. Regressou para fazer pela indústria americana o que tinha feito pela japonesa. O 80/20 esteve no centro desta revolução mundial da qualidade.

### *Da década de 1960 à década de 1990: progressos na utilização da abordagem 80/20*

A IBM foi uma das primeiras e mais bem-sucedidas empresas a identificar e a utilizar o 80/20, o que ajuda a explicar a razão por que a maioria dos especialistas em sistemas informáticos formados nas décadas de 1960 e 1970 estão familiarizados com esta ideia.

Em 1963, a IBM descobriu que cerca de 80% do tempo de trabalho de um computador é gasto a executar cerca de 20% do código operativo. A empresa reescreveu imediatamente o seu *software* operativo para tornar os 20% mais utilizados muito acessíveis e fáceis de utilizar, tornando assim os computadores IBM mais eficientes e mais rápidos do que as máquinas da concorrência na maioria das aplicações.

Aqueles que desenvolveram o computador pessoal e o seu *software* na geração seguinte, como a Apple, a Lotus e a Microsoft, aplicaram o 80/20 com ainda mais entusiasmo para tornar as

suas máquinas mais baratas e mais fáceis de utilizar por uma nova vaga de clientes, incluindo os agora célebres «totós» que anteriormente não gostavam muito de computadores.

### *O vencedor leva tudo*

Um século depois de Pareto, as implicações do 80/20 vieram à tona numa recente controvérsia sobre os rendimentos astronómicos e sempre crescentes das superestrelas e das pouquíssimas pessoas no topo de um número crescente de profissões.

Nos últimos cem anos, foram envidados esforços maciços para nivelar os rendimentos, mas a desigualdade, eliminada numa esfera, continuou a surgir noutra. A propriedade de ações nos Estados Unidos da América está também fortemente concentrada numa pequena minoria de agregados familiares: 5% das famílias americanas detêm cerca de 75% das ações do setor doméstico. Um efeito semelhante pode ser observado no papel do dólar: quase 50% do comércio mundial é faturado em dólares, muito acima da quota de 13% das exportações mundiais da América. E, embora a quota-parte do dólar nas reservas cambiais seja de 64%, o rácio do PIB americano na produção mundial é ligeiramente superior a 20%. O 80/20 reafirmar-se-á sempre, a menos que sejam feitos e mantidos esforços conscientes, consistentes e em grande escala para o ultrapassar.

### *Poesia em movimento*

Recentemente, descobri um novo mundo oculto do 80/20. Adivinha qual? Os académicos descobriram finalmente que a distribuição da eminência literária segue um padrão 80/20 — mas ainda mais acentuado. Derek de Solla Price, que soa como uma invenção extravagante que só se encontraria num



romance satírico, mas que na verdade é um físico britânico e historiador da ciência, identificou que 50% de todas as obras científicas publicadas foram produzidas pela raiz quadrada do número total de participantes nos trabalhos.\* Na mesma linha, Colin Martindale, um psicólogo da Universidade do Maine, descobriu que «uma simples equação explica quase perfeitamente a distribuição da fama literária», sendo a equação a variante Yule-Simon do Princípio 80/20. Ao estudar todos os poetas da maior biblioteca do mundo, na Universidade de Harvard, Martindale identificou 761 poetas britânicos, franceses e americanos referidos na biblioteca. Um poeta — obviamente William Shakespeare — tinha 9118 livros, do total de 34 516 livros sobre os 761 poetas, que lhe eram dedicados, o que corresponde a 26,4% dos livros para cerca de 0,1% dos poetas — um princípio 26/0,1. Os 25 primeiros poetas (3% do total) reclamaram 65% dos livros — o famoso princípio 65/3. Infelizmente, 134 poetas não tiveram nenhum livro dedicado a eles — o igualmente célebre princípio 22/0! É terrivelmente injusto, mas tranquilizador, saber que uma forma extrema de 80/20 governa a fama literária.

## Porque é que o 80/20 é tão importante?

A razão pela qual o 80/20 é tão valioso é o facto de ser contraintuitivo. Temos tendência a esperar que todas as causas tenham aproximadamente o mesmo significado. Que todos os clientes tenham o mesmo valor. Que cada negócio, cada produto e

---

\* Steven Sadler, «A canon of collaboration: an interdisciplinary study of literary value as an individual experience», tese de doutoramento não publicada, Universidade de Keele, Inglaterra, enviada para mim por *e-mail* a 8 de outubro de 2020. O meu agradecimento ao Dr. Sadler pela informação contida nesta secção.

cada dólar de receitas de vendas seja tão bom como qualquer outro. Que todos os trabalhadores de uma determinada categoria tenham um valor aproximadamente equivalente. Que cada dia, semana ou ano que passamos tenha o mesmo significado. Que todos os nossos amigos tenham aproximadamente o mesmo valor para nós. Que todos os pedidos de informação ou chamadas telefónicas devam ser tratados da mesma forma. Que uma universidade seja tão boa como outra. Que todos os problemas tenham um grande número de causas, pelo que não vale a pena isolar algumas causas principais. Que todas as oportunidades tenham aproximadamente o mesmo valor, pelo que devemos tratá-las todas de igual forma.

Tendemos a assumir que 50% das causas ou *inputs* serão responsáveis por 50% dos resultados ou *outputs*. Parece haver uma expectativa natural, quase democrática, de que as causas e os resultados sejam, em geral, igualmente equilibrados. E, claro, por vezes são. Mas esta «falácia dos 50/50» é um dos mapas mentais mais inexatos e prejudiciais, bem como o mais profundamente enraizado. Quando dois conjuntos de dados, relativos a causas e resultados, podem ser estudados e analisados, o resultado mais provável é a existência de um padrão de desequilíbrio. O desequilíbrio pode ser 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5 ou 99,9/0,1, ou qualquer conjunto de números intermédios.

Quando conhecemos a verdadeira relação, é provável que fiquemos surpreendidos com o seu desequilíbrio. Os executivos podem suspeitar que alguns clientes e alguns produtos são mais rentáveis do que outros, mas quando se prova a dimensão da diferença, é provável que fiquem surpreendidos e, por vezes, estupefactos. Os professores podem saber que a maior parte dos problemas disciplinares que enfrentam ou a maior parte do absentismo são causados por uma minoria de alunos, mas se os registos forem analisados, a dimensão do desequilíbrio será provavelmente maior do que o esperado. Podemos achar que

uma parte do nosso tempo é mais valiosa do que o resto, mas se medirmos os *inputs* e os *outputs*, a disparidade pode continuar a surpreender-nos.

Porque é que se deve preocupar com o 80/20? Quer se aperceba quer não, o princípio aplica-se à sua vida, ao seu mundo social e ao local onde trabalha. Compreender o 80/20 dá-lhe uma grande visão do que está realmente a acontecer no mundo à sua volta.

A mensagem principal deste livro é que a nossa vida quotidiana pode ser muito melhorada através da utilização do 80/20. Cada indivíduo pode ser mais eficaz e mais feliz. Cada empresa que procura lucro pode tornar-se muito mais rentável. Cada organização sem fins lucrativos pode também produzir resultados muito mais úteis. Cada governo pode garantir que os seus cidadãos beneficiem muito mais da sua existência. Para toda a gente e para todas as instituições, é possível obter muito mais valor e evitar o que tem valor negativo, com muito menos esforço, despesa ou investimento.

No centro deste progresso está um processo de substituição. Os recursos que têm efeitos fracos numa determinada utilização não são utilizados, ou são utilizados com moderação. Os recursos que têm efeitos poderosos são utilizados tanto quanto possível. Cada recurso é idealmente utilizado onde tem o maior valor. Sempre que possível, os recursos fracos são desenvolvidos de forma a poderem imitar o comportamento dos recursos mais fortes.

As empresas e os mercados utilizam este processo, com grande eficácia, há centenas de anos. O economista francês Jean-Baptiste Say cunhou a palavra «empreendedor» por volta de 1800, dizendo que «o empreendedor transfere os recursos económicos de uma área de menor produtividade para uma área de maior produtividade e rendimento». Mas uma implicação fascinante do 80/20 é a distância a que as empresas e os mercados ainda estão de produzir soluções ótimas. Por exemplo, o 80/20

propõe que 20% dos produtos ou clientes ou empregados, são realmente responsáveis por cerca de 80% dos lucros. Se isto for verdade — e as investigações detalhadas confirmam geralmente a existência de um padrão muito desequilibrado —, a situação implícita está muito longe de ser eficiente ou ótima. A implicação é que 80% dos produtos ou clientes ou empregados, estão a contribuir apenas com 20% dos lucros. Que existe um grande desperdício. Que os recursos mais poderosos da empresa estão a ser travados por uma maioria de recursos muito menos eficazes. Que os lucros poderiam ser multiplicados se fosse possível vender mais produtos do melhor tipo, contratar mais empregados do melhor tipo ou atrair mais clientes do melhor tipo (ou convencê-los a comprar mais à empresa).

Neste tipo de situação, poder-se-ia perguntar: porquê continuar a fabricar os 80% de produtos que apenas geram 20% dos lucros? As empresas raramente fazem estas perguntas, talvez porque responder a elas implicaria uma ação muito radical — deixar de fazer quatro quintos do que se está a fazer não é uma mudança trivial.

Aquilo a que Say chamou o trabalho dos empreendedores, os financeiros modernos chamam arbitragem. Os mercados financeiros internacionais são muito rápidos a corrigir anomalias na avaliação, por exemplo, entre taxas de câmbio. Mas as organizações empresariais e os indivíduos são geralmente muito pobres neste tipo de empreendedorismo ou arbitragem, na deslocação de recursos de onde têm resultados fracos para onde têm resultados poderosos, ou no corte de recursos de baixo valor e na compra de mais recursos de alto valor. Na maior parte das vezes, não nos apercebemos de que alguns recursos, mas apenas uma pequena minoria, são superprodutivos — aquilo a que Joseph Juran chamou os «poucos vitais» — enquanto a maioria — os «muitos triviais» — apresenta pouca produtividade ou tem efetivamente um valor negativo. Se nos apercebêssemos da diferença entre os poucos vitais e os

muitos triviais em todos os aspetos da nossa vida, e se fizéssemos algo a esse respeito, poderíamos multiplicar tudo o que valorizamos.

## O 80/20 e a teoria do caos

A teoria das probabilidades diz-nos que é virtualmente impossível que todas as aplicações do 80/20 ocorram aleatoriamente, como um fenómeno do acaso. Só podemos explicar o princípio através de um significado mais profundo ou de uma causa que se esconde por detrás dele.

O próprio Pareto debateu-se com esta questão, tentando aplicar uma metodologia coerente ao estudo da sociedade. Procurava «teorias que retratassem factos da experiência e da observação», padrões regulares, leis sociais ou «uniformidades» que explicassem o comportamento dos indivíduos e da sociedade.

A sociologia de Pareto não conseguiu encontrar uma chave persuasiva. Ele morreu muito antes do aparecimento da teoria do caos, que tem grandes paralelismos com o 80/20 e ajuda a explicá-lo.

No último terço do século XX, assistiu-se a uma revolução na forma como os cientistas pensam sobre o universo, derrubando a sabedoria prevalecente nos últimos 350 anos. Essa sabedoria predominante era uma visão racional e baseada na máquina, o que, por si só, constituía um grande avanço em relação à visão mística e aleatória do mundo que se tinha na Idade Média. A visão baseada na máquina converteu Deus de uma força irracional e imprevisível num relojoeiro-engenheiro muito mais prático.

A visão do mundo que se tinha a partir do século XVII e que ainda hoje prevalece, exceto nos círculos científicos avançados, era imensamente reconfortante e útil. Todos os fenómenos eram

reduzidos a relações regulares, previsíveis e *lineares*. Por exemplo, *a* causa *b*, *b* causa *c*, e *a* + *c* causa *d*. Esta visão do mundo permitia que qualquer parte individual do universo — o funcionamento do coração humano, por exemplo, ou de qualquer mercado individual — fosse analisada separadamente, porque o todo era a soma das partes e vice-versa.

Mas é mais correto ver o mundo como um organismo em evolução, em que todo o sistema é mais do que a soma das suas partes e em que as relações entre as partes não são lineares. As causas são difíceis de identificar, existem interdependências complexas entre as causas, e as causas e os efeitos são pouco claros. O problema do pensamento linear é que nem sempre funciona; é uma simplificação excessiva da realidade. O equilíbrio é ilusório ou fugaz. O universo é instável.

No entanto, a teoria do caos, apesar do seu nome, não diz que tudo é uma confusão incompreensível e irremediável. Pelo contrário, existe uma lógica auto-organizadora que se esconde por detrás da desordem, uma *não linearidade previsível* — algo a que o economista Paul Krugman chamou «assustador», «sinistro» e «terrivelmente exato».<sup>9</sup> A lógica é mais difícil de descrever do que de detetar, e não é totalmente diferente da recorrência de um tema numa composição musical. Certos padrões característicos repetem-se, mas com uma variedade infinita e imprevisível.

### *A teoria do caos e o 80/20 iluminam-se mutuamente*

O que é que o caos e os conceitos científicos relacionados têm que ver com o 80/20? Embora ninguém pareça ter feito essa ligação, penso que a resposta é: imenso.

## ► O princípio do desequilíbrio

O traço comum é a questão do *equilíbrio* — ou, mais precisamente, do *desequilíbrio*. Tanto a teoria do caos como o 80/20 afirmam (com grande apoio empírico) que o universo é desequilibrado. Ambos afirmam que o mundo não é linear; causa e efeito raramente estão ligados de forma igual. Ambos também dão grande importância à auto-organização: algumas forças são sempre mais fortes do que outras e tentarão obter mais do que a sua quota-parte de recursos. O caos ajuda a explicar porquê e como este desequilíbrio acontece, traçando uma série de desenvolvimentos ao longo do tempo.

## ► O universo não é uma linha reta

O 80/20, tal como o caos, baseia-se na ideia de não-linearidade. Uma grande parte do que acontece não tem importância e pode ser ignorada. No entanto, há sempre algumas forças que têm uma influência muito para além do seu número. São essas forças que devem ser identificadas e vigiadas. Se forem forças do bem, devemos multiplicá-las. Se forem forças de que não gostamos, temos de pensar muito bem sobre como as neutralizar. O Princípio 80/20 fornece um teste empírico muito poderoso da não-linearidade em qualquer sistema — podemos questionar: 20% das causas levam a 80% dos resultados? Será que 80% de qualquer fenómeno está associado a apenas 20% de um fenómeno relacionado? Este é um método útil para eliminar a não-linearidade, mas é ainda mais útil porque nos orienta para a identificação das forças invulgarmente poderosas em ação.

## ► Os ciclos de *feedback* distorcem e perturbam o equilíbrio

O 80/20 também pode ser explicado por referência aos ciclos de *feedback* identificados pela teoria do caos, em que pequenas influências iniciais podem multiplicar-se enormemente e produzir resultados altamente inesperados, que, no entanto, podem ser explicados em retrospectiva. Na ausência de ciclos de *feedback*, a distribuição natural dos fenómenos seria 50/50 — *inputs* de uma dada frequência conduziriam a resultados proporcionais. É apenas devido aos ciclos de *feedback* positivo e negativo que as causas não têm resultados iguais. No entanto, os poderosos ciclos de *feedback* positivo afetam apenas uma pequena minoria dos *inputs*. Isto ajuda a explicar por que razão essa pequena minoria de *inputs* pode exercer tanta influência.

Podemos ver ciclos de *feedback* positivo a funcionar em muitos domínios, o que explica o facto de, normalmente, acabarmos por ter relações 80/20 em vez de 50/50 entre populações. Por exemplo, os ricos ficam mais ricos, não apenas (ou principalmente) devido a capacidades superiores, mas porque riqueza gera riqueza. Existe um fenómeno semelhante com os peixes dourados num lago. Mesmo que se comece com peixes dourados quase exatamente do mesmo tamanho, aqueles que são ligeiramente maiores tornam-se muito maiores, porque, mesmo com apenas ligeiras vantagens iniciais em termos de propulsão mais forte e bocas maiores, são capazes de capturar e devorar quantidades desproporcionadas de comida.

## ► O ponto de viragem

Relacionado com a ideia de ciclos de *feedback* está o conceito de ponto de viragem. Até um certo ponto, uma nova força — quer se trate de um novo produto, de uma doença, de um



novo grupo de *rock* ou de um novo hábito social como o *jogging* ou a patinagem — tem dificuldade em progredir. Um grande esforço gera poucos resultados. Nesta altura, muitos pioneiros desistem. Mas se a nova força persistir e conseguir atravessar uma certa linha invisível, um pequeno esforço adicional pode dar origem a enormes resultados. Esta linha invisível é o ponto de viragem.

O conceito deriva dos princípios da teoria das epidemias. O ponto de viragem é «o ponto a partir do qual um fenómeno normal e estável — um surto de gripe de baixo nível — pode transformar-se numa crise de saúde pública»,<sup>10</sup> devido ao número de pessoas infetadas e que, por conseguinte, podem infetar outras. E, uma vez que o comportamento das epidemias não é linear, e não se comportam da forma que esperamos, «pequenas mudanças — como reduzir o *número* de novas infeções de 40 mil para 30 mil — podem ter efeitos enormes [...] Tudo depende de quando e como as mudanças são feitas».<sup>11</sup>

### ► O primeiro a chegar fica com a melhor parte

A teoria do caos defende uma «dependência sensível das condições iniciais»<sup>12</sup> — o que acontece primeiro, mesmo algo aparentemente trivial, pode ter um efeito desproporcionado. Este facto está em sintonia com o 80/20 e ajuda a explicá-lo. Este último afirma que uma minoria de causas exerce a maioria dos efeitos. Uma limitação do 80/20 é o facto de representar sempre um instantâneo do que é verdade agora (ou, mais precisamente, num passado muito recente, quando o instantâneo foi tirado). É aqui que a doutrina da teoria do caos da dependência sensível das condições iniciais é útil. Um pequeno avanço inicial pode transformar-se num avanço maior ou numa posição dominante mais tarde, até que o equilíbrio seja perturbado e outra pequena força exerça uma influência desproporcionada.

Uma empresa que, na fase inicial de um mercado, forneça um produto 10% melhor do que os seus rivais, pode acabar por ter uma quota de mercado 100 ou 200% maior, mesmo que os rivais venham a fornecer um produto melhor. Nos primórdios do automobilismo, se 51% dos condutores ou dos países decidirem conduzir à direita em vez de conduzirem à esquerda, a tendência será para que essa decisão se torne a norma para quase 100% dos utentes da estrada. Nos primórdios da utilização de um relógio circular, se 51% dos relógios andarem naquilo a que hoje chamamos «no sentido dos ponteiros do relógio» em vez de «no sentido contrário ao dos ponteiros do relógio», esta convenção tornar-se-á dominante, embora os relógios pudessem logicamente ter-se deslocado para a esquerda. Aliás, o relógio da catedral de Florença move-se no sentido contrário ao dos ponteiros do relógio e indica 24 horas.<sup>13</sup> Pouco depois de 1442, quando a catedral foi construída, as autoridades e os relojoeiros padronizaram um relógio de 12 horas e no sentido dos ponteiros do relógio, porque a maioria dos relógios tinha essas características. No entanto, se 51% dos relógios tivessem sido como o relógio da catedral de Florença, estaríamos agora a ler um relógio de 24 horas ao contrário.

Estas observações relativas à dependência sensível das condições iniciais envolvem *mudanças ao longo do tempo*, ao passo que o 80/20 envolve uma repartição *estática* das causas *num determinado momento*. No entanto, existe uma ligação importante entre os dois fenómenos. Ambos ajudam a mostrar como o universo abomina o equilíbrio. No primeiro caso, vemos uma fuga natural a uma divisão 50/50 de fenómenos concorrentes. Uma divisão 51/49 é inerentemente instável e tende a gravitar em direção a uma divisão 95/5, 99/1 ou mesmo 100/0. A igualdade termina em dominância: esta é uma das mensagens da teoria do caos.

## *O 80/20 separa os bons dos maus filmes*

Um dos exemplos mais dramáticos de 80/20 em ação é o cinema. Dois economistas<sup>14</sup> fizeram um estudo sobre as receitas e o «tempo de vida» de 300 filmes lançados num período de 18 meses. Descobriram que quatro filmes — apenas 1,3% do total — obtiveram 80% das receitas de bilheteira; os outros 296 filmes, ou seja, 98,7%, obtiveram apenas 20% do total. Assim, os filmes, que são um bom exemplo de mercados sem restrições em ação, produzem praticamente uma regra 80/1, uma demonstração muito clara do princípio do desequilíbrio.

Mais intrigante ainda é saber porquê. Acontece que os espectadores de cinema se comportam como partículas de gás em movimento aleatório. Tal como identificado pela teoria do caos, as partículas de gás, as bolas de pingue-pongue ou os espectadores de cinema comportam-se todos ao acaso, mas produzem um resultado previsivelmente desequilibrado. O boca a boca, a partir das críticas e dos espectadores iniciais, determina se o segundo conjunto de espectadores será grande ou pequeno, o que determina o conjunto seguinte e assim por diante. Isto é 80/20 a funcionar com intensidade.

## Um guia para este guia

O Capítulo 2 explica como pode pôr em prática o 80/20 e explora a distinção entre a Análise 80/20 e o Pensamento 80/20, ambos métodos úteis derivados do Princípio 80/20. A Análise 80/20 é um método sistemático e quantitativo de comparação de causas e efeitos. O Pensamento 80/20 é um procedimento mais amplo, menos preciso e mais intuitivo, que inclui os modelos mentais e os hábitos que nos permitem levantar a hipótese

de quais são as causas importantes de qualquer coisa importante nas nossas vidas, identificar essas causas e fazer melhorias nítidas na nossa posição, redistribuindo os nossos recursos em conformidade.

A Parte II, «O Sucesso Empresarial Não Precisa de Ser Um Mistério», resume as mais poderosas utilizações empresariais do 80/20. Estas utilizações foram experimentadas, testadas e consideradas de imenso valor, mas permanecem curiosamente inexploradas pela maior parte da comunidade empresarial. Há pouco de original no meu resumo, mas qualquer pessoa que procure uma melhoria significativa dos lucros, seja para uma pequena ou uma grande empresa, deverá considerar esta cartilha muito útil e a primeira a aparecer num livro.

A Parte III, «Trabalhar Menos, Ganhar e Desfrutar Mais», mostra como o 80/20 pode ser utilizado para elevar o nível a que está a funcionar, tanto na sua vida profissional como pessoal. Esta é uma tentativa pioneira de aplicar o 80/20 num novo contexto; e a tentativa, embora eu tenha a certeza de que é imperfeita e incompleta em muitos aspetos, leva a algumas descobertas surpreendentes. Por exemplo, 80% da felicidade ou realização de uma pessoa típica ocorre numa pequena parte da sua vida. Os picos de grande valor pessoal podem normalmente ser muito expandidos. A opinião comum é de que temos pouco tempo. Eu sugiro o contrário: que, na verdade, estamos inundados de tempo e somos perdulários no seu abuso.

A Parte IV, «O Futuro 80/20», discute como as redes se tornaram cada vez mais prevalecentes, fazendo com que o princípio também se torne mais influente, e também mais extremo — de modo que a norma tende para 90/10 ou 99/1 em vez de 80/20. A Parte IV também destaca como pode reagir, para se tornar muito mais bem-sucedido, como resultado da nova tendência para a supremacia das redes e do princípio.

## Porque é que o 80/20 traz boas notícias?

Gostaria de terminar esta introdução com uma nota pessoal. Penso que o 80/20 é extremamente promissor. É certo que o princípio traz à luz do dia o que pode ser evidente de qualquer forma: que existe uma quantidade trágica de desperdício em todo o lado, na forma como a natureza funciona, nos negócios, na sociedade e nas nossas próprias vidas. Se o padrão típico é que 80% dos resultados provêm de 20% dos *inputs*, também é necessariamente típico que 80%, a grande maioria, dos *inputs* tenham apenas um impacto marginal — 20%.

O paradoxo é que esse desperdício pode ser uma notícia maravilhosa, se pudermos utilizar o 80/20 de forma criativa, não apenas para identificar e castigar a baixa produtividade, mas para fazer algo de positivo a esse respeito. Há uma enorme margem para melhorar, reorganizando e redirecionando tanto a natureza como as nossas próprias vidas. Melhorar a natureza, recusando-se a aceitar o *statu quo*, é a via de todo o progresso — evolutivo, científico, social e pessoal. George Bernard Shaw disse-o bem: «O homem razoável adapta-se ao mundo. O irracional persiste em tentar adaptar o mundo a si próprio. Por conseguinte, todo o progresso depende do homem irracional.»<sup>15</sup>

A implicação é que a produção pode ser não só aumentada mas multiplicada, se conseguirmos tornar os *inputs* de baixa produtividade quase tão produtivos como os *inputs* de alta produtividade. As experiências bem-sucedidas com o 80/20 no domínio empresarial sugerem que, com criatividade e determinação, este salto em termos de valor pode normalmente ser dado.

Há dois caminhos para o conseguir. Um é reatribuir os recursos de utilizações improdutivas a utilizações produtivas, o segredo de todos os empresários ao longo dos tempos.

Encontrar um buraco redondo para uma cavilha redonda, um buraco quadrado para uma cavilha quadrada e um encaixe perfeito para qualquer forma intermédia. A experiência sugere que cada recurso tem o seu contexto ideal, onde o recurso pode ser dezenas ou centenas de vezes mais eficaz do que na maioria dos outros contextos.

A outra via para o progresso — o método dos cientistas, médicos, pregadores, criadores de sistemas informáticos, pedagogos e formadores — é encontrar formas de tornar os recursos improdutivos mais eficazes, mesmo nas suas aplicações atuais; fazer com que os recursos fracos se comportem como se fossem iguais aos seus primos mais produtivos; imitar, se necessário através de intrincados procedimentos de aprendizagem mecânica, os recursos altamente produtivos.

As poucas coisas que funcionam fantasticamente bem devem ser identificadas, cultivadas, nutridas e multiplicadas. Ao mesmo tempo, o desperdício — a maioria das coisas que sempre se revelarão de baixo valor para o homem e para o animal — deve ser abandonado ou severamente reduzido.

Enquanto escrevia este livro, a minha fé foi reforçada: fé no progresso, em grandes saltos em frente e na capacidade da humanidade, individual e coletivamente, de melhorar o que a natureza nos concedeu. Joseph Ford comenta: «Deus joga aos dados com o Universo. Mas são dados viciados. E o objetivo principal é descobrir com que regras foram viciados e como podemos usá-los para os nossos próprios fins.»<sup>16</sup>

O 80/20 pode ajudar-nos precisamente a atingir esse objetivo.

## O Universo é instável!

O que é o Princípio 80/20? O Princípio 80/20 diz-nos que, em qualquer população, é provável que algumas coisas sejam muito mais importantes do que outras. Uma boa referência ou hipótese é que 80% dos resultados ou *outputs* resultam de 20% das causas e, por vezes, de uma proporção muito menor de forças poderosas.

A linguagem quotidiana é uma boa ilustração. Isaac Pitman, que inventou a estenografia, descobriu que somente 700 palavras comuns constituem dois terços da conversação inglesa. Incluindo os derivados dessas palavras, Pitman descobriu que elas representam 80% do discurso comum. Neste caso, menos de 1% das palavras (o *New Shorter Oxford English Dictionary* lista mais de meio milhão de palavras) são usadas 80% do tempo. Podemos chamar a isto o princípio 80/1. Do mesmo modo, mais de 99% das conversas utilizam menos de 20% das palavras: uma relação 99/20.

Os filmes ilustram o Princípio 80/20. Um estudo recente mostra que 1,3% dos filmes obtêm 80% das receitas de bilheteira, produzindo praticamente uma regra 80/1 (ver Capítulo 1).

O Princípio 80/20 não é uma fórmula mágica. Por vezes, a relação entre resultados e causas é mais próxima de 70/30 do que de 80/20 ou 80/1. Mas muito raramente é verdade que 50% das causas conduzem a 50% dos resultados. O Universo é previsivelmente desequilibrado. Poucas coisas são realmente importantes.

As pessoas e as organizações verdadeiramente eficazes agarram-se às poucas forças poderosas que atuam nos seus mundos e transformam-nas em vantagens.

Continue a ler para descobrir como pode fazer o mesmo...

# A FERRAMENTA ESSENCIAL PARA ALCANÇAR O SUCESSO NO TRABALHO E NA VIDA

Milhões de pessoas em todo o mundo tornaram-se mais bem-sucedidas ao compreenderem o simples facto de que 80% dos seus resultados provém de 20% dos seus esforços. E este é o livro que lhe mostra como o fazer.

*O Princípio 80/20*, escrito pelo visionário Richard Koch, é mais poderoso e essencial do que nunca. Mostra-lhe como funciona a regra 80/20 e revela-lhe como usá-la de maneira sistemática e prática para aumentar significativamente a sua eficácia e melhorar os seus resultados.

## SEJA MAIS EFICAZ COM MENOS ESFORÇO:

- Identifique os métodos que levam a ótimos resultados.
- Evite o trabalho árduo.
- Seja seletivo no que faz.
- E, no fim, tenha uma ótima vida.

Hoje, muito pouco daquilo em que despense o tempo tem impacto no seu sucesso. Ao concentrar-se no que importa, pode desbloquear o enorme potencial dos 20% mágicos.

**«Aqui encontra ideias que podem mudar a sua vida.»**

*The Good Book Guide*



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[penguinlivros.pt](http://penguinlivros.pt)

penguinlivros

ISBN: 978-989-589-197-9



9 789895 891979