

BÜZZ

© Buzz Editora, 2020

Publisher ANDERSON CAVALCANTE
Projeto gráfico ESTÚDIO GRIFO
Editoras SIMONE PAULINO E LUISA TIEPPO
Assistente editorial JOÃO LUCAS Z. KOSCE
Assistentes de design FELIPE REGIS
Preparação VANESSA ALMEIDA
Revisão ANTONIO CASTRO, THIAGO NETTO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
de acordo com ISBD

T772m

Tranjan, Roberto
Os sete mercados capitais / Roberto Tranjan
2ª edição. São Paulo: Buzz, 2020
192 pp.

ISBN 978-65-80435-65-4

1. Negócios. 2. Carreira.
3. Autoajuda. 4. Romance. I. Título.

CDD 658.4012

2020-261

CDU 65.011.4

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Negócios 658.4012 / 2. Negócios 65.011.4

Buzz Editora
Av. Paulista, 726 – mezanino
CEP: 01310-100 São Paulo, SP

[55 II] 4171 2317

[55 II] 4171 2318

contato@buzzeditora.com.br

www.buzzeditora.com.br

**OS SETE
MERCADOS CAPITAIS
ROBERTO TRANJAN**

MENSAGEM DO AUTOR E DEDICATÓRIA

O sonho vem se transformando em realidade desde que escrevi, em 2005, a jornada de Jonas com o título *Pegadas*. Um grupo de empresários e líderes de várias localidades se reuniu – em 29 de maio de 2014, em Atibaia, no estado de São Paulo – para juntos sonhar a Nova Economia. De forma participativa, foram elaborados – e, em seguida, praticados – 28 manifestos representativos do desejo pela Nova Economia.

Em 25 de maio de 2018, novamente com a colaboração de todos, os manifestos se transformaram em 10 desideratos. Ao longo desses anos, têm sido a inspiração para muitos líderes e obras, empenhados em torná-los realidade.

O livro vem, a cada ano, ao encontro do seu tempo. Mantém tanto o frescor como o vigor, ao inspirar os sonhos e encorajar os passos.

Dedico esta reedição a todos que desejam a Nova Economia. Em especial, àqueles que, com a alma elevada, elaboraram os manifestos e elegeram os desideratos.

De lá para cá, continuo sonhando e realizando, na gratificante certeza de seguir em boa companhia.

Com estima,

Roberto Tranjan
verão de 2020

8 Apresentação

Em busca da nova realidade

**11 PASSO 1
ARENA DE GUERRA**

Combate no escuro

O que mais podemos querer?

Malabaristas do sinal vermelho

Armas e munição

Teatro do medo

Regente da própria vida

Operação Ataque

**34 PASSO 2
MINA DE RECURSOS ESGOTÁVEIS**

Operação Combate

Teatro do lixo

Manhas e artimanhas

O passarinho de todas as manhãs

O sabor do entusiasmo

**50 PASSO 3
OÁSIS NO DESERTO**

Bússola e sonho

Operação Curiosidade

Teatro das horas

A descoberta do cliente

Fé abalada

**66 PASSO 4
PONTO DE ENCONTRO**

Foco e competência

Entre o velho e o novo

As lições do arqueiro

A ciência da abelha

Teatro da alienação

Benefícios sem sacrifícios

Operação Conexão

Razão de existir

Aula de culinária

Outros ventos

96 PASSO 5
ATELIÉ DE ARTE

Fé e inspiração
Gaiola e asas
Operação Criatividade
Teatro da norma
Castelos de areia
Passos de tartaruga
Oportunidade ímpar
Caroço no anjo
Como nos velhos tempos
Acertar na mosca
No breu da noite
Alma perdida
Jonas e seu labirinto

128 PASSO 6
ESPAÇO DE SOLIDARIEDADE

O outono de uma nova vida
O cérebro réptil
Reféns da própria consciência
Felizes os que acreditam
Uma pedra no caminho
Luz e paixão
Teatro da impotência
Operação Excelência
Lições de integridade
Ato de coragem e libertação
A arte do serviço
As leis do amor

161 PASSO 7
JARDIM SUPREMO

Consciência e energia
Entre o caos e a ordem
Reencontro de glória
Teatro da anomia
Operação Entrega

179 A verdadeira recompensa

Sono profundo
Brincar de viver
Sabedoria do pó das estrelas

189 Últimos passos

A viagem é o viajante

APRESENTAÇÃO

EM BUSCA DA NOVA REALIDADE

Sonho com uma Nova Economia. Um ambiente em que sujeitos sejam sujeitos e objetos, objetos. Se, por acaso, existir alguma distorção, almejo que os objetos sejam tratados como sujeitos.

Sonho com uma economia que promova a igualdade. Não aquela genericamente distributiva e que desconsidera as diferentes necessidades. Nem todos padecem das mesmas carências ou acalentam as mesmas ambições. Almejo que as oportunidades sejam iguais, para que todos vivam seus desejos íntimos e únicos, aqueles que fazem a vocação se expressar.

Sonho com a incompletude preenchida harmoniosamente pelo trabalho. Que este proporcione o que ainda falta, e o que nos farta transforme o trabalho em obra. Ainda mais e sobretudo: que, nessa hierarquia entrelaçada, trabalhos e obras promovam a evolução da humanidade.

Sonho com a humanidade com H maiúsculo, em que os erros aconteçam para revelar os acertos, os vícios sejam superados para ampliar as virtudes, o profano permaneça para elevar o sagrado, o humano evolua natural e serenamente para encontrar o divino. Que possamos crescer em integridade e compaixão nessa jornada de idas e vindas.

Sonho a empresa como uma comunidade de trabalho, micro-sociedade bem-sucedida, em que todos tenham voz e vez, as relações sejam atóxicas e nutritivas, os talentos individuais resultem em competência de grupo a serviço do bem-estar coletivo.

Sonho com cérebros e mentes criando, pensando, raciocinando e resolvendo problemas, sem que o coração se corrompa. É o órgão que deve permanecer à frente, ao lado e envolvendo tudo, pois o amor é o seu maior produto.

Sonho com negócios geradores de uma riqueza superior, muito além da material, necessária para eliminar males sociais como a penúria e a precariedade, e, ao mesmo tempo, capaz de combater a maior de todas as misérias: a da escassez de amor. Que ninguém

mais morra à mingua na amargura do abandono, da solidão, do isolamento, da exclusão, da falta de fé e de coragem.

Sonho com a vida feita de sentido e significado, uma bela e gratificante jornada virtuosa. Seguimos juntos, de mãos dadas, pois ainda que a jornada seja múltipla, o propósito é um só e a essência é a mesma.

Caminheemos, assim, do sonho à realidade.

ARENA DE GUERRA

1

COMBATE NO ESCURO

O tiro passa zunindo sobre o capacete. Mas não intimida o soldado. Nem mesmo as rajadas das metralhadoras dos adversários que combatem com vantagens, na parte superior da encosta, próximos à praia. Os barcos aportam e descarregam soldados da mesma legião. Os olhos dele expressam terror e pânico. Antes de desembarcar, alguns beijam o crucifixo e fazem o sinal da cruz. O barulho é contínuo e ensurdecedor.

Mais tiros. Um deles passa raspando em seu ombro direito. A meta é atingir o topo e metralhar a central de informações do adversário. Missão impossível! Ou quase. As condições favorecem o inimigo: posição geográfica, número de combatentes, quantidade de armas e munição. Como se não bastasse, há centenas de morteiros escondidos em buracos imperceptíveis na areia da praia. É preciso chegar ao topo. Existe uma meta... Nada o impedirá de atingi-la.

Uma unidade de combate é destruída por uma granada: pernas e braços mutilados, dentes rangentes, tochas humanas agonizantes. O sangue se mistura com a terra, há um cheiro de pólvora e de fluidos dos corpos. Rajadas de metralhadoras, granadas, canhões, lança-chamas. Os gritos se confundem com os rangidos. Nada o fará desistir. Desistir, nesse momento, significa a derrota na batalha e a morte certa. É preciso vencer... a qualquer custo... a qualquer preço.

Nova explosão. O pelotão de fuzilamento do exército adversário aniquila os colegas que fazem a travessia por barco para alcançar o anfíbio. É uma guerra sem trégua. Os tiros não cessam. A batalha é cruel e sangrenta. É matar ou morrer.

– Ufa!

Jonas aciona o *pause* no controle remoto da TV.

“Desta vez o Spielberg exagerou, até me faltou ar”, pensa, enquanto procura outro saco de batatas fritas no armário da cozinha. “Quanta violência!” As imagens de pedaços de corpos não lhe saem da cabeça.

Na volta, resvala na mesa de centro, atulhada de latinhas e uma caixa de papelão vazia que ainda exala cheiro de pizza.

“Como no filme, essa é a vida! Uma luta pela sobrevivência”, pensa Jonas, jogando o corpo pesado sobre a poltrona. “Uma luta diária. No mercado é matar ou morrer. Os fornecedores de matérias-primas estão novamente aumentando os preços. As margens de lucro caem a cada mês. E mais: as alíquotas subiram e temos de pagar novas taxas. No próximo mês, há o dissídio coletivo da categoria. É preciso bala para sobreviver nesse mundo.”

Levanta-se de novo para pegar o isqueiro sobre a estante, ao lado da televisão. Começou a fumar há pouco tempo, para relaxar. Aproveita para espiar pela fresta da janela. O clarão do sol de inverno ilumina a sala escura, ferindo sua vista. Lá fora, alguns meninos brigam por uma bola. Jonas observa. Um, mais franzino, quer tomar a bola dos demais. “Deve ser o dono da bola, do tipo *estraga-prazeres*”, pensa Jonas. Os outros querem pegá-lo. Trocam socos e pontapés. Não é a primeira vez que ele assiste às confusões armadas por esse menino. “Lá vai ele com a bola, fugindo da molecada. Dessa vez levou a pior. E, além de tudo, é covarde.”

14

Puxa a cortina, vedando a sala. Gosta de ver filmes no escuro. Vez ou outra, pode dar umas cochiladas que compensam as noites insones.

“Só de pensar no dia de amanhã sinto um frio na barriga”, Jonas retorna às suas preocupações.

– Malditas segundas-feiras! – brada em voz alta, como se alguém o estivesse ouvindo. – Ainda bem que existem os fins de semana para espaiar – suspira, conferindo na TV os filmes que ainda pretende assistir.

“Estamos perto do fim do mês”, lembra, preocupado, antes de acionar o *play*. Jonas já não está mais presente. Sua mente voa, longe. Os pensamentos, difusos e confusos, oscilam entre passado e futuro.

“De novo! O fim do mês se aproxima e estamos distantes de nossas metas. Amanhã preciso falar com o Clóvis. Ou ele comanda

aquele bando de vendedores ou é melhor deixar a diretoria comercial para alguém mais preparado.”

Jonas já não consegue mais assistir ao filme. As preocupações tomam toda a sua atenção. Apaga o toco de cigarro no cinzeiro.

“Ainda bem que, quando o Clóvis quer favorecer o cliente com condições melhores, lá está o Adolfo, fiel escudeiro, garantindo nossos resultados. Controla cada centavo... Ah, se não fosse o Adolfo! Sem ele, acho que já estaríamos fora do mercado. É ele quem garante a munição.”

Os pensamentos de Jonas mudam de direção.

“Será que eu não deveria ter feito como o Hilário? Podia ter arranjado um bom emprego e agora estaria tranquilo, sem precisar pensar no dia de amanhã. Lembro-me das conversas na universidade: eu, Marta e Hilário. Ele se deu bem. Casou com ela e ainda conquistou um bom emprego numa multinacional. No mês passado foi promovido à diretoria. Agora está do jeito que sonhou. Comigo é diferente. Desde que inventei a Dédalo, nunca mais tive sossego. Nem tempo. Nem vida. Já foi melhor, os primeiros anos foram muito estimulantes. Restaram as preocupações. Acabou. Agora é só trabalhar. Meus dias só têm hora para começar. Não têm hora para terminar. Deve ser algum tipo de maldição moderna.”

Acomoda-se debaixo do cobertor, em sua poltrona favorita. “Amanhã o Clóvis não me escapa”, murmura, acionando o *play*.

O QUE MAIS PODEMOS QUERER?

– Querido, agora que você foi promovido a diretor, precisa comprar ternos melhores.

Enquanto Marta arruma as gavetas do guarda-roupas, Hilário faz sua série diária de abdominais.

– Antes tenho de perder essa barriguinha que surgiu nas férias.

– Estava aqui pensando – diz Marta, sem se importar com o comentário do marido. – Você se lembra de quando o Jonas fez o convite, ainda na universidade, para que você e eu lançássemos a Dédalo com ele?

– Claro que me lembro. Você ficou toda empolgada – responde Hilário, arfando. – Acertamos ou erramos?

– Não sei dizer. Logo você foi indicado pelo seu tio para participar daquele programa de *trainees* e eu estava mergulhada na administração da empresa júnior da faculdade...

– Acho que acertei – interrompe Hilário. – Agora que veio a promoção teremos uma renda melhor, poderemos viajar mais e nos divertir. É certo que o Jonas conseguiu muitas coisas com a empresa. Tem um bom padrão de vida, prestígio no seu ramo de negócio, mas... Aquilo é vida? Só trabalha, não faz outra coisa. Seus casamentos ruíram... Aposto que agora ele está sozinho, em casa, assistindo a filmes na televisão.

– Ando preocupada com ele. Acho que está um pouco deprimido. Não faz mais exercícios e parecia cansado na última vez que nos vimos.

– Jonas me disse que não sente mais prazer em dirigir a Dédalo. Um dia desses desabafou em alto e bom som: os clientes e fornecedores só querem levar vantagem, a concorrência está cada vez mais desleal, os dias se repetem como uma tristeza sem fim.

– Por isso ele deu esse chá de sumiço. Faz tempo que não aparece. Pela primeira vez, esqueceu o dia do meu aniversário.

Marta continua arrumando as gavetas enquanto filosofa:

– Bem, tudo é aprendizado...

– Que aprendizado é esse que custa os prazeres da vida? Marta, pergunte se eu sou feliz no meu emprego.

Hilário interrompe por um momento os exercícios. O suor escorre de sua testa.

– Não preciso perguntar. Já sei o que vai dizer.

– Sei que você sabe, mas gostaria de frisar: acho meu emprego uma droga. Um tremendo jogo de faz de conta, uma peça, um teatro. Os melhores atores levam as melhores recompensas. Por que motivo você acha que fui promovido? Porque faço de tudo para ser normal, ou melhor, seguir as normas.

– Acho que não precisa ser assim.

– Marta, você não conhece as empresas. Nossos estudos de caso na faculdade nem sempre refletiam a dura realidade.

Marta fecha o guarda-roupa e procura um livro entre os vários empilhados na mesa de cabeceira. Hilário prossegue recordando histórias conhecidas dos dois.

– Você lembra do Evaristo? Quis inventar e dançou. Seu chefe se sentiu ameaçado por seu alto desempenho. Passou a ser excluído de reuniões importantes, o chefe não abria a agenda para atendê-lo e ele deixou de receber premiações e bônus. Agora está por aí, procurando emprego. Um tolo! As empresas querem resultados, de preferência sem mudar nada. Essa história de equipe criativa é conversa pra boi dormir. As ideias valem se derem resultados. Senão, você está frito. E como saber? – completa, fazendo cara de esperto. – Faça como eu: na dúvida, não crie! Repita o conhecido, fuja do desconhecido. Siga as normas. É para isso que elas existem.

Hilário retoma os exercícios abdominais, forçando agora as laterais dos quadris.

– Marta, sabe para que serve um emprego? Para financiar a vida que acontece enquanto não estamos trabalhando. Agora veja o Jonas. Não tem vida nem quando descansa. Perdeu seus anos de juventude naquela empresa e o que ele tem agora? Um tremendo elefante branco nas mãos.

– Mas ele sempre se orgulhou da Dédalo – diz Marta, que parece ter encontrado o livro que procurava.

– Não mais. Ele me confidenciou que, se pudesse, venderia a empresa. Mas quem está interessado? Empresa é como ex-mulher ou ex-marido, você nunca se livra deles.

– Não gostei da brincadeira.

– Pelo menos um dia vou me aposentar. Então teremos reservas suficientes para fazer nossas viagens e todo o tempo do mundo. Quem sabe até lá teremos nossa casa na praia, outra nas montanhas, aonde os nossos filhos poderão ir nas férias. O que mais podemos querer?

A pergunta que Hilário deixa no ar incomoda Marta. É algo que ela não consegue compreender, mas pode sentir. “O que mais podemos querer?!”, Marta pensa. “Será que é só isso?”

Reflexiva, ela se retira com um livro debaixo do braço e com uma frase martelando na cabeça: “O que mais podemos querer?!”.

MALABARISTAS DO SINAL VERMELHO

*Uns exilados de um lado da realidade.
Outros reféns sem resgate da própria tensão.*

JOÃO BOSCO e FRANCISCO BOSCO

Jonas passou a noite entre um cochilo e outro e acorda em sobresalto, preocupado com o horário, quase três da manhã. Na tela da TV desfilam alguns nomes. Não conseguiu assistir ao último filme até o fim. Desliga a TV e vai até a cozinha em busca de um copo de água. A boca seca, a respiração curta, a mente inquieta... Jonas arrasta o sono irrequieto até o amanhecer.

Agora que o clarão do sol anuncia o novo dia, ele caminha, sonolento, em direção ao banheiro. Lava o rosto e esfrega os olhos inchados. Pega o jornal e espia as manchetes enquanto coa o café. “Ameaça de inflação faz BC manter juros em 16,5%”, “Desemprego sobe para 12,3%”, “Toyota supera Ford no ranking mundial”, “Argentina abre guerra aos têxteis brasileiros”, “Guerra de traficantes deixa onze mortos”, “Armados, índios e fazendeiros se enfrentam”.

“É, vivemos vários tipos de guerra”, pensa.

Pasta, paletó, celular, maço de cigarros, chave do carro... Tudo pronto para mais uma semana de trabalho árduo. Antes de sair, ele ainda rega os vasos de violetas.

O noticiário no rádio do carro confirma as informações do jornal. Muda de estação, ouve os comentários sobre mudanças nos ministérios, os casos de corrupção no governo, a defesa da reforma fiscal e tributária, as novas normas de arrecadação, as variações do dólar e o aumento nos preços dos insumos, a nova fuga de prisioneiros da penitenciária, o aumento no número de sequestros-relâmpago na cidade.

– Alguma dúvida de que é uma guerra? – sussurra Jonas, como se estivesse falando com alguém.

Na rua, mendigos e malabaristas nos sinais vermelhos. Guardas vigiam o trânsito com talonários nas mãos. A chuva miúda dificulta ainda mais o tráfego intenso.

Quarenta minutos depois, lá está ele em frente ao portão principal da Dédalo. Relembra como tudo começou, em um pequeno e precário galpão emprestado pelo tio de Hilário. Naquele tempo, a Dédalo era um sonho de juventude e, ele, Jonas, uma promessa. Tinha o desejo de realização, de dirigir uma empresa admirada e ganhar muito dinheiro.

De fora, a Dédalo parece um quartel. Muros altos contornam a sede. Vigilantes fazem a guarda, uma legítima milícia privada. Com exceção dos carros da diretoria, os outros são sempre revistados na entrada e na saída. Faz parte das normas de segurança.

Jonas estaciona em sua vaga privativa, bem ao lado do escritório. A recepcionista e a secretária logo percebem que será mais um dia daqueles, o mau-humor dele está à superfície.

– Bom dia, Rose. Convoque uma reunião de emergência. Peça ao Clóvis e ao Adolfo que venham imediatamente à minha sala.

– Sim, senhor!

Rose é secretária de Jonas há muitos anos. Já está acostumada com seu jeito de querer as coisas para ontem e de não gostar de ser contrariado. Por isso, “Sim, senhor” é a regra.

A espera de quinze minutos parece uma eternidade para Jonas. Adolfo é o primeiro a chegar, com relatórios, gráficos e notebook.

– Trouxe os resultados da semana passada e os parciais do mês.

– Ótimo, esse é o tema da nossa reunião.

Como se sente seguro com Adolfo! É seu braço direito e um diretor imprescindível. Conhece todos os meandros da empresa e tem o mérito de poupar o patrão dos emaranhados assuntos fiscais, legais e contábeis.

Como *controller*, Adolfo detém as informações cruciais. Sua influência no processo decisório é inquestionável. Seu estilo controlador gerou vários desafetos e o desligamento de outros

diretores que passaram pela Dédalo nos últimos anos. Nada, porém, abala seu prestígio junto ao dono.

Clóvis é o outro lado da moeda. Parece estar sempre disperso, alheio à realidade. Pensa muito antes de tomar uma decisão, o que deixa Jonas bastante aflito.

É ele quem entra agora na sala, esbaforido, a gravata desalinhada, os olhos arregalados.

– Pois não, chefe!

– Clóvis, você sabe em que dia do mês nós estamos?

– Claro que sei, estamos no dia 24. E temos pouquíssimo tempo para encerrar o mês.

– É só isso que tem a dizer? Nenhuma estratégia, nenhuma nova tática de combate, nenhuma rota alternativa, nenhuma bomba surpresa, nenhum campo minado para os concorrentes?

Adolfo intervém:

– Os estoques estão muito elevados e a fábrica continua operando com 65% da capacidade. Nossos custos de estocagem estão subindo. Precisamos aumentar o faturamento até o fim do mês, caso contrário teremos uma queda acentuada na taxa de retorno.

– Vamos transformar esses estoques em duplicatas – Jonas se dirige a Clóvis. – Ao ataque! Precisamos buscar dinheiro no mercado.

– Mas nossos preços estão altos, o prazo de vendas é baixo e somos muito rigorosos na concessão de crédito – Clóvis reclama, desconsolado. – Isso dificulta o faturamento. Precisamos pensar mais em resolver os problemas dos clientes, e não em criá-los.

– Você sabe, Clóvis, que temos o melhor padrão de qualidade do mercado. Ora, isso não conta?

– Não mais, ou nem tanto. Penso que devemos criar um sistema de bonificação para os vendedores, pelo menos para este mês. Isso vai motivar a equipe.

– Ora, ora! Remunerando bem os vendedores as vendas saem, não é? – pontua Adolfo, mais que depressa. – Então o problema

não está nos preços altos. Os gastos com comissões de vendas já estão perto de 10% do nosso faturamento. Superam o montante de lucro.

– Infelizmente é assim que funciona, Adolfo – argumenta Jonas. – Acene com dinheiro que você verá como o pessoal é capaz de tirar leite de pedra. Se a ideia do Clóvis não é boa, precisamos de outra. Uma estratégia que coloque os estoques para fora. Temos que desová-los e trocá-los por papel o mais depressa possível. Gerar caixa!

– E se aumentássemos os descontos nesse final de mês? – sugere Clóvis, esperando a réplica de Adolfo.

– Não podemos oferecer descontos no nosso produto carro-chefe, pois sua margem de contribuição já diminuiu 5 pontos percentuais. – Adolfo simula cálculos no computador. – Os custos de estocagem e de capital de giro equivalem a um desconto de até 8% nos outros produtos da linha, se considerarmos o giro dos estoques de 2 para 2,5 do volume de faturamento.

22

Jonas aprecia a maneira desenvolta de Adolfo lidar com números, embora não compreenda muito bem o raciocínio financeiro. Enquanto Clóvis toma nota das projeções financeiras, Rose entra na sala para servir café e entregar um bilhete ao chefe, anunciando Marta na recepção.

– Adolfo, encaminhe e-mails formalizando nossa decisão – diz Jonas, ao mesmo tempo que lê o bilhete. – Clóvis, comunique isso imediatamente à equipe de vendas. Vamos tentar salvar o mês. Este é o terceiro seguido em que recorremos a descontos e premiações para atingir metas. Precisamos de outro tipo de solução. Nosso desafio é ocupar a capacidade ociosa da fábrica, produzir e colocar toda a produção no mercado. Só assim conseguiremos bons resultados.

Jonas ajusta o nó da gravata.

– Vamos contratar um agente de negócios que transforme essa capacidade ociosa em lucro.

Adolfo e Clóvis já estão acostumados às decisões intempestivas que Jonas toma sempre que entra em estado de alta tensão. Jonas se levanta e anuncia o término da reunião.

– Quero deixar uma coisa bem clara para vocês: sou uma pedra rolando ribanceira abaixo. Coitado de quem não rolar mais rápido. Eu passo por cima. Vou criar uma Operação Ataque para tirar todos da apatia em que estão. Agora me deem licença que preciso atender uma amiga. Amanhã voltaremos ao assunto.

ARMAS E MUNIÇÃO

– Oi, Marta, que bela surpresa! – cumprimenta Jonas, abraçando a amiga.

– Queria vê-lo. Ainda ontem falamos de você em casa.

– Como está o Hilário? Soube que foi promovido.

– Finalmente! Já era hora, depois de tantos anos dedicados à empresa.

– E você? Parece bem. Não perde a mania, hein? Sempre acompanhada de um bom livro – diz ele, reparando no exemplar nas mãos de Marta.

– Isso enquanto não estou administrando casa, marido, filhos, cachorros, supermercado...

Jonas sorri, achando graça no contraste. Lembra-se dos tempos da faculdade de administração. Marta era uma ativista. Saía às ruas para protestar contra a corrupção no governo, fazia piquete na entrada da escola denunciando os aumentos abusivos das mensalidades, aderiu às causas ambientais e aos movimentos em prol da cidadania. Além disso, era uma aluna inteligente e intuitiva. Seus trabalhos sempre se sobressaíam pela criatividade.

– E onde está toda aquela energia dos tempos da universidade e aquela vontade de fazer e acontecer?

– Epa! Não pense que administrar as finanças domésticas e a educação dos filhos seja pouca coisa.

Marta mantém a vitalidade e o entusiasmo dos tempos de estudante. A gravidez inesperada representara o fim de seus sonhos empreendedores.

Não queria nada daquilo: fraldas, amamentação, noites insones e choros infundáveis. Depois viriam a escola, as desavenças com colegas, os complexos e as carências. Marta viveu uma crise interior.

Queria continuar os estudos, fazer mestrado em marketing, arranjar um emprego antes de empreender seu próprio negócio.

O papel integral de mãe, no entanto, falou mais alto. Ela fez sua escolha.

Preferiu acompanhar o crescimento dos filhos, os primeiros passos, as primeiras palavras, aquilo que só acontece uma vez na história de cada um. Mas ainda carrega o medo de desatualizar-se e não conseguir voltar ao mercado de trabalho. Por isso, não deixou de estudar, participar de palestras e ser uma leitora contumaz de livros que tratam de liderança, negócios e empreendedorismo.

– No tempo que sobra, contribuo com alguns projetos sociais e presto ajuda à empresa de uma amiga, uma rede de restaurantes bem-sucedida.

Marta e Jonas põem a conversa em dia e vivem momentos de alegre nostalgia ao recordar os bons tempos de aprendizado e juventude.

– Espere aí! Eu vim aqui para saber de você – diz Marta, mudando o tom da conversa. – O que você tem feito?

– Estou tentando sobreviver – responde o amigo, acendendo um cigarro. – A cada dia que passa, fica mais difícil administrar a Dédalo.

– O que é isso, Jonas, agora deu pra fumar? Desde quando?

Marta se lembra do jovem sonhador e sua amada, a Dédalo. Na época, uma empresinha promissora. Hoje, uma das mais importantes empresas do seu ramo de atuação.

– Há algum tempo, para ter um pouco de prazer – diz Jonas, um tanto constrangido, pousando o cigarro no cinzeiro. – Acabei de fazer uma reunião de diretoria. Sempre os mesmos problemas urgentes, sem nenhuma solução nova. Mês após mês. Aliás, a solução é bem conhecida: vender mais.

– Do jeito que você fala, parece que o mercado é um pronto-socorro, feito para ajudá-los.

– E não? É lá que está o dinheiro. É preciso extrair o máximo do mercado. Afinal, as contas a pagar não esperam, nem as dívidas assumidas. Com os custos em elevação, está difícil voltar às taxas de retorno históricas. Precisamos nos armar para enfrentar também as novas batalhas, que, pelo jeito, serão ainda mais difíceis.

Inventei uma Operação Ataque para ver se mexo com a moçada. Todos estão muito acomodados.

Marta ouve com atenção. Jonas respira fundo e continua:

– O mundo é uma *arena de guerra*. A sobrevivência depende de *armas e munição*. As ameaças são diárias.

– Mas isso não precisa ser assim...

– Marta, você está fora dessa guerra... – interrompe Jonas, deixando a frase no ar.

Lembra-se do quanto foi difícil para ela postergar seus sonhos profissionais. Artes e negócios sempre fizeram parte das conversas na casa de Marta. A mãe era artista plástica e poeta, e o pai, um alto executivo de um grande banco. Ela aprendeu a gostar tanto de arte como de negócios. Aliás, sempre sonhou com seu próprio negócio e em fazê-lo com arte.

Ela ficara muito tentada a aceitar o convite de Jonas para associar-se à Dédalo, mas o casamento com Hilário aconteceu logo após a formatura e sua vida deu uma reviravolta.

26

– Bem, Marta, o que quero dizer é que vivemos, aqui, na Dédalo, como os países em guerra: sonos com sobressaltos, bombardeios inesperados, sangue, suor e lágrimas. Ou evitamos as batalhas, ou partimos para um combate sem trégua e sem ética, em busca dos recursos necessários que assegurem nossa sobrevivência. E, para completar, faltam bons oficiais e soldados. Estou rodeado de maus recrutas por todos os lados. Com exceção do Adolfo, que me ajuda a segurar o rojão.

– Acho que você anda assistindo a muitos filmes de guerra. Parece mais um general de caserna que um líder de empresa. O que você tem aprendido de novo?

– Estou na metade de um livro muito interessante. O tema é a arte da guerra aplicada aos negócios – Jonas responde, meio encabulado.

– Leia este, vai ajudá-lo – diz Marta, entregando um livro a Jonas.

Rose entra na sala com duas xícaras de café. Marta continua, depois de beber o primeiro gole:

– Jonas, quer saber? Você está assustado. Está com medo.

Jonas levanta-se e, em silêncio, vai até a janela, pensativo. “Medo? Eu?” Vê as empilhadeiras que se movimentam na fábrica e os caminhões que circulam no pátio. As máquinas estalam suas engrenagens. Tudo funciona mecanicamente, do jeito que ele sempre apreciou. Não foi à toa que se destacou como o melhor aluno da turma em Administração da Produção. E também não foi à toa que a Dédalo atingiu um dos melhores índices de produtividade em seu ramo. Foi o único aluno da turma que teve coragem de empreender com o pouco dinheiro que tinha. “Medo, eu? Marta sabe das coisas, mas desta vez está equivocada”, pensa Jonas.

Prefere mudar de assunto.

– Marta, quer almoçar comigo?

TEATRO DO MEDO

Eles estão jogando o jogo deles.

Eles estão jogando de não jogar um jogo.

*Se eu lhes mostrar que os vejo tal qual eles estão,
quebrarei as regras do jogo
e receberei a sua punição.*

*O que eu devo, pois, é jogar o jogo deles,
o jogo de não ver o jogo que eles jogam.*

R. D. LAING

– Estive com o Jonas hoje. Almoçamos juntos.

– E como ele está?

– Assustado, tenso, desanimado.

Hilário afrouxa a gravata e vai para o sofá.

– Jonas escolheu o pior caminho quando decidiu empreender.

As coisas estão muito difíceis.

– E você? Como foi seu primeiro dia como diretor?

Hilário estica as pernas sobre a mesa de centro.

– Interpreto, agora, o papel de líder. Gozado. Quando estamos por cima fazemos as mesmas coisas das quais nos ressentimos quando estávamos por baixo.

– E por que não fazer diferente?

– Para quê? Lembra-se do que conversamos? Fui promovido por ser uma pessoa normal, ou seja, que segue as normas. As coisas são como são.

– Talvez por isso a maioria das pessoas que conheço seja cética em relação às empresas em que trabalham.

– E não dá para ser diferente. Veja o nosso caso, uma multinacional. O discurso interno é de que precisamos trabalhar em equipe, ser solidários, cúmplices, amigos e fiéis. Enfim, ajudar uns aos outros, ser transparentes. Quando nos defrontamos com o placar do jogo, tudo muda. Precisamos ir para cima dos adversários. Não podemos deixar por menos. Agir rápido e para

ganhar. Vale qualquer recurso. Aí não há lugar para franqueza nem autenticidade. Ou seja: por dentro, um mosteiro; por fora, uma brigada.

– Até parece que você andou conversando com o Jonas.

Hilário continua, desconsiderando o comentário de Marta.

– É um discurso contraditório...

– E incoerente – reforça Marta. – Imagino como as pessoas ficam confusas nesse embate entre a competição e a cooperação.

– Mas, no frígir dos ovos, o que conta mesmo é a competição. Não se deixe enganar.

– É contraditório... Como as pessoas vão se entregar a algo que não compreendem? Fico me perguntando se, diante disso tudo, elas conseguem oferecer o que têm de melhor – filosofa Marta. – Às vezes, penso que as empresas utilizam muito pouco o potencial das pessoas.

– Não é bem assim. Você acha que é fácil manter as aparências e interpretar o papel de pessoa normal? Isso exige talento, minha querida.

– Deixe de brincadeira, Hilário! Estou falando do talento voltado para o objetivo de uma empresa. Diante da incoerência do discurso, as pessoas ficam atordoadas. Não sabem distinguir o certo do errado. Acabam optando por cumprir apenas o dever diário, a rotina, que não exige que estejam inteiras. É isso que eu noto. Para executar tarefas repetitivas, basta o corpo. A mente e a alma são desnecessárias. Na verdade, as pessoas ficam amedrontadas e não tomam as melhores decisões.

– Fico impressionado como você sabe das coisas, mesmo estando fora do mercado de trabalho. No fundo, Marta, existe um grande esforço para deixar as coisas como estão, ainda que esse esforço venha travestido de audácia e ousadia.

– Tudo não passa de um teatro. O teatro do medo – complementa Marta contrariada. – E isso explica muitas coisas...

Enquanto Marta mergulha na indignação, Hilário afunda na resignação.

REGENTE DA PRÓPRIA VIDA

Jonas nem vê a semana passar. Faz vigilância cerrada a Clóvis. Intervém no seu departamento, para que as oportunidades de venda não se percam. A cada dia, Adolfo ajusta os números, anunciando o volume de vendas, de faturamento, de carteira, de estoques e os resultados parciais. É muito esforço para pouco resultado. Só com muita sorte as metas serão atingidas. Se continuar nesse ritmo, a Dédalo terá de reduzir a jornada de trabalho e creditar o banco de horas. Ou, pior, fazer demissões. A folha de pagamento, alerta Adolfo, representa 23% do faturamento, contra o histórico de 18%. Existe aí uma gordura para queimar. Os salários estão na média do mercado, um pouco abaixo talvez. Resta, então, enxugar o quadro.

Mas está aberto o processo de contratação de um agente de negócios, seja qual for o preço desse profissional do milagre. O objetivo é colocar no mercado, mesmo em outros segmentos, toda a produção que a fábrica é capaz de gerar e ocupar de vez a capacidade ociosa.

30

Pensando em tudo isso, um Jonas cansado prepara seu ritual de fim de semana: procurar por filmes de ação que o ajudem a se entreter e desligar dos problemas, reforçar o estoque de cervejas, repor os salgadinhos da despensa, comprar cigarros.

Ele se lembra dos tempos de universidade, dos sonhos de construir uma empresa sólida e admirada por seus pais, irmãos e amigos. Não queria trabalhar como assalariado. Bastava já a vida que seu pai havia levado. A crise e as dificuldades financeiras sempre estiveram presentes nas conversas dos almoços de domingo. Depois de 30 anos de dedicação a uma única empresa, sua recompensa foi uma carta de demissão numa tarde de sexta-feira, às vésperas do Natal. A notícia foi tão chocante que a família demorou a acreditar nela. Seu pai, na idade em que estava, não conseguiu mais emprego. Faleceu, amargurado, 3 anos depois.

Essa experiência familiar foi determinante para que Jonas resolvesse ter seu próprio negócio e não deixasse ninguém definir

os rumos de sua carreira. Queria ser o regente da própria vida profissional e pessoal.

Por esse motivo, acabou com o primeiro casamento. Não tolerava as reclamações da esposa sobre suas ausências e sobre a pouca dedicação à vida conjugal. Para ele, a Dédalo estava em primeiro lugar. Adia sempre a intenção de ter filhos. A esposa vivia dizendo que ele se casara com a empresa. Jonas negava, só para não a deixar magoada. Mas, em sua escala de prioridades, não restava a menor dúvida, o sucesso empresarial e financeiro sempre foi seu maior objetivo.

No segundo casamento, deixou bem claro: a empresa vinha, sim, em primeiro lugar. Jonas também acabou ficando em segundo lugar, a esposa se apaixonou por um amigo que lhe dava mais atenção. E daí para a separação foi apenas uma questão de tempo. O episódio deixou nele um grande sentimento de rejeição, traição e abandono. Ele se entregou com mais ardor ao trabalho e à empresa.

Dos primeiros tempos de retorno à vida de solteiro, Jonas até gostou. Viveu uma liberdade que não desfrutara nos anos de vida conjugal. Concentrou-se no trabalho. E foi o que fez a empresa se projetar. Mas, de lá para cá, o mercado mudou muito. Os concorrentes chegaram perto. Todas as empresas do setor são mais ou menos iguais: fabricam os mesmos produtos com os mesmos processos, praticam preços semelhantes, utilizam mão de obra com a mesma qualificação, compram insumos dos mesmos fornecedores e disputam os mesmos clientes. Ficou difícil ganhar dinheiro. Os clientes começaram a leiloar os preços e as margens passaram a despencar a cada ano.

De novo, lá está Jonas, mergulhado nas preocupações. Acende um cigarro. Estirado no sofá, tenta assistir ao quinto filme sem ter chegado ao final de nenhum dos anteriores. É difícil concentrar-se. A semana foi atribulada e estressante. E a seguinte promete ser ainda mais.

OPERAÇÃO ATAQUE

Jonas analisa os resultados de cada produto nos relatórios de Adolfo. As margens caíram em decorrência dos descontos concedidos e também devido ao aumento das matérias-primas.

Compara-os com os resultados do mês anterior. Pequenos avanços em alguns produtos, quedas acentuadas em outros. Confronta-os com os do mesmo período do ano anterior. As quedas são ainda mais acentuadas, confirmando seus receios. O mar não está para peixe! Seus pensamentos são interrompidos por uma ligação telefônica transferida por Rose.

– Bom dia, Jonas!

– Oi, Marta, como vai?

Marta percebe o mau humor do amigo.

– Estive pensando sobre nossa conversa.

– Lá vem você! – graceja Jonas.

– Imagine que você está preso em um engarrafamento de fim de tarde numa grande cidade, prestes a perder um compromisso importante, aguardado há dias. Qual seria seu sentimento?

– De impotência e frustração...

– E com a adrenalina em alta, provavelmente.

– Sim. E daí? – retruca, incomodado, sem saber aonde Marta quer chegar.

– Daí que qualquer boa ideia é bloqueada. O objetivo maior é lutar ou fugir dali o mais rápido possível.

– Marta, de novo aquela história do medo? – Jonas demonstra impaciência.

– É assim que você está vivendo e conduzindo sua empresa. Confinado e refém de uma realidade que não existe, que você mesmo criou.

– Você só pode estar brincando. Desculpe, mas você não sabe como o mundo funciona. Nós não estamos reféns, nem confinados; estamos agindo. A Operação Ataque já está no ar. Vamos

contratar um agente de negócios para aumentar o faturamento da Dédalo e reverter a queda de nossa taxa de retorno.

– O que estou tentando dizer é que você não consegue ver para além de um universo muito restrito. Você está muito voltado para dentro da empresa.

– Tem razão. Por isso a necessidade do agente de negócios: para avançar sobre nossos concorrentes e tomar seus mercados. É como iremos aumentar nosso *market share*. É a lei do mais forte. Eles estão tentando fazer o mesmo.

– Isso levará a Dédalo apenas até o limite do possível. Você está invertendo os valores. Por falar nisso, você leu o livro que lhe dei?

– Sem chance, ando de cabeça quente – diz, impaciente. – Marta, desculpe interromper. O candidato à nova vaga está à minha espera na recepção. Preciso entrevistá-lo. Quero contratar um guerreiro para resolver nossos problemas. Um galo de briga, dos melhores. O mercado é uma rinha. Espero que compreenda, mas preciso desligar. Nos falamos mais tarde.

Jonas sente um certo desconforto ao desligar. No fundo, percebe que a tal Operação Ataque nada mais é do que instituir o medo nos funcionários para que todos se sintam ameaçados e, com isso, cumpram suas metas. Está obcecado pela ideia de fortalecer a artilharia e reconquistar os territórios perdidos. Tenta resumir a estratégia de atuação da Dédalo rabiscando um pequeno esboço:

MERCADO	REAÇÃO/AÇÃO	ARTIFÍCIOS E RECURSOS	PLANOS E PROJETOS	PERFIL DE PROFISSIONAL
Arena de guerra	Lutar ou fugir	Armas e munição	Operação Ataque	Guerreiro