

ROBERTO ADAMI
TRANJAN

ME
T
NO
IA

UMA VIAGEM DE
TRANSFORMAÇÃO EM BUSCA
DE UMA NOVA FORMA DE
ENCARAR OS NEGÓCIOS E A VIDA



SEXTANTE

*A todos os metanoicos que anseiam transformar trabalho em vida.
A Maria, simplicidade e cumplicidade.*

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE

Capítulo 1	UM DIA DAQUELES	11
Capítulo 2	ENCONTROS E DESENCONTROS	15
Capítulo 3	BRIOS FERIDOS	18
Capítulo 4	PACTO COM O DIABO	23
Capítulo 5	EM BUSCA DE LUZ	26
Capítulo 6	ENTRE O SOL E A TERRA	30
Capítulo 7	SONHO E PESADELO	36
Capítulo 8	EMPRESA SEM VIDA	39
Capítulo 9	MEDO DO SUCESSO	43
Capítulo 10	PRECISA SER ASSIM?	45
Capítulo 11	UM NOVO AMANHECER	50
Capítulo 12	UNIVERSO DE POSSIBILIDADES	54
Capítulo 13	PEIXES E AQUÁRIOS	59
Capítulo 14	DÚVIDAS E ABANDONOS	63
Capítulo 15	TRABALHO NAS TREVAS	65
Capítulo 16	CLIENTE, O GRANDE DESCONHECIDO	69
Capítulo 17	A ROTA DO OURO	74
Capítulo 18	TORMENTO E TEATRO	82

SEGUNDA PARTE

Capítulo 19	SOLUÇÃO FORA DE LUGAR	89
Capítulo 20	FIAPO DE ÂNIMO	93
Capítulo 21	TRADIÇÃO E CONTRADIÇÃO	96
Capítulo 22	A BUSCA DE SIGNIFICADOS	99
Capítulo 23	A EXPANSÃO DA CONSCIÊNCIA	106
Capítulo 24	PENSAMENTOS E SENTIMENTOS	111
Capítulo 25	A ARCA DO TESOURO	118
Capítulo 26	CONCESSÃO VITAL	126
Capítulo 27	SEM MEIAS MEDIDAS	129
Capítulo 28	TOPOGRAFIA MUTANTE	135
Capítulo 29	PULSAÇÃO EM DESATINO	138
Capítulo 30	VÍTIMA E ALGOZ	142

TERCEIRA PARTE

Capítulo 31	SEMENTE DA ALMA	147
Capítulo 32	UM COPO PELA METADE	152
Capítulo 33	ARRANJO INIMITÁVEL	157
Capítulo 34	COMPROMISSO E EQUILÍBRIO	161
Capítulo 35	O NEGÓCIO SUPREMO	165
Capítulo 36	O MESMO SONHO, UMA NOVA ALIANÇA	170
Capítulo 37	NO LADO ESQUERDO DO PEITO	174
Capítulo 38	UM PUNHADO DE PERDÃO	178
Capítulo 39	UM NOVO OLHAR	179
Capítulo 40	RESULTADOS PLENOS	181

Epílogo		183
Eternos agradecimentos		191



PRIMEIRA PARTE

CAPÍTULO 1

UM DIA DAQUELES

– Hoje não é mesmo o meu dia!

Os veículos se entrecortam na Avenida Paulista na tentativa de se livrarem de uma manifestação sob o amplo vão livre do Museu de Arte de São Paulo. Buzinas, sirenes e o som do alto-falante levam a irritação de Lucas às alturas. No trânsito congestionado, ele aproveita para mordiscar a refeição do dia, um hambúrguer comprado às pressas no drive-thru do McDonald's. Sabe que dificilmente conseguirá chegar no horário marcado à reunião com um dos seus principais clientes, nos arredores do Butantã, perto da Marginal Pinheiros.

É muito importante conquistar esse contrato. Significa desbancar o líder do setor e colocar a Firec no primeiro lugar do ranking. Há anos Lucas e Luiz Olavo buscam isso. Desde que se conheceram na faculdade de engenharia e resolveram empreender juntos. Aliás, a vida de ambos gira em torno da Firec. Estão unidos pelas mesmas ambições. Agora, a possibilidade real de chegar ao topo faz os olhos de Lucas brilharem.

Ganhar dinheiro, ter reconhecimento, poder e status social foram os motivos que os estimularam a empreender e que ainda hoje acalentam o sonho do sucesso. A gana típica da idade, somada a um setor próspero, fez com que em menos de quinze anos os sócios conquistassem um padrão de vida considerável: carros do ano, apartamentos de cobertura e casas de praia e de campo, jantares nos melhores restaurantes, viagens ao exterior.

– Vagabundos! Por que não vão trabalhar? Onde já se viu fazer uma manifestação em pleno dia na Avenida Paulista? Por que não fazem manifestações à meia-noite no Pico do Jaraguá?

Enfurecido, Lucas tenta ultrapassar, sem êxito. Tivera uma noite de insônia, uma de várias nos últimos meses. O fechamento daquele contrato era o maior desafio da Firec nos últimos anos. Deixaria os sócios em uma posição de destaque, privilegiada, diante da comunidade empresarial. Seriam convidados para proferir palestras e quem sabe até obtivessem o reconhecimento da mídia em entrevistas e reportagens. Talvez fossem capa da maior revista de negócios do país. Por tudo isso, embora essa atitude fosse muito rara, Lucas havia decidido tratar pessoalmente desse contrato em lugar do gerente comercial. Absorto em seus pensamentos, ele não notou a vibração do telefone celular no bolso do blazer até que a campainha soasse.

– Alô! Fale mais alto, o barulho aqui está insuportável!

– Chefe, aqui é o Aristides. Estamos novamente com problemas de caixa. Aquelas previsões de entrada não aconteceram. Os bancos estão rigorosos no crédito. Não sei o que fazer.

Embora fosse uma empresa bem posicionada em seu ramo, as vendas da Firec caíam a cada dia. Havia uma defasagem entre o fluxo de recebimentos e o de pagamentos. O problema já estava ficando crônico.

– Aristides, de novo! Fale com o gerente do banco, peça que aumente o nosso limite de crédito. Esta situação é passageira. Afinal, você é gerente financeiro da empresa, resolva o problema!

– Mas, chefe, sou apenas um gerente financeiro, não sou a Casa da Moeda! Precisamos de faturamento e de duplicatas.

– Estou a caminho de fechar nosso maior contrato. Vou fazer um bom negócio, você vai ver. Enquanto isso, fale com o Tavares, veja quais são as previsões de vendas e de faturamento.

– Já falei com o Tavares. As expectativas não são nada boas. As vendas estão abaixo do nosso ponto de equilíbrio.

“Prejuízo mais uma vez”, Lucas rumina consigo mesmo. A situação da Firec deteriorava-se a cada dia. Bons tempos aqueles em que os gerentes de bancos cortejavam as contas da empresa. Agora cada dia

era uma luta. Lucas aposta nesse contrato como a grande salvação e despede-se de Aristides com a promessa de pensar no que fazer.

Há quinze anos, existia um grande hiato entre a oferta e a demanda no setor econômico em que a Firec atua. Não foi difícil prosperar. Bastava entrar nesse hiato com um produto de qualidade superior aos concorrentes, que também não eram tantos como hoje.

Na distribuição das responsabilidades, Luiz Olavo ocupou-se mais das áreas industrial e de compras, e as atribuições das áreas comercial e financeira ficaram com Lucas.

No trânsito lento, as buzinas se misturam com o barulho da manifestação. Mais uma vez Lucas não percebe a vibração do telefone celular. Enquanto viaja no tempo e na memória, a campainha de seu celular volta a tocar:

– Lucas, precisamos chegar às oito horas no salão da igreja. O culto começará às oito e meia.

“Xi!” Lucas nem se lembrava desse compromisso. Joana, sua esposa, gostava de ir aos cultos de oração às quintas-feiras. Lucas não. Achava uma chateação, tentava sempre se esquivar do convite. Como o trabalho se estendia quase diariamente até as dez da noite, poucas vezes conseguiu acompanhá-la nesse e em outros compromissos.

Lucas era do tipo produtivo, que não podia perder tempo. Gostava de compensar a lentidão do trânsito falando ao celular e muitas vezes fazendo a refeição do dia. Quando chegava em casa, após o banho e o jantar rápido, trancava-se em seu escritório para ler e enviar e-mails. Cansado, tentava dormir, mas as preocupações eram maiores do que o torpor do sono e então navegava os olhos insones pela internet, certo de estar fazendo bom uso desses momentos.

É claro que com isso, e outras coisas mais, o casamento não ia bem. Joana reclamava da ausência de Lucas no dia a dia da família. O que mais a incomodava era a falta de interesse dele pelo cotidiano doméstico e a sua negligência diante da própria vida, ainda que Lucas insistisse em negar. Próximo dos 40 anos, levava uma vida sedentária, estava quase vinte quilos acima do peso ideal, tinha uma alimentação inadequada e hábitos poucos recomendáveis à boa saúde.

– Joana, estou encrencado hoje! Estou preso na Avenida Paulista, tentando ir para o Butantã. É melhor que você vá sem mim. Tentarei buscá-la no final do culto.

Enquanto Joana reclama de sua pouca disponibilidade, Lucas ouve um ruído e sente um tranco no carro.

– Essa não! Era só o que faltava!

O para-choque do seu carro havia feito um bom estrago no carro da frente. Distraído com o telefone celular, Lucas não notara que o veículo ao lado sinalizava dirigir-se à direita. Sem dúvida, o descuido havia sido dele, mas sua irritação toma o espaço da razão. Ele sai do carro para ver o tamanho do estrago, praguejando, esbaforido.

– Ora, você ainda não aprendeu a dirigir? – exalta-se, deixando a cólera contrastar com a elegância do blazer italiano que cobre a camisa de linho branco, realçada pela gravata de seda pura.

O motorista da frente também sai de seu carro e, apesar do barulho e da confusão no local, comenta com ar tranquilo e sorridente:

– Essas coisas acontecem. Ainda bem que ninguém se machucou. Levei um pequeno susto. Estava justamente ouvindo uma música que dizia assim: “Se eu for pensar muito na vida, eu morro cedo, amor.”

A calma e a serenidade daquele indivíduo deixam Lucas desarmado.

– Puxa! Como você consegue prestar atenção em música com essa confusão toda?

– É um exercício que faço comigo mesmo, o de não me deixar influenciar pelo turbilhão ao redor.

Lucas percebe o grande estrago que fez no carro do desconhecido, comparado à pequena lesão em seu off-road importado.

– Sinto muito! Deixe-me seu telefone e nos falaremos entre hoje e amanhã. Vou reparar os danos causados.

– Melhor assim! Não vamos complicar ainda mais o engarrafamento.

Eles trocam cartões de visita enquanto as buzinas soam, os carros tentam se desviar e os guardas de trânsito resmungam pelos seus apitos o caos do fim de mais um dia na mais paulistana das avenidas.

CAPÍTULO 2

ENCONTROS E DESENCONTROS

– Senhor Lucas, boa tarde! O senhor Kaiser esperou-o até as dezessete e trinta. Agora ele está em reunião com outro fornecedor. O senhor aceita um cafezinho?

Lucas não justifica seu atraso à secretária do cliente. Havia marcado a reunião para as quatro horas da tarde e já passa das seis. Pensa em Luiz Olavo, que, ansioso, aguarda a boa notícia, na resposta que precisa dar ao Aristides, no compromisso com Joana, na agenda abarrotada de afazeres para o dia seguinte, nas respostas às ligações que atulham a caixa postal do seu telefone celular, no acidente que havia causado e, sobretudo, na serenidade e no sorriso daquele indivíduo que conhecera na Paulista.

– Aceito – responde distraído à oferta do cafezinho enquanto procura o cartão do desconhecido.

Jefferson Gabriolli, líder educador. “Estranho”, pensou, “líder educador?” Nunca havia recebido um cartão de visita em que constasse, sob o nome, a qualificação de *líder educador*.

– Senhor Lucas, o senhor Kaiser irá atendê-lo em seguida.

A empresa de Kaiser deve muito do seu conhecimento à de Lucas e também, é claro, à disposição de seu dono para o trabalho. Implacável, dinâmico e pragmático, Kaiser soubera, no decorrer dos anos, construir uma organização que hoje é maior que a própria Firec. Não é à toa que é considerado um empresário bem-sucedido e um negociador habilidoso.

No início, a relação de Lucas com o cliente era mais estreita. O

tempo, o crescimento da Firec e suas atribuições haviam criado um distanciamento. A relação passou a ser meramente mercantil, e as condições comerciais prevaleciam nas decisões de compra.

Depois de muito tempo Lucas resolvera ir à luta pessoalmente para fechar um contrato. Afinal, precisa movimentar a fábrica, cobrir os custos fixos, gerar caixa, pagar contas.

– Lucas, como está?

– Senhor Kaiser, desculpe pelo atraso. O trânsito de São Paulo, sabe como é...

– O que o traz aqui depois de tanto tempo? – pergunta Kaiser, demonstrando um pouco de pressa. Ele também era do tipo produtivo e sem tempo a perder.

– Negócios! Estou querendo aquele contrato de fornecimento que o seu departamento de compras enviou para cotação.

– Você chegou tarde demais. O pessoal que acabou de sair da sala é da nova empresa fornecedora. Fechei o contrato em ótimas condições de prazo e de preço.

O mundo parece ruir sob os pés de Lucas. Não é possível que aquele maldito congestionamento tenha acabado beneficiando o concorrente que tomara a dianteira nas negociações.

– Ora, mas nós somos seu fornecedor há mais de dez anos – Lucas ainda tenta apelar, aflito.

– Sem dúvida, fomos um cliente notável de sua empresa durante todos esses anos. Mas vocês ficaram desatualizados.

– Como assim? Implantamos programas de qualidade, *kaisen*, 5 S, estamos próximos da certificação da ISO 9000, terceirizamos várias tarefas, fizemos o máximo para reduzir os custos e oferecer o melhor preço a vocês – insiste Lucas, consternado.

– Mas nós não estamos pedindo qualidade e preço. Estamos pedindo parceria nos negócios. Por onde vocês andaram todo esse tempo?

– Nosso gerente comercial visita sua empresa semanalmente. Pergunte ao seu pessoal de compras.

– Minha impressão é que estão preocupados em tirar pedidos para resolver o problema de vocês.

– Não é verdade! Estamos preocupados com nossos clientes!– afirma Lucas, não muito seguro do que está dizendo.

– Lucas, há anos não conversamos. Mudamos muito. Crescemos. Aprendemos a fazer o jogo do mercado.

Lucas antevê o grande prejuízo que aquela perda significaria para a Firec. Insiste em seus argumentos, agora na forma de súplica:

– Senhor Kaiser, estamos empenhados em servi-lo melhor, dê-nos uma nova chance.

– Negócios são negócios. O mercado é muito competitivo, precisamos nos atrelar às melhores condições. Parceria para mim é dinheiro em caixa. É assim que as coisas funcionam. Levanto todos os dias de manhã pensando em ganhos, resultados, lucros. Isso é o que conta! Amizades, relacionamentos, ajuda mútua não combinam com negócios. Conversa fiada! – Ele encaminha Lucas para a porta. – Esse é o jogo, e não fui eu quem o inventou. Sinto muito!

Lucas engole em seco. Aquele contrato era a última bala na agulha. Tenta insistir, embora conheça a irredutibilidade de Kaiser. Abatido, resolve desistir. Retira-se sentindo o peso do mundo sobre os ombros.

CAPÍTULO 3

BRIOS FERIDOS

O trânsito flui lento na Marginal Pinheiros. Um desalento profundo se apodera de Lucas. Está exausto. Toda a pressa do dia havia se transformado em apatia. Sente-se culpado pela perda do contrato, pelo atraso que permitiu ao concorrente tomar a dianteira, por não se ter preparado de maneira adequada para negociar com o cliente. Havia acreditado, ingenuamente, que os vários anos de relacionamento seriam suficientes para garantir o contrato de fornecimento. Nada disso. Como disse o senhor Kaiser, o que conta é dinheiro em caixa.

A perda do contrato traria prejuízos financeiros e motivacionais para sua empresa. O ambiente na Firec já não era o mesmo dos tempos de bons resultados, quando havia bônus para todos os funcionários. Isso ajudava. Mas, agora, as pessoas estavam infelizes. Ele próprio sentia-se pouco estimulado com a empresa e o trabalho. Sua percepção dos negócios é drástica: os clientes não são fiéis, os fornecedores são impiedosos em suas condições, os concorrentes são desleais, os bancos são espoliadores, o governo é implacável.

Ainda que seja uma das principais empresas do setor, a Firec está em sua pior fase. O mercado é um verdadeiro campo de batalha, como costuma dizer seu sócio, Luiz Olavo. Todos os dias é necessário colocar a armadura de guerreiro e sair em combate. Sanguinolência! No seu desalento, é assim que Lucas vê o jogo da competição. Kaiser havia sido duro, mas estava com a razão. O que conta é ganhar o jogo.

E a Firec estava colecionando derrotas. Onde buscar reforço? Como combater? O que fazer?

A imagem de Jefferson Gabriolli, o estranho da Avenida Paulista, volta a ocupar a mente conturbada de Lucas. “Afinal, o que é um líder educador? Liderança... sempre me achei um bom líder. É... do jeito que as coisas andam, já não estou tão seguro disso.”

Lucas reflete sobre sua equipe mais próxima. A gerência comercial havia sido ocupada dezenas de vezes. Tavares, o titular mais recente, deixa muito a desejar, na opinião de Lucas. Ele viera de uma grande organização e ainda não se acostumara com uma de menor porte. Com vários cursos na área de marketing e vendas, era de muito preconizar e pouco ouvir. Sempre de terno, gravata e ar superior, destoava do jeito informal dos demais gerentes da Firec.

Aristides cuida das finanças, embora não tenha formação na área. É advogado e, talvez por isso, acompanha com facilidade as mudanças na legislação fiscal e tributária. Ansioso e fumante inveterado, Aristides resguarda-se por trás de um humor irônico, que funciona também como um mecanismo de defesa por ter de lidar todos os dias com o centro nervoso da empresa: o caixa.

Soraia, psicóloga, é responsável pela área de recursos humanos, na verdade um departamento de pessoal que, além dos apontamentos diários e do cumprimento da agenda trabalhista, cuida também dos benefícios oferecidos aos funcionários. Pessoa da confiança de Lucas e de Luiz Olavo, ela sempre trabalhou na Firec, nunca teve outro emprego.

“Afinal”, avalia Lucas, apalpando o cartão de visita, “acho que sou um líder razoável. Não existem conflitos na minha equipe. É bem verdade que o Tavares está há pouco tempo no grupo e os demais às vezes parecem sem jeito com ele. Mas o tratamento entre eles é cortês e é isso que importa... Será que é só isso que importa?”

Lucas desvia os olhos cansados dos outdoors iluminados. As luzes cobrem de reflexos o Rio Pinheiros. “Luz”, é disso que Lucas necessita. “Onde buscá-la?”

Já havia escurecido. Gregório, o guarda da empresa, abre o pesado portão, permitindo a entrada de Lucas. Enquanto estaciona o carro,

Lucas pensa no mal-estar que o olhar sinistro e o rosto casmurro de Gregório sempre provocam. Gregório é um mulato forte de cabelos grisalhos, que denunciam suas cinco décadas de vida. Além de uma série de trejeitos, o que incomoda Lucas são aqueles olhos miúdos espiando de soslaio, como que buscando a prova de um crime.

Com passos apressados, Lucas dirige-se à sala de Luiz Olavo. Sobre a mesa há um balde de gelo com uma garrafa de champanhe e duas taças.

– Podemos comemorar? – recepciona-o Luiz Olavo, com um largo sorriso e ar de quem está prestes a brindar à vitória.

– Não trago boas notícias – responde Lucas, em tom patético.

Silêncio.

– O que você quer dizer com isso?

– Luiz Olavo, perdemos o contrato.

– O quê??? Lucas, deixe de brincadeira! Nós somos os favoritos, fornecedores antigos, pessoas de confiança de Kaiser. Não tinha o que errar nessa negociação.

– Não tinha o que errar... mas erramos. Luiz Olavo, alguma coisa está acontecendo com nossa empresa e nós não estamos percebendo. Estamos perdendo o jogo a cada dia. E continuamos trabalhando do mesmo jeito, ou seja, fazendo o mesmo jogo. Há algo errado em nossa forma de gerir o negócio – argumenta Lucas, tentando ir mais fundo no ocorrido.

– Deixe disso, Lucas. É assim que construímos a nossa empresa: com trabalho, garra e alguns arranjos inteligentes.

– Aí é que está, Luiz Olavo. Coloque na ordem: arranjos inteligentes, garra e trabalho.

– O que você quer dizer com isso?

– Nós éramos bons no jogo do conluio, na farra das propinas, nos contratos fechados em boates regados de bebidas, nas relações pouco profissionais e nas economias de custos em suas mais variadas formas.

– Ei, o que há com você, Lucas? Esqueceu como funciona o mercado? Mercado é guerra, meu caro, você sabe disso. É preciso almoçar

os outros, antes que você seja jantado. Já ouviu falar nisso? Pois é! Era assim no tempo do meu pai, e nada mudou de lá para cá. O que conta é força, poder e grana. Esse é o jogo, e foi assim que chegamos aqui.

– Concordo com tudo isso. É só ver como Kaiser pensa e o sucesso que vem obtendo. Mas existe algo que não estamos conseguindo enxergar. Estamos fazendo o jogo errado.

Lucas não consegue esconder o abatimento. Luiz Olavo, inconformado, anda de um lado para outro.

– Nossas vendas vêm despencando a cada dia, Lucas. Temos desperdícios enormes na produção. A estrutura de custos está elevada. A fórmula para sair dessa é simples: precisamos vender mais e produzir com qualidade e economia. E reconstituir as reservas para investir ainda mais em tecnologia.

– Não acho que seja assim tão simples, Luiz Olavo. Isso não gera os resultados de que precisamos. Os clientes estão sumindo e os funcionários andam desmotivados.

– Nós relaxamos, Lucas. Devemos conduzir a empresa com pulso forte. Precisamos estar no controle e no comando como sempre fizemos, agora mais ainda. Não podemos confiar em mais ninguém a não ser em nós mesmos.

Confiança! Eis uma palavra aparentemente distante dos resultados. Era isso que Lucas estava sentindo: baixa confiança dos clientes e dos funcionários na Firec.

– Luiz Olavo, responda com sinceridade: em quem você confia nesta empresa?

– Em ninguém! Meu pai já dizia que você precisa confiar desconfiando. Ele foi vítima de muitas fraudes em seus negócios. É só facilitar e você verá para onde vai nosso rico patrimônio. Como disse, precisamos estar no comando e no controle.

– Luiz Olavo, desculpe insistir. Nós não temos clientes leais nem funcionários leais, certo? Então existe algo errado com a Firec e na maneira como conduzimos nosso negócio.

– Lucas, acho que existe algo errado com você. Por hoje, chega! Boa noite.

Luiz Olavo sai, irritado e desconsolado com a derrota do dia, enquanto Lucas engole a sensação de fracasso. Os brios estavam feridos. Seria preciso fazer alguma coisa.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

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@sextante.com.br