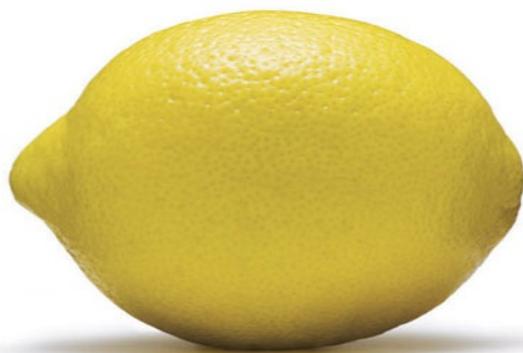


CARLOS DOMINGOS

OPORTUNIDADES DISFARÇADAS

Histórias reais de empresas que transformaram
problemas em grandes oportunidades



SEXTANTE

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.link](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



OPORTUNIDADES DISFARÇADAS

CARLOS DOMINGOS

OPORTUNIDADES DISFARÇADAS

Histórias reais de empresas que transformaram
problemas em grandes oportunidades



SEXTANTE

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob
quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

preparo de originais

Eliane Azevedo

revisão

Anna Grillo, Hermínia Totti e Sheila Til

projeto gráfico e diagramação

DTPPhoenix Editorial

capa

Eduardo Sigolo (age.)

geração de epub

SBNigri Artes e Textos Ltda.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

- D715o Domingos, Carlos
Oportunidades disfarçadas [recurso eletrônico] / Carlos Domingos; Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
recurso digital
- Formato: epub
Requisitos do sistema: Multiplataforma
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-7542-897-9 (recurso eletrônico)
1. Administração de empresas - Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico. 3. Sucesso nos negócios
4. Livros eletrônicos. I. Título.

13-0776

CDD: 658.4
CDU: 005.5

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br
www.sextante.com.br

*Para Fernanda, que tem tornado minha vida
mais feliz do que eu jamais sonhei.*

*E para Alice, que veio ao mundo praticamente
ao mesmo tempo que este livro.*

Prefácio póstumo

Introdução

- Oportunidades disfarçadas nas crises
- Oportunidades disfarçadas na concorrência acirrada
- Oportunidades disfarçadas nas reclamações de clientes
- Oportunidades disfarçadas na falta de recursos
- Oportunidades disfarçadas nos problemas com a equipe
- Oportunidades disfarçadas nos erros
- Oportunidades disfarçadas nos problemas pessoais
- Oportunidades disfarçadas nos fracassos
- Oportunidades disfarçadas no sofrimento
- Oportunidades disfarçadas ao seu redor
- Oportunidades disfarçadas nas fatalidades
- Oportunidades disfarçadas nos ressentimentos
- Oportunidades disfarçadas nas dificuldades de mercado em geral
- 10 maneiras de identificar uma oportunidade disfarçada

Explicação do prefácio póstumo

Fontes de consulta

Conheça os clássicos da Editora Sextante

Informações sobre os próximos lançamentos

Prefácio póstumo

Meu prezado senhor,

Direi apenas algumas poucas palavras.

A vida fez de mim um homem bem familiarizado com as decepções.

Aos 23 anos, tentei um cargo na política e perdi. Aos 24, abri uma loja que não deu certo. Aos 32, tentei um negócio de advocacia com amigos, mas logo rompemos a sociedade. Ainda naquele ano, tive um grave colapso nervoso e passei um bom tempo no hospital. Com 45 anos, disputei uma cadeira no Senado e não ganhei. Aos 47, concorri à nomeação pelo Partido Republicano para a Eleição Geral e fui derrotado. Aos 49, tentei o Senado e fracassei novamente. Mas, aos 51 anos, finalmente, fui eleito presidente dos Estados Unidos da América.

Por isso, não venha me falar de dificuldades, tropeços ou fracassos. Não me interessa saber se você falhou. O que me interessa é se você soube aceitar o tropeço.

Todos os infortúnios que vivi me tornaram um homem mais forte, me ensinaram lições importantes. Aprendi a tolerar os medíocres; afinal, Deus deve amá-los, porque fez vários deles. Aprendi que os princípios mais importantes podem e devem ser inflexíveis. Aprendi que, quando se descobre que uma opinião está errada, é preciso descartá-la. Aprendi que a melhor parte da vida de uma pessoa está nas suas amizades. Aprendi que nunca se deve mudar de cavalo no meio do rio.

Se você está vivendo um momento temporário de fracasso, posso afirmar, com a certeza da minha maturidade, ou dolorida experiência, que você jamais falhará se estiver determinado a não fazê-lo.

Por mais que você encontre dificuldades pelo caminho, não desista. Pois saiba que o campo da derrota não está povoado de fracassos, mas de homens que tomaram antes de vencer.

Sinceramente,

ABRAHAM LINCOLN

16º presidente norte-americano

Introdução

Em maio de 2001, o então presidente do *Valor Econômico*, Flávio Pestana, me convidou para escrever uma coluna quinzenal sobre marketing.

Meus primeiros artigos falavam de tendências da comunicação, mudanças de hábitos de consumo e estratégias de lançamento de produtos. Para cada texto, recebi em média sete ou oito e-mails de leitores.

Mas tudo mudou radicalmente quando, em agosto do mesmo ano, publiquei o primeiro artigo intitulado “Oportunidades disfarçadas”. Ainda de forma incipiente, o texto relatava como as marcas Fanta, Nescafé, Bombril, Dixie e Swatch triunfaram na adversidade.

Para minha surpresa, recebi 183 e-mails. Isso mesmo: quase duas centenas de leitores mandaram comentários e elogios ou solicitaram o envio do artigo.

Eram executivos, pequenos e médios empresários, estudantes de administração, profissionais liberais, gente de todo tipo interagindo e dando depoimentos emocionantes. Houve até o caso de uma pequena empresária que me escreveu dizendo que não iria mais fechar sua empresa, porque o artigo a fizera mudar de idéia.

Incentivado pela repercussão, publiquei um segundo artigo, com os casos da Avon, Gillette, Levi's, Apple, Walkman e Lacoste. O retorno foi ainda mais impressionante: 240 pessoas me enviaram e-mails. Um volume muito expressivo, principalmente se você considerar que o *Valor* é um jornal voltado para o público empresarial (para efeito de comparação, a revista *Veja* recebe em média 180 e-mails comentando a matéria principal da semana).

Continuei a levantar novos casos e a publicar os textos. Ao todo, foram 18 artigos da série, pelos quais recebi nada menos que 1.523 e-mails. Tamanha receptividade me motivou a escrever este livro.

Mergulhei então numa trabalhosa, solitária e obsessiva viagem, que me consumiu sete anos de pesquisa.

O resultado está nas suas mãos: um livro rico e enxuto, denso mas agradável e, em especial, muito inspirador. Um verdadeiro catálogo de saídas criativas para as mais diferentes dificuldades vividas por empresas de diversas épocas e tamanhos.

Tentando identificar a razão de tanto interesse por casos desse tipo, cheguei à seguinte conclusão: os empresários e executivos estão desorientados, angustiados e exaustos com as metas agressivas, a concorrência feroz, as crises frequentes e o mercado cada vez mais hostil. Sentem-se tão pressionados e desamparados que, muitas vezes, duvidam que possa existir uma luz no fim do túnel. Em momentos assim, descobrir que outras pessoas viveram problemas

semelhantes e saíram vitoriosas serve de estímulo. Saber que empresas hoje consagradas já foram pequenas, frágeis e problemáticas ajuda a compreender que todos passam por dificuldades. Por fim, concluir que o sofrimento pode ser um aliado no caminho para o sucesso é altamente revelador.

O primeiro beneficiado por este livro fui eu mesmo. Nos últimos anos, o mundo da comunicação passou por sérias transformações. No comando de minha agência, enfrentei todo tipo de adversidade: excesso de concorrência, práticas desleais, achatamento das taxas de remuneração e das verbas de marketing, surgimento de novas mídias e assim por diante. Tanta turbulência me fazia às vezes ser tomado por pessimismo e insegurança com relação ao futuro de meu negócio. Ao tomar conhecimento dos casos que pesquisava, me sentia mais confiante e capaz. Compreendia que não estava sozinho. Pelo contrário: estava acompanhado pelos maiores executivos de todos os tempos. Foram eles que me deram força para seguir em frente. Acredito que o mesmo possa acontecer com você.

Por fim, posso dizer que este livro também é um exemplo de oportunidade disfarçada: havia um problema – encontrar assunto para recheiar artigos num jornal – e minha saída não apenas gerou conteúdo para diversos artigos, como acabou dando origem a um livro inteiro. Boa leitura.

Oportunidades disfarçadas nas crises

Em 2001, a gigante Xerox atravessava a maior crise de sua história. As dívidas ultrapassavam US\$ 17 bilhões. As ações tinham perdido 90% do valor. Muitos analistas apostavam na falência da companhia. Foi quando a executiva Anne Mulcahy assumiu a direção da empresa e realizou o que foi apontado pela revista Money como a maior reviravolta corporativa do século XXI. Atualmente, a Xerox Corporation reassumiu seu lugar de direito como líder global de soluções de gestão de documentos.

Indagada a respeito de onde tinha retirado energias para enfrentar um desafio tão grande, Anne respondeu: “Minha experiência na Xerox me ensinou que a crise é um motivador muito poderoso. Ela nos força a fazer escolhas que provavelmente não faríamos em outras circunstâncias. Aguça nosso foco, nossa competitividade, nosso desejo incessante de chegar ao topo da nossa categoria.”

NO FINAL DOS ANOS 1980, a União Soviética entrou no processo de abertura econômica. O então presidente Mikhail Gorbachev julgou que estava na hora de os membros do Partido Comunista conhecerem as regras do capitalismo.

Em vez de organizar uma palestra com um guru econômico ou indicar a leitura de um livro acadêmico, Gorbachev resolveu distribuir aos políticos dezenas de tabuleiros... de Banco Imobiliário (ou Monopoly, nome original americano). Segundo o presidente soviético, era a forma mais fácil de se entender a lógica do novo modelo.

Curioso que esse símbolo do capitalismo tenha surgido exatamente no momento da maior crise econômica da história: na Grande Depressão que se seguiu ao crash da Bolsa de Valores de Nova York.

Início dos anos 1930. O mundo vivia uma destruição de riqueza sem precedentes: entre 1929 e 1933, o Produto Interno Bruto dos Estados Unidos encolhera 45%. Milhares de empresas fecharam as portas. Bancos, indústrias e negócios rurais reduziram drasticamente suas operações. Um em cada quatro trabalhadores perdeu o emprego. Mais de 12 milhões de americanos foram colocados na rua.

Em meio a essa turbulência, nos arredores da Pensilvânia, o engenheiro Charles Darrow era uma das vítimas do desemprego. Confinado em casa sem nada para fazer, ele tentava distrair os filhos contando histórias e improvisando brincadeiras.

Certo dia, Charles recordou um passatempo interessante que havia conhecido no trabalho: um jogo divertido mas com regras complexas que simulava negociar imóveis por valores fictícios. Pensando em entreter as crianças enquanto a esposa preparava a refeição, ele começou a desenhar na toalha de mesa uma cidadezinha, com casas e prédios inspirados nas construções da vizinhança. Definiu algumas regras e pronto.

A diversão conquistou inicialmente os filhos, depois os vizinhos e também os amigos. A única pessoa que não aprovou a novidade foi a esposa de Charles, que implicou com a toalha danificada. Mas o engenheiro logo a convenceu de que ali poderia estar o futuro de toda a família. Na situação crítica em que todos estavam vivendo, sonhar com propriedades, riqueza e fartura funcionava como alívio. Bastava ver o interesse de adultos e crianças para perceber o potencial da idéia.

Pensando em faturar com aquilo, Charles procurou o principal fabricante de jogos da região: a Parker Brothers. Foi atendido pelos diretores e explicou detalhadamente como a novidade funcionava. Para sua surpresa, os executivos não se animaram: “O jogo é chato, lento...”, “As regras são complicadas e confusas”, “Isso não tem a menor chance de fazer sucesso”.

Mas Charles não se deixou abater. Partiu para produzir a invenção por conta própria.

Reuniu familiares e amigos desempregados como ele e fabricou cinco mil unidades, que negociou com uma loja de departamentos local. Os primeiros a comprar foram os próprios vizinhos, que já conheciam a novidade. Logo o estoque acabou. Uma nova leva foi produzida a toque de caixa, e também vendida rapidamente. O jogo virou sensação na região, gerando uma propaganda boca a boca tão grande que chamou a atenção da... Parker Brothers. Isso mesmo: a mesma empresa que anteriormente não havia demonstrado interesse.

Ah, como é gostoso ver as voltas que o mundo dá. Chamado às pressas pela diretoria, Charles recebeu um tratamento bem diferente desta vez: “Que jogo imaginativo, hein?”, “E crianças e adultos podem jogar juntos”, “Aceita produzir com a gente, Charles?”.

Fabricado em escala industrial, o Monopoly logo conquistou não apenas os Estados Unidos, mas o mundo inteiro. De um simples desempregado, Charles Darrow se transformou no primeiro criador de jogos milionário da história. Atualmente, sua criação é produzida em 26 línguas diferentes e está presente em 80 países. Estima-se que mais de 500 milhões de pessoas já tenham jogado Monopoly em algum momento da vida.

Não importa quão profunda seja uma crise. Sempre haverá espaço para mentes imaginativas driblarem as dificuldades e encontrarem uma forma de faturar. Veja o caso a seguir.

No final de 2000, o estouro da bolha da internet gerou um deus-nos-acuda financeiro. De um dia para o outro, as ações das empresas de tecnologia despencaram. Montanhas de dinheiro viraram pó. Gênios da internet foram dormir milionários e acordaram novamente garotos comuns. Investidores do mundo inteiro entraram em desespero. Impossível saber qual era o fundo do poço.

Curiosamente, em meio a esse caos generalizado, um site nasceu, cresceu e se fortaleceu. Enquanto os portais quebravam, ele se valorizava. Como é possível? Simples: o novo site se alimentava da própria demolição do setor. Criado pelo webdesigner desempregado Philip J. Kaplan, o endereço virtual informava em primeira mão quais portais estavam para quebrar, anunciar falência, demitir seus funcionários ou entrar em processo de venda ou fusão. Ou seja, contava tudo o que o mercado estava ansioso para saber.

Em pouco tempo, acessar o site virou obrigação de executivos e empresários do Vale do Silício, investidores de Wall Street e do mercado financeiro em geral. No auge da crise, chegou a receber 1,2 milhão de acessos por dia. Seu faturamento, gerado pela venda de espaços publicitários, garantiu a sobrevivência do endereço até meados de 2007.

Por que não revelei ainda o nome do site? Deixei a melhor parte para o final. O domínio não poderia ser mais adequado: fuckedcompany.com.

Observe que, nos dois casos, os negócios prosperaram não apesar da crise, mas *por causa dela*. Como uma flor que brota do estrume.

Mesmo que você não tenha uma idéia para lucrar em cima da crise, saiba que momentos de recessão são bons para lançar um novo negócio. Veja a explicação de James Surowiecki, colunista da revista americana *The New Yorker*.

“Durante um boom, é mais fácil obter dinheiro e mais fácil vender produtos. Você

imaginária, portanto, que é uma boa época para se aventurar em algo novo. O problema é que todo mundo também pensa assim; quando a economia está aquecida, todos são empreendedores. Quanto mais empresas houver, é cada vez menos provável que alguma possa manter uma grande competitividade de maneira sustentada, não importa o quão animado o mercado esteja. Além disso, quanto mais fácil é para empresas iniciantes arranjam capital e investimento, mais difícil é para elas gerenciarem esse dinheiro sabiamente. Empresas são como seres humanos: inícios difíceis moldam homens maduros.”

Um dos grandes problemas do mercado é justamente esse “efeito manada”: quando as coisas vão bem, todos apostam. Ao menor sinal de dificuldades, os empresários recuam ao mesmo tempo. O resultado é devastador. O temor de uma recessão econômica se transforma na recessão em si. Crise é como impotência: se o sujeito achar que vai ter, com certeza terá.

Mas, historicamente, quem pensa diferente colhe bons resultados. Acelerar enquanto os outros freiam é certeza de ganhar terreno. Como demonstra o exemplo a seguir, envolvendo uma companhia aérea brasileira.

Pouco tempo após o 11 de Setembro, a indústria de turismo e aviação mundial mergulhou na maior crise de sua história. Amedrontados com a ameaça terrorista, os passageiros desapareceram. Com aeronaves vazias, as companhias tiveram que demitir funcionários e encolher – mesmo caminho seguido pelos fabricantes de aeronaves, que viram as encomendas despencarem. Muitas das dificuldades vividas pelas empresas aéreas atualmente surgiram ou foram agravadas por aquele momento terrível.

Entretanto, a brasileira Gol corajosamente seguiu por uma rota contrária. Enquanto a concorrência cortava gastos, ela investiu: procurou os fabricantes de aviões e negociou bons contratos. Aproveitou o momento de baixa para adquirir aparelhos por condições extremamente vantajosas. Além do excelente negócio financeiro imediato, quando a crise amenizou e os rivais começaram a aquecer os motores, a Gol já estava lá na frente. Não por acaso, a empresa apresentou crescimento espantoso nos anos que se seguiram.

Pense nisto: a atual situação de desaquecimento da economia, crise de crédito e mergulho na recessão, não esconde alguma oportunidade para o seu negócio? Quando todo mundo estiver deixando um segmento, pode ser o momento certo para entrar.

Em meados dos anos 1980, o mercado de videogames deu sinais de esgotamento. De uma hora para outra, as pessoas deixaram de comprar e os joguinhos encalharam nas prateleiras. Pesquisas confirmaram que realmente os consumidores haviam perdido o interesse. Os fabricantes das principais marcas – Atari, Odissey e Intellelevision – resolveram abandonar o segmento.

Mas outro concorrente, com as mesmas pesquisas na mão, tirou conclusões diferentes: a queda das vendas poderia ser resultado da falta de novidades ou lançamentos empolgantes. Ou seja, a culpa era dos próprios fabricantes que haviam se acomodado. Talvez a era dos eletrônicos mal tivesse começado. A empresa fez então o movimento contrário: entrou com tudo no filão das diversões eletrônicas.

Sua primeira ação foi direcionar os produtos e a comunicação para as crianças de 5 a 7 anos que não tinham conhecido os joguinhos tradicionais – e que, portanto, não possuíam resistência alguma. Assim, a empresa conseguiu colocar seus jogos de última geração na casa das pessoas.

Foi uma estratégia genial: ao observar os irmãos mais jovens se divertindo para valer com jogos eletrizantes como SuperMario Bros, os mais velhos voltaram a se interessar. A marca lançou então jogos mais desafiadores. Foi assim que a Nintendo ressuscitou o negócio do videogame e aproveitou a debandada para se apoderar do segmento. Pouco tempo depois, detinha 80% de um mercado que não parou mais de crescer.

Contrariando o senso comum, até marcas de luxo e produtos sofisticados podem prosperar num ambiente recessivo. Você acredita que, apenas quatro meses após o crash de 1929, uma revista de luxo foi lançada nos Estados Unidos?

Como diria Luis Fernando Veríssimo: “Poesia numa hora dessas?” Em pleno terremoto financeiro surgiu uma publicação refinada, falando de economia, vinhos raros, hobbies elitizados e artigos caros. A direção de arte, primorosa, exibia fotos artísticas em páginas inteiras.

O preço também parecia inadequado: quatro vezes maior do que as outras revistas destinadas ao mesmo público. Para dificultar ainda mais, a nova publicação não estava disponível nas bancas; só podia ser adquirida através de assinaturas.

E não é que, apesar de tudo, em pouco tempo o novo título cresceu e conquistou o que restava dos leitores de alta renda? Esse público qualificado atraiu anunciantes de peso – e a publicação se consolidou. Esta é a história da *Fortune*, uma revista de tamanho impacto que praticamente inventou o jornalismo de negócios como o conhecemos hoje.

Quando as vendas minguam, é comum as empresas apelarem para descontos, promoções e até guerras de preço. Mas é preciso conter o desespero e fazer isso de forma planejada, sob risco de destruir a imagem da marca.

O preço tem um importante aspecto emocional na cabeça do consumidor. Quando compra algo, o cliente atribui ao produto um valor percebido. Ao ser impactado por descontos e promoções de forma indiscriminada, o sujeito passa a colocar em dúvida o real valor do item. Resultado: passada a crise, o fabricante não conseguirá mais praticar os preços anteriores. Além disso, restaurar a aura de uma marca costuma ser uma tarefa difícil, demorada e bastante cara. O ideal é buscar saídas alternativas, como mostra o exemplo a seguir, envolvendo outra marca sofisticada que aproveitou a Grande Depressão para crescer.

Assim como aconteceu com toda a indústria automobilística americana, as vendas da Cadillac também despencaram nos anos 1930. Mas, ao contrário da concorrência, que partiu para a guerra de preços pura e simples, a Cadillac seguiu por outro caminho.

O novo presidente da montadora, Nicholas Dreystadt, acreditava que o consumo havia baixado momentaneamente, mas que as pessoas continuavam a sonhar com luxo e status. Em vez de se render às liquidações, Nicholas resolveu apostar mais ainda na exclusividade. Ele

anunciou, para uma equipe perplexa: “Ao contrário do que vocês e todos pensam, a Cadillac não compete com outras montadoras. Nós competimos com diamantes e casacos de vison. O cliente Cadillac não compra meio de transporte, compra status. Nossa única saída é tornar nossos carros ainda mais exclusivos, a marca ainda mais desejada.”

Para oferecer preços competitivos sem comprometer a margem de lucro da companhia, o presidente lutou ferozmente para baixar os custos de fabricação. Mas o foco do executivo era outro: descobrir alguma oportunidade disfarçada.

E Nicholas conseguiu. Ele percebeu que havia despontado na sociedade uma elite negra endinheirada, formada por advogados, médicos, lutadores de boxe e cantores, gente que não tinha acesso a símbolos de status. Na época, havia uma rígida segregação racial nos Estados Unidos e diversos produtos de luxo, incluindo carros, eram vendidos somente para os brancos.

De olho nesse mercado inexplorado e pressionada pela situação, a Cadillac ousou oferecer seus veículos também para os negros. Claro que houve retaliações e manifestações contrárias, mas o resultado compensou: em apenas dois anos, as vendas subiram 70%.

As pessoas acreditam que, em momentos de dificuldades financeiras, devem investir em produtos populares, de preferência aqueles relacionados às necessidades básicas da população: alimentação e vestuário. Afinal, não importa quão ruim esteja a economia, o ser humano nunca deixa de comer e se vestir. Faz sentido. O problema é que novamente todo mundo pensa da mesma forma. E o que ocorre nesses casos é uma hiperconcorrência nos itens destinados à baixa renda e um abandono dos artigos de alto valor agregado.

A verdade é que o ser humano nasceu para sonhar. Independentemente da situação, o homem nunca deixa de acreditar em dias melhores no futuro, quando então poderá acumular bens, riquezas e se destacar socialmente. Esse desejo fica ainda mais latente durante crises prolongadas, quando exibir um produto de grife é mais impactante, pela simples razão de que é ainda mais difícil consegui-lo.

Não desanime quando o mercado estiver ruim. Até porque, por mais difícil que esteja, saiba que poderia ser muito pior. Você poderia ser um vendedor japonês na Europa logo após a Segunda Guerra Mundial.

Normalmente, as pessoas não gostam de vendedores. Estão sempre tentando empurrar mercadorias que nem sempre a gente quer. Os mais irritantes são os vendedores de porta em porta, em sua grande maioria invasivos e insistentes. Agora, imagine um vendedor de porta em porta japonês na Europa no período do pós-guerra!

Ao lado de alemães e italianos, os japoneses eram apontados como os grandes responsáveis por todo o sofrimento, morte e destruição que assolavam o Velho Continente. Por isso, aonde ia, o vendedor Komashio era recebido com hostilidade, desconfiança e até ameaças.

Como desgraça pouca é bobagem, ele tentava vender rádios japoneses, numa época em que eletrônicos orientais eram sinônimo de péssima qualidade.

Então, por que Komashio não retornou a seu país? Simples: se na Europa estava ruim, no

Japão estava ainda pior. O comércio de produtos praticamente parara, numa nação totalmente devastada. A situação era de calamidade pública. Para não ser obrigado a fechar as portas, o fabricante dos tais rádios portáteis decidiu enviar seus vendedores para mercados do mundo afora. Mas, depois de meses de tentativas frustradas em território europeu, Komashio não havia vendido um único aparelho.

Certo dia, em Hamburgo, ao oferecer os rádios a uma loja de pianos, o japonês escutou do proprietário:

- Não estou interessado. Só trabalho com produtos de qualidade.
- Se eu pagar, o senhor aceita ao menos expor o produto?

O homem coçou a cabeça pensativo, viu que não tinha razão para recusar e, em troca de dinheiro vivo previamente pago, aceitou expor o aparelho na vitrine por uma semana.

Komashio ficou animado: era a primeira vez que expunha seu produto. Ficou preocupado também. Sabia que, se os rádios não vendessem, ele teria que retornar a seu país com a missão fracassada.

O japonês parou numa esquina próxima e ficou observando os pedestres que passavam em frente à loja. Para sua decepção, ninguém prestava atenção nos produtos. Afinal, eram apenas rádios comuns de uma marca desconhecida.

Ele ficou matutando sobre como poderia reverter aquela situação. Enfiou a mão no bolso e contou o que restava de seu dinheiro. Era pouco. Não daria para investir em propaganda, divulgação, nada. Nada? Pensava nisso quando avistou um grupo de estudantes que vinha conversando animadamente pela rua.

Foi então que o vendedor teve uma idéia insólita: convidou os jovens a assistirem uma demonstração sobre a qualidade e a potência dos rádios. Depois, perguntou quem havia gostado dos aparelhos. Seis rapazes ergueram as mãos. Komashio perguntou:

- Se eu pagar uma pequena quantia, vocês aceitam promovê-lo?

Ontem ou hoje, aqui ou na Europa, estudantes são sempre iguais: vivem duros. Por isso, aceitaram fazer o que o homem pedia. Eles deveriam entrar, um a um, na loja de pianos e dizer ao proprietário: “Gostaria de ouvir aquele rádio.” Depois de experimentá-lo, deveriam tecer elogios. Algo do tipo: “Além de portátil e fácil de mexer, o som é muito bom.” E, finalmente, deveriam comprar o produto e entregá-lo a Komashio.

Antes que você pense que isso é absurdo, saiba que foi dessa forma que a marca Sony entrou na Europa. No final daquela semana, o gerente recebeu Komashio com um largo sorriso: “Me mande mais rádios. Estão tendo boa saída.” Com a divulgação dos estudantes e a exposição permanente na loja, os aparelhos começaram realmente a girar. A mesma estratégia se repetiu em cidades importantes da Europa, como Munique, Frankfurt e Dusseldorf, e em outros países, como a Polônia.

Como disse certa vez Albert Einstein: “Em momentos de dificuldades, a imaginação é mais importante do que o conhecimento.”

Um dos benefícios da crise é justamente este: nos obrigar a pensar diferente, a tomar

decisões que não tomaríamos de outra forma. Veja o que disse recentemente o arquiteto Philippe Starck, referindo-se à atual retração econômica que vivemos:

“Quando os problemas e os desafios são grandes, nós nos forçamos a tirar mais de nossa criatividade. Uma crise desse porte nos permite a reinvenção, chegando a mudar as leis da economia e a visão sobre o capitalismo. A crise permite às pessoas repensarem suas visões. Eu amo crises.”

Ok, você não precisa amar crises. Só precisa saber que estes são os momentos ideais para se destacar com grandes idéias, como mostram os dois casos seguintes.

Com apenas 16 anos de idade, David tentava ganhar a vida em Nova York longe da casa dos pais, vendendo enciclopédias de porta em porta. Mas bastava que as donas-de-casa o vissem com os livros debaixo do braço para dizerem: “Não estou interessada. Obrigada.”

Era o final do século XIX e a situação econômica dos Estados Unidos não ia nada bem. Havia ameaça de recessão, muitos desempregados na rua e o dinheiro andava curto.

– Se ao menos elas me ouvissem, tenho certeza de que se interessariam pelos livros – resmungava David para um amigo farmacêutico, proprietário da drogaria na esquina de sua pensão.

Mais velho e experiente, o homem aconselhava:

– David, mulheres não querem saber de livros. Elas só pensam numa coisa: ficar mais bonitas e atraentes.

Observando os produtos expostos no balcão da farmácia, o rapaz pensou alto:

– E se eu oferecer algum brinde, sei lá, um perfume, será que elas topam ver meus livros?

Podia dar certo. Para ajudar o amigo, o farmacêutico misturou diversos ingredientes até chegar a uma fragrância que ambos julgaram agradável. David comprou, então, pequenos frascos de vidro e os preencheu com o líquido. No dia seguinte, animado, saiu mais cedo do que de costume. Bateu na primeira casa. Assim que a mulher apareceu, ele falou rápido:

– A senhora aceita uma amostra grátis de um delicioso perfume?

– Perfume? – quis saber a mulher, interessada.

Enquanto ela se entretinha com a fragrância, colocava atrás das orelhas, nos pulsos, o rapaz aproveitou para falar das enciclopédias. Destacou o conteúdo primoroso, as ilustrações elaboradas, o acabamento de luxo. Disse que os livros ajudariam os filhos na escola, o marido no trabalho e a mulher nas reuniões sociais. De repente, como se o encanto tivesse se quebrado, a senhora voltou a si, fechou o frasco e disse para o rapaz com voz séria:

– Lamento, moço, mas não posso comprar livros agora. Até gostaria, mas o orçamento está apertado. Adorei o perfume. Posso ficar com ele?

David sentiu um misto de alegria e decepção. Alegria porque seu plano tinha dado certo: aquela cliente o ouviu mais do que qualquer outra até então. Decepção porque, afinal, não conseguiu vender a bendita enciclopédia.

O jeito era insistir. Ele repetiu a estratégia em diversas casas e a história foi a mesma. As mulheres aceitavam o perfume, mas não queriam saber das publicações. Quando os frascos

acabaram, David desanimou. Cansado, sem dinheiro, pensou em abandonar tudo e voltar para a casa dos pais. Quando caminhava pensativo pela rua, uma senhora o interceptou:

– Moço, você ainda tem aquele perfume maravilhoso? Meu marido adorou. Eu queria comprar dois frascos.

Uma luz acendeu na cabeça do rapaz. Por que não deixar os livros de lado e vender os perfumes? Foi assim que David McConnell criou a Avon. As vendas de porta em porta foram fortes desde o início. Estimulado pelo sucesso, o rapaz foi incrementando sua linha com outros produtos, como cremes e xampus. Em pouco tempo, 5 mil mulheres percorriam os Estados Unidos vendendo os itens da marca.

Provavelmente David não sabia, mas, ao oferecer cosméticos e perfumes na casa das clientes, estava popularizando um artigo que, até aquela época, era restrito às classes abastadas. Outra razão para o rápido crescimento da Avon foi a comodidade: mulheres que trabalham em casa vivem tão ocupadas com seus afazeres que não encontram tempo para cuidar de si mesmas. Ao ir até elas, as revendedoras da marca funcionam como amigas e confidentes, realizando uma espécie de terapia individual.

Outro exemplo de um rapaz que estava em região inóspita, longe da casa dos pais, sozinho e não podia falhar aconteceu na década de 1960 em Goiás.

Na época, o estado era um dos mais atrasados do Brasil. Por isso, recebeu ajuda financeira do governo Juscelino Kubitschek. Incentivados pelos recursos federais, os produtores rurais da região partiram para o crescimento, ampliando áreas de plantio e criação de gado. Para inspecionar as extensas propriedades, contrataram empresas aéreas de São Paulo, já que Goiás não dispunha do serviço.

Devido à enorme distância entre os estados, os agricultores eram obrigados a pagar uma exorbitância às companhias aéreas paulistas. Uma das fazendas achou mais vantajoso ter um piloto exclusivo para cuidar da propriedade. Por isso, buscou em São Paulo um rapaz chamado Adolfo. Ao chegar na região, o piloto de 24 anos ficou impressionado. Ele não fazia idéia do alto valor cobrado por um simples vôo de inspeção. Imediatamente, identificou uma enorme oportunidade ali: atender os fazendeiros do local por um preço menor. Empolgado, largou o emprego e financiou um avião Cessna 170.

O plano parecia bom, mas o imprevisível aconteceu: os agropecuaristas se recusaram a contratar o jovem piloto. Por quê? Primeiro, porque ele não pertencia a uma grande empresa, não oferecia garantias, o que causou desconfiança ao grupo. Segundo, e talvez mais grave, para os emergentes homens do campo, recrutar pilotos da capital paulista era uma questão de status.

Imagine o desespero de Adolfo. Longe de casa e com um problema gigantesco nas mãos: um avião financiado. Em vez de desistir, o piloto apelou para a criatividade. Comprou rádios intercomunicadores e os distribuiu gratuitamente para os fazendeiros, com o seguinte discurso: “Quando vocês precisarem de serviço aéreo, não liguem para São Paulo. Passem uma mensagem pelo rádio que eu venho rapidinho atendê-los.”

Dirá você: mas a estratégia não atacava diretamente qualquer dos dois problemas, a necessidade de garantias e o desejo de status. Mas tinha um impacto emocional. Como os rádios funcionavam na mesma frequência, quando o primeiro fazendeiro chamou o piloto, os outros ouviram. Assim, um foi encorajando os outros a experimentar o serviço. E como acompanhavam os planos uns dos outros, foi possível combinar viagens em conjunto e economizar ainda mais.

Foi uma tacada certa. Grande parte dos produtores da região se tornou cliente do jovem piloto. E a visão empreendedora do rapaz não parou por aí. Ele percebeu que alguns fazendeiros possuíam aeronaves próprias para transporte pessoal e gastavam fortunas com combustível e manutenção. Espertamente, propôs aos empresários que revendessem seus aviões para ele em troca de serviços prestados por sua empresa de táxi aéreo. Os homens, que eram bons de conta, rapidamente identificaram os benefícios da operação. Em pouco mais de um ano, sua frota passou de um para nove aviões.

Foi assim, com a cara e a coragem, que o piloto Rolim Adolfo Amaro começou sua trajetória como um dos maiores empreendedores brasileiros. Anos depois, em 1972, o comandante adquiriu metade das ações de uma empresa denominada Táxi Aéreo Marília. Com tacadas certas como a citada acima, nas décadas seguintes ele transformou o pequeno negócio na gigante TAM, a maior companhia aérea brasileira.

TAM, Avon, Sony, Cadillac, *Fortune*, Gol e Nintendo não são exceções. Microsoft, Honda, General Electric, *Business Week*, Chase Manhattan, Procter & Gamble, IBM e 3M também tiveram início ou realizaram grandes saltos em períodos turbulentos.

Além de criatividade e persistência, existe outro fator determinante para uma empresa sobreviver a momentos difíceis, como este que estamos vivendo: a fé dos administradores.

Por mais que sejam atingidos por dificuldades e obrigados a fazer ajustes, eles não deixam de acreditar. Isso faz toda a diferença entre empresas que triunfam ou que ficam no meio do caminho.

É o que mostra o exemplo da Amazon. Você sabia que a maior empresa de comércio eletrônico do planeta quase sucumbiu no estouro da bolha da internet? Além de acumular dívidas de centenas de milhares de dólares, ela foi obrigada a reduzir as operações e o quadro de pessoal. Seu valor de mercado despencou nada menos que 95%. Muitos davam como certo o fechamento do site. Isso só não aconteceu pela fé inabalável de seu fundador: Jeff Bezos.

Ele não apenas acreditava no sucesso do negócio, como via com bons olhos a onda de falências que assolava o seu meio. Veja o impressionante depoimento que Jeff deu no auge da crise, em fevereiro de 2001, quando sua empresa ainda corria sérios riscos de desaparecer: “Isso é saudável. É como se fosse um sistema biológico de seleção natural. Estamos passando por um período de consolidação. É do período de consolidação que saem os líderes, os mais fortes. E nós somos os melhores.”

Oportunidades
disfarçadas na
concorrência
acirrada

No início do século XX, os produtores de açúcar de São Paulo entraram numa guerra de preços quase suicida.

Previendo o fim trágico, um dos refinadores resolveu procurar os concorrentes e propor uma trégua. Do encontro entre eles, surgiu uma idéia ainda melhor: unir os pequenos fabricantes e criar uma empresa maior, mais sólida e forte, capaz de competir em outros mercados e representar o setor perante o governo.

Não por acaso, a nova companhia recebeu o nome de... União.

FÁBRICAS FECHANDO, empresas pedindo concordata, milhares de trabalhadores perdendo seus empregos, produtos baratos chineses invadindo o mercado, crise para todo lado. Parece a situação atual no mundo, não é mesmo? Mas acredite: estou falando da Suíça nos anos 1970 – uma prova de que os problemas se repetem, em lugares e épocas distintas.

O cenário descrito acima retrata a indústria relojoeira daquele país. Tradicional fabricante do produto, a Suíça tinha seu posto ameaçado pelos japoneses, chineses e coreanos. Os relógios digitais dos países orientais eram extremamente baratos, resultado de uma combinação entre produção em série e mão-de-obra não especializada. Enquanto isso, os suíços continuavam com a cara e lenta fabricação artesanal. Alguns modelos levavam até três meses para ficar prontos.

Para reagir, o país enfrentava outra barreira além da concorrência: a tradição. Ao lado do chocolate, o relógio é um dos maiores orgulhos da Suíça. Fabricar os melhores, mais exatos e perfeitos relógios do mundo sempre foi questão de honra. O orgulho é um sentimento perigoso. Em excesso, tem efeito paralisante. E pode levar os negócios à ruína.

A bancarrota seria o destino da indústria relojoeira suíça se não se adaptasse. E rapidamente: as marcas orientais, principalmente Seiko e Citizen, avançavam como gafanhotos. Entre 1977 e 1983, a participação da Suíça no mercado encolheu de 43% para 15%. De líder mundial, o país recuou para a terceira posição, atrás da China e do Japão.

Desesperadas, duas grandes empresas resolveram se aliar. A General Company of Swiss Watchmaking e a Société Suisse pour l'Industrie Horlogère, antes rivais, uniram forças para enfrentar o inimigo.

O primeiro passo foi deixar o orgulho de lado e simplesmente copiar os orientais, automatizando a linha de produção. O segundo foi reduzir ao máximo o número de componentes em cada relógio: de 91 para 51 peças. O terceiro foi buscar um substituto para o dispendioso aço utilizado nas pulseiras, que, sem cerimônia, foi trocado pelo plástico.

Nem precisa dizer que as mudanças chocaram o restante da indústria do país. “Isso é uma ofensa, uma agressão à nossa história”, dispararam os concorrentes. O temor era manchar a reputação suíça e abalar a imagem de autoridade mundial no segmento.

Mas os dois fabricantes se defenderam, afirmando que as decisões foram tomadas com o cuidado de não comprometer a qualidade e honrar a tradição. Apesar de feito à base de plástico, o novo relógio era à prova d'água e mantinha a precisão e a resistência a choques.

Essa reação é comum: toda quebra de paradigmas enfrenta resistências. Como observou com perfeição o cientista britânico James Lovelock: “As idéias realmente originais seguem uma trajetória familiar. Primeiro, as pessoas dizem que se trata de um absurdo, depois dizem

talvez e, finalmente, garantem tê-las defendido desde o começo.”

Além da tradicional qualidade, os suíços optaram por permanecer na tecnologia que dominavam com perfeição – a dos relógios analógicos – em vez de seguir os japoneses e seus modelos digitais.

Se o objetivo fosse apenas cortar custos, estaria resolvido. Mas os europeus sabiam que não era suficiente. Os asiáticos poderiam agir como verdadeiros kamikazes e baixar ainda mais os preços. Poderiam também, com o tempo, elevar a qualidade de seus produtos. Ou seja, o problema seria apenas adiado.

Era preciso criar algo mais, um diferencial claro, uma personalidade única, um valor emocional, qualquer coisa que pudesse fidelizar os consumidores e blindar a indústria contra investidas futuras da concorrência.

Os suíços concluíram que era preciso reinventar o negócio. Até então, o relógio era visto como um artigo duradouro, para a vida inteira. O sujeito escolhia o modelo que mais combinava com ele e não trocava mais. Isso era ruim para o segmento, porque cada pessoa comprava o produto apenas uma vez. Melhor seria se as pessoas pudessem renovar a mercadoria, trocar as peças diariamente, como fazem com as roupas.

Com esse raciocínio, os dois fabricantes transformaram o relógio num artigo de moda. A revolucionária estratégia seguia a mesma lógica das coleções de alta costura: lançar modelos diferentes a cada estação.

Assim, em 1983, foi lançada a primeira coleção Primavera/ Verão da marca Swiss Watch, ou apenas Swatch, como ficou conhecida depois.

Com seis modelos femininos e oito masculinos, as peças coloridas imediatamente conquistaram os jovens.

Duas vezes por ano, a Swatch apresentava as linhas clássica, esporte, lazer casual, moda e arte. A estratégia permitia também aproveitar oportunidades, criando modelos inspirados em eventos ou acontecimentos importantes, como a passagem do cometa Halley, em 1986.

Até a publicidade foi inovadora: para divulgar as coleções, a empresa chegou a pendurar réplicas enormes, de até 150 metros de altura, em arranha-céus das principais cidades da Europa e dos Estados Unidos.

O público aderiu em massa e o Swatch se transformou numa febre mundial. Mas, por pouco, a solução não chega tarde demais: até 1983, mais de 80% dos trabalhadores do segmento na Suíça haviam perdido seus empregos.

Graças ao fenômeno, os suíços não apenas se recuperaram, como construíram uma marca pop global. Além de redefinir toda uma categoria de produto, ainda recolocaram o país na liderança mundial no segmento. Em 1992, os relógios da marca já eram os mais vendidos. Atualmente, de cada quatro modelos vendidos no mundo, um é Swatch.

Outro exemplo de reinvenção do negócio ocorreu com os drive-ins na Califórnia, nos anos 1940. Surgidos com o aparecimento do automóvel, os drive-ins eram restaurantes ao ar livre, com cinema ou não, em que as pessoas podiam comer hambúrgueres sem sair de seus carros.

A estrutura exigia inúmeros garçons e estacionamento enormes para receber os visitantes.

O problema foi que esses locais se transformaram em barulhentos pontos de encontro de adolescentes. É um público que consome pouco, não tem a menor pressa de ir embora, anda em grupo e se envolve em brigas. O ambiente ameaçador rapidamente afastou os clientes que realmente consumiam: as famílias. Para piorar, havia uma concorrência enorme de restaurantes oferecendo o mesmo tipo de serviço.

Essa situação levou os irmãos Richard e Maurice, proprietários de um drive-in, à decisão de mudar radicalmente o negócio. O objetivo era afastar os adolescentes encraveiros e atrair as famílias de volta. E mais: fazer com que as pessoas comprassem logo e fossem embora. Simples assim.

E foi em busca disso que fizeram quatro alterações radicais. Primeira: eliminar o estacionamento. A explicação: os carros só ficam horas estacionados porque têm onde parar.

Segunda: reduzir drasticamente o cardápio, de 25 itens para apenas nove. A razão: para os clientes não perderem tempo escolhendo.

Terceira: eliminar talheres e pratos, e entregar os produtos em saquinhos de papel. Neste caso, o motivo era mais simples: cortar custos.

Quarta: eliminar os garçons. Os clientes fariam os pedidos por duas janelas que davam para a rua. É perfeito: eles pedem, pagam e vão embora.

A idéia era repassar toda a economia para o consumidor. Um hambúrguer passou a sair por apenas 15 centavos (enquanto os concorrentes cobravam em torno de 30 centavos) e uma porção de batatas fritas, por 10 centavos.

Assim, em 1948, os irmãos Richard e Maurice McDonald inauguraram o primeiro McDonald's. O serviço era tão rápido que os clientes pediam e eram atendidos em menos de um minuto. Apesar da agilidade do serviço, filas enormes se formavam nas janelas. Gente de todo tipo, jovens, adultos e crianças, esperava para experimentar a novidade.

Foi essa inovadora combinação de serviço simplificado, opções limitadas, atendimento rápido e público variado que atraiu a atenção do visionário comerciante Ray Kroc. Mais tarde, Kroc transformou o McDonald's no maior império global do fast-food.

Se você está no comando de um negócio que está ficando para trás, trate de reinventar sua empresa. Sei que é preciso disposição e coragem. Mas, dependendo da situação, ou você faz isso por iniciativa própria ou vão fazer por você...

Em meados dos anos 1980, a americana Intel perdia continuamente participação no mercado de chips de memória para os fabricantes japoneses. Os orientais ofereciam melhor relação custo-benefício: produção em massa, produtos de alta qualidade e preço baixo. “Tínhamos perdido nosso rumo. Estávamos caminhando para o vale da morte”, afirmou Andy Grove, co-fundador da companhia.

Em seu livro *Só os paranóicos sobrevivem*, Andy relata que, em meados de 1985, estava em seu escritório com o então presidente da Intel, Gordon Moore, debatendo o problema. O diálogo foi o seguinte:

- E se nos mandassem embora e a diretoria contratasse um novo presidente, o que ele faria?
- Acho que ele nos tiraria do negócio de chips.
- Então, por que a gente não sai da sala, entra de novo e faz isso a gente mesmo?

E, por incrível que pareça, foi exatamente isso que eles fizeram. Andy e Gordon levaram a Intel a abandonar o negócio de chips, ramo sobre o qual a empresa foi construída, e a se dedicar ao segmento de microprocessadores, que despontava na época.

“As empresas japonesas continuaram a fabricar chips de memória. Nós simplesmente desistimos de competir. Dificuldades nos dão coragem para pensar o impensável”, disse Andy.

Foi uma guinada ousada, mas estratégica. De simples fabricante de chips, a Intel se transformou na líder mundial na produção de semicondutores. Semicondutor é um tipo de material que permite o processamento das informações e, exatamente por isso, indispensável em qualquer computador. Atualmente, o famoso “Intel Inside” está presente no interior de PCs e Macs ao redor do mundo.

O que Andy Grove e Gordon Moore fizeram foi alterar a atuação da empresa antes que o mercado o fizesse.

Mudar um negócio é especialmente difícil quando se trata de uma empresa familiar. Neste caso, os valores do fundador, a tradição do negócio e até o restante da família podem inibir (e até impedir) a atualização da empresa. Por isso, a sucessão familiar é tantas vezes um processo traumático.

Isso quando o patriarca não quer largar o controle da companhia porque tem convicção de que as gerações mais novas não têm experiência e conhecimento suficientes para dirigir o negócio. Mas, às vezes, entender pouco do assunto pode ser até uma vantagem.

O caso a seguir mostra que cair de pára-quadras num problema pode ser bom. Afinal, a solução pode vir do próprio... pára-quadras.

Quando aquela italiana de 28 anos assumiu a loja de artigos de couro da família em Milão, em 1978, não tinha qualquer formação em moda, desenho ou administração. A mulher só havia estudado política e teatro.

Para complicar, ela pegou uma empresa em crise, com vendas agonizantes. Fundada em 1913 por seu avô, a loja tinha vivido dias melhores. Chegou a exportar acessórios para outros países da Europa e para os Estados Unidos. Porém, nos últimos anos, vinha perdendo rapidamente mercado para concorrentes gigantes e poderosos como Gucci e Hermès.

Exatamente por não ser do ramo, a executiva não tinha regras ou conceitos preestabelecidos. Então, pôde fazer o que lhe parecia óbvio: se estava difícil competir no mercado de artigos de couro, por que não fabricar acessórios utilizando outros materiais?

O que para ela era evidente para a família souou como absurdo. Como abandonar o couro de uma hora para outra? Por que desrespeitar a tradição da empresa? Qual a razão para enfrentar o avô?

A executiva ouviu tudo em silêncio e raciocinou. Intuitivamente, sabia que seguir a tradição numa empresa em decadência era como um comandante afundar com o navio. E isso ela não

podia deixar acontecer.

Usando todos os conhecimentos adquiridos nos cursos de política e teatro, ela habilmente costurou apoios na família e conseguiu aprovar seu projeto.

Na busca de um substituto para o couro, a italiana testou os mais diferentes materiais. E um em particular chamou sua atenção: o tecido dos pára-quadras utilizados pelos militares italianos, um curioso náilon com aspecto de seda, ao mesmo tempo leve e resistente. Com ele, a mulher produziu uma inovadora linha de mochilas e bolsas de luxo.

A novidade atingiu em cheio as necessidades das consumidoras, que buscavam praticidade sem abrir mão da beleza. Foi com idéias originais como esta que Miuccia Prada transformou o pequeno negócio da família numa das marcas fashion mais cobiçadas do mundo.

Todo empresário deve estar aberto para inovações – principalmente num mundo em que as mudanças acontecem cada vez mais rapidamente. “Se você não está ocupado reinventando sua empresa, posso garantir que está ficando para trás”, disse, certa vez, o vice-presidente da Toyota, Fujio Cho.

Quando se pretende entrar em mercados estabelecidos, com concorrentes sólidos, é indispensável oferecer um diferencial inovador.

Em 1969, uma pequena loja de cosméticos abriu suas portas na rua Oscar Freire, na capital paulista. Com apenas sete funcionários, usou como arma um serviço inédito. Um cartaz na fachada anunciava o seguinte: “Consultoria personalizada em tratamento de beleza.”

A mensagem se revelou uma isca perfeita: as mulheres se aproximavam para conhecer a tal consultoria. Uma vez dentro da loja, eram apresentadas à linha de produtos e faziam a compra. A coisa ia tão bem que os proprietários decidiram expandir o negócio, oferecendo tanto a consultoria como os artigos em domicílio. Dessa forma, foi possível multiplicar as vendas sem a necessidade de abrir novas lojas. As mulheres contratadas para o serviço não foram denominadas vendedoras, e sim consultoras.

Esta é a história da Natura, a maior empresa de cosméticos da América Latina. Já na virada dos anos 1980, um exército de 2 mil consultoras da marca circulava pelas principais cidades do Brasil. Atualmente, são mais de 350 mil.

Mas nem sempre um diferencial claro é suficiente para fazer um negócio decolar. Talvez você tenha que apelar para um nome... falso.

No início dos anos 1960, nos Estados Unidos, as pessoas pensavam que o melhor sorvete do mundo era o dinamarquês. Quem se incomodava com isso era o produtor Reuben Mattus. Havia mais de 30 anos que ele e sua família fabricavam alguns dos sorvetes mais saborosos de Nova York.

Sua paixão em buscar a excelência o levou a montar, juntamente com a esposa, Rose, em 1961, um novo negócio. Ali, Reuben pôde aprimorar a receita da família e desenvolver um sorvete inigualável na qualidade: feito com pedaços inteiros de frutas, ingredientes naturais e creme fresco, em produção artesanal. Realmente, o resultado não deixava nada a dever aos melhores escandinavos. Tanto que quem experimentava jurava que era dinamarquês. Porém,

quando sabia da procedência americana, não raro a pessoa reagia com certa decepção: “Sério? Podia jurar que era dinamarquês” ou “Que pena”.

Ah, as incoerências da alma humana... Imagine quantas marcas que, a despeito de fabricarem produtos de qualidade superior, sucumbiram vítimas desse tipo de preconceito, às vezes totalmente infundados.

Inconformado com a situação, Reuben teve uma idéia marota: por que não criar um nome que soasse escandinavo? Isso mesmo: em vez de combater o preconceito, por que não *se aproveitar* dele? Empolgado, o homem correu até uma biblioteca para conhecer melhor o idioma dinamarquês. Ao final da sua pesquisa, Mattus chegou a uma palavra: Häagen-Dazs. Assim, em 1961, surgia a grife dos sorvetes finos.

Sempre que conto essa história, as pessoas perguntam: “Não é errado colocar um nome dinamarquês num sorvete americano? Isso não é induzir o consumidor? Não é passível de ação judicial?”

A resposta é não. Nomes não precisam necessariamente ter ligação com a procedência do produto. Só para citar alguns exemplos: as sandálias havaianas não são produzidas no Havaí; as Lojas Americanas são brasileiras; a cerveja Antarctica não é proveniente do continente gelado.

Enfim, nome fantasia não passa disso: fantasia, invenção. Aliás, você sabe o que significa Häagen-Dazs em dinamarquês? Nada. Isso mesmo, é uma palavra inventada. Não tem significado nenhum. Quer dizer, não tinha: atualmente Häagen-Dazs é sinônimo de sorvete premium em qualquer lugar do planeta.

Pense nisso quando for batizar sua empresa ou um novo produto. É possível criar um nome que ajude nas vendas?

Em 1945, com o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo entrou num clima de otimismo, empolgação e liberdade. Inspirado pelo momento, o estilista francês Louis Réard criou um revolucionário maiô de duas peças. Como deixava à mostra a barriga das mulheres, foi um escândalo. A polêmica foi tão grande que nenhuma modelo profissional aceitou posar usando a peça.

Mas Réard não desanimou. Ele sabia que toda idéia realmente original enfrenta resistência no começo. As pessoas precisam de tempo para se acostumarem com o novo. O problema era como convencer pelo menos a imprensa a noticiar sua invenção.

Na época, não havia assunto mais em voga do que a bomba atômica. Depois de arrasarem as cidades japonesas de Hiroshima e Nagasaki e pôr fim ao conflito, a arma ficou famosa da noite para o dia. Os Estados Unidos anunciaram investimentos pesados para desenvolver o novo armamento, realizando testes nucleares num arquipélago do oceano Pacífico. A operação foi amplamente divulgada pela imprensa nos quatro cantos do planeta.

O francês enxergava semelhanças entre a bomba e sua criação: ambas eram revolucionárias, polêmicas e representavam o futuro. Por isso, numa excelente jogada de marketing, o estilista resolveu batizar seu produto com o nome da ilha onde os americanos realizavam os testes, no atol de Bikini.

Assim, em 1946, era apresentado com grande estardalhaço pela imprensa o biquíni. Como não conseguiu mesmo convencer uma modelo profissional a vestir sua roupa, Réard precisou contratar uma striptearer para o desfile, chamada Micheline Bernardini.

Observe como foi um amplo acerto: ao mesmo tempo que pegou carona num tema atual, transmitiu a imagem de uma tendência, uma inovação inevitável. Sem contar, é claro, que os dois assuntos são temas explosivos. Como afirmou certa vez o escritor e dramaturgo Nelson Rodrigues: “O biquíni é uma nudez pior do que a nudez.”

Dificuldade semelhante vivia a Lacta, em 1938. A empresa havia lançado no mercado brasileiro seu primeiro chocolate crocante, com o nome óbvio de Chocolate Lacta. Mas o produto teve enorme dificuldade para deslanchar. A marca não era muito conhecida e havia muitos concorrentes estabelecidos.

Era ano de Copa do Mundo. E não se falava em outra coisa por aqui. Pelo radinho de pilha, o Brasil inteiro acompanhou a trajetória da seleção, que terminou em terceiro lugar na competição realizada na França. O craque e artilheiro da equipe brasileira foi Leônidas da Silva. Criador da “bicicleta”, o jogador carioca se transformou na sensação do momento e recebeu da imprensa paulista o carinhoso apelido de Diamante Negro.

A Lacta identificou no carisma do jogador uma excelente oportunidade para promover seu produto. Assim, após adquirir os direitos de nome e imagem por 10 mil réis, o fabricante lançou, em 1940, o chocolate Diamante Negro no país. Foi uma tacada de mestre: uma pesquisa realizada logo após a assinatura do contrato apontou o craque como uma das três personalidades mais populares do Brasil, ao lado do presidente Getúlio Vargas e de Orlando Silva, o cantor das multidões.

Outro personagem muito conhecido dos brasileiros no início do século XX era Jeca Tatu. Criado pelo escritor Monteiro Lobato, Jeca era um caboclo pobre, morador do interior, que habitava uma casinha de sapê em companhia da mulher também miserável. Passava os dias de cócoras, com um cigarro de palha na boca, sem ânimo para fazer nada.

Lobato criou o personagem para denunciar, de forma irreverente e caricatural, a situação crítica em que vivia o sofrido homem do campo. Sem assistência médica ou saneamento básico, os moradores carentes contraíam diversas doenças, como anemia, amarelão, malária e esquistossomose.

Havia no mercado uma série de remédios e fortificantes prometendo combater os males. Um desses produtos era fabricado pelo farmacêutico Cândido Fontoura. Produzido pelo Laboratório Fontoura em Bragança Paulista, interior de São Paulo, o tônico enfrentava a concorrência de dezenas de marcas, algumas de péssima qualidade e preços irrisórios.

O que deixava o farmacêutico revoltado era presenciar gente simples gastando seu único dinheirinho num remédio que não surtia efeito algum. Cândido se orgulhava de seu fortificante, que, como ele mesmo dizia, “continha ferro para o sangue e fósforo para os músculos”, perfeito para tratar crianças anêmicas.

Já naquela época, a medicina conhecia as causas da anemia: alimentação deficiente e falta de

hábitos de higiene. Basicamente, o que faltava era educação.

Jeca Tatu parecia o garoto-propaganda perfeito para conscientizar a população e, de carona, divulgar o tônico. Com o argumento de melhorar a saúde pública, o empresário convenceu Monteiro Lobato a escrever histórias educativas com o personagem. Depois, na forma de pequenos folhetos, as encartou nas garrafas do fortificante.

Foi essa estratégia que levou o Biotônico Fontoura a conquistar a liderança isolada do segmento. Lançada em 1918, a empresa manteve a campanha até os anos 1960. Ao todo, mais de 18 milhões de exemplares foram distribuídos para a população.

Brindes também podem ser uma excelente forma de se destacar da concorrência e fazer o consumidor optar por sua marca. O cuidado que se deve ter é escolher o brinde certo. Somente algo diferente, desejável e adequado tem o potencial de virar febre. Veja o exemplo a seguir.

Em meados dos anos 1950, na Holanda, as empresas aéreas disputavam o consumidor oferecendo brindes atrativos e caros. Porém, a concorrência se tornou agressiva a tal ponto que o governo decidiu intervir: baixou uma norma proibindo a distribuição de qualquer brinde com valor superior a 75 centavos – tão baixo que, praticamente, inviabilizava essa prática.

As companhias aéreas foram obrigadas a repensar suas estratégias. Mas a KLM Airlines, não. Analisando atentamente a lei, os executivos descobriram uma forma criativa de driblar a proibição federal. Em trecho algum estava especificado que as companhias só poderiam usar copos normais. Ou seja: por que não oferecer no serviço de bordo copos diferenciados, lúdicos, criativos, que o passageiro se interessasse em levar para casa e até em colecionar?

Perfeito: era um brinde disfarçado. Animada com a idéia, a equipe KLM passou a desenvolver as peças. E criaram canecas realmente atraentes, em formato de casas, prédios e sobrados que abrigaram personalidades lendárias da Holanda. Havia a caneca da casa da espiã Mata Hari, do esconderijo da menina Anne Frank, do ateliê dos artistas Rembrandt, Van Gogh, Mondrian, Vermeer e outros.

Produzidas em porcelana de Delft, cidade holandesa famosa pelo capricho de seus artesãos, as peças logo conquistaram os passageiros. Como era de esperar, as companhias concorrentes foram se queixar ao governo. Acusaram a KLM de continuar distribuindo brindes acima do valor permitido – e estavam certos. Mas a KLM se defendia dizendo que era apenas uma caneca – o que também era correto. Os advogados da empresa argumentaram que não podiam impedir que os clientes levassem o mimo como lembrança de viagem. “Seria muito rude”, diziam.

Enfim, enquanto a discussão se arrastava nos tribunais, as vendas da empresa decolaram. Em pouco tempo, embarcar num avião KLM para ganhar as casinhas virou mania nacional. As famílias disputavam para ver quem completava mais rapidamente a coleção.

A saída encontrada pela KLM se revelou uma das mais bem-sucedidas formas de fidelizar passageiros de toda a história da aviação. Para se ter uma idéia do estrondoso sucesso, até hoje,

50 anos depois, os passageiros da World Business Class da companhia ainda recebem uma miniatura das canecas nos vôos internacionais. Apesar de terem virado mania, as casinhas nunca foram postas à venda pela empresa. O charme está justamente em recebê-las após o café da manhã.

O único lugar onde é possível comercializar as peças é na internet, onde existe um mercado paralelo em que colecionadores de todo o mundo disputam as casinhas a preços elevados.

Quer outra prova do poder de um brinde original? Na década de 1920, sabonete no Brasil tinha que ser cor-de-rosa. Isso porque o líder absoluto do segmento, o sabonete Gessy, tinha essa cor. Pior para a Perfumaria Stern&Cia, que colocou no mercado o Eucalol, um sabonete à base de eucalipto e, portanto, verde.

Como era de se esperar, o visual diferente enfrentou a resistência do público. “Sabonete verde não é sabonete”, pensavam as donas de casa. Para complicar, os irmãos Stern não dispunham de grandes verbas de marketing para promover o produto. O desafio era claro: convencer as clientes a dar uma chance a eles e experimentar a novidade.

Numa viagem à Europa, um dos irmãos conheceu uma estratégia inovadora: oferecer, com os produtos, estampas colecionáveis. Feitas em papel-cartão, com desenho e texto explicativo sobre temas variados, as peças aguçavam a curiosidade das pessoas naquele mundo pós-guerra em plena transformação industrial.

Rapidamente, os irmãos Stern decidiram reproduzir a idéia por aqui. Selecionaram temas relevantes para os brasileiros, como lendas indígenas, paisagens famosas, animais regionais, artistas conhecidos, bandeiras, peças de moda e assim por diante. E imprimiram as estampas exatamente como as originais: com desenhos na frente e textos explicativos atrás. Surgia assim, em 1930, a primeira série das Estampas Eucalol.

Foi um sucesso estrondoso. Rapidamente, colecionar as peças se transformou numa febre. Ao todo, foram produzidas 3.714 estampas diferentes. Uma estratégia impressionante, principalmente se considerarmos a época em que foi traçada.

Hoje em dia, parece muito mais complicado criar estratégias inovadoras e diferenciadas como essa. Vivemos num mundo globalizado, com excesso de informação, concorrentes, produtos sem diferenciais claros. Nesse cenário, se destacar virou um desafio gigante para as corporações. E os dirigentes mal têm tempo para pensar nisso, sobrecarregados com suas responsabilidades: administrar o negócio, lidar com crises inesperadas, garantir a qualidade do produto, motivar a equipe, manter os clientes, relacionar-se com fornecedores, elaborar estratégias de curto, médio e longo prazos, prestar contas para acionistas, investir na sustentabilidade, cuidar da imagem social e corporativa da empresa... e a lista continua. Por isso, é fundamental para as empresas contar com bons parceiros na área de marketing.

Como publicitário, posso afirmar que, atualmente, as agências de propaganda são mal utilizadas pelas empresas. Talvez influenciados pelo termo “agência de publicidade”, os executivos costumam acionar suas agências somente na hora de fazer publicidade.

É provável que a culpa seja dos próprios publicitários. Durante muito tempo, as agências se

acomodaram ao papel de fazer filmes para TV e anúncios para revistas. Porém, nos últimos anos, com o surgimento das novas ferramentas de marketing e a contestação da eficiência dos meios tradicionais, as agências tiveram que repensar sua forma de atuar. Isso está levando a atividade publicitária a resgatar seu papel inicial de “solucionadora de problemas”. Digo papel inicial porque, ao contrário do que apregoam por aí, agências de soluções e publicitários que pensam no “negócio do cliente” não têm nada de novo. Isso já existia lá atrás, nos anos 1940: “Vamos entrando, distinta freguesia. As lojas Clipper já receberam os novíssimos calçados para senhoras... o Camelo de cromo alemão, o Scatamacchia de bico fino... Conheça também o 752 com solado de borracha da Vulcabrás.”

Os vendedores se esforçavam, mas era muito difícil convencer alguém a comprar alguma coisa no mês de junho. Era o mês mais fraco do ano, sem nenhuma comemoração ou fato especial que pudesse alavancar as vendas no comércio.

O desempenho era tão pífio que as Lojas Clipper, uma das maiores redes de sapatos, chapéus e moda feminina do país, convocaram sua agência de propaganda para pensar numa solução. O publicitário João Dória, principal executivo da empresa, ouviu com atenção as queixas do cliente, entrevistou vendedores, falou com consumidores. No final de sua investigação, ficou claro que não bastaria criar uma simples promoção ou evento isolado. A resistência da população em ir às compras no mês de junho era muito grande.

Dória havia acabado de retornar de uma viagem aos Estados Unidos. E se lembrou de ter visto os americanos celebrarem uma data que não havia no Brasil: o Valentine’s Day, Dia dos Namorados, em 14 de fevereiro.

O publicitário descobriu que tanto o nome como a data foram escolhidos em homenagem ao padre Valentim, um sacerdote que, na Roma do século III, ousou contrariar a ordem do imperador Claudius II e realizar casamentos em períodos de guerra. Por enfrentar a autoridade, Valentim foi condenado à morte em 14 de fevereiro.

Dória avaliou que o Valentine’s Day teria grande possibilidade de emplacar no Brasil. Mas restava um problema: o mês carente de comemorações e datas festivas não era fevereiro, mas junho.

Analisando o calendário, ele constatou que o mês de junho trazia uma data sugestiva: o dia de Santo Antônio, o santo casamenteiro, no dia 13. Por essa coincidência feliz, Dória levou sua idéia à direção das Lojas Clipper.

Assim, em 1950, foi lançada a campanha publicitária que dizia: “Não é só de beijos que se prova o amor. Comemore 12 de junho, Dia dos Namorados, com um presente das Lojas Clipper.”

Já no primeiro ano, a iniciativa mobilizou muitos casais. Mas foi a partir do ano seguinte, 1951, que diversas outras lojas aderiram e a data entrou definitivamente no calendário de comemorações do brasileiro. Atualmente, nos shoppings e comércio em geral, o mês dos namorados só perde em volume de vendas para o Natal e o Dia das Mães.

Na época, quem ficou impressionado com essa sensacional virada das Lojas Clipper foi a

indústria de produtos infantis, que continuava a amargar vendas magras no sexto mês do ano.

Encorajadas pelo sucesso do Dia dos Namorados, a Brinquedos Estrela e a Johnson&Johnson decidiram repetir a estratégia: em 1960, lançaram uma data destinada aos bebês no mesmíssimo mês de junho.

Com o nome de Dia do Bebê Robusto, a iniciativa teve pouco êxito.

Mas alguém de bom senso percebeu que a proximidade com o Dia dos Namorados atrapalhava. Se quisessem que a comemoração pegasse para valer, deveriam escolher outra data.

Foi aí que descobriram um fato impressionante. Já havia no calendário oficial do país um dia especialmente dedicado às crianças: 12 de outubro. Fixada em 5 de novembro de 1924 pelo então presidente Arthur Bernardes, a data nunca havia sido difundida.

Perfeito. Assim, em 1961, apoiados pelo decreto presidencial, diversos fabricantes de brinquedos paulistas se uniram e lançaram oficialmente o 12 de outubro, Dia das Crianças. O resto você já sabe: para a indústria de brinquedos, outubro se transformou no segundo mês mais lucrativo do ano, atrás apenas de dezembro.

Pense nisso. Existe a possibilidade de eleger uma data ou época do ano que possa ser trabalhada para beneficiar o seu produto? Dirá você: mas já tem datas comemorativas de mais – existe até Dia do Office Boy! Mas são poucos os dias que realmente conseguem a adesão popular. Por isso, acredito que ainda haja espaço para se criar outra celebração, que certamente favorecerá algum segmento da indústria.

Tenho um exemplo bem próximo para demonstrar isso. No início de 2008, a Inal, importante fabricante brasileira de preservativos, planejava aumentar as vendas de seu principal produto, a marca Olla, com uma verba de marketing limitada. Ou seja: tinha o desafio que fazer muito barulho com pouco.

A empresa é um dos clientes de minha agência, a age. E a idéia sugerida por nós foi a criação de um dia em homenagem ao sexo. A idéia era simples: fixar uma data em homenagem àquilo que deu origem a tudo: o sexo. Afinal, é graças a ele que você existe, sua família existe, a humanidade inteira existe. O sexo está presente em tudo, na literatura, na arte, na moda, até na Bíblia.

A proposta era eleger um dia para a sociedade brasileira discutir abertamente o assunto, mostrar o seu lado positivo e os benefícios da prática, quebrar tabus, combater preconceitos, disseminar o sexo seguro. E, é claro, fazer sexo. Surpreendentemente, não havia algo parecido no calendário brasileiro.

A data escolhida foi 6 de setembro (não por acaso 6/9).

Inicialmente, um manifesto defendendo a idéia foi divulgado na internet. E obteve recepção calorosa. Em poucos dias, dezenas de comunidades comentando o assunto surgiram no Orkut. Jornalistas e blogueiros ajudaram a repercutir a iniciativa. Depois foi veiculada uma campanha publicitária associando a marca ao movimento. Em menos de dois meses, quase meio milhão de pessoas já tinham acessado o site da marca, manifestando seu apoio.

Nas semanas que antecederam o Dia do Sexo, empresas de outros segmentos, como motéis, sex shops e floriculturas, manifestaram o interesse em aderir – e lucrar – com o movimento. Já no ano em que a campanha foi lançada, a Inal registrou 18% de aumento nas vendas do produto Olla.

Deu tão certo que agência e cliente planejam continuar com a estratégia em 2009. O Dia do Sexo tem chance de pegar por uma razão simples: possui apelo popular.

Por isso, pergunto novamente: existe a oportunidade de fixar uma data que favoreça o seu negócio?

Datas comemorativas: boas ou ruins?

Algumas pessoas têm uma visão negativa de datas comemorativas. Dizem que tudo não passa de invenção da indústria para fazer a população consumir mais (como vimos nos casos descritos, é verdade), que incentivam o materialismo, aceleram o desmatamento, o aquecimento global e assim por diante.

Mas existe o outro lado. O capitalismo necessita desse consumo contínuo para se manter. Só assim a indústria pode continuar empregando, pagando salários, crescendo e realizando novos investimentos. Com relação ao meio ambiente, vejo por todos os lados esforços de empresas, sociedades e países para produzir de maneira sustentável. Também no Brasil cresce a cada ano o engajamento de empresas em programas ambientais e práticas sociais. De acordo com pesquisa realizada pelo WWF, um em cada três brasileiros tomou alguma atitude para tornar sua rotina mais ecologicamente correta em 2008. Ou seja, tenho fé de que conseguiremos conciliar produção com conscientização.

Ainda em defesa das datas, acredito que as pessoas precisam de uma pausa em suas vidas estressantes e difíceis. As comemorações funcionam como um momento de repouso, relaxamento e diversão. Como escreveu Carlos Drummond de Andrade:

“Quem teve a idéia de cortar o tempo em fatias, a que se deu o nome de ano, foi um indivíduo genial. Industrializou a esperança, fazendo-a funcionar no limite da exaustão. Doze meses dão para qualquer ser humano se cansar e entregar os pontos. Aí entra o milagre da renovação e tudo começa outra vez, com outro número e outra vontade de acreditar que daqui para diante vai ser diferente.”



Outra sacada genial de uma agência de propaganda: nos anos 1960, um fabricante americano de creme dental incumbiu seus marqueteiros de descobrir uma forma de elevar as vendas. Depois de observar o produto, um dos profissionais da agência veio com uma sugestão, no mínimo, inusitada: “E se a gente aumentasse a boca do tubo da pasta de dentes?”

Os colegas riram. Mas o rapaz insistiu: “As pessoas iriam consumir mais, o produto acabaria antes e venderia mais. Não faz sentido?”

Realmente, tinha lógica. A sugestão foi levada ao fabricante, que a aceitou de imediato.

Não apenas a estratégia deu o resultado esperado, como foi seguida pelos demais produtores ao redor do mundo. Na próxima vez que for escovar os dentes, repare como o bocal do tubo da pasta é maior que o necessário.

Às vezes, a concorrência atinge níveis tão insuportáveis que comprometem a lucratividade e até ameaçam a sobrevivência do setor. O que fazer? Nesse caso, avalie se não é hora de seguir o ditado popular: “Se você não pode vencer o inimigo, junte-se a ele.” Isso mesmo: procure seu concorrente e proponha uma trégua. O que você tem a perder? Foi o que fez a General Motors, em 1982, nos Estados Unidos.

Uma de suas fábricas, em Fremont, na Califórnia, tinha desempenho tão ruim que a direção da empresa resolveu fechá-la. O nível de qualidade era baixíssimo e a produtividade estava entre as piores da rede. Desmotivados, os funcionários viviam faltando: o nível de absenteísmo andava em 20%. O forte sindicato da região impedia a empresa de tomar decisões mais severas para coibir o abuso. Enfim, com tantos problemas, a unidade realmente encerrou as atividades e os funcionários foram colocados na rua.

Mas o problema estava longe de ser solucionado. Além de centenas de indenizações a pagar, a GM ainda possuía a capacidade instalada – terreno, maquinário e estoque de peças. O que fazer com aquilo tudo? Foi quando a empresa teve uma idéia ousada: procurar um concorrente que vinha se destacando justamente pela produtividade e administração eficiente, a Toyota.

Se selasse o acordo, a GM resolveria duas questões ao mesmo tempo: além de recolocar a fábrica para funcionar, poderia aprender os segredos da rival, que não parava de crescer e conquistar mercado nos Estados Unidos. Em contrapartida, a Toyota ganharia agilidade e economia produzindo seus carros numa fábrica já instalada e conheceria melhor o maior mercado consumidor do mundo. De quebra, também poderia testar em solo estrangeiro a aplicabilidade do consagrado Sistema Toyota de Produção.

O contrato foi firmado. Em 1983, a fábrica foi reaberta e 85% dos operários foram recontratados. A primeira ação da Toyota foi investir em treinamento: 450 ocupantes de cargos de direção foram enviados ao Japão para entender a filosofia da marca japonesa. A segunda decisão foi simplificar radicalmente o organograma: de 14 níveis para apenas três. Todos passaram a se vestir de forma igual. Os chefes deixaram suas salas e foram para junto da força de trabalho.

Depois de ensinar os princípios básicos do novo sistema aos americanos, o encarregado japonês reuniu a equipe e declarou: “Agora, queremos que vocês nos digam como fazer melhor. Ninguém conhece mais a fundo esse trabalho do que vocês. Sempre que identificarem um problema na produção, virem algo com o que não concordem, ou quando tiverem uma sugestão que possa contribuir, otimizar ou evitar desperdício, queremos que puxem essa cordinha que circunda toda a fábrica. Queremos ouvir vocês. Afinal, não existe nada mais importante para nós do que a melhoria contínua do processo.”

Ressabiados, os trabalhadores continuaram tocando a vida normalmente até que um deles

puxou a tal cordinha. Dois japoneses surgiram para perguntar qual era a sugestão do trabalhador. Ouviram com atenção, anotaram e, para surpresa geral, em pouco tempo a adotaram. Todo mundo viu que os orientais estavam falando sério. E a equipe se sentiu motivada a contribuir.

Se a sugestão fosse boa, imediatamente seria empregada. Se fosse ruim ou impraticável, não haveria repreensão. Pelo contrário, os patrões encorajavam todos a pensar, propor, participar. Aos poucos, a equipe foi se sentindo valorizada. De repente, todo o conhecimento e insatisfação acumulados ao longo de anos puderam servir para alguma coisa: gerar idéias.

Depois de meses, a joint venture havia superado todas as expectativas. Em um ano, mais de 8 mil sugestões foram concebidas pelos trabalhadores. A produtividade disparou. Os carros passaram a ser montados na metade do tempo. Os defeitos em cada veículo caíram de 12 para apenas um. O índice de faltas caiu de 20% para 3%. Em menos de dois anos, a fábrica estava entre as mais produtivas da GM.

Todos saíram ganhando: a GM, que viu sua fábrica renascer das cinzas e aprendeu na prática os métodos da concorrente; e a Toyota, que, graças à fábrica emprestada, pôde produzir mais modelos do Corolla, logo transformado no carro mais vendido do país.

Graças à experiência bem-sucedida, a montadora japonesa passou a comercializar os princípios do Sistema Toyota de Produção, que hoje pode ser aplicado em empresas de qualquer tamanho, nacionalidade e nos mais variados ramos de atuação.

As gigantes de Detroit numa encruzilhada

Impossível falar da GM e não citar a grave crise em que se encontram as três principais montadoras americanas. Juntas, GM, Ford e Chrysler acumularam prejuízos de US\$ 43 bilhões em 2007. Só não decretaram falência no colapso financeiro de 2008 porque foram socorridas pelo governo americano, com empréstimos de US\$ 17 bilhões.

O que aconteceu? Como chegaram a essa situação? Basicamente, pela obsessão em fabricar carrões caros e beberrões. Acompanhe num brevíssimo resumo:

1. com os choques do petróleo na década de 1970, o mundo passou a se interessar por carros menores e mais econômicos;
2. isso permitiu o avanço dos fabricantes japoneses Toyota e Honda no território americano nos anos 1980;
3. GM, Ford e Chrysler bem que tentaram desenvolver veículos mais adequados aos novos tempos. Mas, quando o petróleo voltou a ficar barato nos anos 1990, decidiram retornar aos carrões, agora, na versão utilitários;
4. finalmente, veio a crise do crédito de 2008. Resultado: apesar de terem enorme capacidade instalada e gastos trabalhistas colossais, as três marcas possuem atualmente menos de 50% do mercado interno do país.

O declínio dos três ícones americanos coincide com o cerco ao próprio automóvel. Na era

do ecologicamente correto e da geração saúde, o carro vem sendo apontado como um dos maiores vilões, por poluir o ar das grandes cidades, causar congestionamentos, provocar mortes violentas e contribuir para a obesidade da população. O mundo pede urgentemente uma reinvenção do automóvel.

Curiosamente, quem mais avançou nesse sentido foi justamente a Toyota. Depois de lançar o primeiro carro híbrido, o Toyota Prius (que funciona com gasolina e energia elétrica), a montadora japonesa apresentou há pouco tempo o menor veículo para quatro pessoas do mercado: o Toyota iQ.

Infelizmente, a lição de Fremont não foi aprendida pelas marcas americanas como um todo.



Como diz a expressão popular, “a união faz a força”. E força é tudo de que um segmento precisa para ser bem representado perante o governo em momentos de dificuldades. Afinal, não é fácil convencer as autoridades a intervir num setor da economia e proteger os fabricantes contra eventuais ameaças.

Era essa a necessidade que tinham os cafeicultores brasileiros no início dos anos 1930. A crise de 1929 havia feito o preço da saca do grão despencar em todo o mundo. O Brasil, grande produtor mundial, sentiu duramente esse golpe. O preço caiu tanto que, em vez de vender as sacas, os produtores preferiram queimá-las, jogá-las no mar e até mesmo usá-las como combustível em locomotivas a vapor.

Para pressionar o governo a tomar alguma medida, os cafeicultores acionaram o órgão da classe: o Instituto Brasileiro do Café (IBC). A equipe do IBC se reuniu com os políticos para, juntos, pensarem numa saída.

Na época, já existia por aqui o leite em pó. Lançado pela Nestlé, o produto era muito utilizado na preparação de café com leite, por ser prático e dispensar refrigeração. Se havia a tecnologia para o leite em pó, por que não para o café solúvel?

Com essa idéia na cabeça, uma delegação com integrantes do governo e do IBC embarcou em direção à sede da Nestlé, na Suíça. Os membros se reuniram com o presidente da companhia, Louis Dapples, e o convenceram a desenvolver o novo produto. Dapples enviou a solicitação para o laboratório da empresa na cidade suíça de Vevey. De fato, o desafio era o mesmo do leite em pó: desidratar o produto para que ele durasse mais, mas sem perder as qualidades principais de aroma e sabor.

Assim, depois de três anos de pesquisas, em 1937, os técnicos apresentaram ao presidente da Nestlé um pó de café granulado, que não precisava ser coado: em contato com água quente, liberava o delicioso aroma da bebida. Estava criado o Nescafé.

Já não era sem tempo. Estima-se que, entre 1931 e 1938, mais de 65 milhões de sacas de café brasileiro tenham sido destruídas (para se ter idéia do que isso significa, o consumo do Brasil em 2007 foi de 17 milhões de sacas).

Eis outro caso de concorrentes que se uniram. Em meados dos anos 1960, as fábricas de

aviões da Europa perdiam continuamente participação de mercado para as concorrentes internacionais. Empresas como a americana Boeing, mais modernas e eficientes, não paravam de crescer. No final da década, os americanos tinham conquistado 90% do mercado mundial de aviões a jato e de passageiros.

Depois de décadas de disputas, os fabricantes do Velho Continente haviam desenvolvido grande animosidade entre si. Mas o cenário era tão catastrófico que um dos empresários engoliu o orgulho e resolveu procurar os adversários. Defendeu que deveriam deixar de lado antigas rusgas e se unir para combater o verdadeiro inimigo: os americanos. Em especial, a Boeing.

Apesar das diferenças, a gravidade da situação forçou um entendimento. Assim, em 1970, quatro dos principais fabricantes europeus, a francesa Aerospatiale, a alemã Daimler-Benz Aerospace, a espanhola Casa e a inglesa British Aerospace anunciaram uma joint venture que recebeu o nome de Airbus.

Rapidamente, a nova operação obteve ganho de escala e redução de custos de pessoal e de operação. Com mais recursos, pôde investir em inovação e produtos mais competitivos.

Em poucos meses, a Airbus já havia reconquistado diversas companhias aéreas da Europa. Em 1980, entrou nos Estados Unidos e, nos anos seguintes, ganhou importantes clientes americanos, como US Airways, United Airlines e Northwest Airlines. Atualmente, a Airbus disputa a liderança mundial com a Boeing. Num evento recente, o consórcio europeu anunciou que havia recebido mais encomendas para 2009 do que a concorrente americana.

Unir-se ao concorrente não é cartel?

Na maioria dos casos, não. Só é apontado como cartel quando a parceria ameaça a livre concorrência, com controle de mercados, preços ou distribuição. Enfim, só é ilegal quando oferece prejuízo para o consumidor.

Mas se a cooperação tiver os objetivos de fortalecer os envolvidos, reduzir custos de operação e aumentar a eficiência das empresas, não se configura uma irregularidade. Pelo contrário, a fusão pode ser benéfica para a sociedade, evitando falências e demissões desnecessárias.



Por mais que a concorrência seja acirrada, nada pode ser pior que enfrentar a maior rede de varejo do mundo: o Wal-Mart.

Fundado por Sam Walton em 1962, o Wal-Mart experimentou um crescimento sem precedentes na história empresarial americana. De um simples empório interiorano, se transformou na maior empresa do mundo, resultado da combinação entre a visão empreendedora de Walton, uma logística impecável, a negociação agressiva com parceiros e fornecedores, a variedade de produtos e os preços aparentemente imbatíveis.

Ao entrar num novo mercado, o Wal-Mart faz um *strike*: derruba concorrentes por todos os

lados. Com a imagem de ter as melhores ofertas, atrai os consumidores dos estabelecimentos vizinhos que, às moscas, se vêem obrigados a demitir pessoal e até a fechar as portas.

Foi isso o que aconteceu com importantes redes americanas, como Kmart e Sears, entre outras. Temido por adversários de todos os tamanhos, o Wal-Mart avançou sem piedade durante décadas, como um rolo compressor. Para se ter uma idéia, entre 1980 e 1992, o faturamento da rede saltou de US\$ 1 bilhão para US\$ 44 bilhões. Isso mesmo: um crescimento de 4.400% em apenas 12 anos.

Uma das redes que também via seu futuro ameaçado pelos passos da gigante era a Target. Um dos principais varejistas do mercado americano, a empresa assistia preocupada a parte de seu público migrar para a rival nos anos 1990.

Foi este o cenário que o CEO Bob Ulrich encontrou ao assumir a rede, em 1995. O executivo fez uma análise da situação e concluiu o que todos já sabiam: era impossível vencer o Wal-Mart. Pelo menos, com as mesmas armas que ele: agressividade e preços baixos. A Target só teria chance se trilhasse outro caminho.

Bob apostou que havia espaço para uma rede que oferecesse mais do que preço e variedade, mas também charme, estilo e design. Tudo o que o Wal-Mart, devido a seu tamanho, não poderia oferecer.

Como é possível aliar charme a um varejo desse tipo? Simples: apelando para a criatividade. Veja como, em cinco passos, a Target de Bob Ulrich construiu um dos maiores *cases* do varejo recente.

1) As lojas foram repaginadas para ficarem mais claras, limpas e organizadas. Para evitar longas filas, todas as caixas disponíveis foram ativadas. A meta era ter o mínimo de espera. No máximo, uma pessoa sendo atendida e outra aguardando.

2) Firmaram parceria com fabricantes menores e pouco conhecidos para a produção de linhas exclusivas. Em troca, a rede prometeu transformar os produtos locais em marcas nacionais.

3) A seguir, desenvolveram-se linhas de produtos assinados por personalidades. Como todo mundo sabe, gente famosa custa muito dinheiro. Mas a Target pensou diferente: pesquisou nomes de pessoas conhecidas mas que, momentaneamente, estavam por baixo ou desaparecidas da mídia. Gente como os estilistas Isaac Mizrahi e Mossimo Giannulli e os arquitetos Michael Graves e até mesmo (o hoje onipresente) Philippe Starck.

4) Mas de nada adiantaria fazer isso tudo se ninguém chegasse a saber. Assim, o desafio seguinte foi trabalhar a exposição na mídia. Em vez de investir pesado em propaganda, como fazia o concorrente, a Target apelou para ações criativas e de grande impacto. Exemplos: no Natal de 2002, a rede ancorou em plena Manhattan um barco de 67 metros repleto de presentes. Em 2004, patrocinou a reabertura do Museu de Arte Moderna de Nova York (MoMa), e ofereceu entrada gratuita para a população todas as sextas-feiras à noite. Em 2007, realizou o primeiro desfile em que, em vez de modelos, foram utilizados hologramas em alta definição para exibir as roupas da nova estação. Resultado: repercussão na imprensa, simpatia

do público e construção de uma marca de varejo cool.

Assim, a despeito do todo-poderoso Wal-Mart, a Target vem crescendo nos últimos anos e se firmando como uma varejista diferenciada. Atraiu um público mais qualificado, com maior poder aquisitivo, e desfruta uma ótima lucratividade. Enquanto o setor tem enfrentado dificuldades, o lucro líquido da Target está próximo de 17% (o do Wal-Mart gira em torno de 3,5%). Em 2008, a rede registrou US\$ 65 bilhões em faturamento, um aumento de 20% em comparação com 2005.

Atualmente, existem 1.591 lojas Target nos Estados Unidos. Detalhe: 70% delas estão nos mesmos mercados que o Wal-Mart. Apesar disso, graças à estratégia de linhas exclusivas e itens assinados, apenas 40% dos produtos se sobrepõem e são concorrentes diretos. E o objetivo é reduzir essa semelhança ainda mais.

Note que a rede só encontrou esse caminho vencedor porque foi pressionada pelo concorrente. Se não fosse pelo Wal-Mart, talvez a Target fosse apenas mais uma rede de varejo.

Olhando por esse prisma, chegamos à conclusão de que ter concorrentes não é nada agradável, mas é necessário. É o que nos obriga a ser cada dia melhores. Como diz o brilhante texto abaixo, encontrado entre os papéis de Attilio Fontana, fundador da Sadia:

“Benditos sejam os meus concorrentes

Que me fazem levantar cedo e me render mais o dia

Que me obrigam a ser mais atencioso, competente e correto

Que me fazem avivar a inteligência para melhorar meus produtos e meus serviços

Que me impõem a atividade, pois, se não existissem, eu seria lânguido, incompetente e retrógrado

Que não dizem minhas virtudes e gritam bem alto meus defeitos e, assim, posso me corrigir

Que quiseram arrebataram-me o negócio, forçando-me a me desdobrar para conservar o que tenho

Que me fazem ver em cada cliente um homem a quem devo servir, e não explorar, o que faz de cada um meu amigo

Que me fazem tratar humanamente meus vendedores, para que se sintam parte de minha empresa e, assim, vendam com mais entusiasmo

Que provocaram em mim o desejo de me superar e melhorar meus produtos

Que por sua concorrência me converti em um fator de progresso e prosperidade para o meu país

Salve, concorrentes, eu os saúdo...

Que o Senhor lhes dê vida longa.”

Oportunidades
disfarçadas nas
reclamações
de clientes

O comandante Rolim convidou 100 funcionários para o voo inaugural da TAM com destino a Miami. Porém, durante a viagem, deu tudo errado. O voo atrasou quatro horas, os assentos estavam trocados, o serviço de bordo foi lento e falho. Nem precisa dizer que os passageiros ficaram irritados.

Porém, no final da viagem, Rolim revelou que tudo fora feito de propósito, para a equipe sentir na pele por que deveriam tratar bem o cliente, com simpatia, bom serviço e sem atrasos.

No final, o comandante perguntou: “Respondam com sinceridade: se vocês fossem passageiros de verdade, vocês voltariam a esta companhia?”

A DISNEY É O MAIOR GRUPO de entretenimento do mundo. Seus parques temáticos, construídos a partir de 1955, logo se tornaram sinônimo de alegria, diversão e... reclamação.

Pelo menos, foi isso o que a empresa enfrentou em alguns de seus parques no início dos anos 1970. Um número crescente de visitantes vinha se queixando do atendimento de funcionários desatentos, mal-humorados, displicentes e até ríspidos.

Para apurar as razões do mau comportamento, a direção resolveu entrevistar a equipe. E descobriu que alguns empregados se sentiam desprestigiados e desvalorizados por ocuparem cargos tidos como “baixos”, como faxineiro, pipoqueiro, garçom, vendedor de algodão-doce e outros. Sentiam-se diminuídos perante companheiros com cargos mais “altos”, como caixas, operadores de brinquedos e rapazes com a cabeça do Mickey.

O desafio era claro: como manter os colaboradores motivados independentemente da posição que ocupavam?

Foi então que a Disney teve uma grande saída: em vez de registrar os funcionários numa função específica, passou a contratar todos como “atores”. Assim, o homem da pipoca não era mais um “pipoqueiro”, mas um ator fazendo o papel de melhor pipoqueiro do mundo. A moça da limpeza não era “uma simples faxineira”. Era uma atriz fazendo o papel de melhor faxineira que existe. Com isso, a Disney podia exigir de seus funcionários o máximo de dedicação ao desempenhar cada “papel”.

O treinamento passou a se chamar aula de teatro. O objetivo era evitar também que os problemas pessoais da equipe interferissem no tratamento aos visitantes. Na hora de “entrar no palco”, todos deveriam esquecer o que se passava do lado de fora e buscar a melhor atuação possível. Sem prévio aviso, os contratados podiam ser convidados a desempenhar outros papéis. Os “atores” de mais destaque no grupo teriam suas performances reconhecidas.

Desnecessário dizer que a estratégia deu certo. Quem já visitou os parques da Disney sabe que a simpatia, a dedicação e o comprometimento dos atendentes são exemplares. Este é um dos maiores segredos do sucesso da companhia: a preocupação constante em identificar e atender os desejos do consumidor.

Uma recente pesquisa realizada pela Disney apontou as razões por que os clientes deixam de comprar um produto ou serviço:

- 9% porque morreram ou mudaram para um local onde não existe o produto;
- 9% por encontrar similares com preço menor;
- 14% por problemas de qualidade do produto;
- 68% porque foram mal atendidos pelos vendedores.

Observe o que revelam os números: de cada 10 clientes que uma empresa perde, sete se vão por conta do atendimento. E você botando a culpa na concorrência desleal, nos impostos elevados, no mercado ruim, na falta de sorte, etc...

E não pára por aí. A Ford americana fez uma pesquisa para medir a influência da opinião de seus clientes sobre possíveis compradores. Apurou que um cliente insatisfeito espalha sua opinião para 22 pessoas, e um satisfeito, para oito. Isso ainda é mais preocupante na era dos blogs, em que as pessoas têm espaço ilimitado para relatar suas experiências, positivas ou negativas, e fazer críticas livremente, com audiências cada vez maiores. Como bem resumiu Kevin Roberts, publicitário inglês: “Nada é mais poderoso que a recomendação de um amigo.”

Ou seja, a melhor forma de divulgar sua marca e reter consumidores é investir no bom atendimento. Isso significa prezar por uma experiência agradável em todos os pontos de contato com o público, desde a equipe de vendas, representantes da marca e funcionários até o serviço de telemarketing.

De todas as formas de atendimento deficiente, nada irrita mais do que o telemarketing padrão: frio, mecânico, repetitivo – “O ramal tá ocupado. O senhor poderia estar ligando mais tarde? Não consta, algo mais? Não é daqui, senhor. Só um minutinho, que vou estar transferindo para o ramal responsável. Sua ligação é muito importante para nós. Aguarde mais um momento que já vamos atendê-lo.”

Em contrapartida, quando encontramos um atendente rápido e eficaz, que realmente quer resolver nosso problema, ganhamos o dia, não é mesmo? Foi isso o que aconteceu com os clientes de uma empresa de televendas americana nos anos 1980.

Uma das telefonistas se sobressaía por ser simpática, atenciosa, espontânea e estar sempre de bom humor. Rapidamente, ela se tornou a preferida dos clientes, o que gerou um enorme problema de congestionamento nas linhas. Afinal, todas as pessoas queriam falar com ela, a Susan.

A saída encontrada pela empresa foi de uma simplicidade desconcertante. Primeiro, promoveu um treinamento no qual a atendente-modelo ensinou às outras os segredos de sua popularidade com os clientes. Depois disso, numa atitude surpreendente, a direção determinou que todas as telefonistas se apresentassem como... Susan.

Todas seriam clones da Susan: ouviriam como ela, falariam como ela, se interessariam como ela. E até levariam seu nome.

O resultado? Bem, lógico que alguns clientes suspeitaram que não era a Susan original que os estava atendendo. Mas qual a diferença? Eles estavam recebendo um bom atendimento. Era isso o que importava.

As corporações precisam entender que pouco adianta despender milhões em propaganda se o atendimento dado aos clientes é péssimo. E isso não se resume ao pessoal de vendas e do atendimento propriamente dito. Em algum momento, todo funcionário tem contato com o

público. Não importa se é o porteiro, o estagiário, o rapaz que não saiu para almoçar ou o encarregado de outro departamento; no instante em que fala com o cliente, ele é responsável pela imagem da marca. Naquele momento, o sujeito é a empresa.

Sam Walton, o lendário fundador do Wal-Mart, vivia espalhando nas reuniões: “Se você não está atendendo um cliente, deve então estar atendendo a alguém que está atendendo um cliente. Fora isso, você não tem grande utilidade.”

O presidente de uma importante empresa brasileira lançou o lema “É comigo, sim”. O objetivo era conscientizar a equipe da importância de atender as necessidades do público e evitar respostas evasivas do tipo “Isso não é comigo”, “Não é do meu departamento”, “Infelizmente não posso ajudá-lo” e daí por diante.

Manter os clientes satisfeitos é uma tarefa difícil, principalmente nos dias atuais. Nunca na história da humanidade o consumidor teve tanto poder de escolha, variedade de marcas, produtos semelhantes, acesso à informação e noção dos seus direitos. O resultado disso tudo é que eles mudam suas preferências com muita rapidez e facilidade. Uma hora querem alimentos diet, depois não querem mais. Uma hora querem carros grandes, depois bicombustíveis. Uma hora querem carboidratos, depois proteínas. E assim por diante.

A única maneira de as empresas acompanharem o consumidor é monitorar constantemente essas variações. Como se faz isso? Primeiro, estando próximo do cliente. Era o que fazia o comandante Rolim. Seu hábito de ficar na entrada dos aviões cumprimentando pessoalmente os passageiros deu muito o que falar. Para detratores, apenas jogada de marketing. Para o comandante, uma forma de ouvir ali, diretamente da fonte, comentários, solicitações e reclamações. “O que o cliente vê vale mais do que o que você fala”, repetia à exaustão o empresário.

Para garantir a proximidade com seu público, Rolim criou o serviço “Fale com o Presidente”, em que os passageiros registravam suas impressões durante os vôos e enviavam diretamente ao número um da companhia.

Um dos erros mais comuns cometidos pelos empresários e altos executivos é viverem enclausurados no topo de prédios imponentes, em salas glamourosas e distantes do povo. Ouvir as pessoas é mais do que uma oportunidade de descobrir, sem intermediários, seus anseios e necessidades; é uma chance única de identificar novos mercados, lançar novidades e aprimorar os produtos existentes. É o que mostra o caso a seguir.

O milionário inglês Lord de Montagu havia acabado de comprar um impecável Rolls-Royce feito à mão. Enquanto acertava os últimos detalhes do pagamento, fez uma observação ao vendedor:

- Para o carro ficar perfeito, só faltava uma coisa.
- O quê?
- Não sei... Um símbolo, um ícone imponente no capô.
- Lamento, senhor. A direção não deixa mexer no produto...

Lord Montagu pensou por alguns instantes e depois murmurou:

– Vocês não podem fazer. Mas eu posso.

Alguns meses depois, o milionário voltou à concessionária para mostrar sua criação. Sobre o capô do veículo, havia a escultura de uma linda e sensual mulher com os braços e as pernas esticados como se estivesse voando. O cliente explicou:

– Encomendei a peça a Charles Sykes, um dos mais conceituados escultores de Londres. Pedi que ele retratasse uma garota sentindo muito prazer com o vento no rosto.

– Ficou fantástico. Mas quem é essa mulher maravilhosa?

Olhando para os lados, Montagu respondeu:

– É minha secretária, Eleonor. Mas não conte para minha mulher, hein, rapaz?

O fato chegou aos ouvidos da direção da montadora, que se interessou em conhecer o trabalho. E ficou tão encantada que, numa decisão admirável, resolveu incorporar o detalhe à linha de produção de todos os seus veículos. E foi assim que surgiu a escultura Spirit of Ecstasy, que desde os anos 1930 enfeita os carros da marca Rolls-Royce.

Especulando: tudo indica que o vendedor não guardou segredo sobre a musa inspiradora do milionário. Se ele tivesse se calado, provavelmente você não estaria lendo esta história aqui. Ninguém sabe como a esposa de Lord Montagu reagiu quando ficou sabendo do fato.

Atender com atenção e ouvir os clientes é mais do que uma poderosa forma de fidelizar o consumidor e aprimorar produtos. Pedidos, sugestões e reclamações podem indicar um novo filão onde sua empresa atuar.

Não é novidade para ninguém que o iPod é o eletrônico mais bem-sucedido dos últimos tempos. Lançado em 2001, em apenas quatro anos a linha já representava 33% da receita da Apple, fazendo a empresa sair de um prejuízo de US\$ 25 milhões para um lucro de US\$ 276 milhões.

O que provavelmente você desconhece é que o iPod surgiu graças à insatisfação dos clientes com outro produto Apple. Aconteceu assim: no final dos anos 1990, a nova linha iMac foi lançada nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo que obteve calorosa recepção do público, recebeu muita reclamação, em especial porque os computadores não traziam gravador de CD nem drive para disquete. Ou seja: não permitiam gravar arquivos de forma alguma. Era uma falha grave.

Você deve ser lembrar: nessa época, o mundo assistia ao espantoso crescimento da música digital. Cada vez mais pessoas descobriam a facilidade de fazer downloads, compartilhar arquivos e obter cópias não autorizadas de CDs. Inexplicavelmente, a empresa de Steve Jobs ignorou essa tendência.

Mas os consumidores continuaram fazendo tanto barulho que Jobs se viu obrigado a olhar para o problema. E o líder da Apple se surpreendeu com o que viu: estava ocorrendo uma mudança radical na forma como as pessoas consumiam música. O computador havia se transformado num tocador de MP3. A tecnologia havia convertido cada pessoa em editora. E a possibilidade de enviar os arquivos pela internet fazia de cada usuário uma distribuidora. Continuando com o raciocínio, Jobs imaginou: depois de editar e compartilhar suas músicas

preferidas, o que as pessoas vão querer? Se locomover por aí ouvindo música digital, claro.

Imediatamente, o executivo se recordou da revolução que o walkman tinha representado em sua juventude, nos longínquos anos 1970. E decidiu: “A Apple vai criar o walkman do século XXI.”

É verdade que o iPod não foi o primeiro tocador portátil de MP3. Outras empresas já haviam desenvolvido o aparelho, mas nenhum tinha emplacado. Jobs convocou a equipe e lançou o desafio: criar um aparelho com o estilo e a facilidade Apple, num curtíssimo espaço de tempo.

Assim, em outubro de 2001, pouco mais de um mês depois dos ataques terroristas ao World Trade Center, ocorreu outro fato histórico: o lançamento do fenômeno que já vendeu mais de 170 milhões de unidades no mundo e conquistou 70% do mercado mundial de tocadores de MP3.

O iPod modificou totalmente a maneira de ouvir música digital. E fez a Apple passar de mais uma fabricante de computadores a gigante do setor de eletrônicos. É por isso que a palavra “computer” foi retirada da marca da empresa.

E tudo surgiu graças às reivindicações dos clientes, que apontaram para uma oportunidade disfarçada, como também aconteceu no caso a seguir.

Por volta dos anos 1950, os Estados Unidos entraram num período de grande prosperidade econômica. Animados com o otimismo geral do pós-guerra, os casais voltaram a ter filhos. Diversos empresários viram possibilidades de faturar alto com o *baby boom*.

Foi o que aconteceu com o proprietário de uma pequena loja de móveis para bebês de Washington. Em menos de um mês, diversos clientes haviam procurado seu estabelecimento atrás de brinquedos: “O senhor tem bonecas? Carrinho de madeira? Cavalo de pau? Pião? Joguinhos?”

Até aquela época, produtos infantis como esses eram encontrados em lojas de departamentos e, principalmente, no período do Natal. Não passava pela cabeça de ninguém (talvez, só das crianças) que a gurizada gostasse de ganhar brinquedos também no restante do ano.

O proprietário do armazém citado acima, o comerciante Charles Lazarus, decidiu atender os consumidores. Entrou em contato com os fabricantes e encomendou os itens mais pedidos. O sucesso foi rápido. Em 1957, ele já possuía três lojas em que os brinquedos eram o negócio principal. Sempre guiado pelas solicitações dos clientes, Lazarus introduziu novidades no segmento, como descontos significativos, ampla variedade e auto-serviço. Com tantos atrativos, a rede não parou mais de crescer. Esta é a história da Toys “R” Us. A rede chegou a ter mais de 1.500 lojas espalhadas pelo mundo e um faturamento anual acima dos US\$ 11 bilhões.

Note que Lazarus não teve qualquer informação privilegiada ou vantagem competitiva em relação aos demais lojistas. O que ele teve mais do que os outros foi sensibilidade, coragem e espírito empreendedor. É isso o que diferencia líderes visionários de comerciantes comuns.

Nos anos 1950, quem andava por São Paulo podia ver a quantidade de nordestinos nas ruas

da cidade. Vindos em busca de uma vida melhor, muitos desses migrantes não tinham estudo, formação nem documentação. Por isso, eram obrigados a aceitar trabalhos mal remunerados e sem carteira de trabalho assinada. Por não terem garantias, não podiam fazer compras a prazo, porque os comerciantes temiam calotes.

Sem opções, eram obrigados a adquirir produtos dos mascates que circulavam pelas ruas. Um desses vendedores ambulantes, Samuel, sabia das queixas e reclamações dos migrantes, que se julgavam vítimas de preconceito e discriminação.

Samuel, que vendia cobertores, toalhas e outras mercadorias apenas na base da palavra, sabia que os nordestinos eram bons pagadores. Apesar de não ter papel assinado ou qualquer comprovante, 70% deles pagavam em dia. Os outros 30% podiam atrasar, mas também honravam as dívidas.

De olho num mercado que crescia sem parar, Samuel pensou em montar uma loja especialmente dedicada a esse público, um lugar onde qualquer pessoa pudesse abrir crediário – bastaria ter comprovante de residência. Como muitos migrantes eram analfabetos, o mascate pensou numa ficha na qual, no lugar da assinatura, houvesse espaço para a impressão digital.

Para colocar seu plano em prática, em 1957, o comerciante adquiriu uma pequena loja em São Caetano do Sul, com apenas 800 clientes cadastrados. Para vender, Samuel usou suas técnicas de mascate: mandava seus vendedores abordarem as pessoas nas ruas, tirarem os pedidos e anotarem tudo em cadernetas.

Nem é preciso dizer que os nordestinos, até então abandonados pelo comércio e carentes de tudo, invadiram a Casa Bahia (no singular mesmo, porque era uma loja só), do jovem Samuel Klein, obrigando-o a abrir rapidamente filiais.

Por descobrir, praticamente sozinho, um nicho inexplorado, Klein construiu um gigantesco império. Atualmente, as Casas Bahia são a maior rede de varejo de eletrônicos e de móveis do Brasil, com 560 lojas em dez estados brasileiros, um exército de 57 mil funcionários e 16 milhões de clientes cadastrados. Sozinha, a rede é responsável pela venda de aproximadamente 20% de toda a produção de produtos eletrônicos no país.

Para efeito de curiosidade: o nome Casas Bahia não foi criado por Samuel. A loja comprada por ele em 1957 já tinha esse nome (sem o “s”, frise-se). Já o boneco baianinho, símbolo da rede, é fruto de sua gestão. O personagem possui chapéu de pernambucano e bombachas gaúchas, para representar a integração do Brasil dentro das Casas Bahia, que espera crescer muito mais. “Pobre e mercadoria nunca vão faltar no Brasil. O país é muito grande e populoso”, resume Klein.

Casas Bahia: os segredos para atrair a classe C

Nos últimos anos, o Brasil experimentou um período de prosperidade sem precedentes, resultado da estabilidade da economia, do fortalecimento do real e da retomada do crescimento econômico.

O aumento da classe C atraiu a atenção de inúmeras empresas para esse mercado. Mas nem todo mundo está se dando bem, por dois motivos principais.

Primeiro, porque a grave crise financeira de 2008 fechou a torneira do crédito popular, causou forte desaceleração da economia e interrompeu a expansão desse segmento.

Segundo, porque atender a esse público se revelou ser bem mais complicado do que supunham os empresários. A classe C quer preço baixo, mas também exige qualidade, valoriza – e muito – o relacionamento e tem lá seus caprichos, como rejeitar o termo “popular” na propaganda.

No Brasil, quem se saiu melhor na tarefa de vender para essas pessoas foram as Casas Bahia. Fenômeno do varejo nacional, a empresa foi a maior beneficiada pela explosão do consumo.

Desde o Plano Real, o número de lojas da rede quintuplicou. Qual o segredo da companhia? Como consegue ser tão bem-sucedida nesse segmento? A resposta é experiência e muito, muito conhecimento. A seguir, alguns fatores-chave para o sucesso da rede:

1. Facilidade na abertura de crédito

Boa parte da classe C é formada por gente que não tem como comprovar renda. São vendedores ambulantes, empregadas domésticas, pedreiros. As Casas Bahia tornaram o crédito acessível a essas pessoas, exigindo apenas comprovante de residência e nome limpo na praça. De cada 100 clientes da rede, cerca de 70 não têm como comprovar os rendimentos.

2. Ter feeling para aprovar o cliente

O segredo para evitar a inadimplência é identificar os mentirosos. Como? A empresa utiliza alguns truques na entrevista. Se o sujeito se apresenta como carpinteiro, o analista observa se ele tem calos nas mãos. Se disser que é pintor, o funcionário procura por respingos de tinta nas roupas. Às vezes, o analista finge estar reformando a própria casa e pede indicações de profissionais para um homem que se diz pedreiro, por exemplo. “Crédito é cheiro e, por isso, é preciso conversar com o cliente”, revela um funcionário.

3. Ver se o produto combina com o padrão de vida do cliente

Muitas vezes, o comprador não tem noção de seu real poder aquisitivo. E decide levar algo que não cabe no seu bolso. É nesse momento que entra em cena a habilidade do pessoal da loja. Se um sujeito quer comprar uma TV de 29 polegadas mas o valor excede sua condição, o vendedor sutilmente oferece um modelo de 20 polegadas.

4. Checar se o endereço do cadastro é o mesmo da entrega

É comum um cliente com nome limpo “emprestar” o nome para que um terceiro possa realizar suas compras. Para evitar a manobra, que facilmente resulta em inadimplência, o financiamento só é liberado se o endereço do cadastro for o mesmo da entrega.

5. Cobrar sem agredir ou intimidar

Se um cliente atrasa o pagamento, seis dias depois recebe uma ligação informando do esquecimento. Se não tiver telefone, recebe uma carta. Se não funcionar, um representante vai à casa do sujeito. O cobrador é orientado a analisar a situação e agir caso a caso. Se o cliente for vítima de uma demissão coletiva, por exemplo, o pagamento é renegociado. A empresa deixa claro ainda que compreende o período de dificuldades e promete não deixá-lo na mão. É claro que, com essa atitude, se conquista a simpatia do freguês para sempre.

6. *Clima amigável e intimista nas lojas*

Sempre que inaugura uma nova loja, a rede dá preferência à contratação de moradores do próprio bairro. Dessa forma, estabelece um ambiente de intimidade e descontração. Os funcionários são orientados a tratar os clientes antigos pelo nome.

7. *Oferecer produtos de qualidade*

O público da classe C está informado e exigente como nunca. Seu sonho é consumir as mesmas marcas das classes mais altas. Por isso, as Casas Bahia fazem questão de trabalhar também com as marcas mais conceituadas do mercado. “Com a experiência, aprendi que vender artigos ruins só faz aumentar a inadimplência”, afirma Michel Klein, diretor executivo da companhia. Até com questões ambientais esse público já se preocupa: é comum alguém questionar que tipo de gás determinada geladeira libera, por exemplo.

8. *Investimento maciço em comunicação*

Em 2008, pelo quinto ano consecutivo, as Casas Bahia ocuparam o posto de maior anunciante do país. A estratégia da companhia é destinar 3% do faturamento à publicidade. O montante, somado às propagandas cooperadas com parceiros, ultrapassa R\$ 1 bilhão anuais.

9. *Entrega própria*

Ao contrário de outras gigantes do varejo, a rede mantém sua própria frota de entrega. Segundo a companhia, esse é momento mais favorável para estreitar o relacionamento com o consumidor. Os entregadores ajudam a posicionar os produtos, trocam os móveis de lugar e até içam artigos pela janela, sempre com um sorriso no rosto. Além de garantir agilidade (as entregas são feitas em no máximo 48 horas), é uma forma de provar que o endereço do cliente é real.

10. *Contar com a honestidade do brasileiro*

Pode parecer arriscado aprovar crédito sem comprovação de renda. Mas as Casas Bahia descobriram que os consumidores de baixa renda são os melhores pagadores. Têm princípios, honram compromissos e zelam pelo nome limpo, mesmo porque, muitas vezes, é a única garantia de que dispõem. “Quanto mais pobre o cliente, mais pontual é o seu pagamento. O pobre preza a reputação e não admite perder o crédito”, declara Samuel Klein. O índice de inadimplência na rede está entre os mais baixos do mercado. Enquanto na concorrência chega

a 16%, nas lojas dos Klein não passa de 8%.



Para identificar oportunidades disfarçadas, os executivos precisam estar dispostos a mudar de direção de acordo com a voz que vem das ruas, como demonstram os três exemplos a seguir.

Em 1959, uma marca japonesa de motocicletas tentava entrar no mercado americano. Tarefa quase impossível. Isso porque, naquele mundo pós-guerra, os japoneses e seus produtos tinham péssima imagem em todo o mundo. Para piorar, as motos eram de grandes cilindradas, 250cc e 350cc, tinham preços elevados e ainda apresentavam problemas na embreagem e vazamento de óleo.

Diariamente, os vendedores voltavam para o escritório desanimados com a fria recepção. Em meio a tantas queixas, alguns traziam um comentário curioso: os clientes não se interessavam pelas motos maiores, mas algumas pessoas achavam interessantes as “cinqüentinhas” que a equipe de vendas usava para se locomover pelas cidades. O modelo de 50cc, chamado Super Cub, fora desenvolvido especialmente para os vendedores. Ninguém poderia imaginar que os americanos, tradicionais amantes de veículos grandes e possantes, pudessem se interessar por motos tão frágeis e pequenas.

Certo dia, um dos representantes retornou à central dizendo que tinha uma notícia boa e outra ruim:

– A boa é que consegui uma encomenda de 25 motocicletas.

Todo mundo festejou.

– E a notícia ruim? – alguém perguntou.

– Vendi o que não podia: as nossas cinqüentinhas.

Então, a empresa japonesa resolveu deixar de lado os modelos grandes e investir nas 50cc. A estratégia contou também com o apoio de uma intensa campanha publicitária associando o produto a diversão barata. Foi dessa forma que a Honda entrou no mercado americano. E obteve rápido crescimento: em apenas quatro anos, a marca já detinha 50% do segmento de motocicletas no país.

Interessante, não é mesmo? Infelizmente, muitas empresas preferem impor suas convicções em vez de ouvir a voz do mercado. Inúmeras oportunidades são desperdiçadas em função de miopia, orgulho ou ego dos executivos. “Por mais que uma empresa seja grande, o dono precisa ser humilde”, dizia o comandante Rolim. Nesse sentido, negócios menores são mais fáceis de manobrar.

O inglês Richard Blychenden estava aflito na Feira de Alimentos na Louisiana, EUA. Importador de chá indiano, o expositor não havia poupado investimentos para montar seu estande: levara nativos do Ceilão (atual Sri Lanka), que, vestidos com roupas típicas, preparavam o chá na hora. Estava tudo perfeito. Só um detalhe havia fugido do controle de Richard: o clima.

Aquela semana foi insuportavelmente quente na região. Os visitantes sofriam com o calor,

suavam em bicas e ninguém queria saber de bebida quente. Pelo contrário: tudo que queriam era se refrescar com sorvetes e bebidas geladas. No primeiro dia, Richard ficou preocupado. No segundo, tenso. E no terceiro, desesperado. O caprichado estande, sempre vazio, levou o inglês a concluir: tenho que fazer alguma coisa, e rápido. Foi quando um grupo de rapazes passou pelo local e um deles perguntou:

– Que bebida gelada você tem aí?

Sem titubear, Richard respondeu:

– Chá gelado.

– Chá gelado? Nunca ouvi falar. É bom?

– Excelente. Passem daqui a uma hora para experimentar.

O grupo deu de ombros e foi embora. Até então, ninguém tinha pensado em tomar chá gelado. A idéia soaria tão estranha hoje como, por exemplo, beber Coca-Cola quente. Mas o inglês estava determinado: pegou emprestado com expositores vizinhos alguns copos altos e adicionou gelo ao chá quente. Os nativos pensaram que o calor havia deixado o padrão de miolo mole. Richard escreveu, ele mesmo, um grande cartaz com letras garrafais: “Novidade. Chá gelado. Delicioso. Experimente.”

Quando os rapazes cruzaram novamente o lugar, resolveram provar a bebida. E aprovaram. Em pouco tempo, uma fila se formou no estande do inglês. Foi assim que, em 1904, foi criado o Ice Tea, hoje em dia uma das bebidas mais populares dos Estados Unidos, responsável por um mercado avaliado em US\$ 2 bilhões anuais.

Muita coisa que parece inovação, na verdade, é uma adaptação a um novo cenário. A criatividade vem da observação do que interessa ao cliente. Observe o caso a seguir.

Em meados do século XIX, a Corrida do Ouro na Califórnia atraiu mais de 300 mil pessoas para a região. Era gente vinda dos Estados Unidos, Canadá e Europa. Em meio à multidão, havia um jovem de 24 anos, angustiado.

Um rapaz recém-chegado da Bavária, região ao sul da Alemanha, havia investido todas as suas economias em tecidos para barracas. O problema era que chegara tarde demais. Os primeiros vendedores já tinham suprido a necessidade dos mineiros. Para complicar, o tecido era extremamente resistente e, portanto, ninguém precisava recomprá-lo.

Recostado a seu balcão, ele matutava sobre o assunto quando foi interrompido por um homem com a picareta na mão:

– O senhor tem calças aí?

– Calças?

– É... As minhas rasgaram. Preciso de outras. Mas bem resistentes.

O jovem reparou na vestimenta do mineiro: um macacão em frangalhos, com o tecido puído e bolsos estourados cheios de remendos. Olhou em volta e viu que esta era a realidade de praticamente todos os garimpeiros. Imagine como aquilo devia preocupá-los: os homens costumavam guardar as pepitas de ouro nos próprios bolsos.

De repente, o bávaro teve um estalo. Pediu ao sujeito para voltar mais tarde porque ele

teria a tal calça resistente. Em seguida, pôs o rolo de lona debaixo do braço e foi procurar um alfaiate:

– Você pode fazer uma calça com este tecido?

– Com lona? É muito grossa. Quem vai querer uma calça tão desconfortável, áspera e quente?

O mundo inteiro. Esta é a história da criação do jeans, a mais universal roupa já criada pelo homem. As calças e macacões criados por Levi Strauss em 1873 rapidamente se tornaram populares entre os mineiros, depois conquistaram as cidades americanas e, finalmente, todo o planeta.

Passados 136 anos, o jeans continua na moda e festejado pelos estilistas. Yves Saint-Laurent, um dos nomes mais importantes da alta-costura do século XX, declarou, certa vez: “Eu só tenho um arrependimento na vida: não ter inventado o jeans.”

Por falar em moda, uma coisa que sempre esteve em alta foi a mulher cuidar da aparência. Desde tempos remotos, elas se preocupam com roupa, cabelo, pele e se afligem com o aparecimento das temidas rugas.

Imagine então o desespero das atrizes de Hollywood em 1930. A chegada do cinema em cores permitiu a transmissão de uma imagem mais realista, o que tornou visíveis os pés-de-galinha, as marcas de expressão, os poros abertos, as espinhas, etc. A nova tecnologia incluía também uma iluminação mais forte nos estúdios, que derretia a maquiagem e expunha ainda mais as imperfeições.

Quem testemunhava a aflição das estrelas era o maquiador Max. Ele atendia a grandes nomes como Greta Garbo, Marlene Dietrich e Katherine Hepburn, entre outras. Na linha do “eu era feliz e não sabia”, elas se lembravam com saudades do cinema em preto-e-branco, que as deixava com pele de bebê na tela.

Não havia o que fazer, pensou Max. Talvez a única saída fosse uma maquiagem mais forte do que o pó-de-arroz utilizado até então. Alguém tinha que inventar isso e... “Ei, por que não eu?”, pensou o maquiador.

Em seu próprio salão, Max iniciou inúmeros testes. Misturou produtos diferentes, pesquisou substâncias, falou com outros especialistas. Finalmente, depois de muitas tentativas, ele chegou a uma loção cremosa, consistente, que tinha a mesma cor da pele. As clientes fizeram fila para experimentar a novidade. Foi assim que Max Factor criou a base, ou pancake, e atendeu à necessidade das mulheres do mundo inteiro. A partir do produto, Max Factor construiu um verdadeiro império da indústria de cosméticos.

Quem planeja abrir um novo negócio ou se aventurar em outro segmento deve ter atenção redobrada aos anseios do consumidor. Só assim poderá identificar falhas das empresas atuantes do setor e criar um diferencial realmente relevante.

Por exemplo: nos anos 1970, o segmento de cosméticos na Inglaterra sofria forte pressão da sociedade. O motivo era a prática de utilizar animais como cobaias em testes de novos produtos de beleza. Os fabricantes do setor se defendiam dizendo que as indústrias

farmacêuticas e alimentícias também faziam isso. Mas, para os ativistas, os casos eram bem diferentes: enquanto remédios e alimentos são gêneros de primeira necessidade, cosméticos eram apenas capricho das classes mais abastadas. As lojas do segmento reforçavam essa visão: eram ostensivas e luxuosas, e seus produtos, caros.

O debate se intensificou a tal ponto que os manifestantes partiram para a violência. Lojas foram depredadas; proprietários, agredidos; houve inúmeros conflitos com a polícia.

Você concorda que, num ambiente hostil como aquele, ninguém ousaria lançar uma nova marca de cosméticos, certo? A não ser, é claro, que identificasse naquilo tudo uma grande oportunidade.

O casal Anita e Gordon Roddick já tinha tentado montar um restaurante e um pequeno hotel. Mas, agora, buscavam um novo ramo para atuar. Anita e Gordon avaliaram que o movimento em favor dos animais não seria uma onda passageira. Pelo contrário, tenderia a aumentar com o passar dos anos. O casal resolveu investir seu patrimônio no desenvolvimento de loções que não realizavam testes com bichos.

Depois de muito trabalho, chegaram a uma linha de beleza que só utilizava produtos naturais. Na hora de montar a loja, tiveram cuidado redobrado para não serem confundidos com o restante da indústria: optaram por uma decoração simples, com apenas o mínimo necessário para ser aconchegante.

Foram mais longe: determinaram que uma parcela das vendas seria destinada para auxiliar projetos de proteção aos animais. No lançamento da marca, em 1976, outro diferencial: em vez de propaganda, usaram apenas um eficiente trabalho de assessoria de imprensa divulgando o posicionamento, a filosofia e os valores inovadores da empresa.

O discurso da The Body Shop atingiu em cheio o coração dos ingleses, que não apenas se transformaram em consumidores, como também em defensores e divulgadores da nova grife. O engajamento deu impulso e grande visibilidade para a empresa.

Com certeza, o êxito da estratégia se deveu ao fato de o compromisso ser real, e não apenas para inglês ver (desculpe o trocadilho). Em pouco tempo, a The Body Shop repassava gordas contribuições para a campanha Salve as Baleias, do Greenpeace, e apoiava fundações importantes, como o The Big Issue, em prol de moradores de rua.

Graças ao seu diferencial social e ambiental, a The Body Shop se transformou numa marca global praticamente sem investimentos em mídias de massa. Atualmente, possui 2.100 lojas espalhadas em 55 países e fatura mais de US\$ 800 milhões por ano.

Note como os Roddick foram visionários: apostaram no compromisso ecológico e social quase 20 anos antes de isso se tornar uma tendência mundial.

Considere agora a seguinte situação: os consumidores pensam que sua empresa atua num segmento que ela nunca esteve. O que fazer? Preste atenção: pode ser uma oportunidade disfarçada de equívoco.

No final dos anos 1980, a Victorinox, tradicional fabricante de canivetes suíços, resolveu fazer uma sondagem com seu público e descobriu algo surpreendente. Quando perguntados

sobre quais produtos da marca conheciam, os entrevistados respondiam canivetes e... relógios. Acontece que, em toda a sua história, a Victorinox jamais havia fabricado um único relógio.

A direção da empresa não soube explicar as razões do engano. Mas, em vez de esclarecer o mal-entendido, o fabricante sabiamente acolheu a sugestão do público e desenvolveu sua coleção de relógios. Foi a extensão de linha mais tranqüila de que se tem notícia: o novo produto se tornou tão popular que, de acordo com o site da marca, um em cada cinco relógios suíços vendidos nos EUA é Victorinox.

Mais revelador do que fazer uma pesquisa num instituto, com salas de espelhos e mediadores, é participar ativamente da vida dos consumidores. Experimente ir à casa de seus clientes, fazer compras com eles, observá-los enquanto utilizam o seu produto. Você vai descobrir que melhor do que perguntar é observar.

Em 1995, com o objetivo de desenvolver um novo aspirador de pó, a Procter&Gamble contratou uma empresa para acompanhar o consumidor. Em fevereiro daquele ano, um dos consultores entrevistava uma senhora na cozinha de sua casa:

- O que a senhora acha dos aspiradores atuais?
- Excelentes.
- A senhora tem alguma sugestão para melhorá-los?
- Não, estou muito satisfeita e... um minutinho só, por favor.

Ela interrompeu a conversa porque notou alguns grãos de café espalhados pelo chão. Retirou uma vassoura e uma pá de dentro de um armário e se pôs a recolhê-los. Terminada a operação, ela voltou para a conversa:

- Desculpe. Onde paramos?

O consultor estava boquiaberto. A mulher acabava de se contradizer: afirmara estar satisfeita com os aspiradores, mas não usou o seu para limpar o chão. Intrigado, o homem indagou:

- Por que a senhora não usou o aspirador agora?
- Ah, para essa sujeirinha à toa? Bobagem. Para que pegar aquele aspirador pesado, desenrolar o fio, ligar na tomada? Não tem necessidade.

O homem fez uma constatação reveladora: em vez de criar um aspirador mais moderno, a P&G deveria criar algo mais prático do que a vassoura e a pá.

Esse foi o estopim para a criação de um dos produtos domésticos de maior sucesso dos últimos tempos: o Swiffer, uma espécie de vassoura que dispensa a pá. Utilizando carga eletrostática, ela atrai o pó e pequenas partículas de sujeira.

Aparentemente desimportante, a novidade, lançada em 1999, foi capaz de, praticamente sozinha, reverter a tendência de queda das ações da gigante P&G.

O sucesso foi tão grande que a linha se multiplicou com o passar dos anos. De acordo com o website da companhia, 34 milhões das casas americanas possuem algum produto da família Swiffer.

Outra marca que decidiu observar seu público de perto foi a Harley-Davidson. Em 1980, a empresa atravessava a maior crise de sua história, perdendo continuamente mercado para as

japonesas Honda e Kawasaki.

O maior patrimônio da Harley sempre foi sua mística e tradição. Fundada em 1903, a marca teve participação importante em diversos momentos do século XX, como na Primeira Guerra Mundial e no cinema. O filme cult *Sem destino*, com Peter Fonda e Denis Hopper, ajudou a transformar a Harley-Davidson em símbolo de liberdade e contestação.

Na opinião do CEO da empresa, Vaughn Beals, essa magia ao redor da marca era a única forma de competir com as concorrentes orientais. Afinal, em termos de produto, as motocicletas japonesas deixavam as americanas comendo poeira. Eram mais baratas e de melhor qualidade, enquanto as Harleys tinham problemas sérios como vazamento de óleo e excesso de barulho no motor. Até os mais fiéis consumidores já demonstravam insatisfação.

O primeiro passo, básico, foi investir no próprio produto, incorporando novas tecnologias, técnicas de produção mais avançadas e rígido controle de qualidade. O segundo passo foi investigar mais profundamente a aura em torno da marca. Vaughn decidiu retirar o pessoal da alta direção de suas salas fechadas e enviá-los para as reuniões de motoqueiros e os grandes encontros da Harley em diversos pontos do país.

A equipe logo percebeu que a maioria das motocicletas da marca havia sido customizada pelo dono. De posse dessa informação, a montadora resolveu industrializar as principais modificações feitas pelos clientes. Assim, os novos produtos saíram de fábrica com os chassis talhados, imagens de chamas pintadas no tanques e diversas peças cromadas.

A estratégia deu certo e as vendas reagiram. Por isso, o CEO resolveu prosseguir na mesma trilha. Em 1983, criou o Harley Owners Group, um clube exclusivo para os proprietários das motocicletas da marca. Em troca de uma contribuição anual, os associados fariam parte de um grupo fechado e teriam seus encontros patrocinados pela própria Harley-Davidson. Além disso, a empresa investiu numa linha de roupas e acessórios colecionáveis (na verdade, a Harley construiu sua comunidade muito antes de isso se tornar uma tendência na era da internet).

O Harley Owners Group se revelou uma eficiente arma de fidelização e uma importante fonte de receitas para a companhia. Atualmente, o clube possui cerca de 600 mil associados, que contribuem com US\$ 35 cada um, o que resulta em US\$ 21 milhões apenas em anuidades.

Por estar próxima de seu público, a Harley-Davidson desfruta hoje uma posição invejável: mais do que uma motocicleta, é um estilo de vida. Como diz um executivo da empresa: “O que vendemos é a oportunidade de um contador de 43 anos se vestir de couro preto, sair de moto por aí e ver as pessoas com medo dele.”

Descubra qual o DNA da sua empresa e o respeito

Como as pessoas, as empresas têm DNA: é a vocação, é aquilo que fez a empresa surgir, são os valores e características que estão gravados nos corações e mentes dos fundadores e funcionários e até impregnados nas paredes dos escritórios e das fábricas.

Também como algumas pessoas, há empresas que esquecem, desprezam e até se rebelam contra seu DNA e tentam ser outra coisa. Em ambos os casos, o resultado costuma deixar muito a desejar.

Você deve ver por aí: empresa que sempre foi conservadora de repente posa de moderninha. Empresa que nunca deu bola para o meio ambiente se apresenta como a mais verde. E assim por diante.

Em geral isso é um esforço inútil e que dificilmente se sustenta por longo prazo. Tudo jogará contra: a cultura da organização, a mentalidade dos funcionários, a desconfiança dos clientes, golpes dos concorrentes e outros obstáculos.

Isso é aparentemente óbvio, mas tentativas frustradas nesse sentido se repetem o tempo todo. Principalmente em momentos de dificuldades, é grande a tentação de os dirigentes copiarem a estratégia de concorrentes bem-sucedidos.

Mas, então, uma empresa não pode mudar, se transformar, evoluir? Pelo contrário: pode e deve. Mas sempre tendo o cuidado de respeitar a origem, a história e a imagem da marca.

Não foi à toa que comparei corporações com indivíduos no início deste tópico. Os consumidores vêem as empresas como se elas fossem pessoas: enxergam algumas como simpáticas, outras como sisudas; algumas são tímidas, outras tagarelas; algumas jovens, outras envelhecidas; algumas amigas, outras interesseiras; algumas confiáveis, outras nem tanto...

Qualquer mudança deve necessariamente combinar com a imagem que o público tem da empresa, porque só dessa forma a transformação será crível – da mesma maneira que um senhor carrancudo pode começar a sorrir ou um jovem inexperiente pode começar a usar gravata. São sinalizadores de uma mudança interna, que os consumidores assimilam com facilidade.

Quando o McDonald's se viu no epicentro da guerra contra a indústria do fast-food, não virou a casaca e se apresentou como a empresa mais saudável do mundo. Agiu de maneira serena e prática: reduziu itens gordurosos e calóricos e incluiu saladas no cardápio. Mas continuou sendo o mesmo McDonald's de sempre: alegre, simpático, divertido, colorido. Alterou-se sem perder a identidade.

Quando esse cuidado não é observado, causa uma confusão dos diabos na cabeça das pessoas. Se, antes, elas tinham alguma imagem da empresa, passam a não ter mais nenhuma.

Por outro lado, quando uma empresa reencontra seu DNA, as coisas deslancham. A Harley-Davidson teve seu retorno triunfal apostando em sua mística e tradição. A Apple saiu do prejuízo para a glória apenas retomando a criatividade do início. A centenária P&G continua fiel aos seus valores de origem: pesquisa e desenvolvimento.

Para o discurso ter ainda mais aderência, deve ser repetido por toda a corporação, desde o presidente até a moça do call center, o pessoal de vendas, a propaganda, todo mundo falando a mesma língua. Como os consumidores vêem a mudança agora? Com naturalidade: se empresas são como pessoas, não é natural uma pessoa querer evoluir?

Enfim, conheça o DNA da sua empresa. Isso vai orientá-lo a elaborar estratégias de

comunicação e a tomar decisões em momentos difíceis. E também evitar que sua marca seja vista pelas pessoas como se fosse alguém sem personalidade, um sujeito... esquizofrênico.



É famosa a frase: “O cliente tem sempre razão.” Mas o que fazer quando ele não estiver com a razão? Ou pior: quando ele estiver errado? Simples: tente tratá-lo como se ele estivesse certo. Senão, você corre o risco de perder o cliente e até uma oportunidade disfarçada. Veja dois exemplos disso.

O que você faria se fosse dono de uma lanchonete e os clientes vivessem furtando os pratinhos onde são servidos os sanduíches? Pior: ficassem arremessando os pratos uns para os outros, como se fossem discos, bem em frente a seu estabelecimento. E então: qual das três atitudes abaixo você tomaria?

1. Chamaria a polícia para repreender a turma;
2. Pararia de servir os lanches em pratos;
3. Convidaria uma empresa para fabricar os discos.

Foi esta situação que viveu o americano William, na década de 1940. Como seu estabelecimento ficava próximo à Universidade de Yale, os estudantes inventaram a diversão de arremessar os pratos de estanho da lanchonete. No início, o comerciante se revoltou. Depois, enxergou naquilo uma oportunidade. Intuiu que a brincadeira tinha potencial para se transformar em mania. William convidou então o executivo de um grande fabricante de brinquedos, a Wham-o Company, para conhecer a atração. O homem ficou tão encantado que aceitou produzir o novo brinquedo.

Assim, algum tempo depois, eram lançados no mercado americano os discos de plástico coloridos que conquistariam os jovens. Para batizar a novidade, escolheram o sobrenome do dono da lanchonete onde tudo começou: William Russell... Frisbee. Pouco tempo depois, a febre do Frisbee se espalharia pelo mundo.

Situação também desagradável vivia a companhia aérea britânica Virgin Atlantic, nos anos 1990. Os passageiros se acostumaram a furtar e levar para casa os saleiros do serviço de bordo. Era uma peça de plástico, bonita e charmosa, com o formato de um avião. A reposição dos objetos estava gerando um custo adicional para a companhia. Inicialmente, a direção da Virgin determinou que a tripulação ficasse mais atenta para coibir o ato. Porém, quando flagrados pelos comissários, os passageiros não reagem bem: “Mas é só um saleiro”, “Não posso levar como lembrança?”, “Perto do que paguei pela passagem, isso não é nada”, “Que companhia mais mesquinha!”.

A saída encontrada pela Virgin foi tirar vantagem da situação. A direção da empresa resolveu transformar os saleiros em presentes para os passageiros e divulgar isso como um atrativo, um material de relacionamento e fidelização dos clientes. Ao receber o charmoso

presente, as pessoas abriam um enorme sorriso. Essa atitude simpática certamente contribuiu para a companhia conquistar novos adeptos. Atualmente, a Virgin Atlantic é a segunda maior empresa aérea britânica.

Curiosidade: os saleiros trazem impresso na parte de baixo a frase “Roubado da Virgin Atlantic”.

Oportunidades
disfarçadas na
falta de recursos

Todas as grandes empresas foram um dia pequenas e sem recursos.

Por exemplo: o Bradesco, um dos maiores bancos privados brasileiros, é hoje uma sólida instituição que emprega mais de 80 mil pessoas, avaliada em R\$ 100 bilhões.

Mas houve um tempo em que foi um negócio insignificante e sem crédito. Nos anos 1940, o próprio fundador, Amador Aguiar, se divertia com isso.

Para quem perguntava qual o significado do nome Bradesco, ele respondia: “Banco Brasileiro dos Dez Contos, se há” e soltava uma gargalhada.

RESPONDA RÁPIDO: qual é a fonte de receita do McDonald's? Hambúrguer e batata frita? Milkshake e refrigerantes? Nada disso. O verdadeiro faturamento do McDonald's vem do... aluguel de terrenos.

É isso mesmo: a maior rede de fast-food do mundo é, na verdade, uma grande imobiliária. Não porque eles planejaram isso. Pelo contrário: foi a única saída que encontraram para vencer a falta de recursos. Acompanhe a história.

Em 1960, o McDonald's era uma bem-sucedida rede de 80 franquias nos Estados Unidos. Seu faturamento girava em torno de US\$ 75 milhões. Apesar da aparente robustez, a rede estava praticamente falida, por culpa de um contrato extremamente desvantajoso, que garantia a quase totalidade dos lucros para os franqueados.

Como surgiu esse contrato estapafúrdio? Tudo começou em 1954, quando o vendedor Ray Kroc conheceu a lanchonete dos irmãos McDonald na Califórnia. Ele ficou encantado com a inovadora combinação de atendimento rápido, serviço simplificado, menu enxuto e público variado do lugar. Imediatamente, o visionário Ray viu ali a oportunidade de fazer fortuna replicando a fórmula em outros estabelecimentos através de franquias.

Acontece que os irmãos não queriam isso. Eles já haviam tentado abrir uma filial e quebrado a cara. Ray argumentou, insistiu, suplicou, implorou, até que os McDonald cederam. Porém, impuseram ao vendedor um espantoso contrato, no qual se determinava que 98,1% do montante das vendas ficariam com os franqueados, 0,5% iria diretamente para os irmãos e apenas o restante, 1,4%, seria destinado à empresa controladora de Ray. E mais: destes 1,4% saíam os investimentos em marketing, as despesas da operação e a remuneração do empresário. Resultado: dos US\$ 75 milhões faturados em 1960, apenas US\$ 159 mil ficaram, de fato, nos cofres da empresa.

Como os termos desse contrato soam inacreditáveis, vou citar a fonte de onde retirei as informações mencionadas: o livro *Forbes: Greatest Business Stories of All Time*, de autoria de Daniel Gross e dos editores da *Forbes Magazine*.

Para garantir a viabilidade do negócio, Ray havia feito empréstimos e estava penhorado até o pescoço. Ele tentou explicar a situação para os irmãos, que não quiseram nem saber. Procurou também alguns franqueados, mas, como o acordo era tão favorável a eles, não aceitavam modificar o contrato.

Foi nesse momento de total desespero que o diretor financeiro da companhia, Harry Sonneborn, apareceu com uma solução engenhosa. Para cobrar mais dos novos franqueados e não desrespeitar o contrato, Harry imaginou arrendar terrenos bem localizados e alugar para os interessados em novas franquias, com um polpudo ágio. Dessa forma, para compensar a

baixa porcentagem nas vendas, os novos parceiros pagariam também uma salgada taxa pelo terreno.

Ray ficou maravilhado: a idéia era genial. Imediatamente, o empresário montou uma imobiliária para cuidar da operação, a Franchise Realty Corporation. Nos meses seguintes, ele próprio voou pelo país num pequeno avião, identificando áreas de muito movimento próximas a escolas, igrejas e populosos conjuntos habitacionais nos subúrbios, onde os terrenos eram mais baratos. Em pouco tempo, a estratégia se revelou uma eficiente fonte de lucro para a empresa. “Foi o início da verdadeira receita do McDonald’s”, admitiu depois o próprio Ray Kroc.

E até hoje é assim. O McDonald’s é uma imensa imobiliária, proprietária dos terrenos mais bem localizados do mundo.

No Brasil, o presidente da Associação de Franqueados Independentes do McDonald’s, Jatene Veloso, confirma o modelo: “A rede compra os terrenos, constrói a loja e subloca para os franqueados com um acréscimo no valor original do aluguel de até 500%.” Note como essa inventiva estratégia surgiu da mais absoluta necessidade.

Quando temos capital suficiente, normalmente fazemos as coisas como sempre fizemos. Porém, quando os recursos minguam, sejam eles monetários, humanos ou de produção, é preciso apelar para a criatividade. É o que ilustram os exemplos a seguir.

Roberto não sabia mais o que fazer para receber o empréstimo realizado para um amigo. Ele já tinha falado, cobrado e até ameaçado, mas não conseguia ver a cor do dinheiro. Certo dia, o devedor veio com uma proposta:

- Eu vou te pagar, Roberto. Mas não em dinheiro.
- Vai pagar como, então?
- Vou te dar a única coisa que eu tenho: uma máquina.
- Máquina? Que máquina?
- Uma máquina que produz lâs de aço, Roberto. Vale um dinheirão...
- Mas você tá louco? O que eu vou fazer com isso?

O ano era 1948 e ninguém no Brasil tinha ouvido falar em lâ de aço, uma novidade que fora criada nos Estados Unidos e que mesmo lá ainda era pouco comercializada. Roberto tentou vender o equipamento, passar o pepino adiante, mas ninguém se interessou. Já que não tinha outro jeito, o homem colocou a máquina para funcionar e iniciou a produção das tais lâs de aço.

Depois, foi de porta em porta oferecer a novidade para as donas de casa, como auxílio para a limpeza doméstica. Afinal, o produto permitia polir panelas, limpar louças, azulejos, vidros e muito mais. No início, as mulheres receberam a novidade com desconfiança: uma esponja áspera, de aspecto totalmente diferente das demais e que, ainda por cima, prometia tanta versatilidade?

Mas logo as clientes perceberam as 1.001 utilidades do Bombril. Já no primeiro ano, as vendas da revolucionária esponja chegaram a 48 mil unidades. Animado com o sucesso,

Roberto Sampaio Ferreira viajou aos EUA, trouxe duas novas máquinas e triplicou a produção.

Estava criado o produto que se tornaria sinônimo da categoria e, durante muito tempo, a marca mais lembrada do Brasil. De acordo com a revista americana *Advertising Age*, o Brasil é o único país do mundo onde uma marca conseguiu bater a Coca-Cola em índice de lembrança.

Às vezes, o problema da sua empresa pode ser a falta de verba para alugar um bom ponto comercial. Em vez de desanimar, lembre-se da sabedoria popular: “Há males que vêm para o bem.”

Ninguém queria saber daquele local: um estabelecimento no meio de uma íngreme ladeira. Para subir, era cansativo. Para descer, incômodo. Por isso, o valor do aluguel era baixo. Tão baixo que até aquele jovem recém-formado em bioquímica pôde alugar. Com alguns amigos, Miguel inaugurou ali sua pequena farmácia de manipulação.

Com o passar do tempo, o rapaz fez uma importante constatação: a ladeira fazia com que as clientes preferissem esperar o medicamento ficar pronto na própria loja, porque, se voltassem mais tarde, teriam que subir novamente a rampa.

Como as mulheres ficavam ali paradas sem fazer nada, Miguel viu a oportunidade de expor cremes e xampus nas vitrines. Iniciou então a produção artesanal de uma linha própria de cosméticos. Enquanto aguardavam, as consumidoras podiam experimentar os produtos e conhecer os lançamentos. Foi uma forma esperta de incrementar as vendas.

Antes de revelar o nome desta empresa, vou relatar outro episódio, agora relacionado à expansão do negócio.

O ponto inicial estava indo tão bem que Miguel planejou abrir uma filial. Mas onde? As principais ruas de Curitiba (onde a história ocorreu) e os locais mais movimentados eram muito caros. Além disso, o episódio da ladeira estimulava a busca por um ponto desvalorizado e que também contivesse uma oportunidade disfarçada.

Na época, o final dos anos 1970, perfumes só eram encontrados em dois tipos de estabelecimentos: os baratos, em farmácias populares, e os caros, em lojas de importados. Ninguém havia pensado ainda em aeroportos.

Para Miguel, a localização parecia adequada. Havia grande circulação de pessoas e a concorrência ainda não estava lá. Ele e os sócios montaram no saguão do aeroporto Afonso Pena, em Curitiba, uma loja de cosméticos diferente. Não era solene e pesadona como as de artigos importados, nem popular e simples, como as farmácias comuns. Pelo contrário: arejada, com visual leve, madeira clara e flores. O preço da linha não era nem alto nem baixo, também intermediário.

Novamente, ocorreu uma surpresa agradável: os passageiros e a tripulação das companhias aéreas adquiriam perfumes e cosméticos da marca e os levavam para suas cidades de origem. Como o valor era atraente, as comissárias compravam os produtos para revendê-los em outras regiões do país, tornando a marca nacionalmente conhecida.

Logo surgiram convites para abertura de franquias em outros aeroportos. Foi assim que, com visão e sorte, Miguel Kringsner transformou O Boticário na maior rede de franquias de perfumaria do mundo. Atualmente, a marca possui mais de 2.400 lojas em 24 países.

Expandir sem precisar investir demais era o desafio que também enfrentava aquela rede de lojas de brinquedos e eletrodomésticos do interior de São Paulo, em 1992.

Como a empresa trabalhava com grande variedade de produtos, necessitava de amplos espaços. De preferência, em locais movimentados, como shopping centers e pontos centrais de cidades, mas o alto valor dos aluguéis inviabilizava a operação.

A saída foi apostar em microlojas: espaços pequenos que não tinham um único produto exposto, apenas vendedores munidos de catálogos, vídeos, pôsteres e computadores para exibir as mercadorias aos clientes. Como não arcava com altos custos fixos, a loja podia oferecer preços menores. Realizada a venda, a empresa se comprometia a entregar os itens na casa do cliente em, no máximo, 24 horas. Quando a pessoa fazia questão de ver o produto ao vivo antes de fechar negócio, o funcionário sugeria candidamente: “O senhor pode conferir a mercadoria nas lojas concorrentes. Depois, é voltar aqui e comprar pelo menor preço.”

Graças a seu formato inteligente, as lojas virtuais (como eram chamadas internamente) fizeram sucesso e se multiplicaram pelo país. Foi com idéias simples e engenhosas como essa que a executiva Luiza Helena Rodrigues transformou o Magazine Luiza na terceira maior rede de eletrodomésticos, brinquedos e móveis do Brasil. Atualmente, possui 350 lojas (sendo 50 virtuais) e seu faturamento anual está acima dos R\$ 2 bilhões.

Falta de recursos para investir em propaganda, comunicação e merchandising também pode gerar estratégias muito interessantes. Acompanhe os três casos a seguir.

Na década de 1980, uma pequena loja de eletroeletrônicos de Salvador foi procurada pelo representante da retransmissora local do SBT. O homem convidou o proprietário do estabelecimento, Luís Carlos Batista, a anunciar no canal. Batista demonstrou interesse, mas colocou uma condição: que a publicidade fosse veiculada no programa dominical de Silvio Santos.

Tarefa quase impossível. Isso porque o valor das inserções seria muito elevado, uma vez que a mensagem alcançaria todo o Brasil. Além disso, haveria muita dispersão, já que a loja atuava apenas na Bahia. Sem contar o cachê do famoso locutor Lombardi, que era altíssimo. O representante da emissora bem que tentou sugerir outras opções, mas Batista estava irredutível: ou era no Programa Silvio Santos ou não faria nada.

Quando ambos já estavam desistindo da parceria, o empresário propôs uma solução, no mínimo, inusitada: veicular os anúncios no programa, mas não pelo Lombardi original, e, sim, por um imitador. Quando Silvio Santos chamasse o locutor para ler as ofertas, o sinal nacional seria interrompido e entraria o imitador local falando apenas para a região. A emissora achou que valia a pena tentar. A execução foi tão bem-feita que os telespectadores não perceberam a manobra.

Embalada por sacadas como essa, a loja Insinuante cresceu e se tornou a maior rede de

eletroeletrônicos do Nordeste e o quarto maior varejista do Brasil.

O segundo caso envolve um pequeno fabricante de equipamentos médicos americano, chamado CSN. No início dos anos 1990, a empresa havia desenvolvido uma novidade batizada de Breathe Right: um adesivo para fixar sobre o nariz que facilitava a respiração e aliviava a congestão nasal. Sua eficácia fora comprovada pela Food and Drug Administration (FDA), a agência regulamentadora do setor nos EUA.

O problema: o adesivo era tão visível que as pessoas se recusavam a usá-lo. Ficavam envergonhadas de ter aquela espécie de band-aid gigante cobrindo o nariz, como se tivessem levado um soco ou algo assim.

Como não dispunha de recursos suficientes para explicar e promover o produto, a direção da CSN ficou de mãos atadas. Até o dia em que o CEO da companhia, Daniel Cohen, assistia a uma partida de futebol americano pela TV. Ao ver os atletas competindo, ele pensou: “Se existe um público capaz de se interessar pelo Breathe Right, são esses esportistas que precisam melhorar suas performances em campo.” Assim, Cohen enviou para cada uma das 28 equipes da National Football League, principal liga do esporte americana, uma caixa contendo amostras grátis do produto e um folheto explicativo.

Semanas depois, os telespectadores viram pela primeira vez um dos craques do Philadelphia Eagles usando aquele espalhafatoso adereço sobre o nariz. E depois, um jogador do San Francisco 49ers. Logo, vários atletas de futebol americano exibiam o curioso adorno. A novidade chamou a atenção do público e a mídia se apressou em revelar que se tratava de um produto de última geração para melhorar a performance.

O auge da exposição foi na final do SuperBall Americano de 1994: ao todo, dez jogadores dos times finalistas usavam o Breathe Right. Enquanto a Pepsi e a Nike pagaram US\$ 2,5 milhões por 30 segundos de propaganda durante o intervalo, o adesivo foi exibido durante toda a partida para os milhões de telespectadores ao redor do mundo. Detalhe: sem custar praticamente nada.

Dispensável dizer que o produto vendeu como nunca. Afinal, uma das fórmulas mais antigas da publicidade é se associar a personalidades.

Por falar nisso, imagine que sua empresa patrocina uma atração na TV que dá muito resultado em vendas. Porém, de uma hora para outra, a emissora resolve cancelar o programa. O que fazer?

Foi a situação que viveu aquela pequena lanchonete de Washington em 1963. Depois de patrocinar com sucesso um programa infantil da TV local chamado *O circo do Bozo*, o movimento triplicou. Bastava o palhaço anunciar uma novidade ou promoção para as crianças correrem ao local levando seus pais. Acontece que, sem aviso prévio, a emissora decidiu tirar o programa do ar por tempo indeterminado.

O dono do estabelecimento ficou aflito: a concorrência era forte e não dava para abrir mão da comunicação naquele momento. O diálogo que se seguiu entre proprietário e gerente foi mais ou menos o seguinte:

- A gente precisa continuar com o palhaço. As crianças o amam.
- Mas como? O programa não existe mais.
- O ator deve estar desempregado. Vamos contratá-lo nós mesmos.
- Mas a gente pode usá-lo?
- Por que não? Palhaço é tudo igual. A gente dá outro nome e pronto.

E foi exatamente isso que fizeram: a empresa recontratou o ator que fazia o palhaço na televisão, um rapaz de 25 anos chamado Willard Scott. Devidamente trajado, o rapaz foi fotografado e utilizado como garoto-propaganda em comerciais e cartazes espalhados pela cidade. O objetivo era informar que o palhaço da TV havia migrado para a lanchonete, onde começou a fazer shows. A estratégia deu certo.

A lanchonete citada era uma filial do McDonald's – e o palhaço improvisado, Ronald McDonald, que se transformou em um dos ícones mais duradouros da publicidade. O sucesso foi tão grande que logo a matriz decidiu utilizá-lo também nas campanhas globais da marca.

A emenda ficou melhor que o soneto: uma pesquisa mostrou que Ronald McDonald é mais conhecido mundialmente do que o personagem original, o saudoso Bozo.

Note como, em todos os casos descritos, os executivos apelam para a imaginação para driblar a falta de recursos. Os exemplos mostram que um ambiente de restrições, com ameaças e pouco dinheiro, pode ser bom para gerar idéias. O importante é não se desesperar e manter a calma.

Um calmante natural bastante conhecido é o chá. Seus efeitos no combate a ansiedade, nervosismo e tensão são comprovados pela medicina. O chá só não é relaxante para quem trabalha com... chá.

O americano Thomas Sullivan andava bastante preocupado. Como distribuidor de chá, ele enviava latinhas com amostras do produto para os clientes experimentarem. Acontece que o preço do metal não parava de subir, o que o impedia de continuar utilizando as latinhas como amostras grátis. Se não encontrasse um substituto rapidamente, Sullivan sabia que se seu negócio poderia ir, literalmente, por água abaixo.

Depois de considerar vários materiais, ele chegou à seda chinesa. O tecido se mostrou adequado porque, além de mais barato, mantinha o chá fresco e respirando. Para os fregueses não perceberem que o objetivo da troca era economizar, Sullivan teve o cuidado de mandar costurar os saquinhos à mão.

Ao enviar as primeiras embalagens, surpresa: os pedidos aumentaram. E vários clientes o parabenizaram pela nova e revolucionária técnica de preparo do chá. “Como assim?”, pensou Sullivan. Ele só tinha substituído a latinha pela seda. Após falar com alguns compradores, ele finalmente entendeu o que havia ocorrido: as pessoas pensaram que era para mergulhar o saquinho de seda diretamente na água quente. O método era mais prático do que o usual, porque dispensava o coador e não fazia sujeira. Depois de esclarecer o mistério, o comerciante passou a explicar marotamente aos amigos de onde viera sua inspiração: “Percebi que a forma tradicional de preparar chá era muito trabalhosa, por isso criei essa.”

Atualmente, os fabricantes produzem os sachês em materiais ainda mais baratos, como o papel-filtro. E o mercado de bebida por infusão não pára de crescer.

Uma das maiores dificuldades dos empresários é ter de lidar com variáveis imprevisíveis. Uma crise, guerra ou dificuldade qualquer vivida em um país distante pode, rapidamente, ter conseqüências por aqui. Veja o caso a seguir, ocorrido no Brasil logo após a Segunda Guerra Mundial.

O país sofria uma grave crise de abastecimento de celulose importada. Gráficas e distribuidoras de papéis já sentiam o golpe, demitindo pessoas e até ameaçando fechar as portas. Representantes do segmento pressionavam o governo para encontrar uma saída.

Porém, uma pequena gráfica no interior de São Paulo tentou uma solução diferente. Os proprietários decidiram buscar um material alternativo, investindo por conta própria em pesquisas com os mais diferentes tipos de árvores locais. Concorrentes julgaram o esforço inútil, porque acreditavam que os testes dariam em nada e que logo a oferta internacional estaria normalizada.

Porém, a situação persistiu. E, após um ano de tentativas, a equipe finalmente chegou a um substituto satisfatório, à base de celulose de eucalipto.

Para comprovar a viabilidade do novo material, os proprietários viajaram para os Estados Unidos e realizaram testes na Universidade da Flórida. Assim, em 1961, a gráfica paulista foi a primeira no mundo a produzir papel de qualidade utilizando a árvore brasileira.

Foi o ponto de partida para Leon e Max Feffer transformarem a pequena fábrica no interior de São Paulo na Companhia Suzano Papel e Celulose, o maior fabricante do gênero do país. Os Feffer inauguraram também uma nova era do setor: em pouco tempo, o Brasil passou de importador a exportador de celulose. Atualmente, figura entre os sete maiores produtores do mundo.

Apenas como curiosidade, Leon Feffer foi também um dos fundadores da Hebraica, o maior clube judaico do mundo, e um dos idealizadores do Hospital Albert Einstein, em São Paulo.

Agora, uma pausa para se refrescar. Que tal uma Coca-Cola geladinha? Você sabia que 99% do refrigerante é composto por água e açúcar? Somente 1% é xarope.

E a fórmula desse xarope é o segredo mais bem guardado do mundo. A matriz americana é a única unidade autorizada a produzi-lo. Parece lenda urbana, mas apenas três pessoas no planeta conhecem a fórmula. Elas nunca estão no mesmo avião, navio ou edifício porque, se morrerem ao mesmo tempo, acaba esse símbolo americano. Enfim, a Coca-Cola só existe por causa do xarope.

Imagine a aflição que vivia a filial alemã da Coca-Cola no auge da Segunda Guerra Mundial. Em virtude do conflito, a matriz americana suspendeu o envio do concentrado para a fábrica local.

Desesperada para não fechar as portas, a direção da empresa decidiu realizar testes com as matérias-primas disponíveis na região. O que tinha bastante por lá era malte (o mesmo que serve de base para cerveja) e soro de leite. Como é de imaginar, o resultado não foi dos

melhores. Acontece que a Alemanha sofria com um rigoroso embargo dos países adversários e faltava de tudo nas prateleiras dos supermercados. A população, sem opções, praticamente foi obrigada a engolir a bebida. E não é que o produto decolou? Essa é a história da criação da Fanta. O nome é uma redução da palavra Fantastic.

O sabor laranja, criado pela Coca-Cola italiana após a guerra, caiu imediatamente no gosto popular e logo depois conquistou outros mercados. Em 1960, a marca entrou no país responsável indiretamente pela sua criação: os EUA. Atualmente, a Fanta é o terceiro refrigerante mais vendido do mundo.

Enfim, se a sua empresa estiver vivendo uma situação momentânea de falta de recursos, sejam eles financeiros, naturais ou humanos, não desanime. Inspire-se nos casos deste livro e tente usar as restrições como motor para encontrar uma saída.

Henry Mintzberg, um dos acadêmicos mais respeitados do mundo, sugere que os empresários não devem acreditar nas previsões fatalistas de economistas nem seguir passivamente as recomendações pessimistas de gurus financeiros: “Três cientistas sofrem uma terrível exposição nuclear e cada um tem direito a um último pedido. O russo diz que gostaria de passar seus dias finais no mar Báltico, com mulheres, vinho e música. O italiano pede para ir para a Riviera. Quando perguntam ao judeu qual o seu último desejo, ele diz: ‘Eu gostaria de consultar outro médico.’ É isso o que as empresas devem fazer: buscar outra solução.”

Oportunidades
disfarçadas nos
problemas com
a equipe

O consultor Gary Hamel explicava aos diretores de uma empresa as vantagens do processo aberto, aquele que envolve toda a equipe na busca de soluções inovadoras.

De repente, o presidente da companhia o interrompeu:

– E se minha equipe só vier com idéias idiotas?

Gary olhou seriamente para ele e respondeu:

– Se isso acontecer, então você tem um problema muito maior: uma equipe idiota.

OS REIS MATAVAM os mensageiros que traziam más notícias. Como nunca sabiam se o soberano acharia boa ou ruim a informação que estavam levando, os mensageiros foram deixando de levá-la. E o rei foi ficando cada vez mais desinformado, isolado e enfraquecido. Deve ser por isso que a monarquia desapareceu em quase todo o mundo.

Ter um relacionamento saudável com a equipe é mais do que uma boa política. É a garantia de que você estará sempre bem informado, é a certeza de que haverá menos conspiração contra você, é a melhor maneira de reter os grandes talentos. Como mostra o caso a seguir.

Harry era um rapaz insuportavelmente criativo e participativo, uma fonte inesgotável de idéias, sugestões e questionamentos. Ele entrou na loja de departamentos Marshall Fields, de Chicago, como um simples estoquista. Sua iniciativa e criatividade incomodavam os superiores. Mas não tinha como brigar com ele: suas sugestões eram ótimas.

A sacada de colocar os produtos ao alcance dos consumidores, por exemplo, se mostrou irresistível. Até então, em lojas do gênero, as mercadorias ficavam atrás dos balcões de vendedores. Com a alteração, os clientes ficaram mais à vontade para escolher e as vendas aumentaram.

Outra boa solução foi a que ele encontrou para desovar os itens encalhados: Harry sugeriu fixar uma data para oferecer mercadorias com preços incrivelmente baixos. Os padrões ficaram reticentes, porque não sabiam como o consumidor reagiria quando os preços voltassem ao normal. Mas o rapaz argumentou que as ofertas atrairiam mais pessoas à loja, e elas poderiam se interessar por outros produtos. Dito e feito (mais tarde, essa prática levaria o nome de liquidação).

Harry inventou também o vale-presente. Ninguém imaginaria que um pedaço de papel pudesse fazer tanto sucesso. Certo dia, ainda observando o fluxo de pessoas no estabelecimento, ele teve a idéia de deixar os perfumes e cosméticos expostos no local onde o público mais transita: o andar térreo. Ao sentirem os aromas, os clientes seriam compelidos a levá-los (reparou que até hoje é assim? Em toda loja de departamentos, os cosméticos ficam no térreo).

Para fazer a população antecipar as compras de Natal, ele teve a iniciativa de fixar cartazes com contagem regressiva para a Noite Feliz. Outro acerto.

Nem ao sair do trabalho Harry sossegava: numa determinada noite, o estoquista percebeu que as vitrines ficavam apagadas durante a madrugada. Ele intuiu que, se fossem iluminadas à noite, atrairiam a atenção dos pedestres e poderiam despertar seu desejo de compras no dia seguinte.

Foi assim que Harry Selfridge praticamente concebeu o modelo de lojas de departamentos

como conhecemos hoje. Apesar de tanta liberdade e receptividade da direção, aos 50 anos, ele decidiu deixar a Marshall Fields. Mudou-se para Londres, onde abriu a famosa loja de departamentos que leva seu sobrenome.

É sempre assim: os melhores talentos são os mais inquietos, imprevisíveis, inconformados. Se não forem atendidos ou ao menos ouvidos, podem ir embora. Alguns são tão geniosos que vão embora de qualquer jeito. Pelo menos enquanto estiverem na sua empresa, você pode se beneficiar com a intensa criatividade deles.

Esteja sempre aberto para ouvir as sugestões da equipe. Nem todo mundo possui a persistência e a determinação da brasileira Soraya: a mulher que colocou o cargo em risco para mostrar uma idéia ao patrão, o todo-poderoso Bill Gates.

Em 1993, ela trabalhava na sede da Microsoft, em Redmond, estado de Washington, no mesmo prédio de Gates. A internet ainda engatinhava. Mas Soraya previu que um dos segmentos de mais futuro no mercado on-line era o de turismo. Ela imaginou criar uma agência de viagens virtual, na qual os consumidores poderiam pesquisar tarifas aéreas, reservar hotéis, alugar carros, comparar pacotes e até consultar mapas de regiões utilizando qualquer computador.

Mas tirar sua idéia do papel exigia dinheiro. E isso o líder da Microsoft tinha de sobra: Gates era, então, o homem mais rico do mundo. Por isso, vivia cercado de um séquito de assessores e seguranças, o que impedia qualquer contato. Assim, o caminho natural seria entregar o documento para a secretária do chefe e torcer para que um dia chegasse às mãos dele. Mas Soraya acreditava demais no projeto para deixar a cargo de quem mal conhecia.

A oportunidade surgiu num fim de semana. A brasileira colocava trabalhos atrasados em dia, quando resolveu se aventurar no andar do dono da companhia. Circulando por lá, notou a porta de seu escritório apenas encostada. Sem perder tempo, Soraya literalmente invadiu a sala e pôs sobre a mesa do patrão o CD com a apresentação e o seguinte bilhete: “Prezado Sr. Gates, eu sei que, se o senhor vir o conteúdo, ficará interessado. Gostaria de expor minhas idéias sobre como a Microsoft poderá revolucionar a indústria do turismo.”

Como num filme de suspense, na saída, ela foi surpreendida pelo segurança. O homem ameaçou denunciá-la, o que fatalmente lhe custaria o emprego. Soraya argumentou que havia se perdido e, com muita lábia, conseguiu convencê-lo a deixar o assunto para lá.

A aventura valeu a pena. Semanas depois, uma diretora a chamou para comunicar que Gates havia visto o projeto, se interessado e que apostaria nele. E mais: a brasileira tocava a nova divisão e ainda receberia um aumento de salário. Soraya ficou eufórica.

Assim, três anos depois, em 1996, a Microsoft lançava o portal Expedia, o primeiro site de turismo da internet. Atualmente, é a maior agência de viagens americana, com o faturamento de US\$ 2,9 bilhões em 2008.

A sorte da Microsoft foi contar com uma executiva determinada e corajosa como Soraya Bittencourt. Gente assim é muito rara. O ideal é sua empresa ter um ambiente receptivo para a equipe se sentir à vontade e revelar suas idéias, sugestões, experiências e até seus deslizes.

Em 1944, na companhia americana 3M, uma assistente de laboratório entrou na sala do diretor para relatar um acidente de trabalho. Mostrando seu uniforme manchado, a moça falou: “Outro dia, derrubei um produto químico na roupa. Como não tinha outro uniforme, continuei a usar esse mesmo. E olha que interessante: o lugar onde caiu a substância não fica sujo de jeito algum.”

Ao estudar a área atingida, os técnicos descobriram uma propriedade então desconhecida da substância, a capacidade de proteger os tecidos. Graças à funcionária participativa, no mesmo ano a 3M lançou no mercado o primeiro produto destinado à manutenção de tecidos: ScotchGard.

A nova onda no meio empresarial é chamar os funcionários de colaboradores. Mas para que a alteração não seja apenas semântica, deixe-os realmente colaborar. Não apenas ouça o que têm a dizer; divida os desafios com eles. “Em vez de estabelecer metas específicas para os funcionários, desafie-os a apresentar cada boa idéia que tiverem”, sugere Jack Welch.

Os melhores executivos desejam ser reconhecidos e sonham com um grande desafio. Saiba que, ao passar um problema para eles, alguns pensarão no assunto obsessivamente, mesmo durante um banho, um passeio com o cachorro ou até enquanto esperam a esposa passar o batom.

Era uma noite de sábado de 1969. Enquanto sua mulher se vestia, John olhava aflito para o relógio de pulso. Preocupado em não se atrasar para o teatro, ele resolveu apressar sua parceira:

- Ande logo, ou vamos perder a peça...
- Calma, querido. Estou colocando o sapato.

Para não se irritar, John se sentou no sofá, acendeu um cigarro e se recordou de um desafio passado recentemente pelo patrão. A empresa em que trabalhava, a Henkel, produzia cola líquida. E agora estava empenhada em desenvolver um adesivo mais prático, no estado sólido, que não escorresse nem causasse acidentes. John matutava sobre isso quando ouviu sua mulher dizer:

- Já estou indo. Só falta passar o batom.

Nesse momento, o homem teve um estalo: talvez o mecanismo do batom pudesse ser adaptado para acionar a cola em bastão. Imediatamente, ele pegou um papel e registrou sua idéia. Talvez tenha sido uma das raras vezes em que um marido agradeceu a sua mulher por demorar a se arrumar.

Logo na segunda-feira de manhã, o homem levou a sugestão aos seus superiores. O resultado? Alguns meses depois, ainda em 1969, foi lançada nos Estados Unidos a cola Pritt.

Observe que a sacada surgiu durante uma situação doméstica muito específica. Talvez em nenhum outro momento ela aparecesse. Ao abrir o problema para a equipe, o diretor permitiu que as experiências pessoais dos empregados contribuíssem para a solução.

Sua empresa tem um produto aparentemente sem utilidade? Ponha toda a equipe para encontrar – ou inventar – uma aplicação para ele.

Foi o que aconteceu também na 3M americana em 1968. Depois de passar meses pesquisando um adesivo superpotente, o químico Silver Spencer concluiu que seu esforço dera em nada. Ou quase nada: o resultado fora uma cola fraca, que apenas se fixava suavemente a outros materiais e podia ser descolada facilmente. Ora, pensou Spencer, para que serve uma cola que não cola?

Frustrado com sua experiência malsucedida, ele pensou em jogar tudo fora e começar do zero. Porém, na esperança de que algum colega pudesse encontrar uma utilidade para o material, ele resolveu espalhar a novidade para todos na companhia. Depois disso, o químico esqueceu o episódio e todo mundo tocou a vida para a frente. Guarde esta história. Volto a falar dela mais adiante.

A sabedoria popular diz que duas cabeças pensam melhor do que uma. Imagine então o potencial de ter dezenas de cabeças empenhadas em responder ao mesmo desafio? Experimente fazer isso na sua empresa. A solução não virá necessariamente de quem ganha os maiores salários ou dirige os melhores carrões. Às vezes pode vir de quem pilota uma simples... vassoura.

Aquela indústria vivia uma situação preocupante. Seu principal produto vinha perdendo participação no mercado por conta do alto custo de fabricação. O presidente convocou então os principais executivos para uma reunião e falou: “Temos que baixar o custo, mas sem perder qualidade. Que sugestões vocês me dão?”

Os homens começaram a cogitar saídas, como substituir matérias-primas caras por outras mais baratas, apertar os fornecedores para extrair preços menores, diminuir a margem de lucro da companhia ou até mesmo enxugar o quadro de funcionários. O patrão se irritou: “Chega! Pago vocês para pensarem. Essas alternativas são óbvias. Quero idéias novas! E já!”

A sala ficou em silêncio. Os executivos engoliram em seco. O clima ficou tenso. Os segundos custavam a passar. Podia-se ouvir até uma mosca batendo as asas. Até que uma voz fraca e titubeante rompeu o silêncio: “Com licença, chefe... O produto precisa ter embalagem?”

Todo mundo se virou para ver quem fora o autor daquela sugestão tão inusitada. E ficaram surpresos ao descobrir que havia sido o faxineiro – um homem magro, de uniforme azul e apoiado em sua vassoura, até então invisível na sala. Envergonhado por se transformar subitamente no centro das atenções, ele continuou, hesitante: “A empresa podia tirar a embalagem e o próprio produto ficar exposto. Assim, acho que ia economizar bastante, não?”

Os executivos não acreditaram no que estavam ouvindo. Que ousadia daquele homem da limpeza! Quem ele pensava que era, interrompendo uma importante reunião de diretoria? Além do mais, a idéia soava ridícula. Claro que todo produto precisa de embalagem. Afinal, como diferenciá-lo dos concorrentes? Como identificá-lo no ponto de venda? Onde colocar a marca do fabricante e as informações técnicas? Quando alguns diretores já ensaiavam sorrisos de deboche, o presidente comentou: “Pode ser... Por que não? Por que não?”

O produto em questão era o pneu de automóvel. Acredite se quiser, mas até o início do

século XX, como qualquer outra mercadoria, ele vinha dentro de embalagem de papel. Graças àquela sugestão inesperada de um faxineiro, os pneus passaram a ser expostos nas lojas sem embalagens, com a marca e as informações necessárias impressas na própria borracha. E até hoje é assim.

Este caso me foi relatado por um importante executivo de uma empresa de telefonia brasileira. Não consegui checar a veracidade da história. Mas ilustra muito bem que as idéias podem vir de qualquer lugar. Basta os dirigentes estarem dispostos a ouvi-las.

Mas isso não é tão corriqueiro e simples como se imagina. Em geral, as companhias estão presas a formatos antigos, com muitos departamentos, organogramas rígidos e hierarquias intimidadoras. O sistema de reconhecimento baseado na meritocracia estimula a competição, torna os profissionais individualistas, faz com que os gerentes evitem dar ouvidos e espaço para seus subordinados, com medo de serem substituídos por eles.

“A criatividade não anda escassa. O que acontece é que a maioria das organizações se esforça para acabar com ela”, afirma o guru da administração Peter Drucker.

Quem perde com isso são as empresas, que desperdiçam a maior fonte de inovação que possuem: a criatividade da equipe.

A Toyota é um exemplo de companhia que favorece a participação dos empregados. A montadora japonesa os incentiva a contribuir com qualquer sugestão que tiverem, mesmo as mais simples ou desimportantes. Existe até uma meta a atingir todo ano: um milhão de idéias. É verdade: para a empresa, o engajamento é tão importante que existe um número a atingir. De acordo com o Sistema Toyota de Produção, a participação constante aumenta a criatividade, a reflexão e a capacidade de pensar, além de garantir um ambiente de inovação diário.

No final de cada ano, a montadora promove o Idea Expo Annual, um evento que destaca as maiores inovações tecnológicas criadas por sua equipe.

Premiação: solução ou problema?

Uma das grandes diferenças entre as empresas orientais e ocidentais é a forma de motivar os funcionários. Para estimular a equipe a participar com idéias, muitas organizações ocidentais têm o hábito de pagar por elas. Parece uma forma eficiente, mas, na maioria das vezes, ocorre o efeito inverso. Como é possível? Acompanhe o raciocínio.

No início, as pessoas ficam animadas com a possibilidade de ganhar algum dinheiro extra. Mas, como a empresa só paga por idéias aceitas, é grande a possibilidade de o sujeito ter sua sugestão recusada. E, naturalmente, ficará frustrado. Depois de duas ou três negativas, possivelmente deixará de participar.

No livro *Toyota, a fórmula da inovação*, de Matthew May, há uma interessante história que demonstra como a remuneração pode roubar o poder criativo das pessoas:

“Uma velha senhora morava numa rua onde um grupo de meninos jogava bola todas as tardes. Como eles faziam muito barulho, ela pensou em pedir que falassem mais baixo.

Intuindo que não seria atendida, a mulher teve outra idéia.

Chamou a garotada e falou o contrário: que gostava demais de ouvi-los brincar, mas que estava com problemas de surdez e só poderia escutá-los se gritassem mais alto ainda. E propôs um acordo: toda vez que fizessem muito barulho, cada um ganharia um dólar. Os garotos adoraram a proposta e toparam na hora.

No dia seguinte, brincaram e gritaram como nunca. No final do dia, receberam o dinheiro combinado. Na tarde seguinte, a história se repetiu. Só que, desta vez, a senhora disse que estava sem dinheiro e só poderia pagar 50 centavos. Os meninos aceitaram, meio a contragosto. No outro dia, nova surpresa: ela disse que tinha menos ainda e que, desta vez, pagaria apenas 10 centavos para cada um. Os garotos se revoltaram e disseram que não voltariam mais: não valia a pena gritar por 10 centavos ao dia.”

Não é interessante? Ao decidir pagar por uma coisa que os garotos faziam de graça, a velha senhora tirou o prazer deles de brincar. A mesma coisa pode acontecer com sua equipe se você pagar apenas por idéias aceitas.

Num ambiente propício, os profissionais contribuem de graça, simplesmente porque o ser humano gosta de participar, sugerir, ser ouvido pelos outros, provar seu valor. No momento em que a empresa decide pagar, a magia se rompe: elas só criarão movidas pelo dinheiro.

No Sistema Toyota de Produção, ocorre o contrário: o hábito de formular idéias continuamente faz parte da cultura da empresa. Isso promove um forte espírito de cooperação e proatividade. As pessoas incorporam a criatividade no seu dia-a-dia, passa a fazer parte do trabalho.

Se funciona? De acordo com a pesquisa realizada em conjunto por duas importantes associações trabalhistas (Employee Involvement Association e Japan Human Relations Association), o número de idéias dadas anualmente por funcionários de empresas japonesas chega a ser 100 vezes maior do que nas empresas americanas.

Claro, não são todas as companhias ocidentais que gratificam a equipe. A Disney, por exemplo, referência mundial na prestação de serviços, garante que jamais recompensa financeiramente um funcionário. A recompensa está no reconhecimento de um trabalho bem-feito. E só.

A vantagem disso é que as pessoas se esforçam para dar o melhor de si no dia-a-dia.



Se a sua empresa não oferece um ambiente apropriado para reter os maiores talentos, saiba que eles podem ir embora e explorar suas melhores idéias por conta própria.

Earl não agüentava mais ver tanta sobra de material na linha de produção. E ele não via qualquer esforço da empresa para aproveitar os excedentes. O rapaz já havia reclamado, apontando o desperdício, mas ninguém na Du Pont deu ouvidos a ele. Certo dia, Earl resolveu pedir as sobras ao encarregado:

– Sobras do quê?

– De polietano... São restos do refinamento de petróleo.

– E para que você quer isso? Não serve para nada.

– Ah, eu sei... De repente encontro algum uso...

Não vendo motivos para negar, o chefe consentiu. A partir daquele dia, Earl passou a fazer experiências em casa após o expediente. O material plástico era de péssima qualidade, retorcido e sujo. Mas o sujeito era persistente. Ao longo de meses, investiu suas economias para desenvolver uma forma de tratar e recuperar o material. E, finalmente, teve progressos: projetou uma máquina capaz de moldar as sobras, transformando-as em plástico versátil.

Acreditando no potencial da invenção, em 1948, Earl Silas Tupper saiu da Du Pont e fundou sua própria fábrica de vasilhas plásticas: a Tupperware. A marca virou sinônimo de recipientes para conservar alimentos. Atualmente, os produtos da Tupperware estão presentes em mais de 100 países, com vendas líquidas próximas aos US\$ 2 bilhões.

Observe que o material era da Du Pont, o funcionário era da Du Pont e o novo negócio também tinha tudo para ser da Du Pont. Uma postura diferente da empresa naquele momento e possivelmente a oportunidade não teria sido desperdiçada.

Para evitar perder precocemente as melhores pessoas, esteja aberto para ouvi-las. Você vai ver que a frase “santo de casa não faz milagre” é equivocada. Não apenas faz, como o milagre pode surgir justamente numa... igreja.

Sempre que ia cantar seus hinos na capela, Fry vivia o mesmo problema. Ao virar as páginas de seu hinário, as tiras usadas para marcar as folhas caíam no chão, fazendo a maior bagunça e chamando a atenção dos fiéis. Mas as tiras eram necessárias, porque permitiam localizar os cânticos mais rapidamente.

Aparentemente simples, o problema se mostrou difícil de resolver. Numa das tentativas, Fry usou fita isolante para fixar as tiras aos hinos. Mas, ao descolá-las, os papéis rasgaram. Sua paciência estava se esgotando: tinha que haver um jeito mais prático de organizar aquilo. O ideal, pensou, seria um papel que se fixasse suavemente às folhas e que pudesse ser retirado sem esforço e... Ei, espera aí!

Foi nesse momento que Fry se lembrou, como você também deve ter se lembrado, do fraco adesivo descoberto por um colega que trabalhava na mesma empresa, a 3M. Sem perder tempo, Fry entrou em contato com Spencer Silver, pediu uma amostra do material – e o resto é história. Foi assim que surgiu o Post-it, inicialmente um marcador de livros e, depois, o mais revolucionário bloco de recados já inventado pelo homem.

Esse é um excelente exemplo de comprometimento dos funcionários. Saiba que, entre problema e solução, se passaram 11 anos. Isso mesmo: a experiência malsucedida de Spencer foi em 1968 e a sacada de Fry, em 1979. Está certo que ambos os casos ocorreram na mesma cidade (St. Paul, Minnesota), mas uma atitude diferente de qualquer um dos dois e talvez hoje o mundo não conhecesse o Post-it.

Ter uma relação de respeito, proximidade e união com a equipe pode até mesmo salvar sua empresa, como mostra a inacreditável história a seguir.

Em 1979, o mundo enfrentou a segunda maior crise do petróleo. O valor do barril atingiu picos históricos. Isso foi desastroso para a economia. O nível de falências e concordatas nos EUA cresceu 45%.

Um dos setores mais afetados no país foi o de aviação civil. Além do preço do petróleo, um ato assinado pelo presidente Carter, em 1978, quebrou o monopólio do mercado, incentivando a livre concorrência, o que foi fatal para diversas companhias. Entre 1979 e 1982, inúmeras empresas aéreas faliram, fecharam ou foram absorvidas.

Mas havia uma companhia que se diferenciava das outras pela cultura de respeito e valorização dos funcionários. Além de ouvir e atender a equipe, a empresa evitava demissões, buscando, sempre que possível, medidas alternativas e conciliadoras. Numa das ocasiões, por exemplo, propôs redução coletiva de salários e, passada a dificuldade, devolveu tudo com juros e correção monetária.

Pois foi justamente essa política trabalhista que fez a diferença durante as turbulências do choque do petróleo. Depois de seguidos prejuízos financeiros, a empresa ameaçava sucumbir. Numa iniciativa inédita e impressionante, os 50 mil funcionários resolveram se unir e doar à companhia US\$ 50 cada um. O valor foi abatido diretamente da folha de pagamento. O montante arrecadado, de US\$ 2,5 milhões, foi utilizado para dar entrada no primeiro Boeing 767 da companhia.

Mais do que o capital, essa incrível demonstração de apoio funcionou como uma poderosa injeção de ânimo e otimismo na empresa, qualidades que foram fundamentais para ajudar a Delta Air Lines a atravessar o pior momento de sua história e a decolar novamente.

Atualmente, a Delta é uma das três maiores companhias aéreas dos Estados Unidos. E talvez a melhor: recentemente, foi eleita pela revista *Executive Travel* a empresa aérea mais eficiente em 11 categorias, premiação jamais alcançada por outra concorrente.

Em seu site, a empresa dedica seu desempenho à excelência dos colaboradores. Em homenagem a eles, aquele primeiro Boeing 767 recebeu simbolicamente o nome de *The Spirit of Delta*.

Oportunidades
disfarçadas
nos erros

Um dos primeiros magnatas do petróleo, o químico sueco Alfred se tornou famoso graças à invenção da dinamite. Imediatamente incorporado pelos exércitos do mundo todo, o explosivo se transformou em item obrigatório nas guerras no final do século XIX.

Certo dia, porém, um jornal francês noticiou por engano a morte de Alfred. Com o título “Morre o gênio do mal”, a matéria destacava o poder destruidor de sua criação, capaz de causar morte e sofrimento numa proporção nunca antes vista na história da humanidade.

Alfred ficou chocado: ele não tinha idéia de que era esta a imagem que o mundo fazia dele. A partir desse fato, mudou radicalmente sua forma de pensar e passou a apoiar os movimentos em favor da paz.

Um ano antes de morrer, deixou um testamento determinando que toda a sua riqueza fosse distribuída na forma de prêmios para quem defendesse a paz ou contribuísse para o avanço do conhecimento humano nas áreas de física, química, medicina e literatura.

Nascia assim o Prêmio Nobel. Hoje, mais de um século depois da morte de Alfred Nobel, a premiação continua forte e prestigiada como nunca. Em 2007, o valor distribuído para o vencedor em cada uma das 14 modalidades foi de cerca de US\$ 1 milhão.

Graças ao Nobel, Alfred conseguiu o que queria: mudar sua imagem para a posteridade.

CONSIDERADA A MAIS importante idéia da história da ciência, a Teoria da Evolução teve forte impacto nas crenças do homem. Concebida por Charles Darwin em 1859, no livro *A origem das espécies*, a teoria sugeria que a humanidade não era obra pronta de um ser superior, mas resultado de uma evolução lenta e constante ao longo de milênios.

Segundo o naturalista inglês, essa evolução só foi possível porque na natureza há acidentes. Toda espécie, de vez em quando, produz um erro de cópia, um ser diferente. Essa alteração pode representar uma vantagem competitiva na adaptação ao meio e à luta pela sobrevivência. Neste caso, o “defeito” seria transmitido aos descendentes e incorporado à linha de montagem da vida.

Como você vê, em sua Teoria da Evolução, Charles Darwin defende basicamente a importância do erro.

Um erro significa que algo saiu diferente do planejado, seguiu por um caminho desconhecido. Exatamente por isso, pode apresentar um benefício também totalmente novo.

Por mais que o mundo corporativo se esforce para evitar os equívocos, eles acontecem. “Errar é humano”, diz a sabedoria popular. Já que são inevitáveis, cabe às empresas tentar tirar algum proveito dos deslizes. Mas, para isso, é preciso que se esteja, como a natureza, aberto para o novo. Veja este caso.

Um operário de uma fábrica de velas e sabão em Cincinnati, Ohio, estava faminto e mal podia esperar pela hora do almoço. Ele saiu tão apressado que esqueceu de desligar a máquina que operava. Durante um bom tempo, o equipamento continuou trabalhando e adicionando mais ar que o indicado na massa de sabonete.

Ao retornar ao trabalho, o homem percebeu a dimensão de sua falha: todo o lote estava alterado, fora das especificações, perdido. Olhando receoso para os lados, ele pensou: “Se eu contar, estarei na rua. Melhor deixar quieto. Pode ser que nem percebam.”

E remeteu o produto defeituoso adiante na linha de produção. A mistura foi endurecida, cortada em barras, embalada e distribuída normalmente para o mercado. E, por alguns momentos, o operário pôde respirar aliviado.

Porém, alguns dias depois, estranhas ligações de clientes começaram a chegar à empresa: “Que sabonete é este que não afunda?”, “Derrubei várias vezes na bacia e ele boiou”, “É o único que a gente não perde na banheira”.

Ninguém na fábrica entendeu do que se tratava. Ao averiguar os fatos, os diretores descobriram que o produto estava mais aerado que o normal, presumivelmente por causa de um erro de fabricação. O patrão convocou urgentemente toda a equipe para descobrir quem fora o responsável por aquilo. Com medo de represálias, o operário não se manifestou.

Suspirando, o chefe lamentou: “Que pena. Íamos dar um aumento ao gênio que criou este novo sabonete que tanto sucesso está fazendo no mercado. Mas se não foi ninguém...”

Essa história se passou na Procter&Gamble no final do século XIX. A empresa foi ágil em notar o potencial do novo produto e lançar no mercado o Ivory, o “incrível sabonete que flutua”. A marca pode ser encontrada até hoje nos Estados Unidos em uma extensa linha de produtos.

Outro objeto que teve origem numa falha de comunicação foi o clássico cofre em formato de porquinho. Pense bem: o que tem a ver a imagem de um porco com dinheiro? O que um suíno entende de poupança? Nada, porque tudo começou num mal-entendido.

O homem entrou apressado numa loja de cerâmica na Inglaterra, procurando pelo dono. Um rapaz o atendeu:

- Todo mundo saiu para o almoço. O senhor quer alguma coisa?
- Sim, eu quero um pote para guardar moedas. Um pote de pygg, entendeu?
- *Pig?*

Pygg é um tipo de argila que os ceramistas da Grã-Bretanha usavam para fazer potes, vasos e outros recipientes no século XVIII. O rapaz não conhecia o material e confundiu a palavra com *pig*, porco, em inglês. E fez um pote para guardar moedas em formato de porco.

Quando o cliente apareceu para buscar a encomenda, estava acompanhado do filho pequeno. Nem deu tempo de reclamar do equívoco: o menino ficou tão maravilhado que agarrou o porquinho na hora.

O pai não apenas ficou com o cofrinho, como encomendou diversos outros para presentear os amiguinhos da criança. Foi o início da multiplicação do conhecido objeto.

O famoso sistema de rodízio, utilizado com sucesso em inúmeros restaurantes, também é resultado de um erro. Na verdade, não um; mas vários, um caos total.

Em meados de 1965, Albino Ongaratto não sabia mais o que fazer para colocar ordem na sua churrascaria localizada em Jacupiranga, no Vale do Ribeira. Diariamente, o estabelecimento recebia um grande número de clientes, mas não tinha condições de atendê-los. Os garçons, mal treinados e sobrecarregados, trocavam todos os pedidos. Quem pedia picanha recebia filé. Quem pedia lingüiça recebia peixe. Quem pedia cupim recebia costela. E assim por diante. Muitos clientes, famintos e revoltados com a desorganização, desistiam e iam embora sem pagar.

Certo dia, cansado de dar bronca nos funcionários, Albino teve a brilhante idéia de se adaptar à confusão. Ele orientou os garçons que servissem de tudo a todos. Quem saísse da cozinha com um prato de picanha, por exemplo, serviria a todos que quisessem a carne. Quem levasse peixe faria a mesma coisa. E assim por diante.

Pagando um preço fixo, o freguês podia comer à vontade os pratos disponíveis. Pela sua simplicidade, o sistema se espalhou pelos quatro cantos do país e chegou até ao exterior. A rede brasileira Fogo de Chão, por exemplo, apresentou o rodízio aos americanos e hoje possui 14 unidades por lá.

Para muitos, o maior ícone do design de todos os tempos é a garrafa de Coca-Cola. Um desenho tão consagrado que ilustra um quadro de Andy Warhol em exposição permanente no Museu de Arte Moderna de Nova York.

Mas e se eu dissesse que a mais famosa embalagem do mundo também é resultado de um erro? Vamos à história.

Em 1917, a Coca-Cola já vendia muito bem nos Estados Unidos. Inspiradas em seu sucesso, surgiram inúmeras marcas concorrentes. Para ser mais exato, havia (pasmem!) 153 novas marcas de cola no mercado, algumas claramente concebidas para confundir as pessoas: Carbo-Cola, Coca-Nola, Coke-Ola, Coke, Takola e até uma que se tornaria famosa depois, a Pepsi-Cola.

A propaganda da pioneira dizia: “Exija Coca-Cola genuína. Recuse as imitações.” Mas era difícil para o consumidor saber qual era a verdadeira. Os nomes eram idênticos, e as garrafas, também.

Pensando numa forma de combater as falsificações, o presidente da companhia, Asa Cadler, encomendou aos fabricantes de embalagens uma garrafa diferenciada e exclusiva. O empresário passou o seguinte briefing: “A embalagem deve ser inconfundível. O consumidor tem de reconhecê-la mesmo no escuro.”

Um dos fabricantes, a Root Glass Company, de Indiana, teve a inspiração de basear sua criação nas plantas que davam nome ao produto: a noz de cola e a folha da coca. Mas ninguém na empresa fazia a menor idéia da aparência desses vegetais.

Por isso, a fábrica enviou um assistente à biblioteca da cidade para realizar uma pesquisa. Mas o rapaz também não entendia nada de botânica e acabou se enganando: pegou a ilustração de um cacau em vez da noz da cola. O equívoco passou batido pelo designer, pelos donos da empresa e também pelo cliente, que aprovou o projeto. Todos acharam que a forma do cacau, bojudo e recortado em gomos, era perfeita para a embalagem.

E o mundo inteiro, posteriormente, achou a mesma coisa. Uma pergunta de difícil resposta: será que se o processo fosse correto, isto é, se o desenho reproduzisse realmente a noz de cola, teria feito tanto sucesso?

Existe uma outra versão para o surgimento da embalagem: teria sido inspirada na moda da época, a saia funil. Como deu para perceber, eu prefiro a primeira história. É isso aí.

Você recebeu uma mercadoria com defeito que não pode ser devolvida?

Antes de se livrar do material, pense bem: será que não existe ali uma oportunidade disfarçada?

No início do século passado, uma fábrica americana de papel higiênico recebeu um rolo fora dos padrões: mais enrugado, grosso e pesado do que o normal. Um técnico atento observou que aquele material poroso tinha a capacidade de absorver água e secar áreas úmidas.

Ao comentar sua descoberta com um amigo, ambos tiveram a idéia de utilizar a novidade no lavatório da empresa, onde as pessoas têm necessidade de secar as mãos. Para destacar as folhas com mais facilidade, alguém teve a idéia de fazer picotes a cada 30 centímetros.

Surgia, assim, a partir de um material com defeito, o papel-toalha.

Grandes descobertas da ciência também são resultados de distrações e enganos. Como aconteceu com o cientista inglês Alexander, em 1928. Ele pesquisava uma forma de combater a bactéria responsável pela infecção generalizada no ser humano. Mas, depois de meses realizando testes, ele percebeu que não tivera avanço algum. Irritado, resolveu jogar tudo fora e descansar. Viajou por uns dias, aproveitando o enorme calor que fazia naquele verão londrino.

Ao retornar no final das férias, Alexander percebeu que não tinha limpado bem seu laboratório. Algumas placas ainda continham soluções, com mofo e bolor causados pela alta temperatura.

Ao analisar esse material no microscópio, o cientista fez uma descoberta reveladora: onde tinha mofo não havia bactérias. Ou, como descobriu mais tarde, o fungo que causa o bolor destruía o agente causador da infecção. Foi assim, graças a um descuido, que Alexander Fleming criou o primeiro antibiótico da história: a penicilina.

Há outra história de um medicamento de enorme sucesso que surgiu num imprevisto. Na cidade de Vancouver, Canadá, a paciente entrou no consultório da oftalmologista Jean Carruthers e foi logo falando: “Doutora, aconteceu um negócio estranho: aquele remédio que a senhora me aplicou nas pálpebras parece que repuxou minha testa. É possível?”

Não era a primeira vez que a doutora ouvia depoimento semelhante. O medicamento, indicado para espasmos involuntários nas pálpebras, provocava relaxamento muscular na região dos olhos. Mas, pelos testemunhos, devia causar algo mais.

Jean e o marido, o dermatologista Alastair, ficaram apreensivos com a situação. Afinal, qualquer efeito colateral não previsto pela classe médica pode significar processos, indenizações e outras dores de cabeça. Por isso, os especialistas resolveram investigar a fundo.

E os resultados foram surpreendentes: realmente, a substância conhecida como toxina botulínica tinha o poder de atenuar rugas de expressão e apagar pés-de-galinha sem a necessidade de cirurgia plástica.

Estava descoberto um dos maiores fenômenos recentes da indústria cosmética e farmacêutica: o Botox.

Pela simplicidade de aplicação (basta uma injeção no local) e resultados rápidos (que duram cerca de seis meses), o produto promoveu uma revolução na área de estética.

Além de agir nas marcas de expressão, o Botox se mostrou eficaz também para levantar a ponta do nariz, arredondar queixos quadrados, levantar seios caídos, combater o suor excessivo e atenuar o sorriso gengival.

E novas aplicações não param de ser descobertas, como no tratamento de enxaqueca, problemas de cordas vocais, redução da capacidade do estômago de obesos mórbidos e até para combater dores de cabeça de origem cervical.

Porém, a principal razão para o rápido sucesso do produto foi sem dúvida seu benefício estético. Nem mesmo o casal Jean e Alastair resistiu à toxina do rejuvenescimento. Desde o

início, eles aplicam regularmente a substância um no outro.

Ter um marido como Alastair parece ser o sonho de muitas mulheres: imagine ter um homem em casa para lhe aplicar Botox quando você quiser!

O risco é que, em excesso, a substância pode provocar deformações. Não sei se é o caso dos doutores canadenses, mas o visual “plastificado” chega a ser assustador.

Mudando de assunto, você já viu um rato excitado? Nem os médicos da Pfizer, acostumados a utilizar os animais como cobaias. Em 1993, enquanto testavam um novo medicamento para combater a hipertensão, os pesquisadores perceberam que os roedores continuavam hipertensos mas, para surpresa de todos, apresentavam ereções potentes e duradouras como se estivessem sonhando com a Minnie.

Em vez de tentar descobrir onde erraram, os cientistas decidiram redirecionar as pesquisas para desenvolver um tratamento contra a impotência masculina.

Assim, para alegria de milhões de homens e mulheres, em 1998 o Viagra era liberado para o uso comercial.

Quem também era capaz de reverter uma falha em seu favor era o comandante Rolim.

Quando um cliente escrevia reclamando de extravio de bagagem, o comandante ordenava à equipe que a localizasse o mais rapidamente possível. Depois, Rolim redigia de próprio punho um pedido de desculpas e o enviava ao cliente. Ao receber a carta assinada pelo presidente da TAM, o passageiro se sentia valorizado e comentava a experiência (positiva) para todo mundo. Era o próprio presidente da companhia respondendo!

A Samsung, gigante coreana fabricante de eletrônicos, também soube transformar uma falha em boa publicidade. Certa vez, em meados de 2000, a empresa sofreu um enorme revés em sua linha de telefones sem fio.

Os aparelhos foram liberados com sérios problemas de fabricação. Um número crescente de consumidores se queixava à empresa e também à imprensa.

Em vez de anunciar um recall, a Samsung foi muito mais longe. Numa iniciativa drástica, recolheu todos os produtos do mercado e os empilhou no pátio de uma de suas fábricas. A seguir, a direção ordenou que os funcionários atuassem fogo aos equipamentos. Foi destruído o equivalente a US\$ 50 milhões em mercadorias. Ao lado da fogueira, podia-se ler uma faixa com a frase: “A qualidade vem em primeiro lugar.”

Foi uma atitude radical, mas que transmitiu claramente a funcionários, mídia, acionistas e consumidores o compromisso com a qualidade. Como diz uma conhecida frase corporativa: “Princípios só são princípios quando envolvem dinheiro.”

Por último, se você não conseguir reverter um erro a seu favor, pelo menos aprenda com ele. Analise o raciocínio ou as razões que levaram à falha. Só assim você terá certeza de que não vai repeti-lo. Errar uma vez é aprendizado; errar duas vezes é burrice.

O dia em que a revista *Veja* derrubou o presidente mundial da Coca-Cola

Aprender com os próprios erros não é só uma virtude, é uma obrigação. Experiência nada

mais é do que o nome que damos para nossos equívocos e aprendizados.

Mais inteligente ainda é aprender com os enganos dos outros. Afinal, você não terá vida longa o suficiente para cometer todos os erros por conta própria, para citar a americana Eleanor Roosevelt.

Pessoalmente, eu gosto de pesquisar, estudar e dissecar equívocos cometidos por executivos e empresas do mundo dos negócios, para aprender onde eles erraram e não repetir seus deslizes. Tão importante quanto saber o que fazer é saber o que não fazer.

Dos casos que coleciono, um se destaca pela forma totalmente gratuita como ocorreu. Em outubro de 1999, a revista *Veja* trouxe em sua seção “Páginas Amarelas” uma entrevista com o então presidente mundial da Coca-Cola, Douglas Ivester. Em determinado momento, o jornalista Eurípedes Alcântara perguntou:

– A Coca-Cola está testando uma máquina de vendas que aumenta automaticamente o preço do refrigerante quando a temperatura ambiente aumenta. Que tipo de tendência é essa?

Ingenuamente, Ivester respondeu:

– Essa é uma situação clássica de oferta e procura. Aumentou a procura, o preço tende a subir. A Coca-Cola é um produto cuja utilidade varia de momento para momento. Numa final de campeonato, no verão, quando as pessoas estão reunidas num estádio se divertindo, a utilidade de uma Coca gelada é alta. Por isso, é justo que ela custe mais caro. A máquina vai simplesmente automatizar esse processo.

A declaração caiu como uma bomba: o fato de um fabricante alterar o preço de um produto no momento em que o consumidor mais precisa dele soou como exploração. Teve início uma crise de proporções mundiais. Já no dia seguinte, o assunto estava estampado em jornais internacionais como o inglês *Financial Times*, o americano *Wall Street Journal* e o espanhol *El País*.

Em pouco tempo, as críticas se avolumaram e milhares de cartas de consumidores indignados chegaram à sede da empresa, em Atlanta. Apenas dois meses depois da fatídica entrevista, Ivester foi obrigado a renunciar ao cargo. Claro que houve outras razões para a sua saída, mas esse incidente foi a gota d’água.

Como a informação chegou às mãos do jornalista da *Veja*? De um jeito banal: no dia anterior à entrevista, Eurípedes passeava pelas ruas de Atlanta próximas à sede da multinacional. Ele encontrou no chão um panfleto amassado e sujo, onde um sindicato criticava a tal máquina. Até então, o projeto era desconhecido até mesmo da imprensa americana.

Lição a se tirar do episódio: nunca revele para a imprensa planos que estão em processo de desenvolvimento ou estratégias que não foram finalizadas, pela simples razão de não ter certeza absoluta se aquilo irá realmente acontecer. No caso da Coca-Cola, em algum momento alguém de bom senso dentro da empresa poderia alertar sobre a insanidade da idéia. É aí que está a ironia do caso: talvez a máquina que altera os preços de acordo com a temperatura ambiente nunca chegasse às ruas de fato.



Todos nós cometemos erros. Isso faz parte da vida. Se você for duro demais com o funcionário que cometer um lapso, saiba que poderá desestimular toda a equipe a pensar, ousar, arriscar, ser criativa. Como disse Michael Eisner, CEO da Walt Disney por mais de 20 anos: “Punir um erro é estimular a mediocridade.”

Encare a falha como uma lição, um treinamento que não estava planejado.

Como aconteceu com aquele jovem executivo da IBM nos anos 1950, que cometeu um engano que custou US\$ 10 milhões para os cofres da empresa. Totalmente constrangido, o rapaz entrou na sala do presidente Thomas Watson Jr. e disse:

– O senhor pode me demitir que eu vou entender.

O presidente arregalou os olhos e respondeu:

– Despedi-lo? Mas nós acabamos de gastar US\$ 10 milhões para treiná-lo.

Oportunidades
disfarçadas nos
problemas pessoais

Criador de um novo sistema de ignição para automóveis, Charles Kettering trabalhava em sua oficina a leste de Dayton, Ohio, quando recebeu a visita do representante de uma grande empresa interessada em adquirir a patente do invento. O executivo, de terno todo alinhado, se dirigiu a Charles, que vestia um macacão sujo de graxa:

– Bom dia. Gostaria de falar com o técnico em termodinâmica a respeito do invento. Você poderia chamá-lo?

Esboçando um sorriso, Charles respondeu:

– Lamento muito, aqui não tem um técnico nem alguém que saiba o que é termodinâmica. Agora, se o senhor quiser saber como criei este sistema de ignição, explicarei com prazer.

THOMAS EDISON é considerado o maior inventor da história. Autodidata, deixou registradas mais de 1.300 patentes, dentre as quais se destacam a lâmpada elétrica, o fonógrafo, o microfone e o projetor de cinema.

Leonardo da Vinci foi pintor, escultor, engenheiro e arquiteto, além de ter antevisto invenções importantes, como o helicóptero e as lentes de contato.

Esses dois homens deixaram contribuições em áreas tão diferentes porque, entre outras razões, se permitiram fazer isso.

Hoje em dia é diferente. Vivemos a era dos especialistas. Mesmo os sujeitos mais inteligentes e capazes se limitam a suas áreas de domínio e não ousam se arriscar em outros segmentos.

Todos nós acreditamos que, se existe alguém capaz de resolver nossos problemas, são as pessoas especializadas naquele dado assunto. Por exemplo: se existe alguém capaz de brechar o aquecimento global são os cientistas que analisam o fenômeno. Se um dia alguém criar uma embalagem plástica de CD mais fácil de abrir, certamente será o engenheiro de embalagens de uma grande gravadora.

Mas isso não é necessariamente verdade. O simples fato de sermos humanos nos habilita a fazer contribuições em todos os campos de atividade. Qualquer um de nós pode ter grandes idéias e colaborar para o avanço nas mais diversas áreas, mesmo sabendo muito pouco do assunto.

Às vezes ser leigo pode até ser uma vantagem. Você acreditaria que um sujeito, tendo assistido a menos de 100 horas de noticiário na vida, pudesse criar um império de jornalismo eletrônico? Pois foi isso o que aconteceu com Ted Turner ao criar a CNN. Ele mesmo declarou: “Sabe por que sou tão esperto? Nunca vi muita TV.”

É comum o especialista, por estar dentro do problema e conhecer de perto os obstáculos e dificuldades, não conseguir enxergar a saída. Nesse momento, quem está de fora pode ver muito melhor.

Lembre-se disso ao se deparar com um incidente, um contratempo ou uma experiência ruim. Ao invés de se irritar, pense numa forma de lucrar.

Foi o que aconteceu com o brasileiro Paulo Fabra, em 1989, num vôo para Madri. Ao chegar à capital espanhola, o advogado descobriu que haviam estourado o cadeado de sua bagagem e furtado vários pertences. A decepção se transformou em revolta. Afinal, era a segunda vez que isso acontecia.

Ao reclamar para as autoridades, o que se seguiu foi o conhecido jogo de empurra-empurra. “A responsabilidade é de quem cuida da segurança do aeroporto”, declarava a empresa aérea.

“A companhia é quem deve ressarcir os prejuízos”, esquivava-se o pessoal do aeroporto.

De volta ao Brasil, Paulo contou o incidente aos amigos, entre eles o administrador de empresas Sérgio Cassettari. O diálogo foi mais ou menos o seguinte:

- Roubado de novo num vôo? Que absurdo.
- Alguém tinha que fazer alguma coisa...
- Por que não a gente?

Os amigos se entreolharam, refletiram um pouco e começaram a pensar em alternativas. Depois de algum tempo, chegaram à seguinte solução: proteger as malas envolvendo-as com algum material resistente antes de despachá-las.

Para materializar a idéia, Paulo e Sérgio procuraram um amigo conhecedor de mecânica, que desenvolveu uma máquina capaz de embalar grandes volumes utilizando uma fina película de PVC. Foi assim que, em 1990, um ano após o ocorrido em Madri, surgiu no Brasil a Protec Bag. Inicialmente, a empresa funcionou num pequeno estande no Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre. Atualmente, o serviço está disponível em diversos aeroportos brasileiros.

Quantas vezes não voltamos de um passeio revoltados com um mau serviço ou atendimento? Mas nem imaginamos que talvez seja o destino colocando uma oportunidade em nosso caminho.

Depois de esperar ansiosamente pela chegada das férias, a família Wilson finalmente embarcou a bordo de um carro alugado. O roteiro previa passeios por regiões deslumbrantes, balneários e pontos turísticos próximos de Memphis, cidade onde moravam no estado americano do Tennessee.

Porém, eles não podiam imaginar que se decepcionariam tanto com a viagem. Os hotéis próximos das estradas eram de péssima qualidade e tinham diárias salgadas. Além disso, cobravam adicional por criança e pelo café da manhã. Resultado: o dinheiro terminou antes do previsto e a família teve que retornar mais cedo para casa. Nem precisa falar, revoltadíssima.

O pai, Charles Wilson, concluiu que, das duas, uma: ou os hotéis lucravam demais ou não sabiam trabalhar. De qualquer forma, havia uma brecha ali. Como era investidor imobiliário e entendia de construção, Charles decidiu aproveitar a oportunidade: reuniu as economias, vendeu alguns bens, fez empréstimos, comprou um terreno e iniciou a construção de um hotel diferente. Seria um estabelecimento projetado para oferecer tudo o que a família não encontrou nas férias: conforto a preço baixo e com hospedagem grátis de crianças. Foi assim que, em 1952, surgiu o primeiro Holiday Inn. Atualmente, existem mais de 3 mil hotéis da rede em todo o mundo.

Note bem: quem ofereceu uma solução para bagagens violadas não foi um especialista do setor, mas três amigos – um advogado, um administrador de empresas e um mecânico. Quem criou uma alternativa de hospedagem mais em conta não foi um empresário de hotelaria, mas um investidor imobiliário, da mesma forma que o mais popular e prático instrumento de aço

do mundo foi idealizado por alguém que nunca tinha trabalhado com o metal.

No final do século XIX, o vendedor King Camp, então na meia-idade, vivia apreensivo com o futuro. Ele ganhava a vida vendendo rolhas, um trabalho apenas razoável que lhe rendia um salário incerto. Mas tudo mudou no dia em que ele dividiu a preocupação com o amigo William Painter, que havia enriquecido após criar as tampinhas descartáveis para garrafas. Ele deu o seguinte conselho a King: “Vá por mim, rapaz: para ganhar dinheiro sem parar, você também deve criar alguma coisa descartável, que o freguês use e jogue fora.”

A frase ficou na cabeça do vendedor. Nas manhãs seguintes, ele pensava no assunto enquanto se barbeava usando o instrumento comum na época: a navalha. Num determinado momento, King se distraiu e acabou se cortando. E foi então que percebeu como o ato de barbear não era nada prático. Além de insegura, a navalha tinha tamanho exagerado, perdia o fio facilmente e precisava de constantes reparos.

Ainda com sangue no rosto, King esboçou o projeto de um aparelho pequeno, fácil de manusear e seguro, no qual fosse possível fixar uma lâmina de aço fina, afiada e, claro, descartável. Levou cinco anos para materializar sua idéia. Mas pode-se dizer que King Camp Gillette teve muito sucesso com sua invenção. Vendeu milhões de unidades nos Estados Unidos e seu nome se tornou sinônimo de lâmina de barbear.

Eu já contei neste livro como os irmãos Richard e Maurice McDonald criaram o inovador estabelecimento que deu origem à famosa rede. Também já falei sobre Ray Kroc, o visionário líder que transformou o McDonald's no maior império de fast-food do planeta. Agora, vou relatar como ocorreu o primeiro encontro de Kroc com os irmãos, outra história envolvendo um vendedor preocupado com a aposentadoria.

Esse era o perfil do americano Ray Kroc, aos 52 anos. Ele comercializava *multimixers*, uma espécie de liquidificador para produzir milk-shakes. Tudo corria normalmente, até que surgiu no mercado um concorrente poderoso, um aparelho mais moderno, eficiente, barato e com publicidade maciça. Rapidamente Kroc sentiu o impacto: suas vendas despencaram.

Ele ficou receoso de que, em pouco tempo, não houvesse mais espaço para seus aparelhos tradicionais. Para piorar, considerava-se velho demais para se aventurar num novo negócio ou começar em outro emprego. Tudo o que ele almejava era garantir seus US\$ 12 mil anuais, necessários para manter o padrão de vida da família na época.

Certo dia, Ray recebeu um pedido surpreendente. Um único estabelecimento encomendou oito *multimixers*. Ele ficou intrigado: cada aparelhinho podia bater até seis milk-shakes ao mesmo tempo. Logo, oito dariam para preparar 48 bebidas simultaneamente. Que lugar teria um público tão grande? Curioso, o vendedor foi investigar o fenômeno de perto.

Situado no sul da Califórnia, o pequeno drive-in realmente era um sucesso. Havia filas de clientes na porta. E o serviço era rapidíssimo: as pessoas faziam seus pedidos e saíam em menos de um minuto. Como o vendedor pôde observar, a agilidade era resultado de uma azeitada linha de produção e de uma equipe bem treinada. Além do processo bem coordenado, chamou a atenção também a economia de utensílios e instalações: não havia

pratos, talheres, mesas, cadeiras, nada. Os clientes levavam seus hambúrgueres e batatas fritas em saquinhos.

Mesmo Ray, um homem acostumado a visitar estabelecimentos, nunca tinha visto algo semelhante. Encantado com o conceito inovador, ele imaginou que, se conseguisse convencer os donos a abrir filiais, haveria muito mais mercado para seus *multimixers*. O problema é que os irmãos não queriam isso de jeito nenhum e levantaram inúmeros entraves. A proposta só foi adiante porque Ray aceitou um contrato extremamente desfavorável.

De qualquer forma, o que motivou Ray Kroc a realizar a parceria foi a preocupação com o futuro. Ele próprio declarou mais tarde: “Se eu fracassasse com o McDonald’s, estaria perdido. Não teria mais para onde ir.” Em apenas quatro anos, já havia 79 franquias no território americano.

Até um constrangimento pode resultar num grande invento. Em 1949, o executivo do mercado financeiro Frank MacNamara havia convidado dois colegas para jantar num luxuoso restaurante de Nova York. No final da refeição, porém, ele teve uma surpresa: descobriu que havia esquecido a carteira no escritório.

O dono do estabelecimento não foi nada compreensivo. Disse já ter recebido vários calotes na vida e ameaçou chamar a polícia. Frank também se irritou, disse que era um homem importante e que se comprometia a quitar a dívida no dia seguinte. Mas não teve acordo: ele foi obrigado a ligar para sua esposa em Long Island e pedir para ela levar o dinheiro.

O executivo saiu do estabelecimento arrasado e ofendido. Afinal, como ele, um profissional bem-sucedido e conceituado, pôde ser confundido com um sujeito qualquer? Naquele momento, todo o seu patrimônio, prestígio e bens não lhe garantiram um tratamento diferenciado nem um voto de confiança.

Pensando numa forma de distinguir as pessoas, Frank imaginou criar um clube fechado, composto por pessoas endinheiradas como ele, cujos participantes pudessem obter crédito apenas apresentando um... cartão.

Esta é a história do nascimento do primeiro cartão de crédito da história: Diners Club. Inicialmente, 27 restaurantes de Nova York se associaram ao novo serviço. Os 200 primeiros integrantes do clube foram justamente os melhores amigos de Frank, dois dos quais, aliás, estavam presentes naquele fatídico jantar.

Por falar nisso, você já teve a experiência de ir a um restaurante indicado por um crítico e comer mal? Certamente já: todo mundo passou por isso. Foi o que aconteceu com o casal de advogados americanos Nina e Tim. Não que os críticos estivessem sempre equivocados, mas o fato é que marido e mulher eram extremamente exigentes. Depois de viver alguns anos em Paris, o casal havia se acostumado com os grandes chefs, restaurantes estrelados e pratos inigualáveis da culinária francesa.

De volta aos Estados Unidos, o casal padecia para encontrar algum estabelecimento que agradasse. Seguir as recomendações de jornais e revistas também podia ser uma furada. O que fazer? Qual a alternativa? Ora, ouvir os amigos. Eles passaram então a reunir em casa um

grupo de conhecidos *gourmands* como eles para trocar receitas de pratos e dicas de restaurantes.

Após reunir uma lista razoável de lugares, o casal teve a idéia de transformar o conteúdo em guia. Não um guia comum, mas um inédito: o primeiro feito por dezenas de clientes.

Assim, em 1979, Nina e Tim Zagat lançaram o primeiro guia Zagat. Com a colaboração de cerca de 200 amigos, a edição avaliava 100 restaurantes. A novidade teve tanta aceitação que alguns anos depois o casal deixou a advocacia para se dedicar exclusivamente ao negócio.

Atualmente, Zagat é uma das mais respeitadas grifes do segmento. Os guias de restaurantes cobrem cerca de 70 grandes cidades, 25 mil estabelecimentos e contam com um exército de cerca de 100 mil colaboradores, que se sentem honrados em participar das publicações. A marca edita também guias de hotéis, espetáculos, spas e muitos outros.

Mas o principal é que Nina e Tim resolveram o problema inicial: nunca mais tiveram dificuldades em comer bem.

Se você observar bem, verá que muitas das grandes idéias e empresas surgiram a partir de problemas pessoais. Gente comum que, ao se deparar com um obstáculo, permitiu-se inventar a saída. Como disse o escritor francês Jean Cocteau: “Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”

Ao delegar para os especialistas as soluções de todos os nossos problemas, deixamos de pensar por conta própria e acabamos desperdiçando grandes oportunidades.

Em 1998, dois amigos obcecados por computadores andavam muito insatisfeitos com os mecanismos de busca disponíveis na internet. Buscadores como o Yahoo! se baseavam no número de vezes que uma determinada palavra aparecia nas páginas da web. O problema era que esse mecanismo estava sujeito a distorções: bastava alguém repetir o termo inúmeras vezes para que sua página fosse dada como “relevante”.

Sem um mecanismo de busca mais criterioso e abrangente, era muito difícil realizar pesquisas virtuais profundas. Para atender inicialmente sua própria necessidade, os amigos partiram na busca de uma nova forma de encontrar e ordenar os sites mais importantes de cada assunto.

Para isso, era necessário responder à seguinte questão: qual o melhor critério para ordenar as páginas? Foi então que eles se lembraram da sabedoria popular: “A voz do povo é a voz de Deus.” E então concluíram que a página certa para cada pesquisa seria aquela indicada pelo mundo inteiro. Ou seja, quanto mais um endereço fosse acessado, citado e recomendado por outros sites, mais relevante ele seria.

O raciocínio fazia sentido, mas restava um grande desafio: como varrer a internet e selecionar as páginas de acordo com os critérios acima?

Naquele momento, foi de grande ajuda o fato de os colegas serem ótimos em matemática. Como vestibulandos determinados a resolver uma questão difícil, eles mergulharam numa profunda viagem por algoritmos, equações e fórmulas a fim de entender como as páginas da internet se ligavam umas às outras.

Depois de uma infinidade de contas e de uma montanha de números, finalmente eles conseguiram chegar à resposta. E a equação encontrada foi... Infelizmente, não vou poder revelar aqui. Este é um dos segredos mais bem guardados da atualidade. Um segredo que vale US\$ 157 bilhões: o valor avaliado do Google, fundado por Sergey Brin e Larry Page, de acordo com a bolsa de valores Nasdaq, em agosto de 2008.

Por que o Google vale tanto? De onde vem o lucro da empresa?

A marca mais valiosa do mundo surgiu da necessidade pessoal de dois amigos. Logo se viu que a necessidade não era só deles. O Google gerencia atualmente cerca de 200 milhões de buscas por dia. Apesar de ter se tornado rapidamente popular, durante muito tempo houve dúvidas sobre a real capacidade da companhia em ser rentável. Afinal, as pessoas não pagam absolutamente nada para utilizá-lo. A rentabilidade do portal vem da publicidade. A forma de vender anúncios foi outra sacada genial de Sergey e Larry. Em vez de simplesmente vender espaços e banners, como fazem os portais, a dupla decidiu tratar a publicidade como se fosse conteúdo.

Funciona assim: quando você faz uma busca pelo Google, as respostas aparecem em ordem de importância, das mais relevantes para as menos. Anunciar no buscador significa *cortar a fila* e aparecer em posição privilegiada. Ou seja, o anunciante aparece no topo das respostas mais relevantes. É o chamado link patrocinado.

Esse formato revolucionário quebrou diversos paradigmas da publicidade. Em vez de pagar pela veiculação, o anunciante remunera o veículo pela performance: número de cliques ou relevância. Além de segmentar e evitar a dispersão da mensagem, essa publicidade tem a vantagem de demandar pequenos valores de investimento. Isso permitiu que um número gigante de pequenas e médias empresas se tornassem anunciantes, garantindo uma receita polpuda e crescente ao buscador.

Claro que isso sozinho não explica a impressionante valorização da companhia (repetindo: US\$ 157 bilhões, à frente de General Electric, Microsoft, Coca-Cola, IBM e McDonald's). É que o Google gerencia um número assombroso de informações, e isso justifica todo o seu poder. Sem contar que não pára de adquirir novas empresas e criar ferramentas, algumas ainda nem exploradas comercialmente, como anúncios em celulares.

A publicidade no Google tem o mesmo formato das respostas buscadas. Não há fotos, *splashes* ou títulos grandes. Você pode se perguntar: isso não é ruim para a propaganda? Não seria melhor para anunciantes e agências que o Google comercializasse espaços publicitários em suas páginas como os outros sites?

Como empresário de propaganda, posso afirmar que não. O sonho da publicidade é ter tanta credibilidade quanto as reportagens. Esta é a razão por que existem tantos informes publicitários em revistas e jornais. Para não confundir as autorias, os veículos exigem que tenham layout ligeiramente diferente.

Pelo mesmo motivo, canais de TV impedem a utilização de seus jornalistas e apresentadores

de telejornais em publicidade, para não comprometer a credibilidade da emissora.

E por que o Google, diferentemente da prática comum, não apenas permite, como exige que a publicidade tenha o mesmo formato de seu conteúdo? Por que Sergey e Larry compreenderam, de maneira assombrosa pelas suas poucas idades, que a briga dos anunciantes pela atenção do consumidor pode afastá-lo. Não existe nada mais desagradável do que abrir um site e imediatamente pipocarem janelinhas e banners publicitários na sua frente, não é mesmo?

Grande parte dos anúncios são assim: invasivos, barulhentos, desagradáveis e nos obrigam a fugir deles, acessando outros sites, trocando o canal de TV, virando a página da revista e assim por diante.

Você pode estar surpreso em ver um profissional do ramo dizer que a publicidade pode incomodar as pessoas. Mas lembre-se: eu também sou consumidor. E, como você, aprecio publicidade inteligente, criativa, divertida, memorável ou apenas informativa, que respeita o público.



Voltando às necessidades pessoais. Como consumidores, estamos o tempo todo esbarrando em demandas que ainda não foram atendidas pela indústria. E pouco adianta fazer sugestões às empresas. Em geral, o serviço de atendimento ao consumidor é utilizado para sanar dúvidas e lidar com reclamações, mas não está preparado para funcionar de forma estratégica.

Infelizmente, ainda vivemos uma realidade em que todo o esforço, o foco e a dedicação das corporações estão em fazer você assinar o cheque. Depois disso, com raríssimas exceções, você deixa de ser a prioridade. Foi justamente esse sentimento de abandono que levou o jovem Michael a encontrar uma belíssima oportunidade disfarçada.

Desde pequeno, o rapaz era apaixonado por computadores. No início dos anos 1980, com apenas 16 anos, adquiriu um Apple II só para desmontar e desvendar sua arquitetura interna. Depois, quando cursava a Universidade do Texas, passou a comprar e revender componentes e acessórios para os outros alunos.

Foi esse contato com os fabricantes que deixou clara para ele a deficiência dos serviços. Apesar de negociar frequentemente com as mesmas empresas, Michael era tratado sempre como um cliente novo e desconhecido. “Mas eu compro tudo aqui, e você não me conhece?”, indignava-se. Não havia histórico de compras, preocupação em gravar seu nome, muito menos em conhecer suas preferências e necessidades.

Outra deficiência observada pelo universitário foi que o preço final das mercadorias fugia completamente do controle das fábricas. Cada revendedor e intermediário adicionava livremente suas margens de lucro e o produto chegava ao consumidor final com valores elevados.

Todas essas dificuldades deram a Michael a certeza de que havia espaço no mercado para um novo tipo de empresa, um fabricante que conhecesse os fregueses pelos nomes, perfis e

últimas compras. E que, exatamente por compreender suas necessidades, pudesse oferecer o que cada cliente estava procurando. Além disso, essa empresa poderia vender direto aos consumidores, eliminando os intermediários e com controle total sobre o preço final.

Foi baseado nisso tudo que, em 1984, com apenas 19 anos, Michael Dell criou mais do que uma nova empresa, mas um novo modelo de vendas, um sistema revolucionário de produção em massa, que permitia a fabricação de computadores pessoais sob encomenda. No método tradicional, primeiro a indústria produzia um número x de equipamentos, depois os distribuía e rezava para vendê-los.

Além de eliminar os estoques, a venda direta Dell impedia as remarcações. E os computadores chegavam ao consumidor final com preços bem menores. O modelo oferecia ainda a vantagem adicional de permitir que o próprio cliente acompanhasse o processo de produção de seu equipamento e até contribuísse para o aperfeiçoamento do projeto.

Por surgir da observação do que interessava aos clientes, a Dell fez um sucesso meteórico. Em 1992, quando Michael tinha 27 anos, a empresa entrou para a lista Fortune 500. Em pouco tempo, ela se tornou líder mundial na fabricação de PCs (atualmente, ocupa a vice-posição, atrás da Hewlett-Packard).

Partindo de sua experiência negativa como consumidor, Michael nunca deixou a Dell ficar distante dos clientes. Dizem que, até hoje, ele próprio faz turnos no centro de atendimento da companhia, ouvindo as necessidades, queixas e solicitações dos compradores.

Mesmo uma necessidade trivial, aparentemente sem importância, pode resultar em algo comercial. Foi o que aconteceu com o irlandês Hugh Beaver, em 1951.

Ele tinha o hobby de caçar pássaros nos fins de semana nos arredores da Irlanda. Entre os amigos, Hugh se gabava de ser um exímio atirador.

Porém, certa tarde, ele foi surpreendido por um bando de tarambolas, uma ave de pernas longas parecida com a cegonha. O caçador tentou alvejá-las, mas o bando inteiro escapou ileso. Os amigos caçoaram de Hugh: “Não acertou nenhuma?”, “Que belo atirador, hein?”, “Tá ficando velho”.

O irlandês se defendeu dizendo que aquela ave não era como as outras, tinha uma agilidade fora do comum, talvez fosse a espécie mais rápida da Europa. Claro que a gozação só aumentou.

Humilhado, Hugh decidiu pesquisar em livros, enciclopédias e revistas sobre a velocidade de vôo das tarambolas. Não apenas não encontrou essa informação, como descobriu que nenhuma publicação dizia qual animal era o mais rápido, o maior, o mais leve e assim por diante.

Acreditando haver descoberto uma brecha no mercado editorial, Hugh contratou dois pesquisadores ingleses para levantarem a primeira coletânea de curiosidades deste tipo.

Sendo diretor administrativo da cervejaria Guinness, Hugh Beaver convenceu a direção da empresa a bancar o livro. Assim, em 27 de agosto de 1955, foi publicada a primeira edição do *Guinness*, o livro dos recordes. Numa prova de que o interesse não era apenas dele,

imediatamente o livro foi o mais vendido do Reino Unido.

Com o tempo e as constantes edições atualizadas, a própria publicação acabou batendo um recorde: é o livro com copyright mais vendido do mundo, com 100 milhões de exemplares comercializados.

Mas Hugh não acertou em tudo: ao contrário do que ele defendeu no princípio, a ave mais rápida do mundo não é a tarambola, mas o falcão-peregrino, que faz até 145 quilômetros por hora. Curiosamente, ao consultar o último *Guinness*, constatei que essa informação não estava lá. Será que o irlandês não quis dar o braço a torcer aos amigos?

Um bate-papo com os colegas, o ambiente do trabalho, o cotidiano nas casas – todo lugar pode ser um terreno fértil para se detectar uma necessidade ainda não suprida pelos fabricantes.

Diariamente, quando chegava em casa, o americano Earle Dickson encontrava sua esposa com ferimentos nos dedos das mãos. Distraída, a mulher vivia fazendo pequenos cortes com as facas de cozinha e sofrendo queimaduras no fogão. Earle se sentia angustiado, mas a esposa não via gravidade: “É só um cortezinho à toa, querido. Deixa para lá.”

Earle era comprador de algodão para a Johnson&Johnson e não conseguia deixar para lá: dia e noite pensava numa forma de atenuar os sofrimentos da companheira. Certa vez, ao passar pelo depósito da companhia viu dezenas de caixas de gaze e esparadrapo empilhadas e teve uma idéia. Colocou um pequeno volume de gaze no centro de uma fita de esparadrapo e foi para casa testar a novidade.

A mulher aprovou a solução improvisada. Além de proteger o ferimento, o curativo impedia o contato com líquidos como água e suco de limão, aliviando a dor. A invenção funcionou tão bem que Earle resolveu mostrá-la aos superiores. A princípio, o pessoal não demonstrou interesse. Mas quando ele demonstrou que era possível aplicar o curativo com apenas uma das mãos, a direção imediatamente compreendeu o potencial da idéia.

Assim, graças a uma cozinheira desatenta e a seu marido dedicado, em 1920 o mundo conheceu o Band-Aid. De acordo com o website da marca, desde então foram produzidas mais de 100 bilhões de unidades do produto.

Quem tem empregada em casa sabe que é comum, de vez em quando, se quebrar um copo, um prato ou lascar um vaso. Mas quem tem louças valiosas não costuma ser tão compreensivo com os acidentes.

Era esta a situação em que vivia a socialite americana Josephine Cochrane, em 1886. Ela vivia dando festas para a alta sociedade e recebendo os convivas para jantares. Josephine tinha especial carinho por suas porcelanas chinesas, adquiridas em viagens pelo Oriente. Como advertir e até penalizar os empregados não estava impedindo os deslizes, ela decidiu pensar num jeito de proteger as peças na hora da limpeza.

Note que era uma socialite, não uma engenheira, projetista ou marceneira. Movida pela necessidade e orientada pelo óbvio, Josephine imaginou uma caixa onde seriam colocadas as louças. Por um lado, entrariam jatos de água e, do outro, sairia o líquido levando a sujeira.

Ela procurou especialistas apenas para materializar a idéia. Um marceneiro fez a caixa e um encanador fixou a bomba d'água e o cano para a saída. Com esse princípio absolutamente simples, foi desenvolvida a primeira lava-louças de que se tem notícia. Atualmente, o eletrodoméstico pode ser encontrado na maioria dos lares americanos.

As tarefas domésticas do cotidiano estão no centro de grandes invenções da história; e de grandes discussões entre casais. São esposas se queixando de maridos que não ajudam nos serviços de casa; maridos reclamando da desenvoltura das esposas na cozinha – e esses atritos normalmente geram brigas, xingamentos e até troca de sopapos. Mas no caso abaixo, gerou uma empresa inteira.

Na cidade de Dresden, sudeste da Alemanha, vivia um casal às turras. A esposa dava duro na cozinha e o homem reclamava de tudo. De todas as queixas, a que mais intrigava a dona de casa era a inconstância no sabor do cafezinho. De fato, apesar de utilizar o mesmo tipo de grão e as mesmas quantidades de água e açúcar, o resultado era sempre diferente. E dá-lhe críticas: “Hoje ficou forte”, “Agora está fraco”, “Põe menos água na próxima vez”.

A mulher estava perdendo a paciência. Antes de mandar o marido para aquele lugar, ela resolveu estudar as causas das variações e chegou à conclusão de que o culpado era o coador de pano. Por ser usado várias vezes, o tecido guardava resíduos do pó de café e alterava seu sabor.

A saída então era um coador... descartável. A dona de casa pegou uma panela e fez vários furos embaixo. Depois, forrou o recipiente com papel mata-borrão, colocou o café moído e despejou água quente. O resultado agradou a ela, ao chato do marido e, posteriormente, ao mundo inteiro.

Foi dessa forma que a senhora Melitta criou o filtro de café, em 1908. Atualmente, a Melitta é uma das 40 maiores empresas de alimentos e bebidas da Alemanha e está presente em 17 países.

Esta não foi a única empresa que surgiu do desejo de alguém de tomar um café saboroso. Os amigos Jerry, Gordon e Zev também eram amantes de café e chá e viviam procurando um estabelecimento na cidade em que moravam, Seattle, onde pudessem saborear uma boa xícara. Era uma tarefa bem difícil no final dos anos 1960.

Na época, os Estados Unidos já eram o país mais avançado do mundo. Mas, em assuntos de café, deixavam muito a desejar. Ao contrário dos europeus, os americanos nunca tiveram grande tradição com o produto.

Nos supermercados do país, só se encontravam os tipos mais básicos de café. Para piorar, os fabricantes adicionavam grãos baratos à mistura para conseguir vendê-la a preços menores. Era comum ainda os supermercados deixarem as mercadorias nas prateleiras até o café ficar passado. Mas, como o paladar das pessoas não era lá muito desenvolvido, ninguém reclamava. Quer dizer, quase ninguém reclamava.

Jerry, Gordon e Zev se queixavam muito. Tinham de recorrer ao serviço de correspondência para receberem um produto de qualidade. Não raro, viajavam três horas até

Vancouver, no Canadá, para adquirir grãos mais selecionados.

Finalmente, cansados dessa busca, resolveram abrir a primeira loja especializada em café de Seattle. Não esperavam ganhar dinheiro com o negócio. Sabiam que os americanos não eram exigentes com o produto.

Cada um contribuiu com US\$ 1,35 mil. Juntos, conseguiram um empréstimo bancário de US\$ 5 mil. Com o dinheiro, alugaram um bom ponto, montaram a loja e a abasteceram com os melhores tipos de café. Faltava apenas o nome.

Amante de literatura, Jerry foi buscar inspiração em *Moby Dick*, de Herman Melville. No romance, há um marinheiro com um nome bem sonoro. Ao apresentá-lo aos sócios, Jerry argumentou que seria uma boa forma de homenagear os primeiros vendedores de café que viajaram pelo mar. O nome foi aprovado.

Para o logotipo, imaginaram um tema náutico. Ao consultar livros antigos, o artista gráfico contratado encontrou uma interessante xilogravura escandinava do século XVI: uma sereia nua com os seios cobertos por longos cabelos. O artista defendeu: “Esta mulher é tão sedutora quanto os seus cafés.”

Assim, em abril de 1971, abria as portas em Seattle a primeira Starbucks Coffee, Tea, and Spice. Nos dez anos seguintes, os amigos abriram outras três filiais na mesma cidade. Como apaixonados pelo assunto, eles continuaram se aprofundando no tema. Viviam em busca de grãos especiais, trocavam informações com mestres do mundo inteiro e acabaram desenvolvendo um estilo único de torrefação.

Paixão pelo produto, obsessão pela qualidade e um ambiente de amigos: como numa semente, a pequena loja já continha o necessário para se transformar na maior rede de cafeterias do mundo. Faltava apenas a visão e a ambição de um grande empreendedor. Mas essa é uma outra história.

Importante dizer que nenhum dos três companheiros era empresário ou tinha revelado qualquer talento especial para estabelecimentos comerciais. Jerry Baldwin era professor de inglês, Gordon Bowker, escritor e Zev Siegl, professor de História.

Eram apenas sujeitos comuns com uma necessidade específica. Como nos casos anteriores, qualquer um com igual interesse poderia ter tido a mesma idéia.

Isso toca num ponto interessante. Quando escrevia meus artigos no *Valor Econômico*, de vez em quando recebia algum e-mail dizendo o seguinte: “Mas você só fala de gente que entrou para a história, como Gillette, Melitta, Ted Turner. Não sou como eles, sou apenas um sujeito comum.”

Ao pesquisar material para este livro, tive a oportunidade de estudar a biografia de vários desses personagens. E posso afirmar que, salvo exceções como Asa Candler, da Coca-Cola, Steve Jobs, da Apple, e Thomas Edison, fundador da G&E, a grande maioria estava longe de ser gênio. No máximo, eram pessoas esforçadas se debatendo com problemas do cotidiano, em casa ou no trabalho – gente comum que, graças à persistência, otimismo, ousadia e, por que não dizer, sorte, tiveram a felicidade de aparecer com a idéia certa no momento certo.

Em muitos casos, a única sacada que tiveram na vida foi justamente aquela que lhes rendeu fama, fortuna e impérios.

A maior prova disso é que, ao serem indagados sobre qual a fórmula do sucesso, vários deles dão a única resposta que conhecem: aquela que deu certo com eles.

Lembre-se do conselho dado a King Gillette pelo amigo William Painter, o criador das tampinhas descartáveis: “Para ganhar dinheiro sem parar, crie algo descartável.” Ou do caso de Armand Hammer, o americano que foi para a União Soviética nos anos 1920 e se aproveitou da Revolução Comunista para enriquecer. Hammer intermediou transações entre os dois países, trocando barris de caviar russos por trigo americano e vendendo tratores Ford. Certa vez, um jornalista perguntou a ele qual a receita para se tornar milionário. A resposta foi a seguinte: “Não há mistério algum. Você simplesmente deve esperar por uma revolução na Rússia. Em seguida, pegue todas as suas roupas de inverno e vá para lá.”

Conhecer histórias como essas pode ajudar bastante a despertar a sua criatividade. Você pode simplesmente pegar o mesmo raciocínio e aplicar em outra situação, como fez King Gillette. Ou pode combinar diversos casos e criar algo totalmente novo. O importante é ficar atento para identificar um produto ou serviço que ainda não tenha sido explorado pelas empresas. Uma necessidade sua pode não ser apenas sua; pode ser um desejo do mundo inteiro.

Por exemplo: você acredita que, até os anos 1950, nos EUA, não havia uma única revista masculina de qualidade mostrando mulheres nuas? É verdade. Até aquela época, as publicações voltadas para homens falavam de caçadas, armas, esportes, carros (pasmem: tinha até revista de tratores). Mas nada sobre o interesse número um de qualquer marmanjo: garotas.

Claro que havia uma razão para isso. A sociedade americana sempre foi muito tradicional, conservadora e até repressora, o que desestimulava as editoras a lançar algo mais ousado.

Essa lacuna intrigava Hef. Aos 27 anos, o então diretor editorial da revista infantil *Children's Activities* enxergou naquilo um grande futuro, tanto que resolveu largar o trabalho e apostar em uma nova revista.

Com familiares e colegas, levantou US\$ 500, que usou para adquirir as fotos de uma linda modelo, uma loira que havia posado nua para um calendário. Hef estava ciente de que uma publicação com aquele teor enfrentaria protestos. Por isso, se empenhou em recheá-la com artigos sofisticados e ficção erótica de qualidade.

Para nome da revista, escolheu *Stag Party* (algo como farra, em português). O símbolo selecionado foi o desenho de um cervo fumando, à espera de companhia feminina.

Estava tudo pronto. Porém, na véspera do lançamento, a notícia bombástica: já existia no mercado uma revista chamada *Stag Party*. Era preciso criar outro nome em menos de 24 horas. Aflito, Hef começou a rabiscar diversas opções: *Top Hat*, *Bachelor*, *Gentlemen*, mas nenhuma lhe agradava. Foi então que um amigo sugeriu:

- E se fosse... *Playboy*?
- Não dá. É o nome de uma fábrica de carros.

– Não é mais, Hef. A fábrica faliu.

Não dá mais para fazer suspense: este foi o nome escolhido por Hugh Hefner, ou Hef, para os mais íntimos. O editor resolveu buscar também uma nova mascote. O diretor de arte Art Paul fez o melhor que pôde, mas não conseguiu algo satisfatório a tempo. Assim, aos trancos e barrancos, em dezembro de 1953, foi publicada a edição número um da *Playboy*. Número um por assim dizer: Hef estava tão inseguro com o futuro da revista que nem chegou a numerá-la.

Já na edição de estréia, o editor mostrava seu talento em escolher estrelas. Sabe quem era a desconhecida modelo cujas fotos custaram apenas US\$ 500? Marilyn Monroe, então em início de carreira. Sua imagem saiu estampada na capa e na página central.

Dos 69.500 exemplares distribuídos em bancas, 54.175 foram vendidos em poucas semanas – um sucesso e tanto para um novo título editorial. A segunda edição já exibia o novo mascote: o simpático coelhinho de gravata que se transformaria em marca mundialmente conhecida.

A título de curiosidade: segundo Hef, o coelho foi escolhido por sua “divertida conotação sexual” e a gravatinha “para dar uma idéia de sofisticação”. A imagem se tornou tão famosa que, seis anos depois de seu lançamento, era possível enviar uma carta para a revista usando apenas o coelho no lugar do endereço.

Mas a trajetória de Hugh Hefner não foi feita só de sucessos. A *Playboy* enfrentou forte oposição das autoridades americanas. Órgãos oficiais, entidades de defesa da moral e alguns segmentos da sociedade acusaram a publicação de violar as leis e promover a obscenidade. O editor chegou a ser preso, em 1963.

Para escapar da perseguição, Hefner se empenhou em elevar cada vez mais o nível da revista. Convidou respeitados autores a publicar artigos e obteve entrevistas com grandes personalidades, como o músico Miles Davis e o astrônomo Carl Sagan.

O esforço valeu a pena. A *Playboy* se transformou no maior porta-voz do universo masculino, traduzindo seus desejos e tendências sempre com bom gosto e qualidade. Para Hefner, a publicação nunca foi uma revista erótica. Em suas palavras: “A *Playboy* é uma revista de estilo de vida, em que o sexo tem um papel importante.”

Eis uma outra inovação envolvendo uma famosa revista americana na década de 1950.

Até aquela época, jornalistas de negócios e editores econômicos tinham dificuldades em comparar empresas e analisar evoluções de desempenhos financeiros. Isso porque não havia disponível uma classificação confiável de companhias por tamanho, faturamento e crescimento.

Pensando em suprir essa necessidade, um assistente de redação da revista *Fortune* resolveu por conta própria elaborar uma lista com as maiores organizações dos EUA. Para a enorme pesquisa de dados, contou com o auxílio de uma secretária.

Com o ranking finalizado, o rapaz o deixou afixado numa das paredes da redação. Quando o diretor viu a lista, achou-a tão interessante que decidiu publicá-la já na edição seguinte. Foi

assim que nasceu a lista Fortune 500. Descobriu-se aí o enorme fascínio que os rankings despertam em leitores, empresas e jornalistas. A Fortune 500 virou base de comparação empresarial e inspirou todos os outros rankings que surgiram depois.

O primeiro ranking, a primeira revista masculina, a primeira rede especializada em café. Você pode estar pensando: “Antigamente, era mais fácil ter idéias originais e criar negócios novos, porque praticamente nada existia ainda. Hoje é muito mais complicado: tudo já foi feito.”

É fato que, analisando o passado, vemos quantas oportunidades evidentes já foram exploradas. Mas a verdade é que essas soluções não foram tão explícitas em sua época. Foi preciso um aguçado senso de percepção e oportunidade, além de iniciativa e capacidade de realização, para que as pessoas emplasassem suas idéias.

Numa perspectiva histórica, podemos concluir que nunca houve uma época realmente “fácil”: talvez daqui a 50 anos, quando olharmos para trás, pensemos que produtos e serviços como iPod e Google tenham sido soluções óbvias, mas hoje sabemos o quanto isso exigiu de persistência de seus criadores e como a tecnologia precisou evoluir para tornar possíveis tais sonhos.

Pode não parecer, mas hoje – como há 100 anos – existem inúmeras oportunidades disfarçadas ao nosso redor. Diariamente, novas necessidades estão surgindo, porque o mundo evolui, alterando os hábitos de consumo e a vida de todos.

Como você vê o novo: ameaça ou oportunidade?

As novas gerações cresceram tendo à mão a internet, ferramenta que permite encontrar tudo de que precisam com facilidade e rapidez nunca antes vistas. Isso está causando uma profunda transformação no comportamento dos novos públicos: eles desejam ter na vida real a mesma comodidade e participação que encontram no mundo virtual.

Se no século XX as pessoas aceitavam passivamente as regras impostas pela indústria, agora é diferente. Querem escolher os produtos, os horários, os locais e as quantidades que desejam comprar. Realmente, o poder está com o consumidor.

Esse movimento pode ser observado em diversos segmentos – em alguns, com mais intensidade. A indústria fonográfica, que durante décadas obrigou os fãs a pagarem por CDs com músicas desinteressantes, quando o que eles queriam era levar apenas uma ou duas faixas boas, está agora numa situação agonizante.

Jornais e revistas tradicionais perdem gradativamente público para sites e blogs, com os leitores selecionando suas áreas de interesse e até participando da elaboração das reportagens.

No varejo, as grandes redes de hipermercados vêem parte de sua clientela migrar para lojas de bairro, nas quais é possível fazer compras a pé, com mais frequência e rapidez, e escolher marcas específicas.

Aliás, essa, talvez, seja a maior contribuição gerada pela internet: a segmentação e o poder de escolha. Ao invés da produção em massa e economia em escala inauguradas por Henry

Ford, assistimos atualmente à era dos nichos, em que os fabricantes se sentem obrigados a produzir menos quantidades de mais produtos e atender a um público mais informado e exigente.

Como toda transformação, a internet também oferece oportunidades. Sua empresa pode, por exemplo, lucrar com os milhões de aficionados que navegam pela rede. Diversas empresas já descobriram as vantagens de se utilizar o talento disponível na web para ajudar a identificar novos mercados e solucionar problemas difíceis.

Veja a Procter&Gamble. Essa empresa centenária foi, surpreendentemente, uma das primeiras a identificar os benefícios da rede. Apesar de empregar um exército de 7,5 mil pesquisadores, a P&G apresentou parte de seus maiores desafios no mundo virtual e convidou cientistas do mundo inteiro a participar da busca das soluções. Em troca, prometeu recompensas em dinheiro apenas para as sugestões aceitas.

Se deu certo? Existem, neste momento, mais de 90 mil cientistas colaborando com a P&G. A companhia determinou ainda que 50% das idéias de novos produtos e serviços devem vir obrigatoriamente de fora da empresa – uma força de trabalho e inovação que ela nunca teria internamente.

Marcas como Boeing, DuPont, Novartis, Dow e Lilly também já se deram conta de que se deve utilizar o mundo como a “extensão de seu departamento de pesquisa e desenvolvimento”, como disseram os autores de *Wikinomics*, Don Tapscott e Anthony D. Williams. Afinal, sempre haverá mais gente inteligente fora do que dentro das corporações.

Por incrível que pareça, mesmo sem oferecer dinheiro, você encontrará muita gente disposta a contribuir para o seu negócio. É o que acontece, por exemplo, com a Wikipedia, a maior enciclopédia virtual do mundo. Ela hoje oferece para consulta cerca de 10 milhões de artigos escritos e atualizados gratuitamente por milhares de voluntários.

Você pode estar surpreso com esse número e pensando por que as pessoas aceitam fazer algo sem receber nada em troca. Para responder a essa questão passo a palavra a Chris Andersen, editor-chefe da revista *Wired* e considerado uma das 100 personalidades mais influentes do mundo, segundo a revista *Time*: “As pessoas continuam sendo guiadas por interesse próprio, mas isso não quer dizer que seja apenas monetário. Elas podem querer atenção, respeito e ter necessidade de expressão ou de fazer parte de uma comunidade.”

Preste atenção: a revolução da tecnologia e da informação não oferece alguma oportunidade de negócios para sua empresa?

Claro que a internet é a faceta mais visível da transformação que vivemos, mas o fato é que o mundo está em renovação constante. E mais: nunca na história o ritmo e a velocidade das mudanças estiveram tão intensos como na era atual. Basta uma olhada ao redor para percebermos como os novos modelos estão se impondo e sepultando as velhas fórmulas.

Isso obriga as empresas e os executivos a estarem continuamente abertos para o novo. Foi isso o que me atraiu na rede Isobar, integrante do conglomerado inglês Aegis, o sexto maior grupo de comunicação do mundo.

Em 2007, minha agência foi procurada por diversos grupos internacionais propondo parcerias. Ao conhecer os valores e a filosofia inovadora da Isobar, fiquei encantado. Tanto que elaborei o “Manifesto em favor do novo”, texto que foi publicado na forma de anúncio na ocasião de nossa associação:

Alguns temem o novo

Porque ele ameaça o estabelecido, contesta as convenções

Desafia as regras

Alguns evitam o novo

*Porque ele traz insegurança, estimula o experimento,
convida à reflexão*

Alguns fogem do novo

Porque ele nos retira da confortável posição de autoridades

E nos obriga a reaprender

Alguns zombam do novo

Porque ele é frágil, não foi consagrado pelo uso

Mas essas pessoas se esquecem que tudo o que hoje é consagrado

Um dia já foi novo

Alguns combatem o novo

*Porque ele contraria interesses, desafia os paradigmas,
não respeita o ego, despreza o status quo*

Mas tudo isso é inútil

Porque a história da humanidade mostra

Que o novo sempre vem

Por isso, recicle seus pensamentos, reveja seus pontos de vista

Atualize suas fórmulas, seus métodos, suas armas

Senão você será sempre um grande profissional

Um sujeito muito preparado para lutar numa guerra que já passou



A história está repleta de pessoas que se tornaram bem-sucedidas porque souberam aproveitar antes das outras as mudanças no mundo e no comportamento do consumidor.

Quem viveu o início dos anos 1980 pôde acompanhar a rápida conquista das mulheres de seu espaço no mercado de trabalho. Mas, apesar disso, era possível identificar uma certa angústia e insatisfação no ar. Ao mesmo tempo que buscavam se equiparar aos homens em cargos e salários, as executivas não queriam perder a feminilidade. Ao mesmo tempo que tomavam decisões firmes e corajosas, não queriam deixar de ser sedutoras e doces.

Um dos primeiros a perceber uma forma de explorar esse dilema foi o americano Leslie Wexner. Ele intuiu que um particular tipo de roupa tinha o potencial de repor

emocionalmente a feminilidade perdida no dia-a-dia das atarefadas executivas: a lingerie.

Vendo a oportunidade de promover uma mudança radical no negócio de lingerie, o empresário adquiriu, em 1982, uma rede de seis lojas de roupas íntimas que andava mal das pernas. Era um negócio voltado para facilitar a compra de lingerie pelos homens. Mas o que Wexner enxergou foi um atrativo essencial para as mulheres.

A partir daí, tudo que ele fez foi no sentido de acrescentar valor, sonho, sedução e magia às peças – algo bem mais atraente do que a simples imagem de “roupas de baixo”.

Primeiro, Wexner investiu no desenvolvimento de produtos mais sofisticados. Depois, focou o treinamento dos funcionários. As lojas ofereceriam a experiência completa da marca: decoração sofisticada; fragrância irresistível no ar; Vivaldi, Beethoven e Bach no som ambiente.

Esta é a história da Victoria's Secret. A idéia de luxo acessível atingiu em cheio o coração das mulheres. Enquanto as outras consumidoras compram roupas íntimas em média duas vezes ao ano, as clientes Victoria's Secret compram peças pelo menos dez vezes ao ano. O que Wexner acha disso? “As mulheres precisam de roupa de baixo, mas desejam lingerie. Eu prefiro estar no negócio do que elas desejam do que estar naquele do que elas precisam.”

Quando ele adquiriu a rede em 1982, o faturamento girava em torno dos US\$ 7 milhões anuais. Pouco mais de dez anos depois, a empresa atingia o patamar de US\$ 1,8 bilhão.

Wexner foi perspicaz também ao explorar o potencial do nome. Quando foi pensado pelo fundador Roy Raymond em 1977, Victoria remetia à rainha Vitória, monarca que comandou o Império Britânico por 63 anos no século XIX. A era vitoriana foi marcada por grande luxo e ostentação.

Sob a gestão de Wexner, o glamour europeu foi bem explorado na propaganda e nos catálogos de produtos. A ligação ficou tão forte que o público pensava que a marca era britânica. Marotamente, a empresa não desmentia e até sugeria indiretamente ter sua sede em Londres. Tudo fictício: a matriz verdadeira da Victoria's Secret sempre foi em... Ohio.

Até mesmo mudanças políticas e econômicas podem oferecer oportunidades disfarçadas, como o caso que relato a seguir, ocorrido no Brasil, também na década de 1980.

Naquele período, o país viveu uma enorme instabilidade, com constantes trocas de moeda e planos econômicos. Tudo isso, somado à inflação galopante, tornava o trabalho de empresas do setor financeiro extremamente difícil, em especial as multinacionais, que tinham dificuldades em entender e acompanhar índices e indexadores malucos.

Quem trabalhava numa dessas companhias internacionais era o contabilista e administrador de empresas José Carlos Fontes. Para explicar aos chefes estrangeiros suas decisões, ele teve a iniciativa de organizar os índices econômicos disponíveis do mercado.

O acervo, coletado depois de um tempo de pesquisa, passou a ser usado pelos colegas do trabalho. A procura foi tão grande que, no início dos anos 1990, José Carlos teve a idéia de produzir um programa de computador que atualizasse automaticamente os indicadores financeiros.

Assim, em 1996, foi lançado o software Atualiza. Apesar de ter estreado junto com o Plano Real e sua estabilidade econômica, a novidade fez enorme sucesso. Diversas empresas importantes, nacionais, internacionais, privadas, órgãos públicos e até o gabinete da Presidência da República adquiriram o programa. Atualmente, o Atualiza é o maior referencial em softwares do gênero – um sucesso tão grande que fez José Carlos deixar o emprego para se dedicar exclusivamente ao negócio.

Você já esbarrou em alguma necessidade profissional que ninguém na sua categoria enxergou? Não perca a chance: desenvolva a solução por conta própria.

Por mais que tentasse, o médico francês René não conseguia ouvir os batimentos cardíacos de uma paciente. A mulher era obesa, mas tão obesa, que o método tradicional utilizado até então (final do século XIX), de encostar o ouvido no peito, não estava funcionando.

O doutor ficou sem jeito de dizer à senhora que sua obesidade impedia o diagnóstico. Pelo contrário, concluiu corretamente que a falha era da medicina, que ainda não havia desenvolvido um instrumento capaz de vencer a dificuldade.

Dias depois, enquanto atravessava um parque, René viu dois meninos brincando com um pedaço de madeira. De um lado, um dos garotos dava pequenas pancadas e, do lado oposto, outro menino escutava as batidas.

Inspirado pela cena, o homem improvisou um tubo feito com papel cartão. Quando a mulher retornou ao seu consultório, ele testou a novidade. Sucesso: o médico conseguiu ouvir as batidas do coração da mulher. Foi assim que René Laennec criou o estetoscópio.

Outro profissional que enfrentava dificuldades em seu trabalho no século XIX era o físico e químico James Dewar. Nos dias mais quentes do verão de seu país, a Escócia, suas fórmulas não resistiam e estragavam. Ele pensou em bolar algo para conservar as soluções.

Chegando em casa, Dewar encontrou a esposa com um problema semelhante: não havia nada que pudesse manter aquecida a mamadeira do filho do casal, um bebê de poucos meses.

Tentando resolver os dois problemas de uma vez só, o químico pegou uma garrafa de vidro e introduziu outra menor dentro dela. Em seguida, preencheu a área entre as duas garrafas com prata, material que evita a perda do calor. O teste realizado com o leite quente de seu bebê foi assistido pela esposa e pela sogra.

Duvidando da eficiência da invenção, a sogra sugeriu um reforço: uma capa de lã que ela mesma tricou para envolver a garrafa. Como o invento funcionou perfeitamente, os dois disputaram o crédito. Mas testes posteriores comprovaram que o segredo da garrafa térmica é a combinação entre o vácuo e a prata, e não o abafador de lã da sogra enxerida.

Os mais jovens podem não acreditar, mas, durante praticamente todo o século XX, a máquina de escrever reinou soberana nos escritórios do mundo inteiro. Até o final dos anos 1980, as secretárias eram avaliadas pelo seu desempenho em datilografia. Recebia os melhores salários quem escrevia mais rápido e cometia menos erros.

Era esse problema que atormentava a secretária Bette Graham. Ela trabalhava num grande escritório em Dallas, Estados Unidos, e vivia cometendo erros nos documentos, memorandos

e cartas. Por isso, era comum ficar até mais tarde refazendo tudo.

Numa das esticadas noite adentro, Bette imaginou que, se existisse algo para esconder seus deslizes, isso evitaria ter de repetir o trabalho. Assim, a secretária pegou um pouco de tinta branca de parede, adicionou cola de papel e misturou bem. O resultado foi um líquido branco, viscoso e sem cheiro.

Com um pequeno pincel, ela escondeu os erros e reescreveu por cima. Deu tão certo que logo outras secretárias da empresa estavam pedindo emprestado o líquido milagroso.

Entusiasmada com a rápida aceitação, Bette juntou suas economias e decidiu produzir e comercializar a novidade. Fundou, em 1956, uma pequena empresa, a Mistake Out Company, na qual todo o processo de fabricação – desde a mistura das substâncias até a colocação nos frascos e a selagem dos rótulos – era manual. Ela denominou o produto de Liquid Paper. Rapidamente a substância se tornou a amiga número um das secretárias distraídas. Em 1979, Bette vendeu sua empresa para a Gillette por US\$ 47,5 milhões (algo em torno de US\$ 148 milhões atuais). Nada mau para alguém que só queria sair mais cedo do trabalho.

Quantas vezes, como clientes, nos deparamos com processos burocráticos, serviços deficientes, e pensamos que o problema não é nosso? Sempre acreditamos piamente que deve ter alguém nas empresas pensando numa solução. Nem sempre é verdade. As empresas podem estar preocupadas demais em ganhar dinheiro para resolver os problemas de seus clientes.

Em 1930, o recém-formado Chester Carlson estava feliz da vida. Ele havia conseguido um emprego no pior momento da economia americana. Formado em física pelo California Institute of Technology, Carlson foi contratado por uma firma de eletrônicos em Nova York para cuidar do gerenciamento de patentes.

De todos os seus afazeres, o que mais o entediava era a tarefa de copiar documentos. O processo era lento e trabalhoso. Primeiro, os textos eram passados para papel carbono. Depois, enviados para uma empresa fotografar o material. Por último, vinha a impressão das cópias. Para quem tinha de fazer isso de vez em quando, tudo bem. Carlson era obrigado a repetir essa operação várias vezes ao dia.

“Alguém deveria inventar uma maneira mais prática de realizar esse processo”, pensou. Lembrando seus conhecimentos de física, se perguntou: por que não eu? O rapaz mergulhou, então, na pesquisa em bibliotecas públicas, e conheceu tudo sobre papel, eletrostática e elementos químicos. Nos fins de semana, realizava experiências em seu apartamento.

Depois de três anos de dedicação e esforço, finalmente Chester chegou ao projeto embrionário da primeira copiadora. Mas, ao procurar as grandes empresas de equipamentos de escritório, nenhuma se interessou. Apenas uma pequena firma de Nova York, a Haloid Company, aceitou apostar na máquina. Não se arrependeu: logo a Haloid trocava seu nome para Xerox Corporation.

Por falar em processos difíceis, você já escreveu com uma antiga caneta-tinteiro? Sem

dúvida, são charmosas, imponentes, sofisticadas e perfeitas para redigir documentos pomposos e cartas de amor. Porém, não são nada práticas. Precisam ser recarregadas continuamente, vazam com frequência e podem borrar os papéis. Mas, antes da invenção da esferográfica, as canetas-tinteiro eram a melhor opção. Imagine como devia ser irritante para quem precisava redigir rapidamente e em grande quantidade, como os jornalistas.

O húngaro László Biró trabalhava como revisor num jornal de Budapeste em 1937. E não agüentava mais se debater com os constantes acidentes de sua caneta-tinteiro.

Certa tarde, ao se dirigir rapidamente para a gráfica com as provas revisadas na mão, László se deteve por um instante em frente a uma rotativa. E observou seu funcionamento: um cilindro com caracteres gravados se empapava de tinta, girava e imprimia o texto numa folha de papel. O húngaro imaginou que um mecanismo semelhante poderia dar origem a uma caneta mais prática.

Ajudado pelo irmão e um amigo, László produziu um pequeno tubo e encaixou uma bolinha de aço móvel na ponta. Em contato com uma superfície, a bolinha girava trazendo a tinta do reservatório para a extremidade. Estava criada a caneta esferográfica.

Curiosamente, a invenção foi patenteada na Argentina. Para fugir do nazismo que crescia na Hungria, László se mudou para o país latino-americano. Na década de 1940, o ex-revisor vendeu sua patente por US\$ 2 milhões (equivalentes hoje a 23 milhões de euros) para um francês chamado Marcel Bich. Nos anos seguintes, Bich lançaria a caneta com o seu nome (sem o “h”), que se tornaria a mais popular do mundo: a Bic Cristal.

Enfim, lembre-se: ao encontrar uma dificuldade, não fique esperando a grande “autoridade” para resolvê-la. Ninguém melhor do que você, que vive a situação e está por dentro do problema, para tentar a solução.

De perto, todo mundo é normal

Ao contrário do que cantou Caetano Veloso, eu digo que “de perto, todo mundo é normal”. Todos têm as mesmas necessidades, dificuldades e desejos. Todos querem ter mais conforto, prazer e segurança. Todos gostariam de ser reconhecidos, ascender socialmente e desfrutar prestígio. Resolva o problema de um e você estará resolvendo o problema de todos.

Oportunidades disfarçadas nos fracassos

No início da década de 1990, a Starbucks investiu milhares de dólares no desenvolvimento de uma bebida de café carbonada chamada Mazagran. Para distribuí-la, fechou parceria com a gigante Pepsi. O produto foi lançado em 1994 com o apoio de uma enorme campanha publicitária. E o resultado foi um fiasco total. O Mazagran simplesmente não saiu das prateleiras.

Mas a experiência fez a empresa perceber que havia espaço no mercado para outro tipo de bebida engarrafada: um café com leite pronto para beber, que recebeu o nome de Frappuccino. Atualmente, o Frappuccino é responsável por um faturamento de US\$ 1 bilhão por ano.

Segundo o presidente da Starbucks, Howard Schultz, o revés foi tão importante para o sucesso que até hoje ele mantém em sua mesa do escritório uma garrafa de Mazagran, como lembrete. “Às vezes, você tem que celebrar os próprios fracassos”, diz ele.

TODO MUNDO evita o fracasso. E não é para menos: fracassar é sinônimo de derrota, incompetência, frustração. É tornar-se alvo de crítica, deboche, rejeição. E ninguém quer isso para sua vida ou carreira.

Por ser motivo de vergonha, a primeira coisa que as empresas fazem quando se deparam com um fracasso é eliminá-lo o mais rápido possível. Quanto antes for esquecido, melhor.

E se o fracasso não for um inimigo tão grande? E se for uma etapa necessária para se chegar ao sucesso?

A Apple é atualmente a marca mais cultuada do mundo, um ícone de modernidade e sucesso. Steve Jobs é o visionário da tecnologia, um executivo admirado por todos. Recentemente, foi eleito numa votação on-line realizada nos EUA uma das três personalidades mais influentes do planeta, ao lado do presidente americano Barack Obama e do nadador olímpico Michael Phelps.

Mas o que pouca gente sabe é que a Apple é uma das empresas que mais colecionam fracassos. Veja o resumo de sua curta trajetória de pouco mais de 30 anos:

- 1980: apresentou ao mercado o Apple III, um computador que tinha tendência para superaquecimento e que, por isso, não emplacou;
- 1983: lançou o Lisa, um equipamento tão caro e revolucionário que teve pouca comercialização;
- 1985: com a participação de mercado em queda, Steve Jobs foi demitido da empresa pelo então presidente John Sculley;
- 1989: lançou o laptop Macintosh Portable, que, apesar do nome, pesava inacreditáveis sete quilos. Teve poucos compradores, é claro;
- 1993: criou o Newton, o primeiro palm top do mercado, que foi um tremendo fiasco;
- 1994: inventou o Apple eWorld, um serviço de e-mail com a pretensão de criar uma comunidade Apple na internet. Foi oficialmente desativado dois anos depois;
- 1996: após uma gestão desastrosa, a fatia de mercado da empresa caiu de 20% para 5%. Com prejuízos seguidos, andava à beira da falência;
- 2000: lançou o Power Mac G4 Cube, que foi aposentado com apenas um ano de comercialização;
- 2004: surgiu o Apple TV, cuja primeira versão foi tão decepcionante que forçou a empresa a rever o conceito geral do produto (o próprio Jobs admitiu isso ao apresentar a segunda versão);
- 2005: em parceria com a Motorola, lançou o The ROKR, uma tentativa de fazer um iPod *phone*, que morreu silenciosamente.

Como você vê, é longa a lista de tropeços da badalada marca da maçã. Mas, olhe que interessante, esses fracassos foram intercalados por grandes êxitos:

- 1977: lançamento do Apple II, o produto que colocou a empresa no mercado e foi o primeiro computador pessoal a fazer real sucesso;
- 1984: a Apple apresentou o Macintosh, que tornou a computação acessível aos leigos e representou a base do computador pessoal como conhecemos hoje;
- 1985: lançou o LaserWriter, a impressora a laser que permitiu ao Macintosh revolucionar a editoração eletrônica;
- 1991: criou o PowerBook série 100, bem-sucedida linha que colocaria a empresa à frente de Toshiba e Compaq no nascente mercado de laptops;
- 1997: apresentou o iMac, que rompeu a hegemonia dos computadores bege e quadradões. Com funcionamento simples e design vistoso, já vinha preparado para navegar na internet (é isso o que significa o “i” do nome);
- 2001: lançou a rede Apple Store, lojas interativas que se transformaram em verdadeiros templos onde consumidores podem cultuar a marca;
- 2001: surgiu o iPod, um fenômeno que conquistou 70% do mercado mundial de tocadores de MP3 e vendeu 170 milhões de unidades;
- 2003: lançou o iTunes Music Store, que havia comercializado mais de 6 bilhões de músicas até janeiro de 2009;
- 2006: foi a vez do iPhone, uma pequena maravilha tecnológica que se transformou em objeto de desejo antes mesmo de chegar às lojas;
- 2007: a Apple fecha o ano com receita de US\$ 24 bilhões e lucro de US\$ 3,5 bilhões.

A história da Apple é um exemplo de como o preço do sucesso é cometer erros. “Quem faz pode cometer falhas. Mas a maior de todas as falhas é não fazer nada”, disse o grande Benjamin Franklin.

Para inventar a lâmpada, Thomas Edison realizou 2 mil testes. Sabendo disso, um repórter perguntou a ele o porquê de tantos fracassos. Edison respondeu: “Eu não fracassei uma vez sequer. Inventei a lâmpada num processo em duas mil etapas.”

Errar não deveria ser motivo de vergonha em nossa sociedade. Pelo contrário, deveria ser algo valorizado como fonte de aprendizado, uma etapa necessária em todo processo. A história mostra que grandes sucessos são precedidos por grandes falhas.

Em 1957, a Ford cometeu o maior equívoco de sua história ao lançar o Edsel. O carro foi meticulosamente planejado: o estilo seguia as preferências apontadas por pesquisas; o controle de qualidade atingiu um nível nunca antes visto. A montadora tinha tanta expectativa quanto ao sucesso do modelo que o batizou com o nome do filho do fundador, Edsel Ford. Apesar de todos os esforços, o carro foi o mais espetacular fracasso da história da indústria americana (por lá, Edsel virou sinônimo de limão).

Após se recuperar do revés, a Ford dedicou um tempo estudando o insucesso Edsel. E

descobriu onde havia errado: ao seguir cegamente as pesquisas, a empresa manteve o carro no formato dos veículos da década de 1940. Além disso, avaliou o público erroneamente por faixa de renda, e não por estilo de vida. A empresa aprendeu essas e outras lições importantes.

Tanto que o lançamento seguinte da companhia, o Mustang, é considerado o maior sucesso da indústria automobilística: lançado em 1964, vendeu 22 mil unidades em seu primeiro dia de mercado, tornou-se um ícone americano e um dos modelos mais cultuados do planeta (deve ter surgido aí a expressão “se a vida deu a você um limão, faça uma limonada”).

Eis outro exemplo também no segmento automotivo. Logo após a Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos entraram num momento de euforia econômica. Com mais dinheiro no bolso, as famílias partiram para a compra de um segundo carro. Porém, em vez de outro veículo americano, enorme e dispendioso, optaram por carros menores e mais econômicos. Importados como o Beetle, da alemã Volkswagen, foram beneficiados.

Ao identificar essa tendência, a montadora Toyota decidiu investir no novo mercado, até porque seu país de origem, o Japão, estava devastado e empobrecido pela derrota na guerra.

Sem perder tempo, a marca japonesa elegeu dentre seus produtos aquele que teria chance maior de emplacar nos EUA: o Toyota Crown, um pequeno sedã lançado em 1955 no Japão e que havia feito enorme sucesso entre os consumidores, especialmente os motoristas de táxis.

Assim, em 1959 o Toyota Crown desembarcou em território americano fazendo... feio. Contrariando as expectativas, o carro que conquistara os orientais decepcionou profundamente os americanos. Ao pegar longas estradas, inexplicavelmente, o veículo começava a tremer, perdia potência e tinha que ser parado no acostamento. Também queimava óleo e consumia mais gasolina do que o esperado. Enfim, se revelou uma bomba ambulante.

Logo, o importado virou motivo de chacota no novo país. Assustado e sem entender o que estava acontecendo, o representante da Toyota nos EUA, Seisi Kato, aconselhou a matriz a cancelar imediatamente o envio dos veículos. E mais: disse que deveriam abandonar o novo mercado para não queimar definitivamente a marca por lá. Resumindo: o fracasso era tão insuportável que Kato recomendou a fuga. Para sua surpresa, a matriz não concordou. E enviou uma resposta desconcertante:

“A oportunidade é excepcional. Temos a melhor pesquisa de produto: algumas centenas de Toyotas rodando pelos Estados Unidos. Eles estão nos envergonhando, sim, mas também apontando as falhas nas palavras do próprio consumidor americano. Aqui, no Japão, temos engenheiros humilhados que não descansarão enquanto não resgatarem a imagem de competência provisoriamente abalada. Vamos prosseguir.”

A Toyota estava decidida a aprender com a derrota. Já que havia investido tempo e dinheiro na empreitada, que, pelo menos, tirasse vantagem daquilo. A partir daí, os engenheiros da marca iniciaram uma fria e cuidadosa autópsia no defunto: o Toyota Crown. O objetivo era identificar as causas do insucesso para evitar novo tropeço no futuro.

Depois de meses de análises, levantamentos e entrevistas, chegou-se à conclusão de que o

veículo não fez sucesso nos Estados Unidos por três razões principais:

1. O carro foi projetado para as ruas estreitas, curtas e sinuosas do Japão. Por isso, não agüentou as longas vias expressas americanas;
2. O Crown foi desenvolvido para o povo japonês. Para o americano típico, alto e com pernas e braços longos, o espaço interno era extremamente limitado;
3. Mesmo para adquirir o segundo automóvel, os americanos optavam por marcas que transmitiam confiança de qualidade e assistência técnica (o que, sabidamente, as marcas orientais não ofereciam).

Com base nessas conclusões, a equipe Toyota passou a desenvolver produtos especialmente para o mercado americano. Nos anos seguintes, lançou o Corolla e, depois, o Celica. Ao mesmo tempo, investiu numa forte campanha para a construção da marca. Os resultados não tardaram a aparecer: já em 1967, a montadora japonesa vendia cerca de 38 mil unidades por ano, número que não parou mais de crescer.

Com o episódio Crown, a Toyota aprendeu que não se deve lançar um produto num novo mercado sem antes conhecer os hábitos e preferências dos consumidores. Ou seja: com 30 anos de antecedência, a Toyota aprendeu os princípios da globalização.

Trata-se de uma lição que, até hoje, muitas empresas parecem desconhecer, impondo os mesmos produtos a diferentes mercados sem levar em conta as especificidades de cada região. Assim, fazem lançamentos equivocados e desperdiçam milhares de dólares. Como demonstram casos recentes ocorridos no Brasil, envolvendo marcas do porte de AmericaOnline, Arby's e KFC, só para ficar em algumas.

Você lançou um produto no mercado que não está indo bem? Antes de retirá-lo das prateleiras, dê mais uma chance. Estude-o em profundidade, pesquise a concorrência, entreviste o consumidor. Talvez você esteja apenas anunciando o benefício errado.

Em 1908, o americano Hugh sofria para tentar vender copinhos de água nas ruas de Kansas. Ninguém comprava seu produto, porque já existia água potável gratuita nas praças. Para piorar, o hábito de tomar água pública estava tão arraigado no cotidiano da população que existiam até canecas comunitárias à disposição nas fontes.

Seria possível convencer as pessoas a pagar por algo que elas tinham de graça? Hugh estava quase se convencendo de que não, quando ouviu uma frase interessante perto da fonte: “Não vou tomar água depois de você. Vai que você tem alguma doença.”

Isso acendeu uma luz na cabeça do americano: realmente, uma caneca comunitária não parecia ser a coisa mais higiênica do mundo. Ele foi então pesquisar os perigos para a saúde quando várias pessoas dividem o mesmo recipiente. E descobriu algo terrível: o hábito não apenas podia transmitir inúmeras doenças, como podia propagar a temida tuberculose. Naquele momento, Hugh concluiu que estava oferecendo o produto errado. As pessoas não precisavam de copinhos com água, mas só de copinhos descartáveis.

Foi assim que Hugh Moore fundou a Dixie Copos Descartáveis. Para a felicidade do

empresário, alguns anos depois, o próprio governo proibiu o uso de canecas comunitárias em locais públicos, dando forte impulso às vendas da nova empresa. Até hoje, a Dixie é uma das maiores fabricantes de descartáveis plásticos do mundo. O próximo caso segue a mesma linha.

Durante a Primeira Guerra Mundial, o algodão praticamente desapareceu do mercado mundial. Para substituí-lo, a Kimberly-Clark desenvolveu um tecido macio e suave chamado Cellucoton.

Porém, nos anos 1920, a oferta de algodão se normalizou. E a empresa americana ficou com um problemão nas mãos: o que fazer com o Cellucoton? A Kimberly-Clark concluiu que o produto poderia ser utilizado para retirar maquiagem do rosto das mulheres. Depois de testes positivos com consumidoras, a novidade foi lançada nos EUA em caixas de 100 unidades, mas surpreendentemente não emplacou.

Não dava para entender: por que as clientes aprovaram o produto nos testes, mas não o compraram nas lojas? Após realizar entrevistas com mais profundidade, a companhia descobriu um motivo sutil: elas gostavam do Cellucoton, mas se sentiam culpadas por consumi-lo. Naquele mundo sofrido do pós-guerra, em que faltava de tudo, de dinheiro a alimentos, as mulheres se sentiam mal em utilizar um lenço descartável para retirar maquiagem, enquanto podiam usar um tecido comum.

Antes de jogar a toalha e tirar o produto das lojas, o departamento de marketing da empresa tentou uma última tacada. Perguntou às poucas consumidoras que o adquiriram o que pensavam dele. E a resposta surpreendeu a todo mundo: as clientes não usavam o produto para remover cremes, mas, sim, para assoar o nariz.

Ah, como é difícil prever as mulheres: para tirar maquiagem, o produto era considerado supérfluo; mas para limpar o nariz, não. Segundo elas, depois de assoar o nariz, é muito mais prático e higiênico jogar o tecido fora do que lavá-lo na pia do banheiro.

Desconcertados, os homens levaram a descoberta à direção da companhia.

Em pouco tempo, o mesmo material foi lançado no mercado com novo nome e a seguinte campanha publicitária: “Não ponha um resfriado no bolso. Use Kleenex.”

Outro exemplo de marca lançada com foco equivocado é o YouTube. Você sabia que o site de vídeos que se transformou em fenômeno cultural foi lançado inicialmente para promover encontros amorosos?

É verdade: quando surgiu, em fevereiro de 2005, era apenas mais um site de relacionamentos. Já na página inicial, o usuário informava seu sexo, sua idade e se tinha interesse em homem ou mulher. A ferramenta para postar vídeos já existia, mas a intenção era fazer com que as pessoas postassem seus perfis e falassem de si mesmas.

Como não apresentava diferenciais, o site de encontros não pegou. Mas a tecnologia de vídeos se revelou fantástica. Tanto que os fundadores, Chad Hurley, de 29 anos, e Steven Chen, 27, foram rápidos em abandonar a carreira de cupido e focar apenas o serviço de vídeos. Foi a decisão correta: pouco mais de um ano depois, o Google pagava US\$ 1,6 bilhão pelo site.

Lamentavelmente, as organizações têm pouca tolerância para os fracassos. Cedem ao impulso inicial de negar a falha e varrer tudo para debaixo do tapete. Com isso, acabam desperdiçando grandes oportunidades.

O medo de errar está tirando a capacidade das pessoas de ousar. Da próxima vez que sua empresa protagonizar um fracasso, faça diferente. Pense que sua equipe tem uma oportunidade de ouro nas mãos para aprender, repensar modelos antigos, colocar certezas em dúvida, dar a volta por cima. Não raro, o fracasso é melhor professor do que o sucesso.

Winston Churchill foi um dos maiores líderes do século XX. Como primeiro-ministro britânico, dirigiu os aliados na espetacular vitória contra Hitler e a ameaça nazista. O mundo livre tem muito a agradecer a Churchill.

Mas o que pouca gente sabe é que, até o início da Segunda Guerra, o inglês era um político esquecido e desprezado em seu próprio país. Isso porque, durante a Primeira Guerra Mundial, Churchill apoiou uma operação para controlar o estreito de Bósforo que não deu certo. Como consequência, teve que renunciar ao cargo de primeiro lorde do Almirantado e assumiu alguns cargos menores, até ser afastado da política e entrar num longo período de ostracismo.

Para passar o tempo livre, ele viajava, pintava quadros, fumava charutos e colaborava em jornais. E até seus artigos eram ridicularizados pelo Parlamento inglês.

Você acredita que foi justamente esse ostracismo e humilhação que o deixaram tão preparado para o momento da guerra? O próprio Churchill confirma isso em seu livro *Memórias da Segunda Guerra Mundial*:

“Senti (...) como se toda a minha vida pregressa tivesse sido apenas uma preparação para essa hora e para essa provação. Dez anos no ostracismo político haviam me libertado dos costumeiros antagonismos partidários.”

Nos anos que antecederam o conflito, mesmo afastado da política, Churchill sempre acompanhou com interesse o movimento internacional. No início da década de 1930, viu com preocupação o fortalecimento do Exército alemão. Em 1933, quando Hitler se tornou chanceler, o inglês alertou a todos sobre o perigo crescente. Em 1938, quando a Alemanha anexou a Áustria e avançou sobre a Tchecoslováquia, Churchill deu um ultimato para as autoridades de seu país: “Temos de fazer algo antes que seja tarde. Os próximos podem ser nós.” Além de não ser ouvido, foi acusado de incitador de violência, semeador da discórdia e arauto da guerra.

Quando o pior se confirmou, com a invasão da Polônia, em 1939, o Parlamento inglês foi pego desprevenido. Não havia se preparado para a situação. O único político do país que, sabidamente, havia meditado sobre o assunto, acompanhado os passos de Hitler e se preparado para tragédia era Winston Churchill. Por isso, foi chamado às pressas para ocupar o posto de primeiro-ministro inglês. O tempo deu razão a ele. Veja como descreve suas emoções ao assumir o cargo, em 1940: “Finalmente, eu tinha autoridade para dar instruções sobre o cenário inteiro. Senti-me como se caminhasse de mãos dadas com o destino (...). Minhas

advertências dos seis anos anteriores tinham sido tão numerosas e detalhadas, e agora se confirmavam tão terrivelmente, que ninguém poderia me contradizer. Eu não poderia ser censurado nem por travar a guerra, nem por estar despreparado para ela. Acreditava ter um sólido conhecimento daquilo tudo e tinha certeza de que não fracassaria. Assim, apesar de aguardar com impaciência o amanhecer, dormi profundamente e não precisei de sonhos animadores. A realidade é melhor do que os sonhos.”

E foi mesmo: Churchill teve papel fundamental na formação da aliança com os Estados Unidos e a União Soviética e conduziu os Aliados em batalhas de dimensões épicas, que culminaram na rendição da Alemanha, em 1945. Após o conflito, o inglês participou ainda do desenho do novo mapa político que se estabeleceu no mundo. Seu livro de memórias da guerra recebeu, em 1953, o Prêmio Nobel de Literatura.

Lembre-se dessa história quando a empresa em que você trabalha tomar alguma decisão que o prejudique ou isole profissionalmente. Se você tem convicção de que está certo, aguarde. Quem sabe o tempo também não lhe dará razão?

Em 1985, Steve Jobs foi demitido da Apple. Como é possível ser demitido da empresa que você mesmo fundou? Aconteceu assim: à medida que a Apple crescia, Jobs resolveu recrutar no mercado um executivo para ajudá-lo a administrar a companhia. E conseguiu contratar um peso pesado: o então presidente da Pepsi, John Sculley.

Mas, em pouco tempo, os dois tiveram divergências que se transformaram em enormes desentendimentos. A situação chegou a um ponto tão insuportável que um dos dois teve que sair. Para a surpresa de Jobs, a diretoria ficou ao lado de... John Sculley.

Como é natural, o fundador da Apple ficou arrasado. Caiu publicamente e se sentia traído. Vendeu todas as ações da empresa, menos uma, porque, segundo ele, “queria acompanhar os demonstrativos financeiros da companhia”.

O tempo foi passando e, assim que conseguiu se recompor, Jobs percebeu que o ocorrido não era de todo mau. Pelo contrário, havia até uma oportunidade disfarçada ali: “À época, não percebi, mas foi a melhor coisa que poderia ter me acontecido. O peso do sucesso foi substituído pela leveza de um iniciante, com menos certeza sobre tudo. Isso me deu liberdade para entrar em um dos períodos mais criativos da minha vida.”

Inicialmente, Jobs fundou a NeXT Computers. Entre os produtos lançados pela empresa, destaca-se o NeXT Cube, considerado um dos computadores mais revolucionários de todos os tempos. Em 1986, o empresário adquiriu o braço de computação gráfica da Lucasfilm, do cineasta George Lucas, e o rebatizou de Estúdio Pixar.

A Pixar entrou para a história ao lançar o primeiro filme feito totalmente em computador, *Toy Story*. Em seguida, vieram outros grandes sucessos, como *Vida de inseto*, *Toy Story 2* e *Monstros S/A*.

No início dos anos 1990, Jobs ia muito bem, e a Apple, muito mal. A empresa estava paralisada por uma profunda crise financeira e criativa. Foi então que, de olho num inovador sistema operacional desenvolvido por Jobs, a Apple adquiriu a NeXT Computers.

Finalmente, em 1997, Steve Jobs voltou ao comando da empresa que havia fundado. E o resto é história: nos anos seguintes, a companhia lançou produtos que, para além do sucesso comercial, se tornaram objetos de culto.

Como a Apple consegue inovar tanto?

Você não acha espantoso que, num mundo tão competitivo como o atual, a Apple consiga se destacar tanto da concorrência? Enquanto as outras marcas apresentam produtos novos, a empresa de Steve Jobs lança revoluções: o iPod, o iPhone, o iTunes...

Como a Apple consegue emplacar tantas novidades e sair sempre na frente? Abaixo, algumas revelações que tentam responder a isso.

Primeiro: obstinação em realizar o que foi planejado

Com a palavra, o próprio fundador da Apple: “Todo fabricante de automóveis gosta de exibir seu carro-conceito, que deixa imprensa e consumidores de queixo caído. O problema é que, quando o carro finalmente é lançado, quatro anos depois, é um lixo. O que acontece? Ora, o designer tem uma peça maravilhosa nas mãos, mas os engenheiros simplesmente não conseguem fabricá-la em série. Na Apple, nós conseguimos.”

Para que as coisas saiam como deseja, Jobs acompanha cada etapa do desenvolvimento dos projetos. E não aceita desculpas: “Os engenheiros vêm com 38 razões para matar nossas melhores idéias, e eu digo a eles que não aceito não porque eu sou o chefe e sei que aquilo pode ser feito como eu quero.”

Segundo: prazos exíguos

Propositadamente, Jobs estabelece prazos curtos para a equipe. Segundo ele, prazos confortáveis permitem às pessoas se dispersarem e tocarem vários projetos ao mesmo tempo. Já prazos apertados fazem todo mundo se concentrar, e as coisas progredem rápido. Foi o que aconteceu com o iPod. Um prazo razoável para desenvolver um projeto eletrônico desse tipo é de, no mínimo, um ano e meio. O pessoal da Apple teve nove meses. E só.

Terceiro: equipamentos intuitivos

Jobs é considerado o mago da inovação. A razão de seu sucesso é a obsessão por facilitar o uso dos equipamentos. Essa filosofia resulta em produtos intuitivos. Grande parte da sensação criada ao redor do iPhone se deve à sua inovadora tela sensível ao toque, que simplifica bastante o acesso a informações.

Quatro: aposta no design

A missão da Apple parece ser difundir a beleza e a simplicidade no setor de eletrônicos. Num mundo em que os produtos se assemelham em eficiência e qualidade, um Apple se destaca pelo design.

Desenhando produtos atraentes, Jobs se beneficiou de um aspecto da alma humana, que se sente seduzida por coisas belas – e, exatamente por causar prazer e admiração, parecem funcionar melhor.

Tanto que é possível que você encontre no mercado produtos concorrentes melhores e mais baratos que um iMac, um iPod, um iPhone ou um MacBook Air. Mas, para muita gente, isso não faz a menor diferença. Afinal, ter um Apple é simplesmente... irresistível.



Não há sensação maior de fracasso do que ser dispensado por uma empresa. Além de causar problemas financeiros, o desemprego causa insegurança e tem efeito devastador na auto-estima da pessoa.

Mas nem sempre perder o emprego é ruim. Às vezes, pode ser o destino dizendo que o sujeito deve se mexer, se atualizar, rever o seu plano profissional. O ser humano é naturalmente acomodado. O bom emprego, o salário, os benefícios, tudo isso pode levar a pessoa a esquecer seus sonhos e se contentar com um trabalho apenas razoável ou burocrático. Nesse caso, a demissão pode ser o empurrão que faltava para o profissional reencontrar seu verdadeiro talento.

A secretária britânica Joanne tinha como hobby escrever histórias infantis nas horas vagas. Quer dizer, não apenas nas horas vagas: mais de uma vez, foi flagrada redigindo os textos no trabalho mesmo. Depois de ser advertida seguidamente pelo patrão, ela foi demitida.

O golpe veio agravar uma situação que já ia de mal a pior: Joanne havia acabado de se separar, tinha uma filha pequena para cuidar e fora diagnosticada como portadora de depressão crônica. Chegara até a cogitar o suicídio.

Para se distrair, a britânica decidiu colocar todo o seu estresse, frustração, depressão e medo nas histórias infantis. Durante meses, freqüentou cafés de Londres, onde conseguiu finalizar seu primeiro livro: *Harry Potter e a pedra filosofal*.

Atualmente, a ex-secretária Joanne Kathleen Rowling, ou simplesmente J. K. Rowling, como ficou conhecida, é a mulher mais rica do Reino Unido e a escritora mais bem-sucedida do mundo.

Se não tivesse fracassado como profissional e nas outras áreas de sua vida, Joanne teria descoberto sua verdadeira aptidão? De acordo com ela própria, não: “O fundo do poço se tornou a sólida fundação sobre a qual reconstruí minha vida.”

Ela não está sozinha: Steve Jobs, Lee Iacocca, Walt Disney, Michael Bloomberg e Larry King são algumas das personalidades que também foram surpreendidas por demissões inesperadas, mas que acabaram beneficiando suas carreiras. Parte dessas histórias está relatada no livro *We Got Fired!... And It's the Best Thing That Ever Happened to Us*, do americano Harvey Mackay.

Na carreira, assim como na vida, não dá para ser bem-sucedido sempre. Por mais que tomemos precauções, às vezes fracassar é inevitável. Se você parar para pensar, vai perceber

que na natureza, no mundo, nas empresas, em tudo, enfim, fracasso e sucesso se alternam indefinidamente.

Quem também tem essa visão é o astro americano Jack Nicholson. Em 2004, após receber o Oscar de melhor ator pelo filme *Melhor é impossível*, Nicholson ouviu de um repórter a seguinte pergunta:

– E agora, o que você espera de seu próximo trabalho?

Ele sorriu e respondeu:

– Sabe como é a vida: montanhas e vales. Eu espero um monumental fracasso.

Oportunidades disfarçadas no sofrimento

“Devemos encarar com tolerância toda loucura, fracasso e vício dos outros, sabendo que encaramos apenas nossas próprias loucuras, fracassos e vícios. Pois eles são os fracassos da humanidade à qual também pertencemos e, assim, temos os mesmos fracassos em nós. Não devemos nos indignar com os outros por essas fraquezas apenas por não aparecerem em nós naquele momento.”

ARTHUR SCHOPENHAUER

ESTE CAPÍTULO é o mais filosófico do livro. Se você não gosta desse tipo de abordagem, pode pular para a próxima parte. Já adianto que aqui, ao contrário do restante da publicação, você não vai encontrar um único caso de oportunidade disfarçada. Sabe por quê? Praticamente todas as histórias narradas neste livro envolvem sofrimento.

Não há vitória sem dificuldade. Não há superação sem obstáculo. Não há conquista sem esforço. Não há volta por cima sem se estar por baixo.

Então, como explicar a aversão que temos pelo sofrimento? Nunca na história da humanidade se viveu uma época tão contrária à dor como os dias atuais. Quem sofre é tido como indesejado, alguém de quem manter distância. Quem fracassa é visto como incompetente, um fraco.

Mas isso não faz sentido: se os maiores executivos e líderes já fracassaram, por que a incompreensão com quem hoje está por baixo? Se praticamente todas as histórias de sucesso envolvem sofrimento, então, por que a repulsa?

Quando foi que decidimos não aceitar as derrotas, nossas e dos outros? Talvez quando deixamos que a mídia, a imprensa e a publicidade nos vendessem padrões de sucesso, beleza e felicidade inatingíveis. Talvez quando aprendemos que a produtividade e a eficiência são os valores mais importantes que existem. Talvez ao construirmos uma sociedade tão imediatista e superficial que não tem tempo para perder com problemas e indagações. Talvez com o avanço da tecnologia, que nos pressionou a fazer tudo mais rápido e a acertar sempre, usando o parâmetro da máquina. Talvez com a globalização, que compara o desempenho de pessoas, empresas e países de diferentes pontos do planeta.

O fato é que passamos a não admitir o erro, a ter vergonha do fracasso, a disfarçar o sofrimento. Vivemos a ditadura da felicidade. É preciso estar feliz sempre, aparentar constante sucesso, exibir uma alegria insustentável.

Para manter essa máscara de felicidade, as pessoas apelam cada vez mais para os antidepressivos. O consumo de medicamentos como Prozac, Valium, Diazepan, Frontal, entre outros, não pára de crescer em todo o mundo. No Brasil, apenas em 2007, foram vendidos 24,4 milhões destes produtos, um aumento de 20% em relação a 2005.

Do ponto de vista profissional, não admitir um erro, fracasso ou sofrimento pode trazer três conseqüências graves:

1. Impedir que o profissional cresça

Se você estiver passando por um momento difícil, a primeira etapa é admitir isso. A segunda é pesquisar o que deu errado, descobrir suas causas. O terceiro passo é refletir o que

pode ser feito de forma diferente. Se você souber reagir, será apenas uma fase.

Ao escolher não encarar a realidade, a pessoa perde uma excelente oportunidade de rever sua forma de trabalhar. Essa reflexão é necessária para reciclar os pensamentos.

Quem não reflete não cresce. Não atualiza suas fórmulas, seus métodos, suas armas. E continua se repetindo indefinidamente. Como disse Einstein: “Não existe maior sinal de insanidade do que fazer as coisas do mesmo jeito e esperar que os resultados sejam diferentes.” Com o tempo, o profissional ficará ultrapassado. Em vez de ter dez anos de experiência, terá a experiência de um ano repetida dez vezes.

No final, o ultracompetitivo mercado de trabalho se encarregará de descartar o sujeito.

2. Impedir que a empresa dê a volta por cima

Quando uma empresa perde clientes, comete erros, encolhe ou até mesmo fecha as portas, é comum o empreendedor se sentir injustiçado.

Normalmente, culpa a crise, a concorrência, o governo, os altos impostos, o mercado, e assim por diante. Mas raramente admite ter falhado.

Novamente, sem falha não há conserto, sem conserto não há aprendizado, sem aprendizado não há crescimento. E se desperdiça uma chance valiosa de aprender com o revés. O filósofo Montaigne dizia: “Teimar obstinadamente é o defeito de almas vulgares, ao passo que voltar atrás, se corrigir, abandonar uma opinião errada são qualidades raras das almas fortes.”

Fracassar não é motivo de vergonha. Inúmeros empresários citados neste livro naufragaram completamente, mas, como tiveram humildade para refletir sobre seus erros, puderam corrigir a rota e triunfar novamente.

“Só quem caiu grandemente pode se levantar espetacularmente”, afirmou o senador americano Robert Kennedy.

3. Fazer com que a pessoa sofra em dobro

No Brasil, a carga tributária é alta porque os impostos incorrem em cascata: imposto sobre imposto. No final, chega a consumir 35% do Produto Interno Bruto (PIB).

O mesmo acontece com as pessoas que sofrem e não admitem isso. Ao tentar esconder a tristeza de si e dos outros, elas se esforçam bastante. Não raro, se culpam por estarem sofrendo. E sofrem em cascata: sofrimento sobre sofrimento. Isso consome grande parte da energia que poderia ser utilizada para auxiliar a pessoa a sair do buraco.

Muitas vezes o peso fica tão insuportável que a pessoa joga a toalha. O executivo pede demissão, o profissional desiste de lutar, o empresário fecha as portas do negócio, alguns até se suicidam. A pergunta que fica é: o insuportável era o sofrimento em si ou o sofrimento em cascata?

Talvez essa seja a missão principal deste livro: mostrar às pessoas que passam por dificuldades que elas não estão sozinhas, que muita gente sente o mesmo. Que alguns dos profissionais mais talentosos viveram e vivem problemas semelhantes. Que é possível dar a

volta por cima se o sujeito souber lidar com a situação. Que as pessoas nunca fracassam: elas simplesmente desistem.

Failure is an option

O meio empresarial está repleto de frases encorajadoras e impactantes afirmando que é preciso seguir sempre em frente, nunca fraquejar – não importa o obstáculo, jamais se deve pensar em desistir.

Essas mensagens são positivas, claro. O problema é quando impedem o profissional de perceber se está realmente no caminho certo. Quero dizer, se as evidências mostrarem que o negócio está naufragando, que o futuro é negro, que os prejuízos só tendem a aumentar, é melhor parar tudo imediatamente. Neste caso, falhar pode ser uma opção, sim, senhor. “Se você está num buraco, pare de cavar”, diz uma frase famosa.

Numa situação assim, a oportunidade pode estar em encontrar outro emprego ou abrir um novo negócio mais saudável.

Por fim, ao ver alguém em dificuldades, pense bem antes de julgar, zombar ou se afastar da pessoa. Afinal, pode ser apenas uma etapa ruim em sua trajetória, pelo que todos nós passamos.

Como disse o filósofo Cícero: “A sorte é instável; ora nos ergue, ora nos derruba. O que muda mesmo é a maneira como cada um de nós lida com sua cota de infortúnios.”

Oportunidades
disfarçadas ao
seu redor

Até o final do século XIX, o profissional mais importante num matadouro era o açougueiro, um homem habilidoso, experiente e bem remunerado que, sozinho, cortava e separava todas as partes do boi. O problema desse processo centrado num único indivíduo era que a produção ficava limitada.

Mas o cenário mudou com a chegada da esteira rolante: enquanto a carcaça se movia lentamente, diversos operários pouco habilidosos podiam realizar uma pequena parte da tarefa. Isso permitiu o crescimento da produtividade, maior agilidade e melhor controle da operação.

Foi essa performance que chamou a atenção de um mecânico em visita a um abatedouro de Detroit. O homem ficou tão impressionado que, apenas alguns anos depois, implantou um processo semelhante na produção de carros. O mecânico era Henry Ford, e o método, a linha de montagem, que revolucionou a indústria automobilística e inaugurou a indústria moderna.

FREQÜENTEMENTE, recebo na agência e-mails de pessoas dizendo: “Procuro uma oportunidade.” Tenho vontade de responder: “Eu também.” Hoje em dia, todo mundo está em busca de uma forma de crescer profissionalmente ou de alavancar o próprio negócio.

O que pouca gente se dá conta é que as oportunidades estão por toda parte: nas ruas, nos parques, dentro de casa, no trabalho, nas necessidades das pessoas. Qualquer lugar pode ser o estopim para uma grande idéia.

A seguir, uma seleção de histórias curtas organizadas por tópicos que mostram na prática como as oportunidades realmente estão ao seu redor. O desafio é conseguir identificá-las.

Ao seu redor em casa

No início dos anos 1950, em sua casa em Los Angeles, Ruth observava a filha Bárbara, de 10 anos, brincar no chão da sala.

Foi quando algo chamou sua atenção: em vez de se divertir com sua boneca bebê, a menina preferia recortar imagens de mulheres adultas de revistas femininas.

Na época, as bonecas com aparência de bebê eram muito populares entre as famílias americanas. Para as crianças, significava diversão. E para os pais, uma forma de despertar o lado materno das garotas para assumirem o papel de mães no futuro.

Naquele momento, Ruth percebeu que talvez a menina sonhasse com algo mais: com o futuro, com o que seria quando crescesse ou até com o mundo glamouroso das atrizes de Hollywood. Para atender à filha e, quem sabe, a outras crianças de sua idade, ela se empenhou em desenvolver por conta própria uma boneca com aparência adulta. Utilizando fotos de estrelas da época, desenhou uma boneca magra, alta e elegante, com traços delicados e vestida na última moda.

Empolgada, Ruth apresentou o projeto ao marido, Elliot. Ambos tocavam uma fábrica de casinhas de madeiras. Porém, a boneca revelou-se custosa demais para ser desenvolvida na época, e por isso foi arquivada. Mas a idéia não abandonou a cabeça da mulher.

Alguns anos depois, em 1956, quando passeava pela Suíça, Ruth viu em uma vitrine uma boneca do jeito que havia sonhado: com rosto e corpo de mulher, chamada Lili. Ou seja: era a comprovação de que já era possível concretizar seu sonho.

De volta aos EUA, Ruth tratou de levar o projeto em frente, usando Lili como referência para o produto final. O lançamento aconteceu em 1959, na feira de brinquedos de Nova York. Para batizar a novidade, Ruth usou o apelido da filha Barbara: Barbie. O sucesso foi tão grande que, de um simples fabricante de casinhas de madeira, o negócio do casal se

transformou na gigante Mattel.

Outro fator que contribuiu para a Barbie se transformar em mania foi apresentar roupas diferentes a cada estação. Isso fez com que as meninas se interessassem por outros modelos e até iniciassem uma coleção. Graças à capacidade de se adaptar com estilo, elegância e beleza aos novos padrões da sociedade, a Barbie se tornou o brinquedo de maior sucesso empresarial de todos os tempos. Calcula-se que mais de 1 bilhão de bonecas tenham sido vendidas em todo o mundo.

Ícone da cultura pop, Barbie já foi vestida pelas maiores celebridades do mundo da moda, como Yves Saint-Laurent, Dior, Versace, Armani, Calvin Klein, Kenzo, Pierre Cardin, entre outros.

Desde 2008, minha agência, a age., é responsável pela comunicação da Mattel no Brasil. Inclusive, em 2009, a Barbie completa 50 anos.

De uma filha brincando na sala a um aparelho de fazer waffles na cozinha: tudo em casa pode esconder uma oportunidade. Enquanto tomava café da manhã com a família, Bill pensava numa forma de melhorar a performance de seus corredores. Ele era treinador da Universidade de Oregon, em Portland. Em sua opinião, o que atrapalhava o desempenho dos atletas eram os calçados da época, maciços e pesados. A solução, portanto, estaria num solado mais flexível e leve.

Foi quando seus olhos pararam num waffle no prato da esposa. Bill percebeu que o formato era interessante: grosso nas bordas, fino no meio, largo e leve.

O treinador se levantou e fez algo aparentemente maluco: pegou um pedaço de borracha e colocou no aparelho de waffle. A mulher acompanhou a cena espantada, achando que o marido tinha perdido o juízo. Mas o que saiu da máquina foi basicamente o solado que ele estava procurando: leve e resistente. E ainda por cima tinha relevos, que dariam maior tração e aderência aos tênis nas corridas.

Empolgado, Bill levou sua descoberta para diversos fabricantes de calçados de Portland. Todos recusaram, por não enxergarem a necessidade de um calçado mais leve. Mas o homem estava determinado: com a ajuda de um de seus atletas, levou o projeto adiante. Assim, “a primeira fornada” produziu 330 pares do modelo. Foi dessa forma que o treinador Bill Bowerman e o corredor Phil Knight deram origem à Nike.

Da cozinha para o quintal: até o jardim da sua casa pode servir de inspiração para bolar algo diferente. Steve Jobs e o designer-chefe da Apple, Jonathan Ive, caminhavam pela horta da casa de Steve quando um girassol chamou a atenção deles. A flor foi o ponto de partida para a criação do iMac em formato de luminária.

Ao seu redor nas ruas

Uma das criações mais impactantes da história da moda é a minissaia. A estilista inglesa Mary Quant leva o mérito pela invenção. Mas, segundo ela, “a idéia da minissaia não é minha. Foi a rua que a inventou”.

Aconteceu assim: numa tarde ensolarada dos anos 1960, Mary descansava num café de Londres quando cruzou à sua frente uma garota com uma chamativa saia cortada na altura das coxas. Até então, as mulheres usavam apenas saias compridas, sempre abaixo do joelho. Nem precisa dizer que a novidade chamou a atenção de todo mundo. A estilista não perdeu tempo: correu para o ateliê e reproduziu a peça que, depois, conquistaria o mundo.

O mesmo fez Pierre Cardin na criação do blazer. Nos anos 1950, o estilista italiano costumava passar temporadas em balneários da França. Certa vez, ficou intrigado com um imponente jaquetão usado pelos milionários donos de iates: um paletó azul e comprido, com grandes botões dourados.

Ao perguntar aos marinheiros por que os capitães se vestiam daquele jeito, ficou sabendo que o paletó tinha duas funções: a primeira, proteger contra os ventos gelados de alto-mar; e a segunda e mais importante, diferenciar o capitão do restante da tripulação.

Imediatamente, Cardin teve a idéia de adaptar a peça para os milionários das cidades. A título de curiosidade: o nome blazer homenageia um navio, o *H.M.S. Blazer*, no qual, rompendo a tradição, o capitão mandou confeccionar o jaquetão para todos os seus marinheiros.

Muito do que faz sucesso hoje, em todos os segmentos, surgiu como um modismo de pequenos grupos. “O futuro já está aqui. Apenas não está distribuído de maneira uniforme”, observou o romancista William Gibson.

Em meados dos anos 1980, alguns jovens no Brasil tiveram a idéia de virar a sola de suas sandálias Havaianas para cima, tornando-as mais exclusivas e divertidas. A Alpargatas levou anos para perceber o potencial daquela mania.

Somente em 1994 a empresa apresentou ao mercado as Havaianas Top, nas cores azul-royal, lilás, preta e pink. O lançamento, acompanhado de editoriais de moda favoráveis e publicidade sofisticada, inaugurou uma nova era para o produto. As Havaianas Top transformaram as sandálias tradicionais em produtos fashion. E as vendas explodiram: de 73 milhões de pares em 1993, chegaram a 171 milhões em 2007.

Observar as pessoas na rua também pode indicar uma necessidade dos lojistas. No Natal de 1901, um sujeito chamado Joshua percebeu que poucos pedestres se sentiam atraídos pelas vitrines das lojas de Nova York. “Talvez as pessoas estivessem tão atarefadas que não tinham tempo para as lojas”, pensou. Ou talvez, simplesmente, as vitrines não fossem atrativas o suficiente.

Joshua imaginou que, se bolasse algo capaz de chamar a atenção dos pedestres, certamente as lojas se interessariam. Uma atração em movimento se destacaria das vitrines estáticas. Importante também que fosse adaptável para diferentes tamanhos de lojas.

E a solução encontrada por Joshua foi um trem em miniatura. Parecia perfeito: ao mesmo tempo que os trilhos podiam se encaixar e ter a extensão necessária, os vagões serviriam para carregar as mercadorias.

O rapaz comprou um trenzinho e, como ainda não existia um modelo movido a

eletricidade, improvisou um motor utilizando um ventilador elétrico. Por US\$ 4, ofereceu a engenhoca a um lojista da região. E não é que funcionou? Multidões paravam para ver a curiosa vitrine em movimento. O problema é que muitos entravam na loja, procuravam os vendedores e perguntavam sobre o... trenzinho.

Frustrado, o lojista dispensou Joshua. Mas agora ele sabia que havia mercado para trens elétricos. Depois de conseguir empréstimos com amigos, o rapaz iniciou a produção de locomotivas, pontes e túneis em miniatura. Foi assim que Joshua Lionel criou a Lionel Manufacturing Company, até hoje sinônimo de trens em miniatura em todo o mundo.

Ao seu redor no trabalho

Em 1945, o engenheiro naval Richard James trabalhava em uma embarcação num estaleiro na Filadélfia. Desenvolvia um dispositivo para diminuir as vibrações dos instrumentos de navegação.

Em determinado momento, a embarcação balançou e Richard deixou cair uma das molas no chão. Foi então que um fato curioso aconteceu: a mola desceu a escada como um acrobata, degrau por degrau. Achando divertido, o engenheiro levou a peça para seus filhos brincarem. Em pouco tempo, o brinquedo era a sensação da vizinhança.

Pensando ter descoberto algo lucrativo, o engenheiro procurou alguns fabricantes de brinquedos da região, mas os homens riram dele: “Você não pode vender isso como brinquedo. É só uma mola.”

Richard não se abalou e fez mais uma tentativa. Foi até uma loja de eletrodomésticos e produtos infantis e propôs ao proprietário: “Deixe-me fazer uma demonstração para os clientes. Se não vender bem, eu vou embora imediatamente.” Em apenas 90 minutos, 400 unidades foram vendidas. Atualmente, as vendas do Slinky (nome dado pela esposa de Richard), ou mola maluca, já superam a marca de 250 milhões de unidades.

No mesmo ano de 1945, outro engenheiro americano, Percy Spencer, servia ao Exército operando um gerador de microondas para radar. Um belo dia, ao deixar o trabalho, ele enfiou a mão no bolso para pegar uma barra de chocolate. Para sua surpresa, o produto tinha derretido completamente. “Como isso aconteceu?”, pensou ele – afinal, não era um dia de tanto calor assim.

Voltando ao escritório, Spencer desconfiou que as microondas tinham gerado o calor. Para tirar a dúvida, fez uma experiência: comprou milho de pipoca e colocou na frente do gerador. Em poucos minutos, as pipocas estouraram. Imediatamente, o engenheiro identificou as possibilidades culinárias do equipamento.

O primeiro forno de microondas foi lançado nos Estados Unidos em 1954. Inicialmente, o aparelho foi destinado para grandes restaurantes, por causa do alto custo e do tamanho. Atualmente, está presente em lares dos quatro cantos do planeta.

Certamente, Richard e Spencer não foram as primeiras pessoas do mundo a derrubar uma mola no chão ou a pegar um chocolate derretido no bolso. Mas o mérito deles está em não

terem deixado que esses acontecimentos morressem ali. “O acaso só favorece a mente preparada”, disse Louis Pasteur, o inventor da pasteurização e da vacina anti-rábica.

Se você estiver atento, pode descobrir uma oportunidade disfarçada até num pedido grande de um cliente:

“Como é possível? Uma rede de apenas quatro lojas está encomendando mais aparelhos do que a Macy’s? Não é possível.” A reação do gerente da Hammarplast, importante empresa americana de utensílios para cozinha, poderia ter parado aí. Mas ele decidiu desvendar o mistério: pegou um avião e foi visitar a pequena rede de cafeterias de Seattle.

Ao chegar ao estabelecimento, o gerente Howard não acreditou no que viu: a loja parecia um templo de adoração ao café. Havia grãos de todo o mundo, do Quênia, Etiópia, Sumatra, Costa Rica. Prateleiras de madeira envelhecida exibiam diversos utensílios relacionados ao preparo do café, incluindo as cafeteiras da Hammarplast. Boquiaberto, Howard chegou ao proprietário, identificou-se e indagou o porquê do pedido tão grande. O homem respondeu: “Simples: quem vem aqui quer saborear o melhor café. E nós aconselhamos que o preparo da bebida se dê em cafeteiras manuais, como a Hammarplast, e não em cafeteiras elétricas, que acumulam e queimam o pó.”

A paixão e o conhecimento de café demonstrados pelos proprietários realmente impressionavam. Falavam do produto como se fosse vinho: explicavam as diferenças das origens, dos aromas, dos grãos, da torrefação. Convidado a degustar os diferentes tipos, o homem ficou encantado. Ele nunca imaginou que pudessem existir tantas variedades de café: “Foi como se eu tivesse descoberto um novo continente”, confessou, depois.

Imediatamente, Howard vislumbrou ali uma oportunidade. Movido pela intuição de que poderia transformar o hábito americano de tomar café, Howard ligou na mesma noite para a esposa dizendo que pediria demissão na Hammarplast. E se juntaria à pequena rede chamada... Starbucks.

Nem precisa dizer que Howard Schultz, que estava então com 29 anos, acertou na decisão. Aquela rede de cafeterias protagonizaria um dos mais espantosos casos de sucesso e crescimento empresarial americano. Em seu auge, a marca chegou a ter 15 mil lojas espalhadas em 43 países.

Todas as unidades Starbucks foram baseadas naquela primeira loja de Seattle. O pequeno estabelecimento fundado pelos amantes da bebida já continha o DNA da marca. Em sua autobiografia, Howard afirma que, quando os negócios estão ficando burocráticos demais, visita aquele primeiro estabelecimento:

“Deslizo a mão sobre os antigos balcões de madeira. Encho a mão de grãos bem torrados e deixo-os escorregarem pelos meus dedos, formando uma fina camada de óleo de aroma agradável. Insisto em lembrar a mim mesmo e aos outros à minha volta que temos responsabilidade diante daqueles que vieram antes. Podemos inovar, podemos reinventar quase todos os aspectos do negócio, exceto um: a Starbucks sempre venderá os grãos de café torrados de maior qualidade. Esse é o nosso legado.”

Talvez esse gigantesco negócio não existisse se Howard não fosse capaz de identificar uma grande idéia debaixo de seu nariz, na forma de um delicioso aroma de café.

O mesmo mérito teve o piloto americano Warren. Diariamente, ele circulava pelos corredores do aeroporto de Detroit. E podia testemunhar o enorme trabalho dos passageiros para alugar um carro. Até aquela época, os anos 1940, locadoras de veículos em aeroportos não eram comuns. Os interessados eram obrigados a pegar um táxi e se deslocar até o centro das cidades, onde ficavam as lojas. Todo mundo via isso, mas foi Warren que tomou uma atitude.

Em 1946, o piloto implantou o primeiro balcão de locação de automóveis no Aeroporto de Detroit. A sacada foi tão boa que Warren Avis logo transformou sua Avis Rent A Car System numa das principais locadoras dos EUA. Atualmente, a empresa é tão grande que adquire 70 mil novos veículos todos os anos.

Pegando carona nesse caso, vou contar a história de uma importante locadora de veículos brasileira.

Com 17 anos, Salim Mattar trabalhava como office-boy numa construtora de Belo Horizonte. Certa vez, ao entregar um documento numa locadora de veículos, o rapaz reparou na tabela de preços fixada na parede. Eram os anos 1960 e alugar um veículo não era algo muito comum no Brasil. Carro era um item caro, as estradas brasileiras se mostravam péssimas e poucas empresas atuavam no setor. Por isso, os valores eram altíssimos.

O rapaz fez uma conta rápida de cabeça e chegou a um número assombroso de faturamento mensal da empresa. Naquele momento, pôs na cabeça: “Um dia, vou abrir um negócio desses para mim.”

O tempo passou, mas a idéia permaneceu. Alguns anos mais tarde, em 1973, Mattar criou coragem e conseguiu financiamento para comprar Fuscas usados. Com um sócio, montou sua tão sonhada locadora de veículos. Mas o momento não podia ser pior: em 1973, ocorreu a maior crise de petróleo da história. Os preços dos combustíveis dispararam. Para o novo negócio engatar, o rapaz foi obrigado a criar diferenciais realmente atrativos.

Enquanto a concorrência abria apenas de segunda a sexta, das 8 às 18 horas, a nova locadora atendia 24 horas por dia a semana inteira. Os próprios sócios dormiam num sofá, revezando-se no plantão. Enquanto os concorrentes ofereciam o carro com o tanque vazio, eles o entregavam já abastecido. Outra novidade foi o aluguel por hora, algo que ninguém fazia no país.

À medida que o dinheiro foi entrando, os amigos incrementaram a frota com outros veículos, além dos tradicionais Fuscas e Galaxies. O resultado foi que, em cinco anos, a frota pulou de seis para 500 carros. Este é o relato do surgimento da Localiza Rent a Car, a maior locadora de veículos da América Latina.

Ao seu redor nos momentos de lazer

Todo fim de semana, Adriano Sabino velejava pelos lagos de Brasília. Nessas ocasiões, podia

presenciar a preocupação dos pais com os filhos que entravam na água: “Não vá para o fundo”; “Fique pertinho da mamãe”; e outros alertas.

Sabino imaginou que, se criasse algo para proteger as crianças, os pais iriam se interessar. Foi então que ele se lembrou de uma interessante espuma utilizada na flutuação de veleiros. Mesmo furada ou partida, não afundava de jeito algum. Ao pesquisar a composição do material, descobriu se tratar de um polietileno, não tóxico e à prova de bactérias. Ou seja: perfeito para um produto infantil. Com a ajuda da mulher, Sabino produziu uma espécie de bóia em formato fino e comprido: estava criado o espaguete, ou macarrão, de piscina. Com certeza, você já viu por aí.

Em pouco tempo, as coloridas espumas invadiram piscinas, clubes, hotéis e academias de todo o país. A Toy Power, empresa que Adriano e a mulher criaram para representar o produto, já comercializou 12 milhões de unidades e exporta para países da América do Norte, Mercosul e Comunidade Européia.

Você já foi passear no campo e voltou com uma porção de carrapichos grudados na roupa? Normalmente, as pessoas se irritam com isso. Mas o suíço George de Mestral reagiu de modo diferente.

Na volta de uma caminhada pelas montanhas da Suíça com seu cão, ele percebeu que o animal estava cheio de carrapichos. Ao retirar as pequeninas plantas uma por uma, George se perguntou o que as fazia se fixarem nas superfícies. Analisando pelo microscópio, ele descobriu que centenas de ganchinhos se prendiam aos fios do tecido. Utilizando o mesmo princípio, o suíço desenvolveu o velcro. Pode-se dizer que sua invenção foi algo que pegou.

Para um sujeito observador e criativo, grandes idéias podem aparecer durante uma partida de tênis ou uma peça de teatro.

Você sabia que, até 1926, os tenistas disputavam as partidas usando calças compridas de linho e camisas sociais com colarinho? E que isso só mudou naquele ano porque um talentoso jogador francês chamado Jean René protestou publicamente contra o traje? Durante um jogo importante, ele declarou: “Essas roupas nos sufocam, tiram nossa liberdade, atrapalham o desempenho.”

Disposto a romper com o absurdo, no jogo seguinte, Jean entrou em campo vestindo uma camiseta de mangas curtas e um calção mais confortável. O traje causou escândalo entre espectadores, juízes e imprensa. O público se dividiu entre vaias e aplausos.

Na platéia, o presidente de uma importante confecção francesa intuiu que a novidade tinha grandes chances de emplacar, por dois motivos. Primeiro, o tenista desfrutava grande prestígio e muitos fãs certamente o seguiriam. Segundo, o fato teria forte divulgação na imprensa, o que significaria publicidade gratuita.

Depois da partida, o executivo procurou Jean e propôs a ele abrirem juntos uma confecção. O tenista se chamava Jean René Lacoste e sua marca, a Lacoste, revolucionou o mercado de moda esportiva.

A título de curiosidade: o pequeno jacaré, símbolo da marca, foi escolhido porque o jogador

era chamado pela imprensa de Le Crocodile, pela forma como atacava os adversários nas quadras.

Se você acha desagradável ir ao dentista hoje em dia, imagine quando ainda não existia anestesia. Até o século XIX, os pacientes se embriagavam para evitar a dor. E os dentistas se esforçavam para extrair os dentes o mais rápido possível, para encurtar o sofrimento.

A história só mudou quanto o dentista americano Horace Wells foi assistir a uma peça de teatro na cidade de Hartford, Connecticut. No espetáculo, 12 pessoas inalavam um misterioso gás e, a partir daí, agiam feito doidos: corriam, gritavam e gargalhavam. Um dos artistas, porém, bateu violentamente a perna numa cadeira. Apesar disso, não gritou nem esboçou qualquer sinal de dor. Pelo contrário, continuou pulando e sorrindo como se nada tivesse acontecido.

Horace ficou impressionado: “Como pode alguém não sentir dor?” No final do show, o cirurgião procurou os atores e descobriu que a substância era o óxido nitroso, ou gás hilariante. Já na semana seguinte, ele experimentou a novidade num paciente com siso dolorido. Deu certo: a extração foi indolor. Estava criada a melhor amiga dos pacientes, a anestesia. Horace se deu tão bem que foi para uma cidade maior, Boston, onde montou uma clínica enorme e de grande prestígio.

Tirar um tempinho para visitar um amigo é uma atividade bastante prazerosa. Mas não é porque você está relaxado que vai deixar de olhar ao redor.

No inverno de 1928, uma fortíssima epidemia de gripe castigava os Estados Unidos. Os médicos e laboratórios estavam empenhados em descobrir uma forma de combater o vírus, que já tinha infectado quase metade da população do país.

Hub Beardsley, presidente de um desses laboratórios, resolveu esquecer tudo aquilo e visitar um colega na redação de um jornal. Nas duas horas em que esteve ali, porém, algo chamou sua atenção: não viu uma única pessoa espirrando. Seu amigo Tom Keene, editor do jornal, explicou que o pessoal estava tomando uma combinação caseira inventada por um deles, uma mistura de aspirina com bicarbonato de sódio.

Beardsley ficou assombrado: o remédio era tudo o que a comunidade médica procurava incansavelmente. De volta ao laboratório, ele pediu aos químicos para estudarem a fórmula. Assim, três anos depois (o que, para a indústria farmacêutica, é pouquíssimo tempo), foi lançado o comprimido efervescente Alka-Seltzer. Além das propriedades analgésicas, o medicamento se mostrou muito eficaz contra problemas estomacais – e ressacas. Por isso, se tornou logo popular nos EUA e, mais adiante, em vários outros países.

Ao seu redor nas viagens

Em 1943, o físico americano Edwin Land viajava com a mulher e as crianças pela região do Novo México, nos Estados Unidos. Em determinado momento, quando ele tirava fotos de sua filha de 3 anos, a menina perguntou: “Por que a gente não vê a foto agora?”

Edwin explicou pacientemente que aquilo ainda não era possível, mas a garota nem quis

saber: “Papai, eu quero ver as fotos. E quero agora!” A mãe achou graça, mas o pai ficou pensativo: será que a filha não estava manifestando o desejo de muita gente?

Edwin trabalhava com papel polarizado. E passou os meses seguintes tentando desenvolver uma máquina que pudesse revelar as fotos instantaneamente. Assim, graças a uma criança mimada e a um pai esforçado, em 1947 surgiu a Polaroid.

Numa manhã fria de 1913, um casal de namorados passeava pela praia da cidade francesa de Deauville. Para proteger a garota do vento gelado que vinha do mar, o rapaz ofereceu seu suéter. Supervaidosa, a garota recusou dizendo que a peça poderia “desmanchar o penteado”.

Mas pediu permissão ao namorado para cortar a malha pela frente, para ser vestida como uma camisa. Apaixonado, o rapaz consentiu. Ao provar a nova roupa, uma surpresa agradável: como o namorado era bem mais alto que ela, a malha caiu como um vestido. Seu toque final foi costurar dois enormes bolsos, “na altura exata em que as mãos gostam de descansar”, como ela justificou.

Ao circular pelas ruas de Deauville com a inovadora peça, a jovem chamou a atenção: as mulheres a paravam para saber onde ela havia comprado aquilo. A garota era Gabrielle Coco Chanel, e a peça criada por ela, o cardigã. Se o primeiro modelo de Coco fez sucesso? Com a palavra, a própria estilista: “Minha fortuna foi construída em cima daquela malha velha que eu vesti porque fazia frio em Deauville”, disse ela, pouco antes de morrer.

Uma das coisas mais difíceis na vida de um empresário é relaxar nas férias. Ao contrário do restante da equipe, o dono do negócio nunca está tranqüilo. A empresa é como um filho: a gente sabe que deve andar sozinho, mas tem medo que se machuque.

Mas não desligar durante uma viagem pode ser até bom. Quem sabe você volta com uma grande inspiração na bagagem? Foi o que aconteceu com o proprietário de uma fábrica de embalagens plásticas de Farroupilha, Rio Grande do Sul. No final dos anos 1970, o gaúcho Pedro passava as férias com a família na Riviera Francesa. Mas não conseguia relaxar: sua empresa enfrentava queda na venda de embalagens para garrações de vinho e os estoques de plástico lotavam os galpões. A única saída que ele via era fabricar outro produto usando o plástico. Mas o quê?

Pedro matutava sobre o assunto quando cruzou à sua frente uma elegante francesa. Ao olhá-la da cabeça aos pés, o gaúcho percebeu que ela calçava a mesma sandália usada pelos pescadores. Como era possível um mesmo produto atender a públicos tão diferentes? Ao comprar um par do calçado, ele descobriu o porquê. Além de resistente e barato, o modelo de plástico era bastante prático para andar na areia. Pedro ficou encantado: “Praia é o que não falta no Brasil. Então, por que não produzir a sandália por lá?”

Foi assim que Pedro Grendene, com o irmão Alexandre, criou a sandália Melissa, em 1980. O produto chegou a vender 25 milhões de pares num único ano. Não é história de pescador – realmente, a famosa sandália foi inspirada nos pescadores da Riviera Francesa.

Convém destacar que, naquela época, lançar um calçado plástico no Brasil era uma atitude de grande ousadia. Ou o produto virava febre ou mico. Por isso, a empresa fez outra aposta

inovadora para apresentar a novidade: foi a primeira marca a fazer merchandising na televisão brasileira, durante a novela *Dancin' Days*.

Quantas pessoas fizeram fortuna apenas adaptando para seus países hábitos de outras regiões? Pense nisto: em viagens por países distantes, mantenha os olhos bem abertos.

Nos anos 1950, os americanos Arthur Melin e Richard Knerr passeavam pelo interior da Austrália quando tiveram contato com uma diversão local: os jovens colocavam aros de bambu ao redor da cintura e os faziam girar. Ora, é o bambolê, dirá você. Mas o produto só fez sucesso por aqui porque os dois americanos o trouxeram na bagagem para lançá-lo, em 1958, nos Estados Unidos. Se ganharam dinheiro? Basta dizer que, em apenas quatro meses, foram vendidos 25 milhões de bambolês na América.

Viagens a trabalho podem ser muito enriquecedoras. Em ambos os sentidos. No final do século XIX, o fotógrafo americano Thomas explorava o interior do México quando reparou num estranho hábito local. Os índios extraíam uma espécie de látex das árvores e o colocavam na boca para mastigar. “Qual a razão disso?”, perguntou. Os nativos disseram se tratar de um costume milenar: os maias já usavam a goma para manter a boca úmida durante viagens longas por regiões secas.

Thomas experimentou a substância e viu que o sabor não era ruim. Voltou para os Estados Unidos levando uma amostra na mala. Pouco tempo depois, conseguiu industrializar o produto. Foi assim que Thomas Adams criou a primeira goma de mascar do mundo civilizado. Um produto que, literalmente, caiu na boca do povo.

Outro americano, o agente do governo Clarence Birdseye, em 1915, trabalhava na gélida região de Labrador, norte do Canadá, onde a temperatura pode chegar a 50 graus abaixo de zero.

É um frio tão intenso a ponto de congelar um peixe assim que retirado da água. Mas o que mais impressionou o americano foi que, mesmo descongelados meses depois, os peixes mantinham o sabor e a textura de quando frescos.

Imaginando o potencial comercial daquilo, Clarence retornou aos Estados Unidos e passou os anos seguintes buscando uma forma artificial de congelar alimentos. Em 1930, lançou a primeira empresa de alimentos congelados do país. Apenas três anos depois, já havia 516 produtos diferentes à venda.

Mesmo a lembrança de uma viagem remota pode render uma solução original. No século XVIII, a varíola assolava a Inglaterra, sendo responsável por 10% das mortes de adultos e 30% das de crianças. Tudo indicava que a varíola humana era uma evolução da varíola bovina, que havia tempos atacava os rebanhos.

Durante as pesquisas, o médico inglês Edward Jenner se recordou de uma experiência que vivera quando jovem, no interior da Inglaterra. Ele tinha ouvido uma mulher que ordenhava vacas desdenhar da varíola humana, porque “já havia contraído a varíola bovina”.

Edward foi investigar e descobriu que, de fato, não havia nos hospitais nenhum registro de qualquer ordenhadora que tivesse contraído a doença. O médico partiu então para uma

experiência ousada: inoculou a varíola animal num paciente e depois o colocou em contato com a varíola mais letal, a humana. Deu certo: estava descoberta a cura de um mal que havia vitimado milhões de pessoas.

Nas transformações ao redor

Até o século XIX, fazer turismo pela Europa era um transtorno. O único meio de transporte terrestre disponível, a carruagem, obrigava os passageiros a sacolejar por dias, semanas e até meses para chegar ao destino. Mas tudo mudou radicalmente com a chegada do trem e do barco a vapor. De uma hora para outra, viajar se transformou num programa agradável e disputado pela elite europeia.

Mas havia um problema: os baús utilizados na época eram grandes e pesados, perfeitos para as carroças que transportavam pouca gente. Mas trens e navios levam centenas de pessoas ao mesmo tempo, e as bagagens estavam ocupando espaço demais. Além disso, o fato de serem todas iguais causava enormes confusões e trocas no momento do desembarque.

Um jovem artesão suíço foi um dos primeiros a perceber que as bagagens deviam se adaptar. Ele já trabalhava com baús em Paris e tratou de criar um modelo mais adequado aos novos tempos. Inicialmente, eliminou as tampas curvas dos baús para facilitar o empilhamento. Depois, para otimizar o espaço, desenhou compartimentos específicos para cada tipo de objeto, como vestidos, luvas, jóias, espelhos e esculturas. A terceira novidade foi substituir o couro utilizado no revestimento das bagagens por uma lona mais leve e que podia ser tingida de cores diferentes.

Logo toda a elite de Paris utilizava as modernas e luxuosas malas do artesão... Louis Vuitton. Entre as clientes, estava a imperatriz Eugenie, esposa de Napoleão III, fato que contribuiu para transformar a marca numa grife.

Observe que a transformação ocorreu aos olhos de todos os artesãos da Europa. Mas apenas Vuitton teve a sensibilidade de identificar naquilo um filão para o seu negócio. Além de construir um império, Louis Vuitton é considerado o criador da bagagem moderna.

Para acompanhar as mudanças ao redor, nada melhor do que ler com atenção as notícias que saem na imprensa. Um pequeno artigo pode conter uma grande oportunidade.

A notinha no jornal dizia: “Exército suíço importa mais um lote de canivetes da Alemanha.” E o texto completava: “Não existe um único fabricante do produto na Suíça.” O suíço Karl Elsener achou aquilo ótimo. Ele, que procurava um nicho para abrir seu próprio negócio, optou pelos canivetes.

Karl comprou diversos instrumentos alemães e os desmontou para desvendar seu funcionamento. Depois, fez uma pequena fábrica para produzir algo semelhante. Ele sabia que o grande diferencial de seus canivetes era a origem suíça. Por isso escolheu como marca o próprio brasão do país.

No nome da empresa, homenageou seus pais: Victor e Victoria. Esta é a origem dos canivetes Victorinox. O acerto foi tão grande que Karl expandiu a linha lançando modelos

com abridor de latas, chave de fenda, punção, saca-rolhas, serrote, alicate, abridor de garrafas, palito de dentes, pinça, gancho de pesca, lente de aumento, bússola e, mais recentemente, pen drive. Existem atualmente mais de 800 modelos Victorinox disponíveis. A produção anual chega a 25,7 milhões de unidades, distribuídas em cerca de 150 países.

Bill Gates, durante muito tempo o homem mais rico do mundo, começou sua fortuna a partir de uma matéria publicada numa revista. Em janeiro de 1975, a publicação *Popular Electronics* trouxe na capa a seguinte manchete: “Chegou o primeiro computador pessoal da história: Altair 8800.”

Lendo atentamente o artigo, Gates descobriu que o novo computador ainda não tinha um sistema operacional, o software que faz a máquina funcionar. Julgando-se capaz de criar o programa, Gates teve uma audácia fora do comum: preocupado que alguém chegasse à sua frente, ligou para o fabricante do Altair afirmando que já tinha o programa em mãos quando, na verdade, não tinha nada.

Lógico que a empresa ficou extremamente interessada em conhecer o programa. Gates inventou então uma série de desculpas para adiar o encontro, já que precisava antes *ter* o produto. É fato que Gates, então com 20 e poucos anos e universitário de Harvard, conhecia alguma coisa de computadores de grande porte existentes na própria universidade – porém, nada que o habilitasse a desenvolver o complexo software.

Com um amigo que trabalhava na fabricação de computadores, Paul Allen, ele trabalhou dia e noite tentando desesperadamente adaptar a linguagem dos computadores de grande porte para as máquinas de uso pessoal. Finalmente, depois de oito trabalhosas semanas, os amigos chegaram a uma solução que julgaram razoável.

E aí o milagre aconteceu: sem nunca terem visto um Altair na vida, os amigos colocaram o programa no computador e – pasme! – ele rodou perfeitamente. Você pode dizer que é sorte, mas eu sou mais a frase de Thomas Jefferson: “Eu acredito na sorte. E quanto mais eu trabalho, mais sorte eu tenho.”

A empresa adquiriu o programa dos rapazes e, com o dinheiro, Gates e Allen puderam lançar, em 1976, a Micro-soft (inicialmente com hífen mesmo, para deixar claro a origem dos dois fundadores: um de hardware e o outro de software).

Novidades tecnológicas, fatos curiosos, acontecimentos políticos: tudo pode esconder uma oportunidade disfarçada. Quando se pensa em bicho de pelúcia, o primeiro que vem à mente é o ursinho. Você já se perguntou por quê? Tudo teve origem num fato noticiado pela imprensa e aproveitado por um empresário. Acompanhe a história.

Em 1902, o presidente americano Theodore Roosevelt participava de uma caçada na fronteira dos estados da Louisiana com o Mississippi. Em determinado momento, o grupo encurralou um filhote de urso. Sendo a maior autoridade presente, o presidente recebeu o privilégio de abater o animal. Porém, para surpresa de todos, ele recusou, dizendo que era uma covardia atirar num pequeno e indefeso filhote.

O episódio foi amplamente divulgado pelos órgãos de imprensa do país. Uma pequena

fábrica de brinquedos decidiu aproveitar a repercussão e rapidamente lançou um ursinho de pelúcia com o nome de Teddy, o apelido do presidente. A população se divertiu e aderiu à brincadeira, presenteando as crianças com o personagem. Teddy deu origem a todos os ursinhos de pelúcia que vieram depois.

Você deve ter percebido que grande parte das histórias narradas neste livro se passa nos Estados Unidos. Não é coincidência: uma das razões que levaram o país a se estabelecer como maior potência mundial foi justamente o empreendedorismo de seu povo. Uma das explicações para isso é que os americanos sempre tiveram governantes que estimulam e valorizam um espírito inquieto, dinâmico, de grande ousadia e coragem.

O próprio presidente Roosevelt é um exemplo. Uma de suas frases mais famosas se aplica a qualquer pessoa que tenha uma grande idéia na cabeça mas esteja na dúvida se deve investir nela ou não: “É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo se expondo à derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

Oportunidades
disfarçadas nas
fatalidades

Stephen Hawking é considerado o mais brilhante físico teórico desde Albert Einstein. Há mais de 20 anos o britânico sofre de esclerose lateral amiotrófica, uma rara doença que paralisa os músculos.

Parece uma triste coincidência que um sujeito tão genial possa sofrer de um mal tão terrível, não é verdade? E se não for uma obra do acaso? E se as duas coisas estiverem diretamente relacionadas? Com a palavra, a própria mãe do físico, Isobel Hawking: “Ele mesmo diz que não teria chegado aonde chegou se não fosse pela doença. É bem possível, porque ele tem se concentrado no assunto de uma maneira que, acho, não teria feito se pudesse sair por aí, como costumava fazer. Não posso dizer que alguém seja sortudo tendo uma doença como essa, mas é menos ruim para ele do que seria para algumas pessoas, pois Stephen pode muito bem viver dentro da sua própria cabeça.”

AMADOR AGUIAR é um dos grandes mitos do mundo dos negócios.

Partindo de uma origem humilde, ele construiu um dos maiores bancos privados brasileiros. O que levou Aguiar a ter tanto sucesso? Trabalho, disciplina, garra, genialidade? Segundo ele próprio, não foi nada disso. “Todo o meu sucesso eu atribuo à asma. Eu não dormia à noite e, por isso, lia tudo sobre entidades bancárias. Assim, superei muitos funcionários e concorrentes mais elevados do que eu”, afirmou o fundador do Bradesco.

Durante sua vida, Thomas Edison trabalhou absurdamente, produzindo cerca de 1.300 patentes. A razão da obsessão, segundo a *Enciclopédia Britânica*, era uma surdez parcial, que “influenciou fortemente sua conduta e carreira, criando motivação para muitas de suas invenções”.

Enfim, são inúmeros os exemplos que mostram como limitações, doenças e acidentes, em vez de atrapalhar, podem até impulsionar a carreira de um profissional.

Foi o que aconteceu com o cientista Max Huber, em 1965. Ele trabalhava no setor de pesquisas da Nasa, no desenvolvimento de novos produtos. Porém, num fatídico dia, houve uma inesperada explosão que o atingiu gravemente. Queimaduras terríveis deixaram o rosto do cientista desfigurado. Cirurgias reparadoras foram realizadas, assim como avançados tratamentos médicos e técnicas terapêuticas. Mas, ao final do tratamento, cicatrizes profundas ainda marcavam a face de Huber.

Não havia mais o que fazer, afirmavam os especialistas. Mas Huber ficou tão obcecado em recuperar sua pele que construiu um verdadeiro laboratório em casa. Utilizando seus conhecimentos sobre plantas, o cientista iniciou uma série de experiências com vegetais, minerais, algas e outros ingredientes marinhos.

“As invenções são o resultado de um trabalho teimoso”, já dizia Santos Dumont. E assim, depois de 12 anos de testes e mais de 6 mil tentativas, finalmente Huber chegou a um creme rico em cálcio, vitaminas e sais minerais capaz de suavizar até as cicatrizes mais profundas.

Esta é a impressionante história do surgimento dos produtos La Mer, uma das marcas de cosméticos mais conceituadas da Europa. Disputados pela elite, os produtos têm quantidade limitada e preços altos: um pote de 57mg sai por US\$ 150. Tanto prestígio fez de Max Huber um homem bem-sucedido. E tudo começou com um grave acidente.

Na próxima vez que você entrar numa banheira de hidromassagem, lembre-se de que ela não foi criada como objetivo de relaxar. Na verdade, foi concebida para aliviar o sofrimento de um rapaz que sofria de artrite.

Era o ano de 1956, na Califórnia. A família proprietária de uma fábrica de hélices para aviões e bombas de irrigação para plantações buscava um remédio para tratar a artrite que

atacava um de seus integrantes. Com dores constantes nas pernas, o rapaz foi levado a vários médicos. O único tratamento que havia para isso na época era a hidroterapia, ou seja, banhos, duchas e aplicação de jatos d'água no local. O problema era que a clínica ficava distante do local onde a família morava – e as sessões eram caríssimas.

Pensando numa forma de realizar o tratamento em casa, alguém teve a idéia de adaptar uma bomba de irrigação numa banheira doméstica. Fixada do lado de fora, a bomba provocava pressão, impulsionando jatos de água para o interior da banheira. Para a satisfação do rapaz, o invento funcionou melhor do que o esperado: aplicados nas suas pernas, os jatos aliviavam a artrite. Aplicados nas costas, relaxavam os músculos. Pode-se dizer que a família Jacuzzi teve muito sucesso com a invenção.

Só quem já sofreu de forte alergia sabe o desconforto que isso causa. Os sintomas vão muito além de espirros, indisposição e congestionamento nasal. Em casos mais graves, provocam sérios problemas respiratórios. Era isso o que vivia o carioca Alintor Fiorenzano, no final dos anos 1970.

Físico por formação, Alintor vivia num sítio no interior do Rio de Janeiro. Ele amava a vida no campo, o contato com a natureza, árvores, riachos e bichos. Mas sofria com poeira, mofo, bolor e fungos. Depois de percorrer diversos médicos em busca de tratamento, o máximo que ouviu foi: “É melhor o senhor evitar o campo.”

Com seus conhecimentos teóricos, Alintor decidiu desenvolver por conta própria uma solução. Utilizando um poderoso microscópio, ele descobriu a principal causa de suas alergias: os ácaros, organismos presentes em todo lugar – carpetes, tapetes, colchões, travesseiros, móveis, pisos das casas. Um único grama de pó pode conter 500 ácaros. Alintor apurou também que o clima do Brasil, úmido e quente, oferece as condições ideais para a proliferação da espécie.

Depois de muitos estudos e testes, o físico chegou a um pequeno aparelho que, ligado na tomada, era capaz de reduzir as populações da espécie em seu sítio. Satisfeito com os resultados e respirando melhor, Alintor teve a visão de comercializar seu produto. Assim, em 1983, surgiu o Sterilair.

Inicialmente, o aparelho foi distribuído apenas para parentes e amigos. Mas logo foi lançado no Brasil e no exterior. Em 1989, a Yashica adquiriu a patente e iniciou a produção do equipamento, que logo se transformou num sucesso de vendas. Estima-se que mais de 1,5 milhão de aparelhos tenham sido vendidos apenas no mercado brasileiro.

Queimaduras, artrite, alergia. Para a imensa maioria das pessoas, problemas desse tipo só causam sofrimento e dor de cabeça. Mas, para alguns poucos, é diferente: conseguem ver oportunidades disfarçadas até mesmo em uma persistente dor de cabeça.

Parecia ironia do destino: o sujeito era dono de uma rede de farmácias e não achava nada para aliviar seu mal. Mesmo tendo à sua mão todos os medicamentos disponíveis, não conseguia se livrar das terríveis dores de cabeça.

Foi quando alguém lhe disse que uma farmácia concorrente oferecia um elixir capaz de

aliviar qualquer dor. Imediatamente, o empresário foi até lá experimentar a novidade. Realmente, para sua surpresa, sentiu um alívio imediato. Ficou tão encantado que adquiriu até a fórmula do medicamento.

O homem era Asa Griggs Candler e o xarope, a Coca-Cola. Segundo consta, ele pagou apenas US\$ 2,3 mil pela fórmula do produto que se tornaria o mais vendido do mundo.

Candler é o gênio por trás da construção da Coca-Cola Company. Com idéias criativas e inovadoras, ele transformou o simples xarope num negócio bilionário. Mas seu império teve início graças a uma insuportável dor de cabeça.

São inúmeras as histórias de pessoas que enfrentaram doenças e saíram fortalecidas. Você sabia que o ciclista Lance Armstrong, antes de vencer sete vezes consecutivas o Tour de France, enfrentou três tumores malignos em seu corpo? E isso não foi tudo o que ele teve de superar.

Aos 25 anos, quando revelou à sua equipe, a francesa Colidis, que tinha câncer nos testículos, teve seu contrato rescindido. Como entraria num longo e penoso processo de quimioterapia, não poderia mais competir e, por isso, foi dispensado.

Nem com o tratamento médico a equipe concordou em colaborar. Para bancar os medicamentos e hospitais, Lance teve que se desfazer do carro, de alguns bens e por pouco não ficou sem a casa.

E o pesadelo não parou aí. Um ano depois, exames revelaram dois novos tumores, do tamanho de bolas de golfe, em seu pulmão e no cérebro. O diagnóstico: apenas 40% de chance de sobreviver.

Mas, contrariando as expectativas, ele se recuperou. Voltou a treinar, competir e... O resto, você sabe. Depois de derrotar o adversário mais temido que existe, com certeza Lance se sentiu imbatível. “O que não me mata me deixa mais forte”, já dizia Nietzsche.

Se olharmos com atenção, veremos que grandes conquistas, idéias, produtos e obras geralmente nascem da adversidade.

Como bem ilustra o caso envolvendo um importante escritor carioca. Aos 40 anos, recém-casado, descobriu que sofria de epilepsia. Ao mesmo tempo, passou a ter insônia, problemas de estômago e a perder peso continuamente. Como se tudo isso não fosse suficiente, contraiu também uma grave inflamação nos olhos.

Os médicos fizeram todos os exames e não descobriram qualquer problema. Como tratamento, recomendaram apenas que ele se afastasse imediatamente do trabalho e fosse para uma clínica de repouso num lugar tranquilo. A esposa escolheu Nova Friburgo, região serrana do Rio de Janeiro.

Inexplicavelmente, seu estado de saúde piorou. A inflamação nos olhos complicou-se, ameaçando deixá-lo cego permanentemente. Para desespero da mulher, o escritor continuou a perder peso e ficou cadavérico, à beira da morte.

Foram meses de horror e pesadelos, com muitos delírios e alucinações. Naquele período, o escritor passou a refletir sobre o sentido da vida. Vivendo na escuridão, já que seus olhos

estavam vendados, foi tomado por pensamentos sombrios e desenvolveu uma visão crítica do mundo.

Nos momentos de sanidade e consciência, o homem imaginou registrar toda aquela experiência num livro e contar sua angústia, o pessimismo, as sensações de se estar próximo da morte.

E foi assim que surgiu uma das maiores obras da literatura brasileira e mundial: *Memórias póstumas de Brás Cubas*. Sim, esta é a história de Machado de Assis.

Não por acaso, o livro é assinado por um escritor defunto. O primeiro capítulo se chama “O óbito do autor”. Já no início, encontramos o homem acamado, agonizando, à beira da morte, exatamente como Machado em Nova Friburgo. Um dos pontos mais altos do livro é justamente a descrição de um delírio.

Os primeiros capítulos do clássico foram escritos pela esposa do escritor, porque ele não conseguia enxergar nada. O próprio Machado confirmou isso mais tarde:

“Brás Cubas não foi escrito, foi ditado por mim. Foi ditado porque eu estava quase cego. Atacaram-me uma moléstia dos olhos que só depois de muito tratamento se foi.”

O romance foi publicado apenas dois anos após o escritor ter sofrido sua grave crise de saúde. (Alguns biógrafos de Machado têm outras hipóteses e explicações para a virada que ele deu em sua carreira. Mas, para mim, parece óbvio que uma experiência traumática como essa seja mais do que suficiente para mudar nossa visão da vida e do mundo.)

Ninguém está livre das fatalidades. Elas fazem parte da vida e acontecem com todo mundo. A grande questão é como lidar com elas. Por exemplo: como reagir ao escutar de um médico o seguinte diagnóstico: “Lamento informar, mas seu filho é portador da síndrome de Down.”

O ano era 1948, e a dona de casa Jolinda não acreditou no que estava ouvindo. Para não restarem dúvidas, o doutor foi mais enfático: “Seu filho é retardado mental, entendeu? Não espere nada dele. Cuide dele como se cuida de uma planta: limpe, alimente, mas ele não vai passar dos 17 anos.” O homem foi tão impiedoso que a mulher achou que ele estivesse fora de si.

A mãe decidiu esquecer o episódio e continuar cuidando do menino Zequinha como se fosse um garoto normal. O tempo passou e, na idade escolar, matriculou-o numa escola-parquinho do bairro. Mas Zequinha não conseguiu acompanhar os colegas e teve que deixar a turma. A mãe procurou outras instituições de ensino, mas nenhuma aceitou a criança por ela sofrer de “atraso mental”.

Diante de tantas recusas, Dona Jolinda foi obrigada a aceitar a real condição do filho. Mesmo assim, ficou inconformada: limitado ou não, o menino tinha o direito de aprender até onde sua capacidade permitisse. Além disso, não era justo privá-lo da convivência com professores, amiguinhos e aulas. Certamente, algumas das melhores lembranças da infância vêm do ambiente escolar.

Em sua peregrinação por escolas, ela e o marido conheceram outros três casais com filhos nas mesmas condições. Foi quando alguém no grupo teve a idéia: “Se não existe um centro

para crianças especiais, por que nós não criamos um?”

Mas, para levar o projeto adiante, era preciso levantar recursos. Dona Jolinda descobriu então seu lado empreendedor: organizou chás beneficentes, leilões e pré-estréias de filmes de cinema para a alta sociedade paulista. Aos poucos, o grupo conseguiu construir um pequeno centro para estudar, discutir e formar pessoas capazes de cuidar de crianças com deficiência mental.

A notícia da nova entidade logo se espalhou pela região, atraindo outras pessoas com deficiências. Para atender todo mundo, seria necessário um espaço muito maior. E dinheiro para bancar tudo isso?

Foi numa viagem ao Rio de Janeiro que Dona Jolinda conheceu a Feira da Providência, um bem-sucedido evento promovido por Dom Hélder Câmara destinado a obter verbas para projetos beneficentes do estado do Rio. Na mesma hora, a mulher pensou: por que não realizar o mesmo evento em São Paulo e utilizar o dinheiro levantado para a construção do novo centro?

Procurado, Dom Hélder permitiu a utilização da idéia na capital paulista. Mas o religioso fez uma ressalva: para evitar confusão, o nome deveria ser outro. Assim, em 1966 foi realizada a 1ª Feira da Bondade de São Paulo.

Em pouco tempo, o evento cresceu e se incorporou ao calendário de acontecimentos da cidade. Uma das edições, realizada no Anhembi, recebeu mais de 300 mil pessoas.

Com o valor arrecadado nas sucessivas feiras, foi possível construir a sede da entidade num terreno cedido pela prefeitura. Esta é a história do surgimento da unidade paulista da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae).

Curiosidade: apesar de o médico ter dado apenas 17 anos de vida para Zequinha, o filho de Dona Jolinda sobreviveu até os 52 anos de idade, vindo a falecer somente em 2001.

Atualmente, a Apae está entre os três maiores centros do mundo na realização do famoso teste do pezinho. Por ano, cerca de 300 mil crianças são atendidas. Para continuar crescendo e mantendo seus serviços, a Apae conta com o apoio de pessoas e de empresas que investem no terceiro setor.

Como as empresas devem selecionar seus projetos de responsabilidade social

Atualmente, a responsabilidade social corporativa transformou-se em algo obrigatório. Não se trata de moda, mas de conscientização. As empresas perceberam que contribuir para o desenvolvimento do país e apostar na sustentabilidade é fundamental para garantir a perenidade do negócio. É isso que clientes, colaboradores, sociedade e acionistas esperam delas. “Não se pode ter empresas bem-sucedidas em sociedades fracassadas”, afirmou o magnata suíço Stephan Schmidheiny.

Mas isso não significa que os empresários devam sair por aí apoiando qualquer causa ou entidade. Pelo contrário, é preciso ter foco estratégico. O guru Michael Porter afirma que as organizações precisam buscar projetos sociais que têm relação com seus negócios:

“Um banco deve ajudar a população de baixa renda a poupar, a financiar moradia, porque é disso que ele entende. Apoiar uma companhia de dança é uma questão social genérica para uma empresa de energia, mas pode se transformar num diferencial competitivo para uma empresa de cartão de crédito, que lucra com o aumento dos gastos dos consumidores em entretenimento.”

Então uma empresa deve investir no social visando ao lucro? Pode soar condenável, mas não é. A parceria deve, de preferência, oferecer vantagens para ambos os lados. Somente assim correrá menos risco de ser interrompida de uma hora para outra.

Acompanhe o raciocínio. Imagine uma corporação que contribui para uma causa que não tem nada a ver com seu ramo de atuação. Internamente, o apoio é visto apenas como uma iniciativa isolada. Por não fazer parte da estratégia da empresa, é uma parceria frágil.

Ao menor sinal de crise, dificuldades financeiras ou troca de direção, a contribuição pode ser suspensa de uma hora para outra. Às vezes o motivo é mais insignificante ainda: Steven Dubner, diretor da ADD, Associação Desportiva para Deficientes, entidade que minha agência apóia através de serviços de comunicação, me confidenciou certa vez que o presidente de uma importante companhia suspendeu a colaboração simplesmente porque a esposa havia se engajado em outra instituição.

Agora imagine o impacto disso na entidade, que precisa honrar custos fixos, como aluguel, contas de água, luz, telefone, impostos variados, pagar empregados (já que nem todos são voluntários).

Como qualquer negócio, as instituições beneficentes vão crescendo e contratando de acordo com a receita arrecadada. Um corte súbito no faturamento fatalmente resultará em redução da operação, demissões e dívidas. Ou seja, ao invés de contribuir, a empresa estará prejudicando a entidade.

A melhor forma de se engajar é de maneira sustentável. Exemplo: uma confecção pode investir no treinamento de costureiras de um bairro carente. Desta forma, no futuro terá um serviço de qualidade com custos menores.

De olho no enorme mercado de deficientes físicos, um fabricante de artigos esportivos pode adotar uma entidade como a ADD.

Um exemplo de projeto de responsabilidade social alinhado com o foco estratégico da empresa é a Starbucks.

A rede de cafeterias se tornou a maior do mundo praticamente sem investir em propaganda. Como a empresa faz sua divulgação? Através de um bem amarrado pacote de ações com as comunidades. Sua estratégia prevê uma “preparação do terreno”: antes de entrar num mercado, cria um clima de expectativa.

Inicialmente, contrata uma empresa de relações públicas local para pesquisar os interesses e a herança cultural da região. Baseada nisso, seleciona as instituições de caridade e ações voluntárias mais representativas. Depois, reúne imprensa, representantes, comerciantes e parceiros e assume um compromisso social com vizinhos e fornecedores. Anuncia também

que destinará parte dos lucros para os órgãos escolhidos. Nos Estados Unidos, a empresa participa ativamente de atividades como limpeza da vizinhança, luta contra a Aids, combate ao analfabetismo e assim por diante.

Depois disso tudo, é fácil entender por que as comunidades recebem com simpatia uma nova unidade Starbucks. Observe que as ações sociais da rede estão diretamente relacionadas com a sua expansão.



Perder um parente de forma violenta é uma grande fatalidade. Foi o que viveu o universitário Antônio. Aos 19 anos, ele cursava Medicina na Santa Casa de Misericórdia. A família, portuguesa, tirava seu sustento de uma padaria em São Paulo.

Certo dia, porém, houve uma tentativa de assalto no estabelecimento e o pai do rapaz foi morto pelos bandidos. Antônio foi obrigado a interromper os estudos e assumir o negócio da família. A solução era provisória: todos sabiam que o sonho dele era clinicar. O plano era manter o estabelecimento funcionando até conseguirem vendê-lo, o que ocorreu alguns meses depois.

Mas, ao retomar a faculdade, Antônio percebeu que algo havia mudado nele: tinha tomado gosto pelo comércio. Talvez tivesse herdado a vocação do pai, mas o fato é que agora só conseguia pensar em bisnagas, sonhos e pãezinhos franceses.

Pela segunda vez, ele abandonou a faculdade. Só que, agora, por vontade própria. Com o dinheiro da família, comprou uma lanchonete. Pouco tempo depois, trocou o negócio por uma pastelaria e, finalmente, por uma pizzaria. Mas ele continuava insatisfeito. Não bastava ser dono de um restaurante. Ele queria mais: sonhava em ter uma rede de estabelecimentos. Para isso, necessitava descobrir um nicho, um diferencial qualquer, algo que o destacasse da concorrência.

Num dos estabelecimentos que assumiu, Antônio conheceu um cozinheiro árabe. Na época, final dos anos 1980, não havia um número tão expressivo de restaurantes especializados nessa cozinha no país. Isso chamou a atenção do rapaz. Ele imaginou que esfihas, quibes e charutinhas podiam ocupar um espaço maior no gosto dos brasileiros.

Assim, em 1988, em parceria com o tal cozinheiro, Antônio inaugurou uma lanchonete fast-food árabe em São Paulo. Atraídos pelo preço baixo (três esfihas custavam o mesmo que um cafezinho), os consumidores lotaram o pequeno estabelecimento, que, inicialmente, contava com apenas dez mesas. O sucesso foi tão grande que o comerciante foi inaugurando filiais.

Esta é a história do Habib's, atualmente a segunda maior rede de fast-food do Brasil, atrás apenas do McDonald's. Com 305 lanchonetes e inaugurando em média de 25 a 30 novas lojas todo ano, o faturamento anual do Grupo Habib's foi de R\$ 1 bilhão em 2007.

Até hoje, um dos segredos da rede é a política de preços baixos. A esfiha, por exemplo, está há anos sem sofrer aumentos. Como a empresa consegue? Simples: os principais itens são

produzidos pelo próprio grupo – o queijo, os discos de pizza, os pães, os sorvetes, etc. Com esse formato, o Habib's fica livre da pressão de fornecedores e tem controle sobre o preço final de seus produtos.

Não é curioso que a maior rede árabe do país tenha sido criada por um português? Aliás, a palavra “habib” significa querido, em árabe.

Imagino que, de vez em quando, Antônio lamente o fato de seu pai não estar vivo para vê-lo no comando de um negócio tão bem-sucedido. Mas aí está a pergunta: se a tragédia não tivesse acontecido, Antônio teria descoberto sua verdadeira vocação e aberto o Habib's ou seria apenas mais um médico?

Isso é mera especulação, claro. O fato é que perder um dos pais é certamente uma experiência traumática. Mas é especialmente difícil quando acontece ainda na infância. Porém, de acordo com a escritora e pesquisadora americana Jill Brooke, mesmo esse tipo de tragédia pode ter um lado positivo: “Crianças órfãs são forçadas a ser muito mais introspectivas e a examinar os mistérios da vida trazidos pela morte, num período da vida em que seus colegas lidam apenas com as tensões mais brandas, típicas da idade.”

Para Brooke, foi principalmente a perda do ente querido que impulsionou personalidades como o magnata Rupert Murdoch, o escultor e pintor Michelangelo e os políticos Abraham Lincoln, Napoleão Bonaparte, Eva Perón, Simon Bolívar e Bill Clinton para o sucesso e as grandes realizações.

Evidentemente, ninguém quer passar por dores ou tristezas profundas. Mas, infelizmente, isso faz parte da vida. Se soubermos aceitar e reagir, poderemos tirar proveito das adversidades.

Vários produtos de sucesso surgiram graças a dificuldades, infortúnios, catástrofes ou grandes ameaças, como exemplifica o caso a seguir.

O forte calor do sul dos Estados Unidos tornava a vida difícil para atletas e profissionais do esporte. Vítimas de desidratação, durante a temporada de jogos sofriam, tonturas, câimbras, cefaléias – alguns chegavam a perder mais de oito quilos numa única partida. Durante os primeiros cinco anos da década de 1960, pelo menos 20 atletas morreram de problemas relacionados ao calor.

Na Flórida, em apenas um fim de semana, 25 jogadores deram entrada no hospital com desidratação. Tomar muita água, a solução óbvia, não era a saída: quem bebe líquido em excesso pode ter distensão abdominal e fortes cólicas estomacais.

Na Universidade da Flórida, uma equipe de pesquisadores liderada pelo Dr. Robert Cade tentava desenvolver uma bebida capaz de repor o líquido perdido na prática esportiva. O estudo, que começou a pedido do técnico do time de futebol americano da própria universidade, o Florida Gators, contava com a colaboração dos jogadores.

No final dos treinos, os atletas torciam suas roupas, despejando o suor acumulado num balde. Os pesquisadores analisaram a composição exata do suor – água, sódio, potássio, magnésio e diversos sais.

Com base nos dados, a equipe do Dr. Cade criou uma bebida enriquecida com esses elementos que não causava distensão abdominal. O problema era que, apesar de repor a água e os sais, o composto tinha um gosto horrível. Um dos jogadores chegou a afirmar: “As primeiras amostras eram tão ruins que poderiam fazer até uma larva engasgar.” Mas a esposa do líder da equipe resolveu a questão: ela sugeriu acrescentar açúcar e limões à mistura.

O impacto do produto no desempenho dos jogadores naquele ano foi surpreendente. Em 1966, a equipe teve a melhor temporada de seus 61 anos de história. Podia ser apenas uma coincidência, já que a equipe contava com grandes craques.

Mas alguns indicadores sugeriam o contrário. Primeiro, o time melhorou sua performance principalmente no segundo tempo. À medida que o jogo prosseguia, o Florida Gators parecia ter energia extra e não sentir o calor como os adversários. Segundo, no único jogo do ano em que ficaram sem a bebida, a equipe perdeu. Por fim, outro time da universidade, de basquete, abastecido pela mesma bebida, também obteve o melhor desempenho de sua história no período 1966-1967.

Por tudo isso, a fama de que havia uma “poção mágica” turbinando os Gators logo se espalhou. O jornal *Miami Herald* publicou uma matéria dizendo que “uma solução miraculosa com sabor de limão podia ser um dos segredos do sucesso do time da Flórida”.

Todos perguntavam que produto fabuloso era aquele. Mas ninguém podia dizer ao certo: nem nome a bebida tinha ainda. Para batizá-la, o Dr. Cade reuniu os pesquisadores – os “pais” da invenção –, e um dos participantes sugeriu uma palavra formada pela união do nome da equipe que serviu de cobaia, Gators, com o sabor da bebida, “lemonade”, e o resultado foi... Gatorade. Atualmente, a marca é a preferida dos esportistas e a líder mundial no segmento de bebidas isotônicas.

Nenhuma empresa está livre de fatalidades. Um dos segmentos nos quais essa máxima é mais visível é o da aviação. Quando acontece um acidente aéreo, o que pode fazer grande diferença é a maneira de lidar com o fato.

Em 31 de outubro de 1996, ocorria em São Paulo um dos piores desastres aéreos do país. Um Focker 100 da TAM caiu numa área residencial, próxima ao aeroporto de Congonhas, matando 99 pessoas. Na ocasião, o presidente da companhia, o comandante Rolim, se encontrava no exterior, e a empresa estava nas mãos do diretor Luiz Eduardo Falco. O que ele fez é considerado até hoje uma das melhores maneiras de administrar uma crise de que se tem notícia.

Logo que soube do incidente, Falco agiu rápido. Ainda no carro em direção ao local dos destroços, ele ligou para o chefe dos pilotos e determinou que todos os vôos continuassem saindo no horário. A empresa não pararia e isso reforçava a idéia de que o acidente era um fato isolado. Sua segunda ligação foi para a chefe das comissárias, dizendo que as profissionais sem condições emocionais de voar deveriam ser mandadas para casa. Afinal, uma aeromoça com uniforme da TAM chorando transmitiria desolação e insegurança ao público.

A terceira ligação foi para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Falco

determinou que todas as atendedoras deveriam se dedicar basicamente a fornecer informações para as famílias dos envolvidos no desastre.

Sua quarta decisão foi alugar o hotel inteiro localizado em frente ao aeroporto para acomodar os parentes das vítimas, que certamente viriam acompanhar o resgate. A quinta medida foi deslocar uma equipe completa para ouvir e confortar os familiares no hotel, composta por dezenas de profissionais, entre psicólogos, padres, pastores e rabinos. Detalhe: todas essas providências Falco tomou ainda na primeira hora após a tragédia.

Outro cuidado foi preparar entrevistas coletivas o mais rápido possível para evitar especulações da imprensa. Segundo Falco, “a melhor maneira de cortar os boatos pela raiz é dar periodicamente a versão oficial”.

Passados os primeiros dias, quando o que estava em discussão eram os seguros de vida, a TAM foi extremamente generosa: ofereceu dez vezes mais do que o exigido pela legislação brasileira. Em vez de US\$ 15 mil, garantiu US\$ 150 mil para cada família.

Como é comum nesses casos, a ocupação nas aeronaves da empresa caiu 70%. Mas poucos vôos foram cancelados. Alguns chegaram a decolar sem passageiros. Claro que isso acarretava prejuízos financeiros, mas era importante mostrar ao público que o acidente não tinha abalado a companhia.

O resultado não tardou a aparecer. Três meses após a tragédia, o índice de ocupação dos assentos voltou ao normal. Seis meses depois, as ações da empresa valiam 12% mais do que no dia do acidente.

E o mais surpreendente: apenas oito meses após o acidente, a TAM foi eleita a Empresa do Ano pelo mais conceituado prêmio do meio empresarial brasileiro: o ranking Melhores e Maiores da revista *Exame*.

Considero esse caso admirável. Um fato trágico, que tinha tudo para abalar a imagem e prejudicar o negócio da companhia, serviu para fortalecê-la. Se foi possível a reviravolta num acidente gravíssimo como este, imagine num incidente mais leve que sua empresa pode sofrer.

Lamentavelmente, nem a própria TAM parece ter aprendido com a experiência. Em 17 de julho de 2007, quando a empresa era dirigida por outros profissionais, houve a explosão de um Airbus no mesmo aeroporto de Congonhas, vitimando 199 pessoas. Desta vez, porém, a companhia cometeu uma série de equívocos amadores que comprometeram muito a imagem da marca naquele ano.

Em qualquer situação desagradável que você imagine, pode existir uma oportunidade disfarçada. E não há experiência mais traumática do que ser um prisioneiro de guerra.

O alemão Joseph vivia tranquilamente na Inglaterra, em 1912, trabalhando como boxeador e técnico de lutas. Porém, quando eclodiu a Primeira Guerra, exatamente por ser alemão, o rapaz foi detido e aprisionado nos campos de Lancashire e da ilha de Mann.

Trancafiado em tempo integral, Joseph pôde testemunhar o sofrimento dos feridos nas batalhas, gente com enfermidades graves, cortes profundos, membros amputados, em péssimas

condições de higiene e sem assistência médica. Para ele, o que prejudicava a recuperação dos enfermos era o fato de ficarem deitados o tempo todo, imobilizados, sem qualquer atividade física.

Utilizando o pouco conhecimento de medicina e fisiologia que possuía, o alemão improvisou alguns exercícios físicos que respeitavam as limitações de cada ferido. Por exemplo: se o sujeito não podia mexer as pernas, fazia apenas exercícios para os braços. Pegando materiais disponíveis no próprio campo de prisioneiros, Joseph fez equipamentos que permitiam treinar os músculos no espaço limitado de uma maca.

O resultado foi animador. Apesar dos ferimentos e da falta de assistência, os prisioneiros tiveram boa recuperação. Com os músculos fortalecidos e saúde estável, os homens ficaram mais resistentes. (Mesmo sem relação com os exercícios, surpreendentemente, nenhum dos internos contraiu a influenza, na epidemia da gripe que devastou a Europa no período.)

Com o término da guerra, Joseph retornou à Alemanha. Foi condecorado pelo Exército por serviços prestados no campo de prisioneiros. Em seguida, a polícia alemã o contratou para treinar seus homens.

Alguns anos mais tarde, em 1926, Joseph Pilates migrou para os Estados Unidos, onde abriu um centro de treinamento que levou seu sobrenome: Studio Pilates. Inicialmente, o Método Pilates de Condicionamento Físico atraiu bailarinos, atletas, atores, atrizes e socialites. Nas décadas seguintes, a técnica que promete dar mais flexibilidade, força, resistência e alongamento se espalhou pelo mundo.

Recentemente, o pilates obteve o reconhecimento da classe médica, que prescreve a prática para o tratamento de um grande número de patologias físicas.

Anos atrás, eu mesmo fiz algumas sessões de pilates. E pude observar como os aparelhos e equipamentos continuam praticamente os mesmos daqueles criados por Joseph há mais de 80 anos. São macas duras, correntes, molas, caixas de madeira e argolas de ferro, o que comprova a precisão e atemporalidade do método desenvolvido pelo alemão.

Joseph Pilates viveu até os 87 anos, esbanjando ótima forma e vigor físico. Aliás, ele não morreu de problemas de saúde: foi vítima de um incêndio que destruiu seu estúdio, em 1967.

A maior de todas as fatalidades: a guerra

Guerras são momentos negros da história. Causam destruição, morte, miséria e muito sofrimento. Paradoxalmente, também são épocas de grande avanço do conhecimento humano em diversas áreas. É fácil entender por quê.

Numa guerra, o que está em jogo são interesses gigantescos, como riquezas naturais, domínio de regiões, soberania de países e a liberdade de povos. Por tudo isso, os países envolvidos não poupam esforços para aprimorar suas armas e superar os inimigos. Isso significa investimentos maciços em pesquisas, novas tecnologias e desenvolvimento de técnicas médicas.

Se é verdade que a necessidade é a mãe da invenção, não existe necessidade maior do que

vencer uma guerra. Por isso, líderes astutos e empresas atentas podem identificar grandes oportunidades disfarçadas nos conflitos.

Em 1941, em plena Segunda Guerra Mundial, a Coca-Cola americana fez uma importante descoberta: o comandante das forças aliadas na Europa, o general Eisenhower, era viciado no refrigerante.

Com base nisso, o então presidente da The Coca-Cola Company, Robert Woodruff, elaborou uma complexa estratégia para beneficiar a empresa. Ele reuniu a imprensa e fez uma declaração bombástica: “Nós, da Coca-Cola, providenciaremos para que cada homem nas Forças Armadas consiga uma garrafa de Coca-Cola por 5 centavos, onde quer que esteja e a qualquer que seja o custo para a companhia.”

A promessa era ousadíssima: o preço era *exatamente* o mesmo cobrado nos Estados Unidos. Como a Coca-Cola conseguiria bancar aquilo? Como poderia disponibilizar o produto no deserto do Saara ou nas selvas da Nova Guiné, por exemplo, sem cobrar nada a mais por isso?

O plano de Woodruff era incrivelmente ambicioso. Ele queria sensibilizar a sociedade americana, as tropas e, principalmente, o general Eisenhower, para que pressionassem o governo a auxiliar a empresa na empreitada. Ao mesmo tempo, a Coca-Cola enviou os melhores lobistas para atuar em Washington junto ao Congresso e às autoridades militares.

E não é que deu certo? Ao todo, foram instaladas 64 engarrafadoras móveis nos mais distantes fronts de batalha. Detalhe: a maior parte das despesas foi custeada pelo governo.

Na prática, a operação representou a maior campanha de divulgação e degustação de um produto em toda a história. Com o golpe de mestre, a Coca-Cola se consolidou definitivamente como o maior símbolo americano.

Em época de guerra, é comum o governo convocar fábricas para produzir armamentos. Geralmente, toda a estrutura da produção é alterada. O problema é quando o combate termina: muitas vezes, as empresas não resistem e fecham as portas. Mas, em alguns poucos casos, usam a criatividade para dar a volta por cima. Veja estes exemplos que colhi de diferentes países.

Itália: com o término da Segunda Guerra Mundial, a fábrica de aviões militares Piaggio deixou de receber encomendas da Aeronáutica. O proprietário, Enrico Piaggio, convocou os engenheiros da companhia para pensar numa saída. Uma das grandes derrotadas no combate, a Itália vivia uma situação precária, com crise de abastecimento e falta de dinheiro. Para ter mercado, qualquer veículo, no ar ou na terra, deveria ser barato, econômico e fácil de conduzir por qualquer pessoa. Afinal, não era momento de escolher ou limitar os usuários.

O engenheiro aeronáutico Corradino D’Ascanio e o projetista Mario D’Este desenvolveram um veículo terrestre de duas rodas. Na época, as motocicletas eram pesadas, difíceis de manobrar e de trocar os pneus, e a corrente vivia escapando. Para evitar todos esses problemas, a dupla criou uma scooter absolutamente original e de aparência bizarra: um corpo avantajado com cintura fina. “Parece uma vespa”, comentou um animado Piaggio, ao ver o projeto.

Graças à sua concepção revolucionária e design único, a Vespa rapidamente fez sucesso não apenas na Itália, mas em todo o mundo. A revista *Time* festejou a chegada do veículo definindo-o como “um produto inteiramente italiano como não se via desde a biga romana”.

EUA: em 1945, com o final do conflito, as montadoras Ford e Willis não sabiam o que fazer com um produto que haviam desenvolvido para o Exército americano, um carro forte, resistente e econômico, que foi muito bem-sucedido nos campos de batalha. Era descrito pelos militares como um veículo “leve o suficiente para ser carregado por um planador e resistente o bastante para ser jogado de um pára-quedas”.

Aproveitando a fama e a performance alcançadas na guerra, as montadoras resolveram adaptar o produto e oferecer para os moradores das cidades. Dirigido aos homens com espírito aventureiro, em 1945, foi lançado no mercado americano o Jeep. Seu apelo de ex-combatente de guerra o transformou num grande sucesso mundial de vendas.

Rússia: com a *perestroika*, em 1988, uma grande fábrica de bombas e armamentos paralisou suas operações. O comandante da indústria, o russo Vladimir Gnezdilov, se empenhou em descobrir um produto que pudesse ser fabricado utilizando as mesmas instalações e matérias-primas.

O que poderia ser produzido com enormes chapas de ferro, parafusos gigantes e pesadas barras de aço? Nem adianta chutar: você não vai acertar. Vladimir passou a produzir equipamentos para parques de diversões. Isso mesmo: carrosséis, rodas-gigantes e montanhas-russas. Incrível: materiais até então utilizados para causar destruição e morte agora geravam... alegria.

A Pax, o nome da fábrica de Vladimir, tornou-se o maior fornecedor de brinquedos para parques de diversões da Rússia e dos países integrantes do ex-bloco soviético.



Países prejudicados por guerras também podem oferecer chances de negócios para quem vem de fora. O caso a seguir é polêmico. Decida você mesmo se é uma oportunidade disfarçada ou um *oportunismo explícito*.

Em 1945, o jornalista paraibano Francisco estava de passagem pela Europa e ficou impressionado com o estrago causado pela grande guerra. Ao descer do trem em Paris, não conseguiu táxi. Ouviu a explicação de um policial: “Falta gasolina em toda a Europa, senhor.”

Ironicamente, para chegar ao elegante hotel Plaza Athénée, onde estava hospedado, ele precisou chacoalhar por horas dentro de uma carroça puxada por um cavalo magro. Dias depois, em Londres, ao pedir ovos com bacon num refinado restaurante, ouviu a seguinte resposta: “Nós temos ovos, mas bacon está em falta. Só vamos receber depois do Plano Marshall.”

Referia-se ao plano dos Estados Unidos para financiar a recuperação da Europa. Ao todo, foram investidos US\$ 13 bilhões na ajuda econômica aos países arrasados pela guerra.

Francisco enxergou naquela miséria toda uma grande oportunidade para o Brasil. O jornalista, que sempre teve a ambição de fazer algo pela cultura do país, teve a idéia de comprar de nobres famílias da Europa em dificuldades financeiras quadros valiosos a preço de banana.

Foi assim que Francisco de Assis Chateaubriand, o Chatô, montou o maior museu da América Latina: o Masp. Aproveitando-se da influência de seu poderoso grupo jornalístico, os Diários Associados, Chatô “convenceu” a alta sociedade paulistana, enriquecida pelo café, a fazer grandes doações para a causa.

Com o montante arrecadado, o empresário viajou para a Europa, com o italiano Pietro Maria Bardi, e arrematou quadros de grandes nomes, como Renoir, Toulouse-Lautrec, Rembrandt, Rodin, Goya, Botticelli, Modigliani, Cézanne, Velásquez, entre outros, a preços inimagináveis.

Obras-primas de Picasso foram adquiridas por US\$ 14 mil; de Matisse, por US\$ 13 mil; um lote de 50 bailarinas de Degas saiu por, acredite se quiser, US\$ 45 mil. Era uma barganha mesmo nos dólares da época.

Mas Chatô também pagou um preço por isso. Muita gente o acusou de oportunismo. A revista *Time* o apelidou de “Pirata da Paraíba: o homem que rouba Cézannes dos ricos para dar aos pobres”. De qualquer forma, foi graças à ousadia de Assis Chateaubriand que o Brasil possui hoje o maior e mais importante museu de arte da América Latina.

Em geral, indivíduos expostos a fatalidades ou tragédias reagem de duas maneiras distintas. Há aqueles que não suportam a experiência negativa, se deprimem e se tornam pessoas amargas e pessimistas. E há aqueles que sabem que tanto os fatos positivos como os negativos fazem parte da vida e que eles se alternam indefinidamente. Portanto, se no momento de dificuldades o sujeito tiver serenidade, poderá usar o período de sofrimento como base para um possível triunfo no futuro.

Por exemplo: como você reagiria à experiência de ficar perdido no meio de um deserto – passar dias isolado longe de tudo, num calor escaldante, sem água ou comida, somente na companhia de sol e areia? Talvez você ficasse traumatizado, deprimido e nunca mais aceitasse subir num avião. Ou talvez usasse essa experiência como inspiração para escrever uma obra-prima.

Foi o que aconteceu com o piloto francês Antoine no final dos anos 1930. Durante um vôo pela África, seu avião teve problemas mecânicos e precisou fazer um pouso forçado no meio do deserto do Saara.

A aeronave passou dias encalhada numa região seca, de areia grossa, à espera de um improvável socorro. Obrigado a ficar na mais completa solidão, Antoine se entregou a seus pensamentos e à imaginação. O piloto descreve o quadro com suas próprias palavras: “Não existiam nem vozes nem imagens, apenas o sentimento de uma presença, de uma amizade muito próxima e já meio adivinhada, e eu me entregava aos encantos de minha memória.”

Quando estava perto de definhar pela sede, com os lábios agonizantes cobertos de uma

gosma esbranquiçada e os olhos vermelhos pela falta d'água, Antoine foi resgatado.

Alguns anos depois, em 1943, o francês publicou um livro que se tornaria um clássico instantaneamente: *O Pequeno Príncipe*. A obra começa desta forma:

“Cerca de seis anos atrás, tive uma pane no deserto do Saara. Alguma coisa se quebrara no motor. (...) Na primeira noite, adormeci sobre a areia, a milhas e milhas de qualquer terra habitada. Estava mais isolado que o náufrago numa tábua, perdido no meio do mar. Imaginem então a minha surpresa quando, ao despertar do dia, uma vozinha estranha me acordou. Dizia: ‘Por favor, desenha-me um carneiro!’”

Era o protagonista da emocionante história que, em pouco tempo, conquistou leitores dos mais diferentes países. Posteriormente, a obra foi adaptada para cinema, televisão e teatro.

Com seu tom poético, profundo e filosófico, *O Pequeno Príncipe* continua encantando gerações e auxiliando pessoas a vencer momentos difíceis na vida afetiva ou no trabalho. É uma parábola sobre a esperança, que traz mensagens positivas como: “O que embeleza o deserto é que ele esconde um poço em algum lugar.”

Oportunidades
disfarçadas nos
ressentimentos

O Papa Júlio II convidou Michelangelo para construir seu mausoléu. Porém, alguns conselheiros alertaram Sua Santidade de que o escultor tinha algumas idéias contrárias à Igreja. O Papa resolveu então voltar atrás e retirar o convite.

Michelangelo ficou indignado: já havia iniciado o serviço e temia um desgaste público de sua imagem. Por isso, exigiu uma compensação.

Novamente Júlio recorreu a seus conselheiros, que propuseram uma solução maquiavélica: oferecer ao artista um trabalho que certamente ele não aceitaria. Todos sabiam que Michelangelo amava escultura e não se interessava por pintura. Mais de uma vez, declarara “odiar os pincéis”. Apesar disso, o Papa o chamou para pintar os afrescos de uma pequena igreja.

O artista ficou dividido: se recusasse, ofenderia a Igreja. Se aceitasse, poderia fazer um trabalho apenas mediano e manchar sua reputação. Sem alternativas, Michelangelo aceitou.

Canalizando sua revolta para o trabalho, o escultor fez uma profunda imersão na pintura. Leu tudo o que havia disponível e consultou mestres no assunto. Estudou obsessivamente tudo o que pôde. Finalmente, trancou-se na igreja por quatro anos e só saiu com o trabalho finalizado.

Esta é a história da Capela Sistina, uma obra-prima que nasceu de uma desavença. “Se as pessoas soubessem quanto sofri e trabalhei para pintar isso, não achariam tão maravilhoso”, desabafou, mais tarde, um cansado Michelangelo.

NÃO HÁ COMO NEGAR: sentimentos negativos, como o ódio, a raiva, o rancor e o ressentimento podem impulsionar um profissional a se destacar no mercado. Claro que cobram um preço alto. Geram inimizades, causam problemas de saúde, provocam muito sofrimento. Sobre esse assunto, tenho uma frase que diz:

O ódio é como o urânio: destrói onde é armazenado.★

Apesar de seu potencial destrutivo, o urânio é responsável pela energia mais poderosa que existe: a atômica.

Por isso, se em algum momento você se vir tomado por esses sentimentos pouco nobres, tire vantagem da situação: canalize-os para se superar profissionalmente.

Foi o que fez o cartunista Walter, em Los Angeles. Aos 26 anos, ele tocava um pequeno estúdio de animação na garagem da casa de um tio. O rapaz havia firmado um contrato com uma importante distribuidora de Nova York, para quem criara um coelho chamado Oswald, que fez sucesso. Por isso, Walter trabalhava agora no primeiro longa-metragem do personagem.

Corria o ano de 1928, quando ele viajou a Nova York a fim de renovar seu contrato com a empresa. Foi neste momento que o cartunista recebeu a maior puxada de tapete da sua vida: a distribuidora não apenas o afastou do filme, como convocou um dos principais animadores de Walter para tocar o projeto.

Bem que o desenhista tentou reagir, argumentando que era ele o pai do personagem, mas não adiantou. Ingenuamente, Walter havia assinado um contrato cedendo todos os direitos sobre suas criações para a empresa distribuidora.

Sentindo-se traído, o rapaz teve que retornar para a região dos pais, na Califórnia. Na longa viagem de volta, a bordo de um trem, Walter alimentava a mágoa de sua ex-parceria. Revoltado, prometeu para si mesmo que criaria um personagem de maior sucesso do que o anterior.

Mas que bicho seria? Um gato, um cachorro, outro coelho? “Não, muito comum”, pensou ele. Como esses, havia vários no mundo da animação.

Enquanto fazia seus rabiscos, Walter lembrou-se do antigo estúdio que ocupara durante dez anos em Kansas City, no Missouri. Era um quarto pequeno, simples e infestado de ratos. Como passava horas sozinho sem ter com quem conversar, o rapaz se divertia com os pequenos animais. Com pedaços de queijo, atraía-os para dentro de sua cesta de papéis. Depois de capturá-los, dava nomes a eles e os mantia presos em pequenas gaiolas sobre sua mesa. Desenvolveu afeição por eles. Durante um bom período, os ratos foram seus únicos companheiros de trabalho.

Recordando isso, ele pensou: por que não criar um rato como personagem? Era uma idéia ousada, já que a maioria das pessoas achava o bicho repugnante e temível, capaz de transmitir diversas doenças. Apesar disso, ele imaginou que, se trabalhasse bastante no desenho, poderia criar um ratinho simpático, confiável e querido.

Foi assim que Walter Elias Disney criou o personagem que se transformaria na base de seu império: o Mickey Mouse. Não por acaso, o ratinho sempre foi um sujeito íntegro, divertido, companheiro e politicamente correto. Justamente para combater a imagem de que o bicho é um animal perigoso e ameaçador (o que, de fato, é).

Agora a pergunta: se não houvesse tido sua carreira interrompida subitamente em Nova York; se não estivesse movido pelo desejo de vingança e a necessidade de dar a volta por cima, Walt Disney teria criado o Mickey? Possivelmente, não.

Você se sente prejudicado pelo seu patrão? Considera-se vítima de uma injustiça profissional? Utilize as mágoas como motivação para dar a volta por cima. Como mostra o exemplo a seguir, ocorrido no Brasil.

Em 1993, o executivo Isael Pinto ocupava o cargo de diretor nacional de vendas da Q-Refresko. Maior fabricante de refrescos em pó do país, a companhia era dona da marca Tang, líder absoluta, com impressionantes 85% do mercado.

Porém, naquele mesmo ano, os funcionários foram surpreendidos com a venda da empresa para a americana Philip Morris. Em pouco tempo, diversos executivos estrangeiros vieram assumir a nova operação.

Como é comum em casos como esses, a multinacional cometeu uma série de equívocos ao desembarcar por aqui. Primeiro, impôs sua política de vendas sem ao menos fazer uma análise detalhada do novo mercado. Optou pela temerária venda casada entre alimento e cigarro, este, o principal produto da Philip Morris, maior fabricante mundial no ramo. No início de 1995, dispensaram os vendedores antigos, entre eles Isael, substituídos por jovens fluentes em inglês.

Com 24 anos dedicados à Q-Refresko, Isael havia construído um sólido relacionamento com alguns dos principais distribuidores. De personalidade expansiva e cativante, dono de uma memória prodigiosa, Isael conhecia de cor nomes de filhos, datas de aniversários e gostos pessoais de clientes de todo o Brasil.

Em qualquer negócio, o segredo está nas pessoas que tocam o dia-a-dia e se tornam próximas dos compradores. Mas os gringos pensavam diferente: acreditavam que o sucesso de uma operação vinha de regras, tabelas, relatórios e memorandos.

O desligamento não foi amistoso. Isael criticou duramente as novas decisões, porque sabia que seriam desastrosas. A Philip Morris, por sua vez, foi dura na dispensa do profissional, chegando a colocar seguranças para acompanhá-lo na saída da empresa.

Quando souberam da forma rude como a multinacional tratou o amigo, os antigos clientes da Q-Refresko imediatamente se posicionaram ao seu lado. Foram justamente eles que sugeriram a Isael partir para o negócio próprio.

As demonstrações de apoio convenceram o executivo a levar a idéia adiante. Em parceria com um sócio, Antônio Carlos Ferreira (também vindo da Philip Morris), montou uma pequena fábrica no bairro de Santo Amaro, São Paulo. A antiga clientela recebeu a novidade com euforia: “Olha lá, hein? O primeiro pedido é meu”, “Eu faço questão: o primeiro pedido é meu”, “Então tá combinado: o primeiro pedido é meu”, “Não se esqueça: o primeiro pedido é meu”.

Isso deixou o novo empresário numa saia justa: a quem atenderia? Todos se julgavam seu melhor amigo e faziam questão de assinar o pedido número um. Obviamente, apenas um poderia fazê-lo. Como justificar a escolha para os outros?

Foi então que uma idéia travessa passou pela cabeça de Isael: por que não fazer um talão inteiro somente com pedidos número um? Além de atender a todos os amigos, ainda garantiria um enorme volume inicial de vendas.

E assim foi feito. O montante arrecadado foi o impulso necessário para que a companhia General Brands saísse do papel.

Quando souberam do golpe de mestre, os colegas não ficaram chateados. Pelo contrário: admiraram a esperteza do amigo. Afinal, era uma forma inteligente e divertida de dizer: todos vocês são meus amigos número um.

Involuntariamente, a Philip Morris deu o empurrão para a empresa concorrente deslanchar. Atualmente, o principal produto da General Brands, o refresco em pó Camp, é líder de vendas em São Paulo, superando a marca Tang da mesma... Philip Morris.

Quanta dor de cabeça poderia ser evitada se as empresas fossem mais cuidadosas no momento de dispensar um colaborador – principalmente quando se trata de alguém que conhece intimamente a cultura, os métodos, os segredos e até os principais clientes.

Lembre-se do que disse o estrategista militar chinês Sun Tzu no livro *A arte da guerra*: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de 100 batalhas.” No caso de um contra-ataque, sua empresa pode ser atingida num ponto fraco. Como também ilustra a história a seguir.

No final dos anos 1980, o Japão era a nova potência mundial. No auge de seu crescimento econômico, o país oriental atraía a atenção de todo o mercado financeiro. Na redação da revista americana *Harvard Business Review*, o jovem editor Alan Webber tentava entender a razão do excepcional desempenho dos nipônicos.

Alan participava de tudo o que dizia respeito ao tema, até se matriculou num curso para aprender japonês. Tamanho interesse chamou a atenção da Japan Society of New York, organização não-governamental e sem fins lucrativos cujo objetivo é aproximar americanos de japoneses através de atividades culturais e artísticas. Em 1989, a entidade presenteou o editor com uma bolsa de estudos de três meses no Japão.

Alan ficou exultante. Pediu e obteve licença em seu trabalho para embarcar na experiência que mudaria sua vida. Foi uma viagem ao futuro: ele conheceu um mundo totalmente novo, tecnológico e virtual, que exibia modernidade, velocidade e dinamismo nunca antes vistos.

O rapaz voltou para os Estados Unidos transtornado. Estava convencido de que as tradicionais revistas americanas de negócios não estavam preparadas para os novos tempos. Para ele, publicações como *Fortune*, *Business Week*, *Forbes* e a própria *Harvard Business Review* estavam paradas no tempo. A menos que se adaptassem rapidamente, estariam condenadas.

Como um religioso que jura ter visto a luz, Alan foi compartilhar suas conclusões com os superiores na *Harvard Business Review*. Como era de esperar, ele não foi bem recebido pelos diretores da tradicional publicação. Todos caçoaram daquele assustado rapaz que anunciava: “O fim está próximo.” O jovem editor ficou isolado. Somente um colega, o também editor Bill Taylor, ficou do seu lado.

Revoltado com o tratamento, Alan resolveu se demitir, no que foi acompanhado pelo amigo. Juntos, anunciaram ao mercado o lançamento de uma nova publicação concorrente. Imediatamente, ganharam a inimizade dos antigos patrões.

O plano era criar uma revista moderna e ágil, com atuação tão dinâmica e inovadora quanto Alan havia presenciado no Japão. A linha editorial deveria ser opinativa e firme, tão corajosa quanto os maiores líderes empresariais. O ousado projeto atraiu a adesão de importantes investidores dos Estados Unidos, Canadá e do próprio Japão, que garantiram o financiamento necessário para a idéia sair do papel.

Assim, em novembro de 1995, foi lançado no mercado americano o primeiro número da revista *Fast Company*. Com o slogan “As novas regras para os negócios”, a revista inovou ao apresentar um estilo simples, claro, veloz e articulado. Os jornalistas, criativos e provocativos, iam além de apenas noticiar o que estava acontecendo. Tentavam prever o futuro, publicando idéias promissoras antes de se provarem aplicáveis e entrevistando gente desconhecida mas com grande potencial. Foi também a primeira revista a abraçar fortemente a internet, criando um relacionamento virtual com os leitores e fornecendo informações em tempo recorde pela rede.

O objetivo da *Fast Company* não era apenas garantir seu espaço, mas também envelhecer a rival *Harvard Business Review*. Veja as pérolas que Alan Webber soltou durante as entrevistas para promover a nova revista:

“A *Harvard Business Review* é como um bolinho de fibras: saudável mas nem um pouco atraente.”

“Qual a diferença entre a *Harvard Business Review* e a *Fast Company*? Tudo.”

“A *Fast Company* não é uma revista sobre os negócios do seu pai.”

“A *Fast Company* é a mistura da *Harvard Business* com a *Rolling Stone*.”

Com tanta energia e agressividade, a *Fast Company* inaugurou um novo jornalismo no mundo dos negócios. Em pouco tempo, tornou-se a bíblia da nova economia, leitura obrigatória para a geração de empresários que surgia naquele final de milênio.

Estas são algumas histórias que mostram como ex-funcionários ressentidos podem incomodar uma empresa. Até um cliente revoltado pode se transformar num concorrente inesperado.

No início dos anos 1960, a Ferrari já desfrutava grande prestígio. A cultuada marca de

carros esportivos mantinha um escritório na região de Modena, na Itália, onde ficava o fundador da empresa, Enzo Ferrari.

Certo dia, um fazendeiro apareceu no local querendo falar com o Sr. Ferrari. Para a secretária, o homem se apresentou como um grande admirador de veículos velozes e proprietário de uma Ferrari. Afirmou também ter detectado problemas na embreagem do carro e disse que gostaria de relatá-los pessoalmente ao dono.

Depois de esperar horas sem ser atendido, o fazendeiro se revoltou. Mas, antes de ir embora, advertiu à secretária: “Vocês não quiseram me ouvir. Vão se arrepender. Vou fazer um carro do jeito que imagino. E garanto que vai ficar muito melhor que a Ferrari.”

Informado do episódio, Ferrari deu de ombros. Porém, um ano depois, em 1964, o fazendeiro e fabricante de tratores Ferruccio Lamborghini apresentou ao mundo um carro esporte realmente capaz de competir com a Ferrari: o Lamborghini 350GT.

O carro fez muito sucesso e foi produzido até 1968. Em seguida, vieram outros campeões de venda, como Miura, Countach e Diablo, entre outros.

Ferruccio não parou por aí: recrutou ainda alguns dos melhores engenheiros e técnicos da rival italiana.

Se Enzo Ferrari tivesse recebido o empresário naquele fatídico dia, impediria o nascimento da concorrente Lamborghini? Quem pode dizer? Talvez não fizesse a menor diferença. Mesmo porque às vezes é muito difícil, para não dizer impossível, satisfazer um consumidor. Se é verdade que o cliente tem sempre razão, também é verdade que suas exigências podem tirar os comerciantes do sério

Na cidade de Reno, Nevada, o alfaiate Jacob Davis ficava inconformado com as queixas de sua clientela: garimpeiros, lenhadores e caçadores viviam reclamando que as calças e os macacões de Jacob não eram resistentes. O alfaiate, obviamente, discordava: “Vocês usam as roupas de sol a sol, levam pedras e ferramentas nos bolsos, nunca as tiram para lavar, bebem que nem gambás e depois caem por aí. Agora me digam: que tecido vai resistir a isso tudo?”

A gota d’água foi o dia em que uma mulher encomendou um macacão mas fez uma ressalva que perturbou o alfaiate: “Os bolsos da última roupa que o senhor fez se soltaram na segunda semana. Dá para ser um pouquinho resistente desta vez?”

O sangue de Jacob ferveu. Sentindo-se ofendido e provocado, tomou a decisão de dar uma lição à cliente. Ele faria um bolso que não soltasse jamais, nem que isso comprometesse o conforto e o caimento da peça.

Passando os olhos em seu ateliê, sua atenção fixou-se numa sela de cavalo. Não havia nada mais resistente do que aquilo. Uma sela resiste ao peso de homens enormes em viagens longas e cansativas. Uma das razões para tanta durabilidade são os rebites que fixam as diferentes peças de couro. Imediatamente, Jacob pensou em usar o rebite para prender os bolsos: “Por mais brutos que esses homens sejam, nunca se comportarão de um jeito mais animal do que um cavalo.”

E assim ele fez. No dia marcado, com um sorriso irônico, Jacob entregou a peça para a

mulher. Contrariando sua expectativa, ela ficou feliz com o resultado. Surpreendentemente, nos dias seguintes diversas pessoas foram encomendar a “incrível calça que não solta os bolsos”.

O sucesso foi tão grande que Jacob patenteou o invento. Para expandir a idéia, buscou o apoio financeiro de um bem-sucedido empresário de São Francisco chamado Levi Strauss, o lendário criador do jeans. Essa história aconteceu em 1873 e, ainda hoje, mais de um século depois, as calças jeans continuam com rebites nos bolsos.

Aqui vai outro exemplo na mesma linha. Quem resiste às batatas chips? É de supor que essa delícia crocante tenha sido criada pela indústria para satisfazer a gula do consumidor e faturar mais, certo? Não, pelo contrário: as batatas chips foram criadas por um cozinheiro que queria *desagradar* a seu cliente. Acompanhe a história.

O chef George Crum não acreditou quando o cliente devolveu pela terceira vez o prato à cozinha. O motivo: as batatas fritas não estavam crocantes o suficiente. “Era um absurdo”, pensou George. Havia anos seu restaurante em Nova York servia o prato e nunca tivera qualquer problema.

O cozinheiro pensou em tirar satisfação com o sujeito, mas mudou de idéia quando soube se tratar de Cornelius Vanderbilt, um influente magnata do ramo ferroviário.

Não restava alternativa a não ser preparar as batatinhas de novo. Mas desta vez, propositadamente, George extrapolou: “Se é crocante que o homem quer, é crocante que ele vai ter.” Em seguida, cortou as batatas em fatias bem finas, passou em água fria para endurecê-las, secou-as em folhas de papel e fritou-as até ficarem quebradiças, salgando-as depois. “Será como comer folhas secas”, divertiu-se o chef.

Olhando pela janelinha da cozinha, George viu Cornelius provar a novidade e abrir um enorme sorriso. Em seguida, pediu ao garçom uma nova porção daquelas “fritas inigualáveis”. Desnecessário dizer que o prato entrou no cardápio do restaurante e logo depois se espalhou pelos estabelecimentos de Nova York.

Revolta com os clientes também tinha o comandante Rolim. Desde o início, ele tinha o hábito de receber pessoalmente os passageiros no embarque de suas aeronaves para ouvir suas impressões e comentários. Como a empresa inicialmente atuava no interior de São Paulo, era comum as pessoas se apresentarem nos aviões com os pés sujos de barro. Além de emporcalhar tudo, ainda estavam destruindo os carpetes. O que fazer?

Rolim teve a idéia de colocar tapetes vermelhos na porta dos aviões da Tam. Além de permitir que as pessoas limpassem os pés, a ação se revelou uma poderosa arma de marketing e fidelização. Em entrevistas, o comandante espertamente afirmava ser o tapete vermelho apenas uma forma de “tratar os passageiros como celebridades”.

Antecessor do iPod, o walkman foi uma invenção revolucionária. Modificou hábitos, transformou-se em símbolo de diversão e mobilidade e levou a Sony ao posto de primeira empresa japonesa a conquistar o Ocidente. Mas o que pouca gente sabe é que, por trás do projeto inovador, existe uma história de enfrentamento, briga de poder e uma aposta que

poderia custar o cargo do presidente da companhia.

No final dos anos 1970, qualquer pesquisa com os consumidores apontaria a mesma coisa: a sensação do momento eram os radiogravadores. Pela primeira vez na história, as pessoas podiam fazer sua própria seleção musical e ouvi-la quando bem entendessem. Era uma autonomia e tanto.

Toda a indústria de eletrônicos estava empenhada numa corrida para lançar modelos mais modernos, potentes e menores, já que os existentes eram grandes e pesados. Ninguém em sã consciência pensaria em gastar um tostão para desenvolver um toca-fitas que não gravasse. Por isso, causou surpresa quando o presidente da Sony, Akio Morita, entrou no escritório e disse para a equipe: “Os jovens gostam tanto de música que querem ouvi-la em todos os lugares. Já vi gente carregando aparelhos enormes pelas ruas. Pensei em fazer um toca-fitas portátil, que não necessariamente gravasse, e que tivesse fones de ouvido. O que vocês acham?”

Morita teve a idéia ao ouvir seu sócio e co-fundador da Sony, Masura Ibuka, fazer um pedido pessoal. Ibuka queria um radiogravador com fones de ouvido para poder ouvir música sem importunar a família e as pessoas ao redor. Morita imediatamente enxergou o potencial da idéia.

Mas a equipe foi totalmente contra. Lembrou ao patrão que ninguém se interessaria por um rádio que não gravasse. As pesquisas afirmavam isso. A melhor estratégia era concentrar as energias em criar gravadores melhores. A resistência foi tão grande que desconcertou Morita. “Tive problemas com todos os engenheiros, porque eles não gostaram da idéia (). Fiquei constrangido ao ver que ninguém partilhava do meu entusiasmo pelo produto”, revelou Morita em suas memórias, *Made in Japan*. Sentindo seu poder desafiado, o presidente anunciou: “Acredito tanto no sucesso que assumo a responsabilidade pessoal pelo projeto.”

Visivelmente contrariada, a equipe acatou a decisão do patrão. Mas o clima ficou pesado nos corredores da companhia. Pelos cantos, as pessoas murmuravam que o chefe havia perdido o juízo, estava desprezando o bom senso, ignorando os sinalizadores do mercado e que tudo não passava de ego inflado. “Ninguém riu na minha cara, mas eu me sentia incapaz de convencer o meu próprio pessoal técnico”, disse o líder da Sony.

Morita percebeu que aquele ressentimento crescente poderia comprometer o futuro do projeto. Para mudar a situação e conseguir a adesão de todos, o presidente assumiu um corajoso compromisso: “Se não vendermos toda a produção de 30 mil unidades no primeiro ano, eu renunciarei à presidência da Sony.”

Ao perceber que o homem falava sério, os funcionários ficaram sensibilizados. Imediatamente se convenceram de que não se tratava apenas de um capricho pessoal. Pelo contrário, era uma sacada de um líder visionário que já havia acertado outras vezes.

Nem é preciso dizer que Akio Morita ganhou a aposta. As 30 mil unidades foram vendidas em apenas dois meses. Até a chegada do iPod em 2001, mais de 300 milhões de walkmans haviam sido comercializados em todo o mundo – um dos produtos de maior sucesso de todos

os tempos.

Posteriormente, quando ficou comprovado que tinha razão, Morita passou o seguinte sermão no seu pessoal: “Se vocês andarem pela vida convencidos de que o seu caminho sempre é o melhor, todas as novas idéias do mundo atravessarão o seu caminho.”

Pesquisas: os cuidados para contratá-las e ao ler seus resultados

Pesquisas são um poderoso instrumento para auxiliar as empresas a monitorar as variações de hábitos, preferências e expectativas dos consumidores.

São úteis também para testar novos conceitos, produtos e idéias, além de fornecer dados para uma melhor compreensão dos fatos.

Porém, para extrair o melhor das pesquisas e não cair em ciladas, é preciso conduzi-las com muito cuidado. Ao longo de minha carreira, pude acompanhar inúmeras pesquisas e identifiquei três riscos principais que empresas e agências podem cometer:

1. Usar a pesquisa apenas como endosso

O cliente tem uma opinião e quer usar a pesquisa apenas para confirmar o que ele já pensa. Com essa intenção, acaba prejudicando o trabalho dos institutos. Ao “forçar a mão”, o sujeito pode influenciar o trabalho do pesquisador. Quem perde com isso? A empresa que contratou o serviço.

Você sabia que o maior erro da história da Coca-Cola foi baseado em pesquisas? No início da década de 1980, a companhia resolveu alterar a fórmula do clássico refrigerante. Para apoiar a decisão, realizou cerca de 200 mil testes cegos. Acontece que os executivos *queriam* a mudança. Então, orientaram o instituto de pesquisa a indagar apenas se o público aprovava o novo sabor.

Como o resultado foi muito positivo, em 1985, a Coca-Cola tradicional foi substituída no mercado americano pela nova Coca-Cola. O lançamento contou com o apoio de uma intensa campanha publicitária com o slogan: “A melhor ficou ainda melhor.” E o resultado foi... um desastre completo.

As pessoas rejeitaram totalmente a mudança. Uma avalanche de telefonemas e cartas com críticas furiosas chegaram à matriz. Houve correria aos supermercados para garantir um estoque do refrigerante original. A recepção foi tão negativa que, menos de três meses depois, a gigante foi obrigada a voltar atrás.

O que deu errado? As pesquisas não aprovavam a alteração? Não: as sondagens revelaram que o novo sabor era bom. Mas em nenhum momento se perguntou às pessoas: “O que você acha de trocarem o sabor da sua Coca-Cola?” Se fosse feito isso, com certeza os consumidores iam dizer: “Estão loucos? Não façam isso.”

Seja sincero consigo mesmo: você está realmente disposto a ouvir o que o consumidor tem a dizer? Se é apenas para apoiar o que já decidiu, não faça pesquisa alguma. Evite trabalho inútil e faça economia (no caso da Coca-Cola, foram investidos US\$ 4 milhões nos testes

cegos).

2. Fazer leituras superficiais

Dois fabricantes de sapatos enviaram representantes para um vilarejo distante. O primeiro voltou com a seguinte recomendação: “Não há mercado para nosso produto. Infelizmente, lá ninguém usa sapatos.” O segundo teve uma leitura oposta: “Temos uma grande oportunidade. Lá ninguém ainda usa sapatos.”

Ao fazer uma pesquisa, os resultados não devem ser lidos ao pé da letra. É preciso ter inteligência e sensibilidade para entender os dados. Uma cabeça criativa e perspicaz (que pode ser da sua agência de comunicação) ajudará a apontar oportunidades escondidas nos números frios.

E tenha calma: leituras apressadas e superficiais costumam resultar em conclusões equivocadas.

3. Utilizar a pesquisa como muleta para qualquer decisão

Existem profissionais que apelam para a pesquisa o tempo todo. Principalmente em multinacionais, é comum encontrar gente que recorre aos institutos antes de dar qualquer passo. Além de tirar a agilidade do processo, gasta-se mais dinheiro do que o necessário e, pior, o executivo acaba impotente e inseguro. Afinal, quem dá a palavra final é o instituto, e não ele.

Já vi uma empresa pedir para os entrevistados definirem sua estratégia. Ora, consumidor entende de consumir, e só. Quem deve traçar os planos do negócio é a própria empresa. Claro: baseada no que os levantamentos apontarem.

Devido ao aumento da demanda, houve nos últimos tempos uma enorme proliferação dos institutos no Brasil, tanto os comandados por gente séria como também por aventureiros dispostos a faturar em cima da febre. Certifique-se de que sua organização está trabalhando com um dos bons.

É importante dizer que pesquisas não são instrumentos de precisão absoluta. O risco vai existir sempre. É preciso aprender a conviver com as incertezas e fazer apostas de vez em quando.

Akio Morita lançou o walkman sem fazer pesquisa alguma, porque tinha certeza de que o novo produto seria reprovado: “Penso que nenhuma pesquisa de mercado poderia nos revelar que o produto teria sucesso. O público, ao contrário de nós, não sabe o que é possível.”

E garantiu: “Você pode ser totalmente racional em relação a uma máquina. Mas, se você está lidando com pessoas, às vezes a lógica tem de ir para o banco de trás, a fim de se chegar ao entendimento.”



Você está cansado de saber que Lee Iacocca é o lendário executivo que salvou a Chrysler

da falência nos anos 1980. Mas, possivelmente, você desconhece que ele fez isso, em parte, movido por uma tentativa de expurgar e esquecer uma experiência traumática e terrível vivida em seu último emprego. Acompanhe esta inacreditável história.

No início dos anos 1970, não havia exemplo melhor de profissional bem-sucedido nos Estados Unidos do que Lee Iacocca. Ele entrara na Ford com apenas 21 anos como um simples estagiário de engenharia. Com muito esforço e dedicação, o executivo tinha se envolvido e liderado projetos vencedores, como o do Mustang, do Fiesta, do Mark III. Fora galgando posições até que, aos 46 anos, havia assumido o cargo mais alto da companhia: a presidência. Pela sua trajetória, Iacocca era admirado e respeitado por todos. Quer dizer, por quase todos.

O presidente do conselho da Ford e neto do fundador da empresa, Henry Ford II, via nele uma grande ameaça. Seu temor era o de que a família perdesse o controle histórico sobre a companhia.

Quando, em 1975, um modelo de Iacocca, o Fiesta, triunfou na Europa, a questão se tornou mais evidente. “Naquele momento, Henry Ford iniciou um plano premeditado para me destruir”, afirmou Iacocca, em sua autobiografia.

A primeira puxada de tapete ocorreu em 1975, quando o executivo estava no Oriente Médio discutindo a crise do petróleo. O patrão aproveitou a ausência de Iacocca para anunciar um corte de US\$ 2 bilhões para novos produtos, o que significou o arquivamento do projeto Fiesta (essa decisão fez com que a Ford entrasse tardiamente no segmento de carros menores e econômicos, que virariam febre no final da década).

Ao retornar da jornada, Iacocca ficou surpreso. Mas era só o começo de seu calvário. Logo sua secretária veio lhe informar que sua sala e seus papéis tinham sido remexidos e que seu cartão de crédito e ligações particulares estavam sendo espionados.

Iacocca não deu bola para isso, porque julgou se tratar de mais uma excentricidade de Henry – reconhecidamente, um sujeito polêmico, temido e autoritário, que mantinha todo o escritório num constante clima de insegurança e intimidação.

Mas os ataques continuaram. Sob o disfarce de uma auditoria sobre gastos de viagem e despesas de altos executivos, Henry Ford II comandou uma profunda investigação sobre a vida pessoal e profissional de Lee. Em determinado momento, houve insinuações de que Iacocca, descendente de italianos e com bom relacionamento com os revendedores do país, teria ligações com a máfia. No final, nada foi descoberto. Iacocca se revoltou: “Qualquer pessoa normal pediria desculpas. Mas Henry simplesmente se calou.”

Você deve estar se perguntando: “Por que ele não pediu as contas?” De fato, o próprio executivo reconhece que aquele seria o momento apropriado para cair fora. Porém, esperançoso de que a situação melhorasse, resolveu ficar um pouco mais. Até receber o golpe final.

Em 1978, Iacocca foi informado pela imprensa de seu afastamento da presidência da Ford. Isso mesmo: a revista especializada *Automotive News* trouxe a notícia como furo de

reportagem. Isso magoou profundamente o executivo: “Odeio Henry pelo que ele fez. Mas o odeio mais ainda pelo modo como ele o fez. Não deu tempo nem para contar às minhas filhas antes que o mundo inteiro soubesse. Nunca o perderei por isso.”

O momento da demissão não poderia ser mais inadequado: a companhia havia registrado os dois melhores anos de vendas de sua história. Abatido, Iacocca teve um rápido encontro com o chefe, que confirmou seu desligamento.

O executivo ainda teve que passar pelo constrangimento de buscar suas coisas num armazém distante e decadente. Na saída, cercado por jornalistas, ouviu a seguinte pergunta: “Como se sente saindo da presidência e vindo parar neste armazém?” Iacocca não respondeu, mas pensou: “Me sinto um merda.”

As palavras não são minhas. Retirei todas essas declarações do livro *Iacocca, uma autobiografia*, publicado em 1985 no Brasil pela Editora Cultura.

Para Iacocca, a humilhação final foi muito pior do que ser demitido. “Foi o suficiente para eu ter vontade de matar, não sei bem a quem, se a Henry Ford ou a mim mesmo.”

De uma hora para outra, sua vida desmoronou. Os companheiros de trabalho se afastaram. Fornecedores e a imprensa deixaram de bajulá-lo. Sua esposa, Mary, ficou tão abalada que teve um ataque cardíaco apenas algumas semanas depois.

“Fiquei com tanta raiva do que aconteceu que foi bom ter arrumado um emprego logo. Se não fosse por isso, eu teria me deixado consumir pelo rancor”, disse Iacocca. “Eu estava furioso e tinha uma opção bastante simples: poderia voltar aquela fúria contra mim, com resultados desastrosos, ou poderia pegar um pouco daquela energia e tentar fazer algo produtivo.”

Foi com esse sentimento que Iacocca assumiu a Chrysler, em 1979, num momento em que buscava desesperadamente provar seu valor para si mesmo, para as outras pessoas e, por que não dizer, para incomodar o ex-patrão. “Quero me vingar de Henry Ford à velha moda americana: lutando contra ele no mercado.”

Movido por esse combustível extra, Lee Iacocca realizou um dos mais notáveis *cases* empresariais da história americana. Acompanhe passo a passo.

Quando assumiu a Chrysler, o executivo encontrou uma montadora à beira da falência. Mal administrada e com prejuízos crescentes, a companhia tinha uma estrutura desorganizada e inchada. Havia, por exemplo, nada menos que 35 vice-presidentes.

Para piorar, toda a indústria automobilística americana sentia o avanço das marcas japonesas. Honda e Toyota, por exemplo, ofereciam veículos de qualidade a preços incomparavelmente baixos.

Ao contrário dos Estados Unidos, no Japão a produção já era automatizada. Enquanto os operários americanos recebiam salários altos e benefícios extras, a mão-de-obra japonesa tinha custo reduzido. Se nos EUA os sindicatos eram fortes e aguerridos, no Japão praticamente inexistiam. Enfim, a luta parecia totalmente desigual.

Mas Iacocca tinha um compromisso muito forte consigo mesmo: dar o troco a Henry Ford.

E, para isso, precisava impulsionar a Chrysler. Sua primeira grande decisão foi copiar os japoneses e automatizar a produção em uma de suas fábricas. O passo seguinte foi enxugar radicalmente o quadro de funcionários: para se ter idéia da profundidade do corte, dos 35 vice-presidentes, restaram apenas dois.

A missão seguinte – árdua – era negociar com trabalhadores e sindicatos a redução de benefícios e salários. Para obter o apoio da equipe, Iacocca deu o exemplo: reduziu seu próprio salário para US\$ 1 ao ano. Impressionados com o gesto do patrão, os funcionários entenderam que todos deveriam se sacrificar e aceitaram colaborar. A compreensão deles amansou os sindicatos.

Mas o pior estava por vir. Em 1979, estourou outra grave crise do petróleo no Oriente Médio, que elevou o preço do combustível e gerou ameaça de racionamento. De repente, os grandes e dispendiosos automóveis americanos foram ultrapassados pelos pequenos e econômicos veículos japoneses.

Foi um duro golpe na problemática Chrysler. Para salvar a empresa da falência, Iacocca decidiu apelar para o governo. E comprou uma briga gigantesca. O poder público contribuir com uma empresa privada em dificuldades nunca é visto com bons olhos. Parte da imprensa se posicionou contrária à operação de salvamento. A discussão tomou a opinião pública. Com receio de que a companhia quebrasse, os consumidores desapareceram e as vendas caíram ainda mais.

Mas Iacocca não desistiu. Num discurso no Congresso, ele apelou para um argumento forte e impactante: “O fechamento da Chrysler vai custar ao país, somente em demissões, seguro-desemprego e previdência, US\$ 2,7 bilhões. Com metade disso, vocês salvam a empresa e ainda têm grande chance de receber a quantia de volta. Vocês escolhem.”

Finalmente, após um longo debate e cansativa negociação, o congresso americano aprovou um empréstimo de US\$ 2 bilhões à companhia.

Em tempo: certamente, foi esta experiência que encorajou as montadoras GM, Ford e a própria Chrysler a recorrer novamente ao governo americano no colapso financeiro de 2008. Com o mesmo discurso de escapar da falência e evitar demissões, obtiveram desta vez um empréstimo inicial de US\$ 17 bilhões.

De volta à história de Iacocca, sua próxima ação também foi de alto impacto: para combater o avanço japonês e melhorar a imagem dos veículos americanos, o executivo estrelou, ele próprio, uma campanha publicitária na TV, dizendo: “Houve uma época em que *made in America* significava alguma coisa. Significava que fazíamos melhor. Infelizmente, muitos americanos já não acreditam nisso. E talvez com razão.”

A seguir, ele afirmava que as montadoras do país, entre elas a Chrysler, haviam reagido e dispunham novamente de excelentes veículos. E convidava os americanos a dar uma chance à indústria nacional: “Não estou pedindo que comprem um carro nosso na confiança. Estou pedindo apenas que comparem. E se você encontrar um carro melhor, compre-o.”

Esta última frase tornou-se famosa. O povo americano, altamente nacionalista, aceitou a

proposta. E as vendas da Chrysler reagiram.

Mas o golpe de mestre de Iacocca veio a seguir. Como estava difícil competir com os japoneses nos automóveis menores, o executivo foi em busca de outra saída. Ele teve a idéia de oferecer às famílias americanas veículos que até então eram usados apenas para fins comerciais: minivans, furgões e limusines. Foi um acerto triplo. Primeiro, porque os americanos sempre foram amantes de carros grandes. Segundo, não havia grande concorrência no segmento, já que as marcas japonesas fabricavam basicamente automóveis pequenos. Terceiro, o pior da crise do petróleo já havia passado. Então, os carrões Chrysler venderam como nunca.

A virada foi rápida e vigorosa. Já em 1983, a companhia quitou a dívida com o governo. Como o próprio Iacocca declarou na época, “na Chrysler, fazemos empréstimos da maneira antiga: pagando de volta”. Em 1984, o lucro da companhia chegou a US\$ 2,4 bilhões. Em 1987, a Chrysler adquiriu a Jeep.

Foi este impressionante *case* que transformou Iacocca numa lenda do mundo dos negócios. E, como você acompanhou, o grande motor inicial dessa empreitada foi justamente o ressentimento com o ex-patrão. E funcionou? Quer dizer, será que tanto esforço e dedicação serviram para aliviar um pouco o sofrimento do executivo? Bom, de acordo com o depoimento que Iacocca deu depois disso tudo, sim: “As marcas deixadas por Henry Ford, principalmente na minha família, serão duradouras, pois as feridas foram profundas. Mas os acontecimentos dos últimos anos tiveram um efeito curativo.”

Outra lenda do mundo dos negócios que parece ter usado a revolta e a indignação como motivações para dar resposta a um concorrente é Steve Jobs.

Em 1996, quando a Apple enfrentava enormes dificuldades financeiras, um jornalista perguntou ao concorrente Michael Dell o que ele faria se fosse CEO da empresa. Impiedoso, Michael respondeu: “Eu a fecharia e devolveria o dinheiro para os acionistas.”

A declaração foi amplamente divulgada pela mídia. Steve Jobs, que em segredo negociava seu retorno à Apple, deve ter tomado a frase como uma provocação.

Prova disso é que, dez anos depois, quando a empresa já estava no azul, impulsionada por produtos de enorme sucesso, como o iPod e iTunes, Jobs enviou o seguinte comunicado interno aos seus funcionários: “Pessoal, parece que o Michael Dell não é bom em prever o futuro. Nossa empresa hoje vale mais do que a dele.”

Pelo texto, fica claro que Jobs nunca esqueceu a declaração de Michael Dell. Mas quanto esse ressentimento influenciou na volta por cima que ele impôs à Apple é difícil mensurar. É evidente, porém, que a vontade de dar o troco ao concorrente potencializou ainda mais o motor interno do executivo.

Enfim, se um dia você não conseguir dominar as emoções e for invadido por sentimentos como raiva, inveja, ciúme, revolta ou ódio, não guarde tudo isso dentro de você: canalize-os para o trabalho. Se dá certo? Com muita gente deu.

A que você atribui o sucesso de Coco Chanel, a revolucionária estilista que construiu um

enorme império da moda? Às suas criações inovadoras? Ao seu inegável talento? À sua disposição para o trabalho? Na opinião da própria Coco, não foi nada disso. Tudo teria sido fruto de uma enorme revolta contra as tias que a criaram na infância, sofrimento que ela conseguiu transformar em poderosa energia para se alavancar profissionalmente, como comprova o assustador depoimento a seguir: “Devo tudo o que tenho às minhas detestáveis tias. Uma criança revoltada acaba se tornando uma pessoa com couraça e força. Os beijos, os carinhos, as professoras e as vitaminas transformam as crianças em adultos infelizes e doentios. As tias malvadas criam vencedores, inculcando-lhes complexo de inferioridade, embora, no meu caso, o resultado tenha sido um complexo de superioridade.”

★ Refiro-me ao urânio manuseado pelo homem, já que o urânio *in natura* possui baixa radioatividade e pouco poder destrutivo.

Oportunidades
disfarçadas nas
dificuldades de
mercado em geral

A pequena seguradora não sabia mais o que fazer para estimular seus corretores. O pessoal andava desmotivado, desatento e até mesmo displicente com os clientes.

Tentando reverter a situação, os diretores tiveram a idéia de elaborar um selo, uma peça que lembrasse a todos a importância do bom atendimento. O material seria afixado nas paredes, no quadro de avisos, nas mesas, impresso sob a forma de button – enfim, estaria em todo lugar.

Para elaborar o símbolo, foi contratado o artista plástico Harvey Ball. Na própria reunião de briefing, o rapaz pegou um papel e rabiscou uma carinha redonda com um grande sorriso. Pelo trabalho, cobrou apenas US\$ 45.

Se tivesse noção do sucesso estrondoso que sua criação alcançaria, com certeza Harvey teria cobrado milhares de vezes mais: o Smiley se tornou uma das marcas registradas mais conhecidas do mundo. Atualmente, estampa centenas de produtos em mais de 80 países, rendendo uma fortuna em royalties todos os anos.



EXECUTIVO ENTRA na sala do diretor e diz:

- Chefe, temos um problema.
- Que bom. Sente aqui e me conte tudo.

Parece exagero, mas é assim que pensa o pessoal da Toyota. A companhia japonesa tem uma maneira única de encarar os problemas: para eles, é uma oportunidade de melhorar o processo.

Explicando melhor: o processo de fabricação de um veículo tem início no projeto e só termina quando o automóvel é entregue ao cliente. A Toyota tem a obsessão por melhorar cada etapa. Como? Incorporando qualquer idéia que gere mais economia, agilidade, produtividade ou evite o desperdício. É o chamado Sistema da Melhoria Contínua.

A empresa acredita que um processo nunca está redondo. Sempre é possível que seja melhorado, simplificado, aperfeiçoado. E uma das formas de fazer isso é justamente através da identificação de problemas. Quando eles aparecem, é sintoma de que algo não vai bem. Ao investigar suas causas e buscar eliminá-las, naturalmente o problema não irá se repetir no futuro e o processo ficará mais robusto.

Isso é totalmente o oposto do pensamento tradicional. Principalmente no Ocidente, as empresas vêem problemas como algo necessariamente ruim, negativo. Por isso, devem ser evitados, acobertados, escondidos. Os funcionários evitam levar um problema para os chefes porque têm receio de serem identificados com ele. Os superiores não querem saber de problemas porque fatalmente terão que resolvê-los: “Mas que chateação! Quem trouxe essa história?”

Convenhamos: esta não é uma atitude muito inteligente. Afinal, desprezar um problema não significa que ele vá deixar de existir. Pelo contrário, vai persistir, pode crescer e causar danos ainda maiores no futuro.

Não é que a Toyota *goste* de problemas. A companhia simplesmente entende que essas situações trazem aprendizados. Se existe um erro, ele está no processo, e não nas pessoas. Seus profissionais são avaliados pelo que contribuem com sugestões, idéias e... problemas. Interessante, não é mesmo?

É por ter esta filosofia única que a montadora japonesa se tornou uma das empresas mais respeitadas e lucrativas do mundo. A marca terminou o ano de 2008 como a maior fabricante de automóveis do planeta, encerrando 77 anos de liderança da General Motors.

Por sua eficiência, o Sistema Toyota de Produção é estudado nos quatro cantos do mundo. Apesar de aparentemente simples, não é nada fácil entendê-lo e implantá-lo. A própria Toyota levou décadas para desenvolver o modelo, que surgiu da mais profunda necessidade. É

o que veremos a seguir.

1946. O Japão devastado pela Segunda Guerra. Inúmeras fábricas destruídas pelos ataques aéreos. A economia do país estagnada. Escassez de praticamente tudo, de alimentos a roupas. Predomínio do mercado negro.

Uma de suas indústrias, a Toyota Motor, corria o risco de fechar as portas. Fundada por Kiichiro Toyoda no final da década de 1930, a empresa não tinha demanda no mercado interno, nem condições de competir no externo. Por isso, sua única alternativa foi olhar para dentro e rever sua forma de trabalhar.

A esperança era atuar no mercado internacional, mas como disputar com sólidas montadoras como General Motors, Chrysler e Ford? A saída foi tentar realizar mais com menos. Como? Potencializando o que tinha em mãos. Para aproveitar melhor a matéria-prima, diminuir resíduos e sobras; para ter soluções inovadoras, utilizar toda a criatividade dos funcionários; para reduzir os custos, combater obsessivamente o desperdício; para ser mais competitivo, ter foco no produto final e no consumidor.

A companhia iniciou então o desenvolvimento de um sistema diferente, com conceitos inovadores de gestão. Foram 30 anos de experimentações e testes, em que diversos modelos foram tentados, modificados, substituídos e combinados, até chegar à fórmula atual, que também não é definitiva (lembre-se de que é um sistema de melhoria contínua). No final deste capítulo, você verá como funciona esse modelo na prática.

Enfim, a história mostra que foram as limitações que fizeram a Toyota encontrar seu caminho para a diferenciação e o sucesso. Inúmeros casos narrados neste livro ilustram como os obstáculos foram importantes para levar empresas rumo à glória.

As dificuldades de mercado também podem impulsionar o seu negócio – depende de sua atitude perante um problema, da forma como sua empresa vai lidar com a situação.

Não se trata de otimismo, mas de compreensão da realidade e mudança de rota. “O pessimista se queixa do vento. O otimista espera que ele mude. O realista ajusta as velas”, disse o americano William Arthur Ward.

Um exemplo de empresa que ajustou as velas no momento certo foi a Sadia.

No final dos anos 1940, a empresa era um pequeno frigorífico na cidade de Concórdia, interior de Santa Catarina. O comércio de carne da região, porém, sofria uma intensa concorrência e o mercado estava saturado. Ou seja, para crescer, o frigorífico necessariamente precisava expandir suas fronteiras.

Entre os grandes centros urbanos, o que mais se destacava era São Paulo.

Principal pólo industrial e comercial da América do Sul, a metrópole não parava de crescer e atrair migrantes. Os frigoríficos paulistas bem que tentavam, mas não conseguiam atender a uma demanda tão grande.

Sem dúvida, era o mercado perfeito para a pequena Sadia atuar. Porém, para desespero dos Fontana, família que fundou o negócio, São Paulo ficava a cerca de 700 quilômetros de distância da fábrica. Hoje, isso não seria problema. Mas naquela época as estradas eram

péssimas e não havia ainda caminhões frigoríficos.

O que fazer? Foi naquele momento que o presidente da empresa, Omar Fontana, elaborou uma solução criativa e ousada: se pelo chão não dava, por que não ir pelo ar?

Para surpresa dos concorrentes, em 1952, o frigorífico dos Fontana alugou um DC-3 da Panair. No início, o avião fazia de duas a três viagens por dia, num percurso que durava pouco mais de duas horas e meia. Deu certo: já em 1954, duas novas aeronaves foram arrendadas.

O negócio ia tão bem que uma empresa foi criada para cuidar da operação, a Sadia Transportes Aéreos. Com o slogan “Pelo ar, para o seu lar”, a companhia transformou a Sadia na primeira marca de carnes do Sul a abastecer regiões do Sudeste, estratégia que permitiu seu crescimento.

Mas o tempo foi passando e a situação no Brasil, melhorando. Nos anos 1960, o governo Juscelino Kubitschek investiu pesadamente em infra-estrutura e as rodovias melhoraram muito. Montadoras lançaram também os primeiros caminhões frigoríficos. Quando não compensava mais financeiramente levar os produtos pelo ar, a Sadia redirecionou a companhia aérea para transportar passageiros. Assim, em 1972, surgiu a Transbrasil S/A.

Atuando de forma independente da Sadia, a nova empresa literalmente decolou. Em pouco tempo, a Transbrasil voava para diversas regiões do Brasil e do mundo, como Miami, Nova York, Washington, Viena, Buenos Aires, Amsterdã e Londres. Já no final da década, era a terceira maior companhia de aviação do país. Nada mau para uma empresa aérea que surgiu para transportar carne, lingüiça e toucinho.

Observe como houve, por parte da Sadia, uma aceitação da realidade: a única forma de atender os clientes paulistas e entregar a carne sem estragá-la era de avião. E foi assim que os Fontana fizeram. De quebra, além de resolverem o problema, ainda descobriram um novo segmento para atuar.

Veja mais um exemplo de adaptação aos fatos. É sabido que o Japão possui um dos mais baixos índices de natalidade do mundo. Cada vez mais casais nipônicos optam por ter apenas um filho. Nem precisa dizer que essa redução contínua do mercado atinge em cheio os fabricantes de produtos infantis.

Em contrapartida, o número de cidadãos de terceira idade não pára de aumentar. A taxa de idosos em relação à população no país já é a maior do mundo.

Foi observando essa evolução demográfica que, nos anos 1990, um funcionário de uma marca de papinha para bebês teve a seguinte idéia: “Será que não dá para adaptar o produto para os mais velhos?”

Parecia brincadeira, mas se pudesse realmente existir outro público capaz de se interessar por alimentos macios e sem sal, em pequenos pedaços ou amassados, seria justamente o formado por pessoas debilitadas pela idade. Parte dos idosos não possui dentes e mesmo aqueles que têm próteses enfrentam dificuldades na mastigação. Além disso, gente com limitação dos movimentos das mãos necessita de alimentos práticos e fáceis de preparar.

Enxergando uma luz no fim do túnel, a empresa alterou as embalagens e redirecionou o marketing para o público da terceira idade. E tudo indica que a estratégia vem dando certo. Atualmente, no Japão, é possível encontrar diversos produtos de consistência pastosa direcionados aos idosos.

A maior oportunidade do mundo

Sem dúvida alguma, a maior oportunidade de negócios do futuro é o mercado da terceira idade. Nenhum outro segmento da população cresce de forma tão rápida e constante quanto o dos idosos.

Prevê-se que, em 2025, um em cada três europeus terá mais de 60 anos. Nos EUA, Ásia e Rússia, a proporção será de um em cada quatro. No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de cidadãos com idade superior a 60 anos cresceu 17% em apenas uma década. O país já ocupa o oitavo lugar em número de idosos no mundo, à frente da Itália e da França.

O crescimento dessa parcela da população provocará uma mudança radical na forma como se consome. Enquanto alguns setores serão beneficiados (como saúde e turismo), outros tendem a cair (como cerveja e tabaco), mas o fato é que todos os segmentos deverão ser impactados.

Como lucrar com essa tendência irreversível? Ou, pelo menos, como manter participação de mercado com o aumento dos velhos e a diminuição dos jovens?

A primeira coisa é compreender que se trata de um público completamente diferente da imagem que tínhamos de um velho tradicional. Pelo contrário, os idosos de hoje são muito mais saudáveis, ativos, participativos, bem informados e ligados em tecnologia.

Talvez a tarefa mais difícil seja falar com ele. Afinal, se você fizer uma comunicação direcionada ao idoso, provavelmente ele não comprará. Sabe por quê? Ninguém se considera idoso. Pergunte a um senhor de 80 anos se ele se julga velho e possivelmente você receberá uma resposta negativa. Como escreveu Mario Quintana:

“Por acaso, surpreendo-me no espelho:

Quem é esse que me olha

E é tão mais velho do que eu?”

De maneira geral, consideramos velhas as pessoas que têm 20 anos a mais do que nós. Por exemplo: para um garoto de 15 anos, um homem de 35 já é um “tiozinho”. Para um homem de 40, velho é quem tem 60 anos. Para o senhor de 80 anos citado acima, velho é quem tem 95, 100 anos.

Como fazer então para atingir esse público com mentalidades, comportamentos e necessidades tão peculiares? Eis algumas dicas:

Embalagens com letras grandes e manuais simplificados

Se o seu produto tem potencial para ser consumido por pessoas de terceira idade, basta algumas alterações. Na embalagem, utilize letras grandes. A razão é óbvia: pessoas de idade avançada não têm a mesma visão de antes. Nos manuais do produto, tente reduzir ao máximo informações e simplificar a mensagem. Apesar de ter mais tempo livre, um idoso tem menos paciência e disposição para decifrar páginas complicadas de informações mal traduzidas.

Comunique claramente o benefício do seu produto

Idosos são pessoas objetivas, que não compram produtos, mas soluções. Se a comunicação transmitir claramente os benefícios que eles procuram, naturalmente irão se interessar.

Deixe a comunicação ligeiramente feminina

Pesquisas mostram que, num casal de idosos, são as mulheres que decidem praticamente tudo. Nos Estados Unidos, elas são responsáveis por 90% das decisões sobre saúde e cuidados médicos. E a predominância se repete em artigos de vestuário, decoração, alimentação, etc.

Para ter a preferência amanhã, comece a falar com eles hoje

Comprovadamente, pessoas da terceira idade mostram-se menos abertas a novidades, são mais fiéis às marcas e não costumam mudar de idéia no ponto de venda. Logo, tendem a continuar com os produtos que conhecem e em que confiam. Então, a melhor estratégia para conquistar os consumidores de 60 anos é começar a falar com eles aos... 40. Por que 40? É nessa faixa etária que, biologicamente, se inicia o processo de envelhecimento.

Aposte em produtos que auxiliam nas tarefas diárias

Pesquisas apontam que 90% das pessoas desejam envelhecer em suas próprias casas. Logo, precisarão adaptá-las com produtos que facilitem suas vidas e as auxiliem a superar eventuais limitações físicas. Por exemplo: vaso sanitário que mede peso, gordura e pressão sanguínea do usuário; eletrodomésticos inteligentes que informam valor calórico dos alimentos; carros que medem a pulsação do motorista enquanto dirige; cartões de supermercado que alertam para o consumo de produtos prejudiciais à saúde; sapatos que rastreiam quem pode se perder; e assim por diante.

O segredo está no relacionamento

Relacionamento é o segredo para fidelizar todo tipo de público. Mas é especialmente importante para os idosos, que buscam acima de tudo facilidades, soluções e cuidados. Levarão vantagem as empresas que oferecerem orientação sobre nutrição, informarem a utilização correta de equipamentos e medicamentos. As marcas preferidas serão aquelas que os ajudarem a ter autonomia e que permitirem a eles cuidar de si mesmos.

Não aceitar a realidade foi o que impediu as gravadoras de lidar com o avanço da internet no início dos anos 2000. Na época, a indústria da música estava alarmada com o crescimento das cópias não-autorizadas de CDs. Graças à atividade ilegal, a margem de lucro da indústria havia caído de 20% para assustadores 5%.

Os executivos estavam desorientados, sem saber o que fazer para conter a pirataria. A primeira ação das empresas fonográficas foi utilizar o lobby da categoria para criar uma legislação específica de punição da prática dos downloads irregulares. Diversos usuários foram processados, alguns até presos. Uma grande vitória foi o fechamento do Napster, o então maior site de downloads grátis da web.

Apesar disso, o movimento continuou a crescer. Em 2002, finalmente o setor se convenceu de que era impossível ganhar essa briga. Algumas empresas anunciaram serviços de vendas de músicas pela internet.

Porém, rixas históricas, intrigas e brigas de egos impediram que as principais gravadoras se unissem. Pior: as empresas passaram a brigar entre si pelo controle das bibliotecas musicais. O resultado foi que os catálogos digitais ficaram fragmentados e incompletos, dificultando a tarefa do usuário de encontrar a canção desejada.

Além disso, os preços variavam de música para música, com critérios pouco claros e discutíveis, como a fama do artista e o sucesso da composição. Tudo isso, somado, acabou afastando o consumidor. Assim, os serviços iniciais de música on-line não pegaram. E o setor continuou mergulhado no caos e sem rumo.

Por tudo isso, a solução para o negócio das músicas on-line não veio das gravadoras. Pelo contrário, quem resolveu a questão foi uma empresa que não tinha qualquer histórico com músicas: um fabricante de computadores.

Steve Jobs, o visionário fundador da Apple, enxergou naquela situação conturbada uma imensa oportunidade disfarçada para sua empresa. Ele intuiu que, se havia alguém capaz de resolver o negócio de músicas digitais, era justamente alguém que não atuava na indústria fonográfica. Somente alguém de fora estaria livre de modelos, práticas e políticas viciadas. Somente alguém de outro setor poderia negociar entre gravadoras rivais e obter a adesão delas.

O problema era que música nunca fez parte do DNA da Apple, que desde sua fundação só fabricava computadores. Para ingressar naquele mercado, a primeira coisa que se deveria ter era um software capaz de arquivar músicas digitais. Para não ter que desenvolver o produto do zero e perder um tempo precioso, Jobs decidiu adquirir uma pequena empresa que havia desenvolvido o programa.

O segundo passo foi estabelecer o modelo do negócio. Como definir o preço de uma música? O senso comum diria que os preços deveriam ser diferentes, porque provavelmente o cliente estaria disposto a pagar mais por um grande sucesso. Mas isso levou a um outro questionamento: como definir se uma composição era sucesso ou não? Como justificar que uma canção custasse mais do que outras?

Seguindo o lema da Apple “pense grande, mas simplifique”, Jobs tomou uma decisão radical: toda e qualquer música custaria a mesma coisa, 99 centavos.

O passo seguinte foi conversar com as gravadoras. O projeto apresentado parecia irresistível: lançar uma loja de músicas virtuais simples, transparente, prática e completa, que oferecesse qualquer canção que o cliente procurasse. O preço seria tão acessível que poderia realmente convencer o consumidor a abandonar a pirataria. Se fosse sucesso, o negócio por si só poderia resolver definitivamente a vida financeira das gravadoras.

Com argumentos tão convincentes, Jobs conseguiu a adesão das principais empresas do setor. Porém, secretamente, ele tinha sérias dúvidas se as pessoas realmente estariam dispostas a pagar por algo que tinham de graça na web. Por isso, ele estabeleceu uma meta que julgou ousada: vender 1 milhão de músicas no primeiro ano.

Assim, em abril de 2003, a Apple lançou o iTunes Music Store. Para a surpresa de todos, o iTunes vendeu um milhão de músicas... na primeira semana. Números recentes de 2009 informam que mais de 6 bilhões de faixas foram comercializadas pelo site.

Estima-se que, de cada música, 10 centavos fiquem para a Apple. Isso dá cerca de US\$ 600 milhões. Nada mau para alguém que, repito, não era do segmento nem entendia nada do assunto.

O iTunes mudou a maneira como se consome música. Em vez de comprar um CD inteiro como faziam antes, os consumidores agora baixam do site apenas as canções que querem ouvir. Outro ganho para a Apple foi que o iTunes ajudou a impulsionar as vendas do iPod, outro fenômeno que já vendeu 170 milhões de unidades.

Enfim, se algum dia você vislumbrar a solução para um problema vivido em outro segmento, não se intimide: permita-se desenvolver a idéia. Lembre-se do que disse o sociólogo e pensador Marshall McLuhan: “Se alguém um dia descobriu a água, esse alguém não foi um peixe.”

O blefe de US\$ 100 bilhões de Bill Gates

No capítulo “Oportunidades disfarçadas ao seu redor”, relatei a história de como Bill Gates ligou para o fabricante do Altair afirmando que tinha o programa operacional para o computador, mesmo sem ter nada na mão. Se você ficou impressionado com a ousadia de Gates neste episódio, saiba que, alguns anos depois, ele protagonizou um blefe bilhões de vezes mais genial.

Em 1980, o empresário soube de fontes seguras que a IBM, preocupada com o avanço da jovem e promissora Apple, planejava lançar rapidamente seu próprio computador pessoal. Sem pensar duas vezes, Gates ligou para os chefões da então maior companhia do mundo e pediu uma reunião urgente. Chegando lá, afirmou o seguinte:

– Sabemos que vocês estão fazendo um computador pessoal. Nós temos o sistema operacional de que vocês precisam.

Os executivos da IBM se entreolharam e um deles respondeu:

– Ok, queremos ver esse programa.

Bill Gates continuou:

– Tudo bem. Mas nós não queremos vender os direitos para vocês. Queremos apenas licenciar o programa.

Os homens não acreditaram:

– Como assim? Vocês querem reter a propriedade?

– Exatamente. Para poder vender a outros fabricantes.

Era uma audácia e tanto. No início dos anos 1980, a IBM era a companhia mais poderosa do planeta, e a Microsoft, uma empresa praticamente desconhecida. De repente, aquele jovem franzino impunha condições para os executivos da gigantesca corporação. Mas, surpreendentemente, a equipe da IBM concordou:

– Como os nossos lucros estão na venda dos computadores e não nesse negócio de software, tudo bem.

Este é considerado um dos maiores erros estratégicos do mundo corporativo. Em pouco tempo, os programas seriam mais valorizados do que as máquinas. Nos anos que se seguiram, enquanto o mercado de fabricantes de computadores se pulverizou entre vários concorrentes, o de programas passou a ter um único dono: a Microsoft.

Mas o mais inacreditável é que, ao oferecer a solução para a IBM, Gates novamente não tinha nada na mão. Teve que sair desesperado em busca de algum programador que tivesse desenvolvido o programa por hobby. E encontrou: por apenas US\$ 50 mil, adquiriu os direitos do software, rebatizou-o de MS-DOS e o resto é história. Ou seja, o programa mais importante da Microsoft não foi criado por ela.

Com uma fortuna que já foi avaliada em US\$ 100 bilhões, Gates é criticado por muitos por não ter inventado um produto. Ou por não ser tão criativo quanto um Steve Jobs, por exemplo. É verdade que a Microsoft não desfruta da mesma magia da Apple. Mas Gates tem seu mérito, sim: foi visionário ao enxergar que os programas, assim como as máquinas, eram um produto. Ele inventou o negócio do software e, graças a isso, se tornou uma lenda.



Pode existir oportunidade disfarçada até em salários atrasados. No início dos anos 1970, o médico Edson Bueno trabalhava na maternidade Casa de Saúde São José, cidade de Duque de Caxias, no Rio de Janeiro. Porém, a instituição enfrentava dificuldades financeiras e atrasou por diversos meses os pagamentos da equipe.

Em vez de se recusar a trabalhar, pedir as contas ou entrar na Justiça por seus direitos trabalhistas, como fizeram os demais profissionais, Bueno pensou diferente: ele avaliou que o negócio ia mal pela falta de criatividade do proprietário. Por isso, propôs ao patrão uma participação na sociedade em troca do saldo devedor.

Como sócio da clínica, o rapaz pôde implantar uma série de idéias simples e práticas. Primeiro, criou cursos gratuitos para gestantes. Edson imaginou que o relacionamento faria

com as mulheres optassem pela clínica na hora do parto. Para que as grávidas não faltassem às aulas, passou a oferecer sanduíches e sortear jogos de fraldas.

Algumas das possíveis clientes não se inscreviam no curso por falta de transporte. O médico providenciou também condução para transportá-las gratuitamente. Em pouco tempo, a clínica passou de 60 para mais de 600 partos por mês. O negócio ia tão bem que Edson partiu para as filiais.

Quando já tinha três hospitais, o médico decidiu largar a atuação clínica para se dedicar aos negócios e ao crescimento da rede. Foi assim que surgiu a maior empresa de planos de saúde do país: Amil. Atualmente, Edson Bueno comanda um grupo com 12 mil funcionários e quase 2 milhões de clientes.

Com criatividade e ousadia é possível driblar qualquer tipo de dificuldade de mercado. Veja este impressionante caso envolvendo a marca de cigarros Lucky Strike nos Estados Unidos.

No início dos anos 1930, as mulheres americanas deram um importante passo na conquista da liberdade feminina: começaram a fumar. Isso representou uma enorme oportunidade de vendas para os fabricantes de cigarros. De uma hora para outra, o potencial do mercado dobrou.

As principais marcas foram beneficiadas, menos a líder Lucky Strike. Por alguma razão, as mulheres se recusavam a consumir o produto. Para desvendar o mistério, a fabricante British American Tobacco conduziu uma pesquisa e o resultado foi revelador: o motivo da rejeição era a cor da embalagem, o verde, que desagradava por não estar na moda.

Uma questão tipicamente feminina. Mas de difícil solução: além de ser o cigarro mais consumido do país, a marca Lucky Strike era um verdadeiro ícone para os consumidores. Ou seja, alterar sua cor estava fora de cogitação.

Para resolver o impasse, o presidente da companhia, George Hill, convocou o estrategista Edward Bernays. Depois de relatar a situação, George deixou claro: “Você pode fazer o que quiser para resolver o problema, desde que não mude a cor da embalagem.”

Complicado, não é mesmo? Como dispunha de dinheiro, Edward teve um raciocínio insólito: “Se eu não posso alterar a cor da embalagem, a saída é colocar a cor na moda.” Para isso, traçou um corajoso plano para promover e difundir o verde.

Primeiro, organizou uma badalada festa envolvendo importantes personalidades dos Estados Unidos e da Europa. Os convites, impressos em verde, pediam que todos os convidados viessem vestidos com roupas daquela cor.

Para os editores de moda, promoveu um simpósio sobre o significado das cores, com palestras de psicólogos, sociólogos e fabricantes de tecidos. Obviamente, Edward deu uma “forçadinha de mão” nas qualidades do verde.

Para o público em geral, promoveu exposições em galerias e museus com obras que exploravam os tons de verde. Com lojas de departamento e de decoração, negociou corners com mercadorias desta cor.

Finalmente, como resultado de tanto esforço, em 1934, o verde foi a cor da moda. E,

então, as mulheres passaram a fumar Lucky Strike.

Mas é importante dizer que a British American Tobacco não poupou esforços e investimentos para atingir seus objetivos. Neste caso, falta de dinheiro não foi o problema. Como também no caso a seguir, que, não por acaso, deixei para o final.

Considero essa história emblemática: mostra que não existe batalha perdida ou meta inatingível, por mais grandiosa que seja.

No início dos anos 1980, apesar de a Toyota ter vendas crescentes nos Estados Unidos, a montadora japonesa não estava satisfeita. Isso porque a marca ainda era associada a veículos baratos, compactos e econômicos. Nada de errado se a empresa não tivesse a ambição de atender também o segmento de alta renda.

Para reverter o quadro, a direção da companhia traçou um ambicioso plano de desenvolver o melhor automóvel de luxo dos Estados Unidos. Isso significava ser melhor do que BMW, Mercedes-Benz, Jaguar e Cadillac em performance, dirigibilidade, conforto, peso e economia. E no mercado consumidor mais competitivo do mundo. Para muitos, uma causa perdida. Para a Toyota, uma meta possível, desde que muitíssimo bem planejada e executada.

A companhia montou um time de trabalho com os melhores profissionais. Em seguida, traçou um plano com os seguintes passos:

1. Estudar a concorrência

A equipe adquiriu veículos da BMW, Mercedes, Cadillac, Jaguar, Audi e Volvo e rodou centenas de quilômetros com eles. Depois da avaliação, foram eleitos os alvos a serem superados: Mercedes S Class e BMW 7Series eram, na opinião dos japoneses, os melhores carros de luxo disponíveis nos Estados Unidos. Os dois veículos foram então desmontados e estudados peça a peça, detalhadamente.

2. Conhecer o consumidor

Havia um obstáculo enorme em se tratando de uma empresa oriental num país ocidental: a cultura. Para estudar o público e entender seus hábitos, preferências, filosofias e valores, os japoneses concluíram que era preciso passar um tempo no país e viver como os americanos.

A Toyota alugou então uma bonita casa em Laguna Beach, região badalada e ponto de encontro dos endinheirados ao sul da Califórnia. Dali, a equipe partiu para visitas a shoppings caríssimos, restaurantes badalados, hotéis de luxo, butiques, clubes de golfe, joalherias, leilões, enfim, todo tipo de estabelecimento ou evento sofisticado. Além disso, os orientais entrevistaram também motoristas, mordomos, chefes de cozinha, carregadores de tacos de golfe, etc.

Ao mergulhar naquele mundo tão peculiar, os japoneses se surpreenderam com o desejo de status, o culto ao luxo, a necessidade de ostentação do povo americano. E mais: descobriram que imagem era mais importante do que performance do veículo, o que não fazia o menor sentido para a racional cultura japonesa. Claro que os americanos também prezam qualidade,

segurança, assistência e valor de revenda, mas a imagem da marca parecia ter um peso determinante na escolha do produto.

3. Partir para o desenvolvimento do projeto

A conclusão do longo e dispendioso estudo foi que a montadora japonesa deveria começar o projeto do zero. Simplesmente não poderia ter nada de japonês no novo carro. Para produzir o carro dos sonhos da América era preciso atender aos anseios dos americanos em cada detalhe.

Tendo os veículos Mercedes S Class e BMW 7Series como referência, os técnicos e engenheiros japoneses buscaram aprimorar cada peça. Todo componente do novo veículo deveria apresentar um adicional de qualidade, de eficiência, de sofisticação, uma vantagem qualquer, nem que fosse imperceptível. Entrava em cena o famoso Sistema da Melhoria Contínua da Toyota, baseado na filosofia de que qualquer ganho, por mínimo que seja, pode representar grande diferença no resultado final.

Para resumir a história, depois de seis anos de desenvolvimento, inúmeros protótipos, centenas de tentativas, acertos e fracassos, finalmente o projeto foi finalizado.

4. Resolver o problema da imagem

Mesmo tendo um veículo luxuoso, restava a barreira da imagem. Os americanos desejavam um carro para ostentar. E a marca Toyota não dispunha de prestígio perante o público de alta renda. Pelo contrário, sofria rejeição por ser associada a automóveis pequenos e econômicos.

A saída encontrada foi criar uma nova marca: Lexus, com o impactante slogan “a inabalável busca da perfeição”.

Assim, em 1989, foi lançado no mercado americano o Lexus LS400. Por incrível que pareça, o lançamento realmente estabeleceu um novo padrão de luxo no segmento automotivo do país. De acordo com a respeitada revista *Car and Driver*, em todas as categorias avaliadas – performance, economia, peso, silêncio e preço –, o Lexus LS400 superou os concorrentes BMW 735i e Mercedes 420SEL (modelos equivalentes aos veículos definidos anteriormente como alvos: Mercedes S Class e BMW 7Series).

A fronteira do que é possível ou impossível é ditada pela nossa própria cabeça. “Cada homem interpreta os limites do seu campo de visão como sendo os limites do mundo”, definiu muito bem o filósofo Arthur Schopenhauer.

Nesse sentido, acredito na filosofia da marca Adidas, um dos clientes de minha agência. A marca alemã possui uma espécie de mantra que orienta todas as ações e pensamentos da empresa. Com o bem escolhido título “Impossible is Nothing” (Nada é impossível), o texto é uma boa forma de ilustrar por que a marca não pára de crescer e promete conquistar em pouco tempo a liderança global do segmento de artigos esportivos:

“Impossível é apenas uma grande palavra

Usada por gente fraca que prefere viver no mundo como está

Em vez de usar o poder que tem para mudá-lo

Impossível não é um fato

É uma opinião

Impossível não é uma declaração

É um desafio

Impossível é hipotético

Impossível é temporário

Impossible is nothing

Adidas”

10 maneiras de identificar uma oportunidade disfarçada

O lendário investidor Warren Buffett construiu uma fortuna avaliada em US\$ 40 bilhões sempre remando contra a maré. Ele aproveita momentos de baixa para comprar ações, que, depois revende, quando as cotações sobem.

Warren repete a mesma fórmula há 50 anos e se diverte com o “efeito manada”, quando todo mundo compra ao mesmo tempo para, mais tarde, revender ao mesmo tempo:

“O que aprendemos com a história é que as pessoas não aprendem com a história.”

NÃO FOI ALGO PLANEJADO: enquanto separava e pesquisava material para este livro, naturalmente as semelhanças entre os mais diferentes casos e seus protagonistas foram saltando à minha frente.

Só tive o trabalho de ir anotando tudo e organizando o pensamento em tópicos para este capítulo final.

Ao todo, cheguei a dez maneiras de pensar e agir que, comprovadamente, favorecem a identificação de uma oportunidade disfarçada. São atitudes, posturas e formas de encarar os problemas que, historicamente, separam os vencedores dos que ficaram no meio do caminho. Vamos a elas:

I. Levante casos semelhantes ao que você está vivendo

Não importa qual o problema que sua empresa está enfrentando: é quase certo que alguém, em algum lugar do planeta, já tenha passado por uma situação parecida. E essa pessoa chegou a alguma solução. Boa ou ruim, a experiência dos outros pode auxiliar você a tomar uma decisão agora.

É possível, por exemplo, seguir uma estratégia que já se provou bem-sucedida antes. Ou evitar um caminho equivocado. Ou, ainda, combinar idéias diferentes e encontrar uma saída totalmente original.

Um *case* de sucesso ou fracasso traz informações valiosas sobre os mercados, as economias e o comportamento humano. Conhecê-lo, além de abrir a cabeça, permite enxergar alternativas às quais talvez você e sua equipe não chegassem sozinhos.

Ao pesquisar os casos deste livro, cheguei à conclusão de que nenhum problema é realmente novo. Pode parecer uma afirmação exagerada, mas basta uma análise minuciosa das histórias para comprovar que as dificuldades se repetem, em tempos e cenários diferentes – mas, em essência, continuam as mesmas.

Tome como exemplo a crise atual. Foi gerada pela bolha imobiliária americana e inflada pela oferta excessiva de crédito. Nisso, difere das demais. Mas crise é crise: causa retração nas vendas, demissão em massa e recessão econômica. Nas conseqüências, a crise atual se parece com as outras enfrentadas pelo homem. Por sua extensão e gravidade, a comparação mais comum é com o colapso de 1929.

Mas nós, brasileiros, estamos muito mais familiarizados com crises econômicas. Somente nos últimos 25 anos, o Brasil enfrentou pelo menos cinco delas. Isso nos dá um material riquíssimo para ser estudado.

Mesmo em outras questões, como a revolução tecnológica, a ameaça da China, o alerta

ambiental, a crise do petróleo, etc., podemos aprender bastante com experiências passadas. Por exemplo: a internet reproduz no mundo virtual praticamente tudo o que já havia no mundo real. A economia global enfrentou pelo menos duas graves crises do petróleo antes. Em relação aos temas ambientais, há décadas empresas visionárias vêm realizando movimentos nessa área, como mostra o *case* The Body Shop, nos anos 1970. A China é uma grande ameaça hoje, como já foram, em décadas passadas, o Japão e os Tigres Asiáticos.

Num mundo em que todos têm acesso às mesmas informações (pesquisa de mercado, dados do consumidor, modelos de gestão, etc.), dispor de dados extras pode representar uma enorme vantagem competitiva, principalmente em ambientes turbulentos e incertos, nos quais os executivos são obrigados, muitas vezes, a tomar decisões num piscar de olhos, com base apenas na intuição e no discernimento pessoal.

Infelizmente, o homem tem o péssimo hábito de esquecer o passado. E quem não aprende com a história está condenado a repeti-la.

2. Não siga cegamente os teóricos e suas regras

Como surge uma teoria? Como nascem as regras? Geralmente, do sucesso e da repetição. Basta um fato ocorrer mais de uma vez para dar origem a uma regra. Basta uma estratégia ser bem-sucedida para virar teoria. Este é o padrão do homem: aconteceu uma vez, significa que vai se repetir sempre.

Mas isso não é necessariamente verdade. Principalmente nos tempos atuais, em que tudo se transforma e evolui rapidamente, cada vez é mais difícil garantir que uma estratégia de sucesso adotada tempos atrás obtenha o mesmo resultado hoje.

Esse é o único risco de se conhecerem experiências bem-sucedidas ou fracassadas do passado: aplicar passivamente os aprendizados, sem levar em conta a situação atual, ou seja, deixando de lado especificidades da sua região, do seu negócio, de seu segmento, de seu consumidor, de seu produto e de seus concorrentes. Cabe a você e sua equipe avaliar se os ensinamentos ainda se aplicam ao novo cenário.

O fato é que o ser humano tem deixado clara sua especial predileção por seguir fórmulas, receitas prontas e passos preestabelecidos. Em geral, as pessoas não lidam bem com a dúvida e a angústia de não saber. Por isso, preferem seguir um padrão a pensar com a própria cabeça.

Isso explica a intensa proliferação de consultores, analistas, gurus econômicos, acadêmicos, economistas, sábios, profetas, oráculos, especialistas, magos e futurólogos de plantão dizendo o que fazer, o que não fazer e prometendo revelar o caminho das pedras.

Ouvir essa gente toda pode até ajudar. Mas lembre-se: cada vez é mais indispensável ser inovador e pensar diferente. “Andar por caminhos conhecidos só leva aonde os outros já foram”, disse Graham Bell.

A melhor forma de lidar com um problema ainda é estudá-lo a fundo, utilizando todo o conhecimento e teoria disponíveis, mas tendo consciência de que seu caso tem particularidades. Consultores e teóricos podem auxiliá-lo num determinado momento. Mas

ninguém melhor do que você, que está vivendo a situação, para definir a estratégia mais adequada. Infelizmente, não há como se eximir dessa responsabilidade. Até porque, no final das contas, quem vai responder pelo resultado positivo ou negativo da operação será você, o gestor do negócio.

3. Seja inovador sem inventar nada

Muita gente confunde inovação com invenção. São coisas bem diferentes. Invenção tem mais a ver com engenhocas mirabolantes, produtos imaginativos mas que não obrigatoriamente solucionam um problema. Já inovar significa fazer algo melhor do que já foi feito antes, com o objetivo claro de atender a uma determinada necessidade.

Invenções são para sujeitos como o Professor Pardal. Inovações são para pessoas práticas, como eu e você: gestores e profissionais que buscam uma forma mais eficiente de fazer as coisas. É possível ser inovador nas tarefas menores e corriqueiras, em cada etapa de um processo. Qualquer ganho, por mínimo que seja, é uma forma de inovação.

Inventar requer originalidade. Inovar, nem sempre: algumas das idéias mais revolucionárias são, na verdade, velhas fórmulas resgatadas e combinadas. Por exemplo: a linha de montagem de Henry Ford, segundo o próprio, é apenas um punhado de descobertas de outros homens reunidas no mesmo local. O badalado site eBay nada mais é do que o antigo mercado de pulgas adaptado para o ambiente da internet.

Praticamente todos os produtos lançados por Bill Gates na Microsoft foram adquiridos, copiados ou projetados sobre algo já existente.

O mouse e os ícones que fizeram o sucesso da Apple nos anos 1980 foram criados originalmente pela Xerox. O que Steve Jobs fez foi viabilizar as novidades em suas máquinas.

Isso tira o mérito dessas pessoas? De jeito algum. É quase impossível fazer uma grande inovação que não se baseie em algo já realizado por outros.

Por isso, ao buscar a solução para um problema, não pressione sua equipe para reinventar a roda: permita-se pensar pequeno, resgatar idéias conhecidas e utilizar soluções caseiras. Improvisar, mesmo.

Inventar exige talento. Inovar exige apenas disciplina: basta incorporar esse espírito no seu dia-a-dia. Como disse certa vez Aristóteles: “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, é um hábito.”

4. Seja capaz de mudar de opinião e de direção

Todo empresário tem hoje em dia o discurso de flexibilidade na ponta da língua. Mas, por trás dessa máscara de modernidade, escondem-se muitas vezes sujeitos rígidos e egocêntricos que não toleram ser contrariados. Quando pedem a opinião dos funcionários, secretamente buscam cumplicidade. Quando encomendam uma pesquisa de mercado, querem apenas comprovar algo que já decidiram.

São pessoas presas a um conceito ultrapassado de líder: o chefe que deve ter todas as

respostas de bate-pronto e permanecer firme nas suas opiniões até o fim, como se flexibilidade fosse sinal de insegurança. Na verdade, é justamente o contrário: somente profissionais realmente seguros aceitam mudar de idéia perante bons argumentos.

Esse tipo de comportamento rígido já custou caro para muitas empresas. Durante boa parte do século XX, a Olivetti liderou mundialmente o segmento de equipamentos para escritório. Suas máquinas de escrever tinham presença obrigatória em organizações de todos os tamanhos. Mas, nos anos 1970, a empresa ignorou o surgimento dos computadores. Pelo contrário, continuou investindo em máquinas de escrever cada vez mais avançadas: eletrônicas, automáticas, com memória, corretivo e outras inovações. Quando a Olivetti percebeu que deveria mudar, já era tarde demais: foi atropelada pelos fabricantes de PCs. Para sobreviver, a empresa se viu obrigada a mudar de segmento. E, atualmente, máquina de escrever é peça de museu.

“O grande problema não é o que você não sabe. É o que você sabe com certeza mas está errado”, resumiu o escritor americano Mark Twain. Somente quem for maleável, adaptável e estiver realmente disposto a ajustar as velas garantirá seu espaço num mundo que muda de direção continuamente.

O que teria acontecido com a Intel se não tivesse abandonado o ultracompetitivo mercado de chips e apostado no novo negócio de semicondutores?

A Apple certamente continuaria um fabricante de computadores de nicho se não tivesse se aventurado na febre da música digital e lançado o iPod e o iTunes.

Essa flexibilidade vale tanto para as corporações como para as carreiras profissionais. É comum um executivo descobrir tardiamente que seu verdadeiro talento está em outra área. Porém, tem receio de mudar, desperdiçar a experiência acumulada e começar do zero.

Ledo engano. Na verdade, nenhum conhecimento se perde, tudo se soma. O que pode fazer a diferença na nova função é justamente sua experiência anterior.

A italiana Miuccia Prada só conseguiu reinventar o negócio da família porque havia cursado política e teatro, habilidades que ela usou e abusou para convencer os parentes das mudanças que pretendia fazer na empresa.

O que permitiu ao alemão Joseph Pilates criar, em pleno campo de prisioneiros, um revolucionário método de condicionamento físico foram suas noções de medicina e fisiologia.

O fazendeiro brasileiro Alintor só conseguiu desenvolver o Sterilair, o primeiro aparelho que elimina ácaros, graças à sua formação em física.

Na época em que o ex-ator Ronald Reagan se candidatou à Presidência dos Estados Unidos, muitos duvidaram da sua capacidade política. Mas Reagan chegou ao final de seu mandato como um dos mais queridos e respeitados presidentes norte-americanos. Sua trajetória nas telas ajudou tanto que ele declarou, ao deixar a Casa Branca: “Não consigo imaginar como alguém pode ser presidente dos Estados Unidos sem ser um ator, sem ser um artista.”

Você sabia que Steve Jobs, quando era apenas um estudante e não fazia a menor idéia de

que carreira seguir, cursou aulas de caligrafia? Aprofundou-se nos diversos tipos de letra sem a menor esperança de aplicação prática daquilo no futuro. E foi justamente isso que o permitiu projetar o Macintosh.

O próprio Jobs declarou isso à revista *Veja*: “Se eu não tivesse freqüentado aquele curso na faculdade, o Mac nunca teria tantos tipos e fontes proporcionalmente espaçadas. E como o Windows apenas o copiou, é provável que nenhum computador pessoal os tivesse hoje.”

5. Quando estiver em algum lugar, esteja realmente presente

Observe as pessoas nas ruas e veja como praticamente ninguém está prestando atenção no que acontece ao redor. Todos estão ocupados demais com seus afazeres, preocupados com o futuro ou remoendo o passado.

Com tanta coisa na cabeça, fica muito difícil perceber mudanças sutis que ocorrem à nossa volta e que podem indicar novas oportunidades.

Algumas das maiores idéias comerciais surgiram da identificação da necessidade de um indivíduo que, depois, se revelou aplicável a um público bem mais abrangente. As histórias da minissaia, do bambolê e do blazer são apenas alguns exemplos.

Uma grande barreira à pessoa ficar ligada no que acontece à sua volta são os novos equipamentos eletrônicos. Nas reuniões de negócios, é cada vez mais difícil obter a atenção total dos participantes. Alguns checam e-mails a cada minuto, outros atendem seus celulares ou respondem mensagens, colaborando para a distração geral. Resultado: as reuniões perderam objetividade, produtividade e, por que não dizer, criatividade. Somente com atenção plena você conseguirá enxergar um detalhe revelador.

Os empresários estão se dando conta da ameaça do vício da tecnologia. Nos Estados Unidos, algumas empresas passaram a proibir a entrada de celulares, laptops, Blackberries e iPhones nas reuniões, para evitar a dispersão.

Obviamente, ninguém é maluco de contestar a utilidade desses aparelhos. Mas é preciso impor limites à tecnologia para não prejudicar o desempenho dos executivos. O consultor americano Mike Song, co-autor do livro *The Hamster Revolution: How to Manage Your Email Before It Manages You* (A revolução do Hamster: Como gerenciar seus e-mails antes que eles gerenciem você), alerta: “Se você checa seus e-mails a cada cinco minutos, quando terá tempo para elaborar aquela estratégia genial que realmente fará diferença no futuro da sua empresa? Provavelmente, nunca.”

Lembre-se que ficar sempre on-line também pode ter um lado negativo. Estar plugado o tempo todo significa estar desligado do que acontece ao nosso redor. E as oportunidades estão aqui, no mundo real.

6. Na dúvida, pergunte ao consumidor

“Você não anda confuso? Então, você realmente não sabe o que está acontecendo.” A frase é de Jack Welch, e reflete perfeitamente o mundo em que vivemos. A velocidade das

mudanças é tão grande que é quase impossível acompanhar o ritmo.

De vez em quando surge aquela desagradável sensação de não saber o que fazer nem para onde ir. Nesses momentos, a quem recorrer? Na dúvida, ouça os clientes. Sua empresa só existe por causa deles. E só permanecerá no mercado se continuar atendendo às suas necessidades e expectativas crescentes.

Nunca na história da humanidade os consumidores tiveram tanto poder nas mãos. Até recentemente, as empresas ditavam as regras do consumo. Hoje, com o avanço da tecnologia, quem decide como, onde e quando comprar é o cliente.

As empresas só vão sobreviver se acompanharem os anseios desse público cada vez mais exigente e com maior poder de escolha.

A única forma de fazer isso é ouvindo o consumidor. Felizmente, existem diversas maneiras de falar com ele. A primeira é através de serviços de atendimento como o SAC (ainda muito mal utilizados) ou canais de relacionamento, para receber sugestões e críticas. A segunda é buscar contato pessoal, indo ao encontro dos clientes. Já vimos esses exemplos: o comandante Rolim recepcionava os passageiros na porta do avião e a Procter&Gamble visitava os clientes em suas próprias casas.

Contratar pesquisas de opinião pública e estimular a interação e a manifestação dos clientes através de sites e blogs são outras formas de detectar mudanças de comportamento e preferências.

Estar em contato permanente com o consumidor é a melhor forma de identificar uma nova necessidade assim que ela surgir. E, se sua empresa for ágil, poderá ser a primeira a explorar o filão e lucrar com a tendência.

7. Não desista: toda empresa passa por dificuldades

Em momentos difíceis, nada abala mais um empresário do que a visão de concorrentes bem-sucedidos. Você pode imaginar a cena: o sujeito aflito com vendas baixas, dívidas no banco e, de repente, vê no noticiário o competidor sorridente comemorando conquistas.

Convenhamos: é difícil manter o equilíbrio sem se abater numa situação dessas. Não raro, o indivíduo se convence de que não há saída e perde as esperanças. Mas antes de desistir de lutar, talvez ajude saber que toda empresa enfrenta dificuldades. A constatação não é minha, mas de Jim Collins, especialista em gestão e liderança, considerado por muitos o sucessor de Peter Drucker: “Depois de duas décadas de pesquisas, não posso mencionar um único caso de empresa que tenha desfrutado uma tranquilidade sem alterações ou contado sempre com a sorte.”

A indústria como um todo vive o pesadelo do aumento da concorrência, de consumidores mais exigentes, de crises frequentes, da diminuição de lucros, de mudanças abruptas de tecnologia, variações monetárias, etc.

Mesmo marcas que prosperaram durante anos sem apresentar problemas acabam sendo vítimas do próprio sucesso. A Starbucks é um exemplo disso. Depois de abrir 15 mil lojas em

todo o mundo, a companhia conheceu um efeito inesperado do crescimento: de autoridade em café, a marca começa a ser vista apenas como um fast-food comum. Com isso, a rede perdeu parte de seu charme, viu seu público diminuir e o lucro despencou. Até o final de 2009, a empresa planeja fechar 600 lojas e cortar 12 mil empregos nos EUA.

Outra empresa que vê uma de suas maiores qualidades se transformar em ameaça é a Toyota. A cultura de estimular obsessivamente a participação dos funcionários, base do sucesso da companhia, vem sendo acusada de levar os trabalhadores ao esgotamento físico e mental. Os casos de problemas de saúde e até mortes causadas pelo excesso de trabalho vêm aumentando. E as ações judiciais movidas pelas famílias das vítimas no Japão chegam a US\$ 1 milhão cada.

A Microsoft, consagrada empresa que inventou o negócio de software e reinou soberana durante décadas, enfrenta agora um concorrente impiedoso: a internet. Na rede, é possível encontrar programas semelhantes aos comercializados pela companhia sem custo algum. E o hábito de compartilhar programas via web é uma tendência irreversível. Para sobreviver a longo prazo, a empresa precisa urgentemente descobrir outro segmento para atuar (isso explica a tentativa de adquirir o Yahoo!, em meados de 2008).

Até a festejada Apple sofre com os boatos envolvendo a saúde de Steve Jobs. A gestão centrada num único indivíduo e a inexistência de um plano claro de sucessão fazem os investidores terem dificuldades em projetar o futuro da companhia. “Quem irá criar o novo iPod? E o novo iPhone?”, indaga-se o mercado.

E olhe que estamos falando das empresas de maior sucesso e mais admiradas do mundo. Então: você acredita realmente que seus concorrentes locais enfrentam sempre mar calmo e céu de brigadeiro? Tenha certeza de que não.

8. Não se acomode nos momentos de prosperidade

Este livro mostra claramente que são a crise, a dificuldade e o sofrimento que nos impulsionam. Em contrapartida, sabemos que, em momentos de bonança e lucros crescentes, é comum os profissionais se acomodarem.

Como fazer para continuar avançando quando tudo vai bem? É possível tirar a equipe da zona de conforto em épocas de fartura?

A Toyota encontrou uma forma: recriando artificialmente as ameaças, restrições e temores que estimulam a criatividade. É o chamado Obituário Corporativo.

Funciona assim: uma equipe é formada para identificar uma ameaça que realmente pode vitimar a empresa no futuro (por exemplo: a escassez do petróleo). A seguir, os participantes elaboram um texto em forma de artigo de jornal noticiando como o desastre atingiu a montadora (do tipo “Preço da gasolina derruba as vendas da Toyota em 70%”).

Diante do cenário assustador, a equipe é obrigada a pensar em formas de evitar que a tragédia realmente se configure. Dessa forma, a empresa se antecipa às dificuldades e encontra alternativas antes dos concorrentes.

Se funciona? Ora, foi assim que a Toyota lançou o Prius, o primeiro veículo híbrido do mercado, que se tornou campeão de vendas quando a ameaça de falta do combustível realmente chegou ao mercado. Foi assim também que a empresa lançou o iQ, o ultracompacto que emite a menor taxa de monóxido de carbono entre os veículos movidos a gasolina, no exato momento que o mundo mais se preocupa com isso.

9. Ame o que você faz

Anita Roddick, a mulher que fundou a The Body Shop, afirmou certa vez que “o empreendedor é movido pela mesma paixão de um artista ou de um escritor”.

Ray Kroc, o homem responsável pela expansão mundial do McDonald's, se declara apaixonado pelo pão de hambúrguer. E provoca: “É mais estranho achar graça na textura e silhueta suavemente curvada de um pãozinho ou refletir sobre detalhes de uma isca de pesca artificial preferida?”

O comandante Rolim amava tudo o que dizia respeito a aviões. Chegou a declarar que considerava o cheiro da gasolina mais agradável que o de um Chanel no 5.

Walt Disney, a lenda por trás do maior império de diversão e entretenimento do planeta, não escondia a predileção por seus personagens: “Amo o Mickey Mouse mais do que qualquer mulher que conheci.”

Não por acaso, a autobiografia de Howard Schultz tem o título *Pour Your Heart into it: How Starbucks Built a Company One Cup a Time*. (Ponha seu coração lá: Como a Starbucks construiu uma empresa de xícara em xícara).

Exatamente por trabalhar no que gostam de fazer, esses empreendedores se destacaram em seus segmentos e conheceram o sucesso. Quem ama se dedica mais, trabalha mais duro, fica ligado o tempo todo. Assim é mais fácil identificar oportunidades disfarçadas.

Nesses tempos ultracompetitivos em que vivemos, somente o empreendedor apaixonado poderá encontrar aquele benefício extra de que o produto ou serviço tanto precisa.

As maiores realizações no mundo são resultado de uma relação de amor. Empresas, marcas, idéias. Sem paixão, nem este livro existiria.

10. Acredite que você é capaz

Admito que frases como “ame o que você faz” ou “acredite que você é capaz” são lugares-comuns. Peço desculpas, mas não consegui fugir delas. Quanto mais me aprofundava nos casos deste livro, mais me chamava a atenção o quanto esse espírito realmente faz toda a diferença.

Como disse Henry Ford: “Se você acredita que é capaz ou se acredita que não é capaz, de qualquer forma você tem razão.”

Não vou ficar me estendendo em razões pelas quais você deveria acreditar em si mesmo, no seu negócio e em seus planos. Só vou dizer que, em última análise, você é capaz de ter o que deseja pelo simples fato de estar aqui. Para não entrar num terreno piegas ou de auto-ajuda, vou recorrer a uma poesia para transmitir o que quero dizer.

Em 2005, eu e minha esposa, Fernanda, fomos assistir a uma peça de teatro com o saudoso ator Paulo Autran. Não me recordo do nome do espetáculo, mas jamais esquecerei o momento mágico em que Autran recitou um poema emocionante sobre a alma humana, nosso insaciável desejo de consumir e nosso ilimitado poder de realizar. Decidi que encerraria o livro com aquele texto.

Com vocês, o poema “Fala do homem nascido”, da obra *In teatro do mundo*, escrito pelo poeta português António Gedeão, em 1958:

“Venho da terra assombrada
do ventre de minha mãe
não pretendo roubar nada
nem fazer mal a ninguém
Só quero o que me é devido
por me trazerem aqui
que eu nem sequer fui ouvido
no ato de que nasci
Trago boca pra comer
e olhos pra desejar
tenho pressa de viver
que a vida é água a correr
Venho do fundo do tempo
não tenho tempo a perder
minha barca aparelhada
solta rumo ao norte
meu desejo é passaporte
para a fronteira fechada
Não há ventos que não prestem
nem marés que não convenham
nem forças que me molestem
correntes que me detenham
Quero eu e a natureza
que a natureza sou eu
e as forças da natureza
nunca ninguém as venceu
Com licença com licença
que a barca se fez ao mar
não há poder que me vença
mesmo morto hei-de passar
com licença com licença

rumo à estrela polar.”

Explicação do prefácio póstumo

Durante muito tempo pensei em quem deveria convidar para fazer o prefácio deste livro. Inicialmente me ocorreram nomes de conhecidos empresários brasileiros. Depois cogitei importantes nomes internacionais.

Mas, de certa forma, nenhum deles me parecia suficiente. Não bastava alguém que obteve sucesso depois de enfrentar adversidades. Praticamente todos os empresários viveram isso. Este livro pedia mais: uma história emblemática. Alguém cuja vida fora fortemente marcada por decepções até a glória final. Alguém que tivesse a visão do todo, que pudesse dar o testemunho após percorrer todo o caminho. Do começo ao fim.

Ora, o fim é a morte. Por isso me ocorreu “convidar” alguém já falecido. A questão passou a ser então: quem? Estudando diversas personalidades, cheguei ao nome de Abraham Lincoln. Talvez nenhuma outra figura histórica tenha colecionado tantas derrotas durante a vida e, no final, triunfado tão espetacularmente quanto ele.

Lincoln é considerado por muitos o maior presidente da história dos Estados Unidos. O homem que emancipou os escravos. O líder que impediu a nação de se dividir durante a terrível Guerra da Secessão. Se atualmente os Estados Unidos são um único e poderoso país, sem exagero, muito se deve à atuação de Abraham Lincoln.

Escolhido o nome, veio a fase de pesquisa. Foi aí que tive a felicidade de encontrar um livro raro, exemplar de colecionador: *Abraham Lincoln: His Speeches and Writings*, editado por Roy P. Basler.

Publicado pela World Publishing Company originalmente, em 1946, a obra traz os antológicos discursos e principais textos do presidente americano. É um material riquíssimo, de onde extraí a sabedoria e o conteúdo do prefácio. Posso afirmar que todo o texto é formado por frases realmente ditas por Lincoln (com exceção do trecho em que enumera suas derrotas políticas e pessoais, embora se trate de fatos historicamente comprovados). Os acontecimentos e as datas respeitam a linha cronológica fornecida pelo Abraham Lincoln Historical Digitization Project.

Por fim, uma frase de sua autoria exposta na página 510 da referida publicação me deixou mais à vontade para utilizar seus manuscritos:

“Se alguém julgar necessário incorporar idéias dos meus textos, imagino que não haverá objeção. Mas deve deixar claro que o novo texto não foi escrito por mim.”

Pois então: deixo claro aqui que o texto de abertura deste livro não foi escrito pessoalmente por Abraham Lincoln. É apenas uma seleção de suas frases e idéias que, apesar de terem mais de 140 anos, continuam atuais. É também uma forma de destacar uma vida que foi um exemplo de persistência e determinação, uma forma de homenagear um homem que enfrentou uma sucessão de tropeços até obter sua grande conquista: entrar para a história.

CARLOS DOMINGOS

Fontes de consulta

A lista de livros e fontes consultadas ficou tão extensa que preferimos colocar seu conteúdo na internet. Além de mais de 90 livros, a pesquisa para esta obra incluiu jornais (*The New York Times*, *Valor Econômico*, *O Estado de S. Paulo*), revistas (*Fortune*, *Time*, *Exame*, *Veja*, *IstoÉ Dinheiro*, *Época Negócios*), filmes e documentários de TV (*Piratas do Vale do Silício*, *O legado da Sony*), programas de rádio (*Mundo Corporativo*, da CBN), eventos empresariais (HSM ExpoManagement, World Management) e sites das companhias citadas. E também a base de dados empresariais da Thomson Gale e os relatórios anuais da Apple e da Victoria's Secret.

A lista completa de fontes pesquisadas está disponível na página de *Oportunidades disfarçadas* no site da Editora Sextante:

www.sextante.com.br

Além da lista, você encontra novidades sobre o tema e espaço para dar sua opinião e postar sua história em:

www.oportunidadesdisfarçadas.com.br

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh

Desvendando os segredos da linguagem corporal e Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O Poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas?, de Sherry Argov

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br,
curta a página facebook.com/editora.sextante
e siga @sextante no Twitter.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar
de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br



www.sextante.com.br



facebook.com/editora.sextante



twitter: @sextante

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo

Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil

Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@esextante.com.br