O Voo da Cobra

Lucas Izoton

A história
da vida de um
empreendedor
e da marca
COBRA D'ÁGUA.
Suas experiências,
acertos, erros
e reflexões.

cobra d'agua

16.ª Edição
2016

Lucas Izoton

O Voo da Cobra

16.ª Edição

2016

Copyright © 2016 by Lucas Izoton

Todos os direitos desta edição estão reservados ao autor.
É permitida a duplicação ou reprodução deste volume, ou partes do mesmo, desde que seja citada a fonte.

Editoração Eletrônica: Comunicação Impressa
Capa: Felipe Salvador
Impressão: Gráfica e Editora GSA

Este livro foi catalogado na CIP
ISBN 88-87885-01-4

O Voo da Cobra / Lucas Izoton - Vila Velha-ES

1. Autobiografia. I. Título
16ª edição (atualizada pelo autor) 2016 - O autor teve a colaboração da jornalista Ilda Castro na redação deste livro.

Pedidos de Exemplares:
Rua Alberto Queiroz, 100 - Santa Inês - Vila Velha - ES - Brasil
CEP 29108-016
Fone: (27)2122-9000
E-mail: lucas@cobradagua.com.br
Site: www.cobradagua.com.br
Site: www.lucasizoton.com.br

IMPRESSO NO BRASIL

O Voo da Cobra

Lucas Izoton

cobra d'agua

16.ª Edição
2016

PREFÁCIO

Relato de um Cobra

Contar uma história de sucesso pode ser uma tarefa ingrata. Se a narrativa for orientada para destacar o tamanho dos problemas e a dificuldade das circunstâncias que foram enfrentadas e vencidas, o protagonista fica com aura de herói. O leitor é levado a vê-lo como uma prerrogativa exclusiva de semideuses. Se, ao contrário, a história do sucesso nasce num ambiente comum, e seu protagonista é um ser humano normal como o leitor, então, o risco é que a mensagem transmitida confunda o sucesso como obra de mero acaso.

O relato de Lucas Izoton escapa com brilhantismo de todas as armadilhas. A começar pelo fato básico que O Voo da Cobra não precisa provar ou explicar para o leitor tratar-se de uma história de sucesso. Como todo sucesso de verdade, ele é auto-explicativo, transborda pelos fatos e inunda o ambiente com as infundáveis cores da vitória.

Conheço o Lucas há mais de 40 anos, desde os tempos do Colégio Marista de Vila Velha. Sou seu amigo e admirador, além de parceiro no movimento pela Qualidade Total e Desenvolvimento Sustentável em nosso Estado e no País.

Lucas Izoton é um legítimo empresário "shumpeteriano", de fortíssimo espírito empreendedor, criativo, audacioso e, principalmente, apaixonado pelo seu trabalho. Hoje, ele é uma das principais lideranças empresariais do Espírito Santo, e é visto como modelo de empresário da era pró-indústria por todos que vêem o futuro como

uma referência para o presente. Sou testemunha de que se trata de um craque, dentro e fora do campo, como empresário e como ser humano sensível, bem-humorado e solidário.

Não obstante, O Voo da Cobra não foi escrito para exaltar as qualidades de craque fora de série do autor. Estas são reconhecidas sem favor por todos que o conhecem, mesmo por aqueles que apenas assistiram a uma palestra sua, ou o tenham conhecido numa mesa de chope na Praia da Costa. Todos que conhecem e admiram Lucas sabem que ele não se considera um super-herói. Asseguro que, ao fim do livro, o leitor terá a mesma certeza.

Fazer uma empresa vitoriosa a partir do zero e uma marca como a COBRA D'AGUA, num setor altamente competitivo e sofisticado como a moda e a confecção, é prova inconteste de capacidade de vencer grandes desafios. Lucas mostra que não é preciso ser gênio superdotado para superar grandes desafios. É preciso, no entanto, aceitá-los como sendo seus e armar-se das melhores ferramentas disponíveis no mundo para dissecá-los e resolvê-los adequadamente.

Não há registro em nenhum dos 28 capítulos de O Voo da Cobra de nenhum golpe de sorte ou fato excepcional, fruto do acaso ou de lampejo de genialidade para explicar o sucesso de Lucas e da COBRA D'AGUA. Neste sentido, o relato de Lucas é mais útil para o leitor que o de Bill Gates, cujo sucesso se explica por uma sacação de gênio combinada com um golpe de sorte que o fez estar na hora certa, no lugar certo, no momento do lampejo. A Microsoft nunca poderia ter acontecido em outro lugar, em outra circunstância e com outro personagem.

A trajetória de Lucas é um relato eloquente de quão acessível é o sucesso para quem não veio ao mundo a passeio.

Não há uma linha de reclamação ou queixa, nem quando ele se refere ao setor público. Lucas trata as dificuldades como restrições da realidade, dados intrínsecos do problema que ele desposou e cuja resolução ele assumiu ser sua responsabilidade.

Os capítulos dedicados ao Planejamento Estratégico, à Qualidade Total, ao Benchmarking, ao Franchising, ao Marketing e à Gestão Participativa são mostras que Lucas não economizou ao buscar ferramentas modernas para enfrentar seu desafio e modelar seu futuro. Sempre avesso ao improviso e à desorganização, Lucas mostra na COBRA D'AGUA que as técnicas modernas de gerenciamento são o caminho para qualquer um que queira trabalhar corretamente, encantar seu cliente e fazer do sucesso mais que um objetivo, um compromisso.

Falando de sua querida cidade Vila Velha, de sua militância sindical e dos seus projetos comunitários, Lucas Izoton trai sua generosa vocação política. No capítulo dos botecos, deixa escapar para o leitor, ainda que modestamente, a grande figura humana que é. Sua alegria de viver não permite esconder este detalhe nem que o quisesse.

Este é, sem dúvida, o relato de um Cobra!
Luiz Paulo Vellozo Lucas*

**Luiz Paulo Vellozo Lucas é Engenheiro, pós-graduado em Economia, ex-Diretor de Indústria e Comércio do Governo Federal, ex-Secretário Nacional de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda e um dos pais do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Foi Deputado Federal e Prefeito da cidade de Vitória, capital do Estado do Espírito Santo, além de compositor e músico.*

APRESENTAÇÃO

Mais um Voo da Cobra

[***Peque por ação, não por omissão.***]
Comandante Rolim

A literatura no Brasil, infelizmente, ainda não está entre as atividades que, tradicionalmente, registram bons resultados. Ao publicar mais esta edição do livro O Voo da Cobra, considero que conseguimos uma grande vitória. Em alguns anos o mercado absorveu dezenas de milhares de exemplares de um trabalho que não faz o gênero policial, não trata de nenhuma comédia, embora seja bem-humorado, e nem relata, de forma apimentada, a história de uma famosa personalidade.

O Voo da Cobra procura, sem grandes pretensões, mas com muita boa-vontade, relatar para pessoas que já possuam ou desejam investir num negócio próprio as aventuras e desventuras de um empresário que, apesar dos tempos e contratempos, vem conseguindo se manter vivo e atuante, registrando algumas boas e relevantes vitórias.

A procura pelo "O Voo da Cobra" é muito positiva e comprova que, cada vez mais, o brasileiro percebe que o futuro passa longe do "bom emprego" e uma boa alternativa é apostar no seu próprio negócio.

Por isso, antes de publicar esta edição, decidi fazer uma revisão completa nos textos. Durante esse período, centenas de leitores

entraram em contato comigo para comentar o livro, buscar novas informações, sugerir mudanças e entendi então que, para que o seu aproveitamento fosse ainda melhor, pequenas alterações deveriam ser feitas. Elas não são muitas, mas são substanciais e certamente vão ajudar a todos os que desejam investir ou que já têm o seu negócio próprio, a dar passos mais acertados e obter bons e promissores resultados.

No final do livro o capítulo, intitulado "Se Conselho fosse bom..." tem a pretensão de ser um pequeno manual de sobrevivência, onde relaciono alguns conselhos básicos, curtos, mas essenciais para todo empresário, seja de que porte for. Esse adendo, em relação à 1ª edição, vem atender às pessoas que, nas palestras que ministro por todo o Brasil, pedem dicas, conselhos úteis, e procedimentos elementares que os ajudem a ter uma postura mais profissional e produtiva.

Tenho certeza que você vai aprovar as mudanças promovidas. Todavia, se quiser fazer algum comentário, sugestão ou crítica sobre o conteúdo do livro, entre em contato comigo através do e-mail: lucas@cobradagua.com.br.

Mais informações sobre a situação atual da minha empresa poderão ser obtidas através do site: www.cobradagua.com.br ou www.lucasizoton.com.br.

Um abraço,

Lucas Izoton

SUMÁRIO

Introdução 15

Capítulo 1
As primeiras "experiências empreendedoras" 17

Capítulo 2
Quem lê conversa com os sábios 23

Capítulo 3
Aprendendo com meus erros e fracassos 27

Capítulo 4
Um grande desafio: começar do zero 35

Capítulo 5
Famiglia Isotton: tutti buona gente 39

Capítulo 6
Cobra D'agua: uma história de muito trabalho 43

Capítulo 7
Planejamento estratégico: enxergando o futuro 49

Capítulo 8
Um bom boteco pode substituir um excelente analista 55

Capítulo 9
Viajando e aprendendo 59

Capítulo 10
Qualidade Total: uma questão de sobrevivência 65

Capítulo 11
Administração Pública: o outro lado da mesa 71

Capítulo 12
Empreendedores ou donos de empresas? 77

Capítulo 13
A primeira Fenit a gente nunca esquece 81

Capítulo 14
Empretec: formando empreendedores de sucesso 85

Capítulo 15
O caminho das pedras 89

Capítulo 16
Um dia de cão 93

Capítulo 17
Benchmarking: encurtando caminhos 99

Capítulo 18
Quem não mudar, será mudado 105

Capítulo 19
Vila Velha: mon amour 111

Capítulo 20
Associativismo: uma boa ideia 115

Capítulo 21
Um trio da pesada 119

Capítulo 22
O setor de confecções no Brasil 123

Capítulo 23
Corners e lojas Cobra D'agua:
parceria e fidelização 129

Capítulo 24
Encantando clientes 133

Capítulo 25
Funcionários felizes, empresa bem-sucedida 137

Capítulo 26
Treinar, treinar e treinar 141

Capítulo 27
Se conselho fosse bom 147

Capítulo 28
Agradecimentos e desculpas 153

O Brasil tem muito futuro.
Depende apenas de nós.

INTRODUÇÃO

Desde pequeno ouço dizer que todo homem para ser completo precisa ter um filho, plantar uma árvore e escrever um livro. Com este meu primeiro livro O Voo da Cobra, concluí meu ciclo de ações consideradas essenciais ao ser humano. Afinal, filhos e árvores eu já havia providenciado há muito tempo.

O título escolhido, O Voo da Cobra, sintetiza a meu ver o início, a decolagem e o crescimento gradual de nossa empresa no cenário da moda brasileira. Neste livro, faço também um registro das principais ações que fizeram parte da minha vida, bem como de episódios que considero interessantes. Alguns são pessoais, mas a maioria deles refere-se à minha atividade empresarial, ao setor de moda em que atuo e, principalmente, à arte de empreender.

A preferência em abordar temas empresariais no O Voo da Cobra não é aleatória. O Brasil precisa crescer gerando empregos e isso só acontecerá com a formação de novos empreendedores. É muito grande o potencial ainda não explorado no mercado nacional. Há espaço para milhões de pessoas iniciarem novas atividades, especialmente se considerarmos a globalização da economia, que abriu para nós brasileiros possibilidades muito maiores de comercialização de produtos e serviços.

Não podemos, portanto, perder muito tempo, ficar como expectadores, esperando que algo aconteça para que o País descubra todo o seu potencial. Todos nós temos que dar algum tipo de contribuição.

Este livro faz parte de uma série de ações que empreendo normalmente, buscando conscientizar amigos e parceiros para esta realidade.

Nele, passo um pouco de minhas experiências, meus acertos e erros, que começaram há mais de 40 anos, com uma criança vendendo refresco na feira livre, e continua, décadas depois, com muitas histórias, sucessos, fracassos, alegrias, tristezas, mas, sem dúvida alguma, com um saldo positivo, pautado pela experiência, pela construção, pela participação, pelo compromisso em fazer do Brasil um país de empreendedores confiantes, audazes, éticos, criativos e de muito futuro.

CAPÍTULO 1

As primeiras "experiências empreendedoras"

[***O futuro pertence aqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos.***]
Eleonor Roosevelt

Minha vida profissional começou a ser formada quando ainda era muito novo. Nascido de uma família simples, que enfrentava constantes dificuldades de ordem econômica, constatei desde aquela época que a solução para o meu futuro seria estudar e trabalhar muito.

Foi assim que, aos 10 anos, por sugestão do meu avô, Ernesto Vieira Mascarenhas, comecei a vender refresco numa feira livre que havia perto de nossa casa. A tarefa não era muito complicada: bastava pegar a bebida, que era preparada por vovó Bela, colocar as jarras e os copos num tabuleiro de madeira, oferecer o "suco" aos fregueses e feirantes e, é claro, receber o pagamento.

Mesmo assim, tenho que admitir que foi um tanto difícil exercer essa função. Afinal de contas, era meu "primeiro trabalho" — meu primeiro contato com o público — e essa nova possibilidade me assustava um pouco. De qualquer forma, consegui vencer a timidez e acredito que me saí bem no meu debut como "microempresário". Logo conquistei a simpatia dos frequentadores da feira, ganhei intimidade com alguns clientes e, por fim, consegui dar conta do recado. O resultado foi estimulante: senti-me vitorioso na minha primeira experiência empreendedora.

O tempo passou e, aos 12 anos, quando já entendia um pouco melhor o valor do dinheiro, fiz uma proposta, a princípio pouco compreensível ao meu pai, que era motorista de táxi na época. Sugeri que ele suspendesse a minha mesada (que era mesmo muito pequena). Ele não entendeu o motivo da solicitação, mas insisti e por fim ele concordou, dizendo que, se era isso que eu realmente queria, melhor para ele. Foi aí que impus apenas uma pequena condição: ficaria sem a mesada, mas teria que ser o lavador de seu táxi. Isto porque havia descoberto que o valor mensal que o lavador do carro ganhava era quatro vezes o valor de minha pequena mesada. Felizmente, papai entendeu minha proposta e a acatou. Afinal, o negócio foi bom para ele, pois deixou de me pagar a mesada, e para mim, pois quadrupliquei meus rendimentos mensais. Quem não se deu bem, infelizmente, foi o lavador de carros que, é claro, perdeu o "bico".

Dispensei minha pequena mesada e
virei lavador do táxi de meu pai.
Passei a ganhar quatro vezes mais.

Nessa atividade fiquei um bom tempo. Levantava todos os dias cerca de 30 minutos mais cedo, dava uma "geral" no táxi e, em seguida, ia para o Colégio Marista, que era perto de minha casa.

Aos 14 anos, surgiu uma nova oportunidade de aprendizado profissional. Desta vez, na área "administrativa e de vendas". Para ajudar no orçamento doméstico que, aliás, ainda andava bastante apertado, minha mãe passou a revender produtos da marca Avon. Apesar de ser uma boa vendedora, ela não tinha muita experiência com a parte burocrática do negócio. Foi então que, para assumir as tarefas administrativas da nova empreitada, entrei na história. Nós repartíamos o serviço: mamãe fazia a venda dos cosméticos e

perfumes de porta em porta e eu me ocupava da conferência dos pedidos, das contas a receber e a pagar, das comissões e outros detalhes. Às vezes, ainda a acompanhava nas visitas às casas dos clientes. Foi um ótimo aprendizado.

À medida que fui crescendo, as experiências foram se avolumando e, como é natural em todo adolescente, minha necessidade de recursos financeiros foi aumentando. A partir daí, concluí que, se quisesse ganhar um pouco mais de dinheiro, teria que profissionalizar mais minhas atividades de trabalho. Como o compromisso escolar sempre foi indispensável para mim e para meus pais, e eles se sacrificavam muito para nos manter estudando em um bom colégio, a alternativa encontrada foi buscar um trabalho que não conflitasse com o período escolar.

Pensando nisso, aos 16 anos descobri uma nova e lucrativa atividade, a de artesão em couro. Passei, então, a fabricar bolsas, carteiras e sandálias para vendê-las em boutiques. A moda da época eram peças rústicas, sem muito acabamento. Isto era bom para mim, pois tinha pouca habilidade manual e conhecimento reduzido do assunto. Consequentemente, produzir as peças com qualidade, manejando todos aqueles instrumentos cortantes, era um sacrifício muito grande.

Neste trabalho passei a atuar sozinho. Eu mesmo era responsável por cada etapa do processo: desde a compra da matéria-prima, criação, produção e até a venda das mercadorias. Sem dúvida, esta experiência me ajudou a ganhar maior independência e conhecer um pouco mais sobre as pessoas.

Apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas durante toda a minha infância, nada tenho a me queixar. Muito pelo contrário,

posso dizer que esta época foi muito boa. Entre as brincadeiras de rua, a escola e minhas tentativas de ganhar dinheiro, saí com um saldo muito positivo. Melhor que isso, deixaram uma importante bagagem de experiência, que me permitiram atravessar a adolescência e começar a me transformar em adulto com mais segurança e sensibilidade para as oportunidades que a vida oferecia.

Na minha adolescência fiz um pouco de tudo: fui vendedor na feira, lavador de carro, vendedor de Avon e artesão. Aprendi muito com essas experiências.

Graças a este espírito aberto e muita determinação, por exemplo, acabei no futebol, me transformando num goleiro regular, mesmo sem ter muita habilidade com a bola. Afinal, só um menino maluco como eu aceitava tomar tanta pancada e sair de campo, às vezes, todo ralado e machucado. Mas foi uma outra fase legal, pois cheguei a ficar com o nosso time de rua, o Estrelinha, cerca de 480 minutos sem sofrer gol. Também, para compensar este recorde, no dia em que perdi a invencibilidade, levamos uma goleada e até bola debaixo das pernas tomei.

No vestibular consegui passar com boas notas e, sem muita dificuldade, concluí meu curso de engenharia. Aliás, foi ainda na universidade que vivi outras boas experiências profissionais.

Logo no início do curso superior, aos 18 anos, descobri uma nova oportunidade de negócio: ser professor. Comecei dando aulas particulares de matemática e física e, em seguida, passei a lecionar também no Colégio Marista, nos cursos ginasial e pré-vestibular. Lá, eu havia estudado praticamente toda a minha vida e quem me proporcionou esta chance foi o professor Audifax Cavalcanti.

Desta vez, o retorno financeiro foi maior e me habilitou, inclusive, a ousar mais em meus sonhos. Foi nesta época que decidi comprar meu primeiro carro.

Assim que tomei a decisão, procurei o Sr. Raul Busatto, gerente do Banco do Brasil da agência de Vila Velha, onde eu tinha uma pequena conta. Sua primeira manifestação, plenamente justificável, foi de me negar o dinheiro que precisava para completar os recursos que dispunha, sob a argumentação de que eu não tinha renda, saldo médio e muitas coisas mais. Duro na queda, não me contentei com sua negativa e argumentei que os bancos só pensavam no passado dos seus clientes e nunca no seu futuro. Para finalizar, insisti fazendo uma proposta: que acreditasse no meu potencial e me desse esse crédito. Para minha surpresa ele concordou e me concedeu o financiamento, desde que minha mãe avalizasse o empréstimo.

O passo seguinte foi juntar todas as economias que tinha, uma pequena ajuda do meu pai, o empréstimo do banco e realizar o tão desejado sonho: comprar um fusquinha branco, zero quilômetro, lindo! Senti-me um super-homem com ele. Afinal, tinha realizado o meu objetivo.

Aos 19 anos, comprei meu primeiro Fusca,
com meu próprio esforço.
Senti-me um super-homem.

Entretanto, havia uma outra vitória muito importante neste episódio, e que me deixava ainda mais satisfeito. É que nesta época a maioria dos meus amigos com melhores condições tinha carro dado por seus pais. O meu, apesar de todas as dificuldades, era fruto do meu próprio trabalho e esforço pessoal. Sem dúvida, uma grande conquista! Pelo menos, para mim.

Para refletir e agir

- Muitas vezes, existem oportunidades à nossa frente e nós não as enxergamos. O que precisamos, realmente, é identificá-las e aproveitá-las.

- Devemos sempre tirar lições de todas as experiências pelas quais passamos na vida. Temos muito a aprender com elas, por mais simples que sejam.

- A ascensão profissional está diretamente ligada a várias características como: iniciativa, determinação, esforço, desinibição e, principalmente, garra para atingir as metas propostas.

CAPÍTULO 2

Quem lê conversa com os sábios

[***Um país se faz com homens e livros.***]
Monteiro Lobato

O anúncio foi feito na sala de aula e me pegou de surpresa, quando o coordenador da escola, um Irmão Marista, interrompeu o professor para comunicar que eu havia sido um dos alunos que mais lera naquele ano e por isso seria premiado pela escola. A constatação foi feita através dos registros da biblioteca, sendo que ninguém sabia que existia este tipo de controle.

Na época eu tinha 12 anos e cursava o segundo ano ginasial, correspondente hoje à sexta série. O ano era 1968 e, sem dúvida alguma, este reconhecimento público me gratificou muito, pois eu sempre fui um fominha, desde muito cedo, por livros e revistas.

Hoje, relembrando esse episódio, percebo que, apesar de sua pouca dimensão, ele me marcou de forma definitiva. O hábito da leitura, iniciado assim que aprendi a ler — ao ser premiado na escola já havia lido todos os livros de Monteiro Lobato e boa parte da coleção de Jorge Amado, entre outros — se solidificou e me acompanha até hoje.

A partir desta homenagem, acostumei-me, ainda mais, à leitura

e atualmente me dedico a ela quase três horas por dia. Leio jornais, revistas, livros, seja na forma impressa ou digital. No momento, assino várias publicações e me esforço ao máximo para me manter em dia com todas elas. Nem sempre consigo!

Este hábito me acompanha em todos os momentos e locais onde estou. Quando viajo, por exemplo, aproveito as horas ociosas em salas de espera ou nos voos para ler coisas interessantes. Gosto muito de livros de gestão, de auto-ajuda, de romances e até mesmo de revistas infantis em quadrinhos.

Atualmente dedico quase três horas por dia à leitura de livros, jornais e revistas.

Nos livros de Agatha Christie eu ficava tentando, o tempo todo, descobrir o assassino. Infelizmente, na maioria das vezes, não tinha êxito. Geralmente, quando conseguia acertá-lo, nem sempre descobria previamente o real motivo. O meu recorde de leitura foi ler, num final de semana, um dos volumes do livro Os Pilares da Terra, de Ken Follet. Foram cerca de 700 páginas avidamente consumidas em dois dias.

A dedicação à leitura, garanto, tem sido fundamental no meu desempenho empresarial. Através dela conquistamos conhecimento e até mesmo experiência. No nosso dia a dia não temos muitas oportunidades de conversar e de aprender com pessoas que são cultas e possuem experiências maiores do que as nossas. Mesmo quando nós as conhecemos, elas não têm tempo de nos passar informações mais completas. Os livros são uma boa alternativa de substituirmos essas conversas e garantirmos boa parte do nosso aprendizado.

Convicto de que os livros são indispensáveis na vida de todos

nós, tento incentivar esse hábito em todos os que me rodeiam. Minhas filhas, Ivana e Letícia, por exemplo, adquiriram esse costume. Desde pequenas fizeram dos livros um companheiro que ocupava em suas vidas espaço idêntico aos jogos de computador. Desde os cinco anos de idade, quando aprenderam a ler e escrever, elas já tinham assinaturas de revistas infantis.

O livro é um amigo que o acompanha durante todo o dia sem reclamar de nada. E sempre lhe passando muitas informações e experiências.

Na empresa também procuro estimular a leitura entre nossos colaboradores, continuamente. Não que seja uma exigência, mas a orientação que passamos é de que todos devem praticá-la. Este estímulo se dá de forma contínua. Praticamente todas as publicações que assino ou que recebo circulam na empresa. Instalamos, também, uma biblioteca com vários títulos desde romances aos livros técnicos. Implantamos, ainda, um Clube de Leitura, que garante a circulação entre diretores, gerentes e encarregados de artigos de revistas, livros e apostilas sobre assuntos de interesse comum. Desta forma, surge, gradativamente, um nivelamento de conhecimento entre todos, além de um conhecimento geral, que é muito positivo tanto para a empresa quanto para eles. A leitura eletrônica também é incentivada.

O investimento que faço para que todos os que estão próximos a mim leiam não é pequeno. Ele exige, especialmente, tempo e muita argumentação, mas vale a pena. O retorno pode não ser o ideal, principalmente se nos compararmos aos padrões dos países do Primeiro Mundo, cujo interesse é muito superior ao nosso. Mas, se considerarmos a dificuldade que a maioria dos nossos habitantes enfrenta para promover qualquer tipo de aprendizado, acho até que estamos fazendo um bom papel rumo à reeducação e ao estímulo à leitura.

Este processo é constante e não se restringe aos nossos amigos e colaboradores. Anos atrás por exemplo, eu estava no aeroporto de São Paulo e, enquanto aguardava o horário de meu vôo, comecei a conversar com um senhor que estava ao meu lado. No papo ele me disse que tinha vindo fazer um treinamento na capital paulista e que estava maravilhado com o que havia ouvido de seus instrutores. Adiantou que as informações tinham desenvolvido nele uma sede de saber, crescer e aprender ainda mais. A seguir fez uma confissão surpreendente: apesar da meia idade, nunca havia lido um único livro. Então, levei-o à livraria do aeroporto, escolhi um livro que narrava o desenvolvimento gerencial de um profissional e o presenteei. Como dedicatória escrevi: "Um livro pode mudar uma vida. Espero estar ajudando a mudar a sua." Durante a viagem pude observar a expressão maravilhada do senhor enquanto iniciava sua primeira leitura rumo a uma nova vida. Duas horas e meia depois, desembarcávamos no aeroporto de Vitória e ele já tinha lido mais da metade do livro. Ele estava radiante. Eu, ainda mais feliz que ele.

Para refletir e agir

- A leitura abre vários caminhos em nossa vida que levam ao crescimento cultural, pessoal e profissional.

- Passe sempre para as pessoas suas experiências, pois a vida é um eterno aprendizado. Além disso, quem mais ensina, mais aprende.

- Tenha o hábito da leitura. Divulgue-o na sua empresa para seus colaboradores e colegas. Se necessário, comece com leituras simples.

CAPÍTULO 3

Aprendendo com meus erros e fracassos

O fracasso é a oportunidade de se começar de novo, inteligentemente.
Henry Ford

Uma pesquisa feita entre empresários norte-americanos para identificar qual a característica mais comum entre eles apontou um resultado no mínimo surpreendente: o de que o aprendizado, a partir de malsucedidas experiências, ou seja, de erros e fracassos, era o ponto mais comum entre eles.

Essa conclusão não foi identificada por acaso. Decididamente, os erros, apesar dos problemas que acarretam, podem se transformar em importantes lições para nós empreendedores. Sem querer fazer apologia do erro, acredito que, se soubermos avaliar bem as experiências malsucedidas pelas quais passamos, poderemos tirar delas bons aprendizados e, consequentemente, evitar a sua reincidência no futuro.

Nestes meus muitos anos de vida profissional, várias vezes enfrentei situações difíceis. Em cada uma delas, vivi momentos de grande tristeza e muitas vezes cheguei a chorar, literalmente, em meu travesseiro, na mesa de trabalho ou no meu carro. Felizmente, apesar da grande tensão que sentia nestes momentos, sempre procurei dar a volta por cima e, passada a fase mais pesada do problema,

meu primeiro procedimento era o de refletir sobre os passos dados até provocar a crise e buscar alternativas para sair do problema.

Este é o ponto mais importante deste capítulo. É fundamental que todos entendam que avaliar as causas dos erros, pensando sempre em soluções objetivas para evitar repeti-los no futuro, é um comportamento essencial a todos os empreendedores. É como diz o ditado popular: "Errar é humano, mas repetir o mesmo erro é burrice."

Para que vocês entendam melhor as etapas que me levaram a grandes erros e de que forma eu usei essas experiências desastrosas para amadurecer meu conhecimento empresarial, relatarei, a seguir, alguns casos de momentos empresariais meus malsucedidos.

Um dos meus primeiros erros aconteceu quando tentei abrir uma confecção chamada Zappa, em parceria com meu irmão Ernesto Vieira, no Rio de Janeiro. Na época com 23 anos de idade, eu trabalhava em Vitória como engenheiro e meu irmão como gerente comercial de uma siderúrgica no Rio.

Este projeto apresentou falhas desde o seu início. Primeiro, porque iniciamos nosso empreendimento num período de grande crise no País, entre 1979 e 1980. Além disso, eu não podia acompanhar os trabalhos da confecção de perto, pois tinha um outro emprego em Vitória, e o meu irmão também tinha pouco tempo. Durante os quase três anos que a empresa sobreviveu, eu a visitei poucas vezes. Um outro aspecto importante é que agíamos muito mais por intuição, e, além disso, ações como planejamento, pesquisa de mercado ou preparação cuidadosa de nossas coleções, vitais em qualquer empreendimento, eram pouco usadas em nosso negócio naquela época. Com tantas falhas e conhecimento gerencial pouco eficiente, o resultado não podia ser outro. Logo a Zappa fechava

suas portas e nós amargávamos um grande prejuízo. Fiquei três anos pagando dívidas, tendo que recomeçar não do zero, mas abaixo do zero, já que meu passivo era muito maior que o ativo.

Avaliar as causas dos erros e evitar repeti-los
é um comportamento essencial a
todos os empreendedores.

Dessa experiência desastrosa consegui tirar algumas conclusões positivas, como nunca me envolver com um projeto com o qual não esteja realmente comprometido. Também nunca iniciar um empreendimento se não dispuser de tempo para me dedicar a ele, pois, como diz o ditado: "O olho do dono é que engorda o boi." Ainda citaria não investir em qualquer atividade empresarial sem antes fazer pesquisas para, especialmente, conhecer o consumidor que desejo atingir. Por fim, planejar em detalhes todos os passos que deverão ser dados a curto, médio e longo prazo. Em resumo, ter um Plano de Negócios.

Após uma análise crítica do histórico Zappa, chegamos à conclusão de que foram esses pontos que decretaram a sua falência, e podem acreditar que, apesar de todo o sofrimento decorrente deste episódio, eu aprendi muito com ele. Sofri, mas aprendi.

Uma outra experiência marcante aconteceu logo que estava terminando o curso de engenharia. Nesta época eu ainda tinha 22 anos e fui convidado para trabalhar numa indústria metalúrgica. A empresa produzia peças de usinagem e caldeiraria sob encomenda e queria ampliar os negócios prestando serviços externos de manutenção e montagem industrial. Apesar da minha pouca experiência, fui contratado para gerenciar este novo setor. Meus vencimentos incluíam uma remuneração fixa e um percentual sobre os lucros.

Iniciei a empreitada com dois funcionários, sendo que a metalúrgica, em seu total, tinha 45. Passados 10 meses de trabalho, o total de pessoas sob minha responsabilidade já era de 300 profissionais. Foi um período de grande aprendizado, apesar de discordar de muitas ações definidas pela diretoria da empresa na época.

No princípio tudo corria muito bem. Era a primeira vez que realizava um trabalho deste porte e a remuneração recebida ficava muito acima do que esperava ganhar. Por tudo isso, comecei a gastar muito e achar que com vinte e poucos anos minha vida já estava acertada.

O problema é que a euforia durou pouco. Três anos após ter sido contratado pela metalúrgica, veio a crise do setor de construção e o quadro se reverteu por inteiro. Sumiram os lucros, diminuíram os clientes e a empresa, que cresceu de forma desordenada, sem calcular seus riscos, sem perceber o mercado e se preparar para esta crise, teve que ser fechada em 1982. E eu perdi meu "emprego de ouro".

Tive dois insucessos empresariais quase que simultâneos. Sofri e chorei muito, mas aprendi bastante.

O pior é que esta experiência negativa com o setor metal-mecânico aconteceu no mesmo instante em que a confecção Zappa, sediada no Rio de Janeiro, também quebrou. Foram dois fracassos simultâneos. E o que é pior, aos 26 anos de idade, eu perdia tudo que havia conseguido ganhar e tive que começar tudo de novo, lotado de dívidas e com minha mulher grávida, esperando a nossa primeira filha. Deste outro fracasso também tirei conclusões importantes que me ajudam até hoje.

A primeira delas é de que os sucessos de ontem e de hoje não garantem o sucesso de amanhã. Por isso, evite a acomodação. Você e sua equipe devem evoluir constantemente, mesmo quando estiverem vencendo.

Uma outra dica importante é a de que o crescimento de uma empresa deve ser gradual e seguro, com riscos minimizados.

O sucesso de ontem e de hoje não garantem o sucesso de amanhã.

Para finalizar, registro um argumento usado pelo ex-diretor-presidente da metalúrgica onde trabalhava e que quebrou. Ele dizia que as grandes fortunas se faziam em momentos de crise e por isso arriscava tanto. Entretanto, não percebeu que, na recessão, os riscos são maiores e poucos conseguem vencer a batalha. Por isso, o mais recomendável nestes momentos é ter cautela e recuar. Afinal, é melhor perder uma batalha do que a guerra. O bom empreendedor sempre deve saber quando avançar e quando recuar. O bom empreendedor não é jogador para se arriscar tanto.

Por fim, relato uma outra experiência que registrou, também, momentos difíceis. Foi quando comprei um sítio a prazo em parceria com um parente. O local era muito bonito, tinha montanhas, três casas, um lago e 10 mil pés de banana, entre outras aparentes vantagens.

Minha primeira iniciativa empresarial na área agrícola foi até legal. Começamos com a plantação de feijão e na primeira colheita conseguimos 14 sacas. Também plantamos cinco mil pés de café. Só que o sucesso da empreitada parou por aí. A partir deste momento começamos a detectar as falhas do nosso negócio. A pior

delas era que, apesar da beleza do local, o sítio ficava longe e tinha condições de acesso ruins, o que impossibilitava qualquer tipo de mecanização e dificultava o seu gerenciamento. Logicamente esta experiência também não deu certo, mas, felizmente, desta vez perdi pouco dinheiro.

Vale registrar que nesta terceira tentativa empresarial, eu já usei um pouco do que havia aprendido nas experiências anteriores. Assim, quando senti que o negócio tinha poucas chances de sucesso, decidi vender o sítio e partir em busca de uma outra oportunidade. Eu achei que era melhor perder esta batalha, mas me manter na guerra.

O bom empreendedor deve saber quando avançar e quando recuar.

Essas três experiências que acabei de relatar ocorreram entre meus 22 e 28 anos. Senti, nesta época, que meu currículo de erros já havia chegado ao seu limite e então decidi que não podia cometer mais novos deslizes como estes. Apesar de ter a consciência de que quando se está no mundo dos negócios nem sempre se consegue vencer todas as vezes, na média eu espero e me preparo para acertar mais do que errar.

Atualmente, sigo o pensamento do ex-presidente da Acesita e da Companhia Vale do Rio Doce, Wilson Brumer, que diz o seguinte: "Hoje eu posso perder bons negócios, o que não posso é fazer maus negócios", ou, como diriam os mais antigos, "cautela e canja de galinha não fazem mal a ninguém".

Para refletir e agir

- Uma análise técnica sobre seus erros e fracassos pode ajudá-lo muito. Identifique as causas que geraram o problema. Assim você evitará repeti-los no futuro.

- Nunca se envolva em um projeto com o qual você não esteja comprometido.

- Faça sempre pesquisas de mercado antes de abrir a sua empresa.

- Seja mais racional e menos emocional na hora de fechar negócios.

- Repense sempre seu negócio.

- Ninguém é eterno ganhador. Se necessário, recue, já que é melhor perder uma batalha do que a guerra.

CAPÍTULO 4

Um grande desafio: começar do zero

[***Para a mais longa jornada, sempre existe o primeiro passo.***]
Ditado Chinês

Quando vemos um empresário bem-sucedido, quase sempre pensamos: "Também, com o patrimônio que herdou dos pais, até eu me daria bem!" Ou então, quando ele se fez sozinho, começou do zero e construiu um empreendimento de porte, o comentário é sempre o mesmo: "Puxa, mas que sorte esse cara deu na vida!"

O pior é que a argumentação não para por aí. Passada a fase de admiração, normalmente entramos na da lamentação. E aí, o discurso é mais ou menos esse: "Eu sou mesmo um azarado. Por que não nasci numa família de milionários!" Ou então: "Por que ninguém me oferece um emprego para ganhar um grande salário ou não me convida para ser sócio de um próspero negócio?"

Esta reação é comum à maioria das pessoas. Poucas, realmente muito poucas, têm uma posição proativa quando se deparam com alguém mais bem-sucedido. O que elas não sabem é que esta é a atitude menos indicada para quem deseja ser um empreendedor de sucesso, seja em que ramo for.

Determinação, garra, iniciativa, espírito de luta, jogo de cintura e paciência, muita paciência, são algumas das características

indispensáveis para quem deseja ter seu próprio negócio. Fora a possibilidade de se ganhar na Loteria, ou de fazer fortuna com uma atividade ilícita, é claro, o único caminho possível é este.

Começar do zero nos causa muitas dúvidas e inseguranças. É como um adolescente que vai fazer sexo pela primeira vez.

O meu atual empreendimento começou praticamente do zero, já que estava ainda pagando dívidas de insucessos anteriores, e isto significava não ter recursos financeiros nem para as ações básicas que um novo negócio exige. O capital inicial da empresa era muito pequeno. Comecei com uma loja e nela coloquei o projeto de reinício da minha vida. Para reunir o capital mínimo necessário tive que, infelizmente, ir a bancos.

As mercadorias foram conseguidas parte em consignação, no Rio de Janeiro, e um pouco era saldo de minha confecção que não havia dado certo. Felizmente, desta vez começamos a trabalhar um pouco mais de acordo com as exigências do mercado. Em pouco tempo, apesar de muito pequena, a loja já era auto-sustentável e dava um pequeno lucro. Posteriormente, entrei no ramo de estamparia e confecção com parentes e a novela foi a mesma: falta de capital para tocar o negócio. Mas, depois de muita luta, consegui um financiamento no BANDES (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo) com carência, prazos de pagamentos e juros não-extorsivos.

Mesmo tentando dar todos os passos da melhor forma possível, iniciar este novo negócio não foi fácil. Começar do zero é sempre difícil. As dúvidas e as inseguranças são semelhantes às de um adolescente que faz sexo pela primeira vez. Nesta fase, todo cuidado é

pouco. Afinal, a maioria dos empreendedores brasileiros não tem recursos suficientes para tocar os seus novos negócios. A verba disponível é normalmente imobilizada em instalações, máquinas e equipamentos e eles acabam ficando sem capital de giro para tocar seus empreendimentos. Nesse caso, a alternativa de recorrer aos bancos nem sempre pode ser considerada devido às taxas de juros praticadas pelo mercado, que inviabilizam qualquer negócio.

Eu costumo dizer que o dinheiro no Brasil tem um custo tão alto que até mesmo o traficante de cocaína, se precisasse recorrer aos bancos para movimentar seu comércio, quebraria. Por isso, o que sugiro para o aspirante a empresário é que, antes de qualquer passo precipitado, converse muito com empresários e profissionais mais experientes, conheça seus concorrentes e pesquise bastante o negócio que pretende iniciar.

Também verifique quem são seus clientes em potencial, identifique suas reais carências e, se for o caso, busque novas possibilidades de negócios e serviços que não existam na sua comunidade. As chances de sucesso serão maiores e desta forma você evitará fazer parte das estatísticas nacionais que indicam que o índice de mortalidade das empresas é muito alto.

Outra dica importante: procure o apoio de entidades como o SEBRAE e os Bancos de Desenvolvimento, entre outras, que auxiliam muito quem está começando uma nova atividade empresarial. Através delas pode-se obter, além de recursos financeiros, informações técnicas, gerenciais, comerciais e muitas outras.

E, por fim, não se esqueça: a pesquisa é vital para que sua experiência seja bem-sucedida. Esgote todas as possibilidades de investigação sobre o empreendimento de sua escolha e, se possível,

até trabalhe na área desejada como empregado para se familiarizar por completo com ela.

A pesquisa é vital para que uma experiência seja bem-sucedida.

Com esse procedimento, você terá condições de conhecer melhor o empreendimento que pretende montar, conhecer todas as suas nuances e, a partir daí, tomar uma decisão mais consciente. Desta forma, mesmo que você seja muito jovem, inexperiente e tenha poucos recursos, será mais fácil tomar uma decisão acertada e prosseguir com mais chances de sucesso.

E, se você acha que o processo é muito trabalhoso e que é melhor esperar que uma Super Sena aconteça em sua vida, fique à vontade, pois a decisão e as consequências dela são inteiramente suas.

Para refletir e agir

- Pesquise bastante o negócio que você pretende iniciar. A qualidade das informações obtidas pode ser fundamental ao seu sucesso.

- Procure sempre financiamentos em Bancos de Desenvolvimento que possuam carências, juros adequados e prazos de amortização.

- Nada cai do céu. Temos que trabalhar, e muito, para iniciarmos nossos negócios.

CAPÍTULO 5

Famiglia Isotton: tutti buona gente

[***Chegará o dia em que talvez as máquinas pensem, porém elas nunca terão sonhos.***]

Theodor Heus

Sou de origem italiana e tenho, inclusive, o reconhecimento legal de dupla cidadania. Meus bisavós e avós maternos (famílias Isotton, Zanini, Sangalli e Merísio) vieram para o Brasil no século XIX, provenientes do Norte da Itália, na esperança de dias melhores. Como todo grupo de imigrantes italianos, eles enfrentaram muitas dificuldades. Afinal, deixar para trás todos os laços familiares, enfrentar uma viagem de navio por cerca de um mês em condições precárias, trabalhar duro desbravando terras nas matas da Serra do Mar, no Espírito Santo, amanhecer e anoitecer com a mão na enxada, não deve ter sido fácil.

Graças a Deus estas famílias venceram, e, após residirem há décadas no Brasil, meus avós se conheceram no Espírito Santo e se casaram. Dentre todas as minhas origens familiares, a mais forte é a da família Izoton, talvez pela grande quantidade de parentes.

Por ser curioso e muito ligado na busca de meus antepassados, certo dia decidi investigar as origens da família Izoton. Nessa ramificação encontrei séculos de histórias que até hoje ocupam parte do meu tempo e de outros primos também interessados.

Descobri até que o nome correto da família na Itália se escreve Isotton, embora aqui no Brasil, por erros de registro em cartório, tenha se transformado em Izoton. No Sul do País, em outro ramo da família, também se escreve Isoton e Izotton. No fundo, todos são parentes.

As pesquisas já me levaram à Itália e conseguimos elaborar nossa árvore genealógica até o ano de 1579, mais de quatro séculos atrás. A história mais atual de nossa família começa no ano de 1879, quando nascia, em pleno inverno europeu, na Vila de Zottier, Comune di Mel, no Norte da Itália, o menino Giovanni Battista Isotton (meu avô), filho do casal de camponeses Giovanni Battista Isotton e Maria Zanini (meus bisavós).

Na família Izoton, as características predominantes são o bom humor, a simplicidade e a persistência.

Em 1881, o casal, já com cinco filhos, emigra para o Brasil e se instala no interior do Espírito Santo. Na mesma época, também emigravam para o Brasil, provenientes da Comune de Caravaggio, Giovanni Merísio e Elisabeth Sangalli, com quatro dos seus cinco filhos, pois o caçula não pôde embarcar e acabou ficando com parentes.

Os anos passam e Giovanni Isotton e Magdalena Merísio, filhos dos dois casais se unem e têm 11 filhos, a maioria agricultores e fixados, também, no interior do Espírito Santo. Em resumo, os descendentes de Magdalena e Giovanni, meus avós, somam, hoje, cerca de 650 pessoas no Brasil, entre os quais se incluem eu e meus irmãos.

Por conta desses estudos, eu e um grupo de primos que me ajudaram a reunir todas essas informações conseguimos realizar

vários Encontros Nacionais da Família Izoton, sendo que do último, realizado em Vila Velha (ES), em 2012, participaram quase 400 pessoas. Não busco, entretanto, contato apenas com parentes no Brasil. Já fiz viagens à Itália para resgatar parte desse passado que cada vez mais me fascina e que também é objeto de pesquisa por parte deles. A família Isotton italiana nos trata muito bem. Certa vez eu e minha família fomos recebidos com um coquetel pelo Prefeito da Comune di Mel e, para meu desespero, tive que fazer um discurso em italiano. Acredito que me saí bem.

Estimulado pelos parentes italianos, iniciei também a formação de um pequeno museu da família. Além de pertences e peças diversas, obtidas ao longo dos anos, conto com objetos raros como utensílios cortantes e flechas oficialmente catalogadas com cerca de quatro mil anos, tendo sido descobertas nas terras da nossa família, na Itália.

Criamos também a Fundação Izoton, ainda informal, com estatuto e grupos de trabalho, que tem o objetivo de proporcionar aos membros da família melhores condições de vida, através de novas oportunidades de trabalho, facilidade para abrir seu próprio negócio, educação, saúde básica, lazer, esportes e muita integração.

Da família Izoton posso dizer que todos têm um bom humor predominante, são simples e muito persistentes. Hoje, muitos deles atuam na área da justiça, outros no comércio, mas uma boa parte ainda está no campo e os calos nas mãos fazem parte de sua realidade diária.

Para os que sonham em fazer o caminho inverso ao deles, ou seja, partir para um nível de vida básico melhor no exterior, lembro ter sido no Brasil que a família Izoton conseguiu melhores chances de

vida. Hoje, o índice de desemprego é muito alto na Itália e acredito que as oportunidades de se construir uma vida melhor, de se mudar de estágio mais rapidamente são mais fáceis aqui do que lá.

Ao analisar a história de minha família, constatei que os que vieram para o Brasil tiveram melhores oportunidades de vida e trabalho do que os que ficaram na Itália.

E, ao analisar todos esses anos de história, ao acompanhar a vida de muitos parentes passo a passo, posso dizer, e aí vai a mensagem mais importante deste capítulo, que as oportunidades sempre surgem para todos. Quem estiver preparado para elas e conseguir percebê-las em tempo, conquistará melhores resultados. A história da família Izoton é muito bonita, tem fatos emocionantes, muitos caminhos, chegadas e partidas, mas, certamente, não é muito diferente da maioria das famílias brasileiras. Afinal, o mundo é igual para todos e o Brasil continua cheio de oportunidades.

Para refletir e agir

- Aprenda com o exemplo dos imigrantes italianos. Tenha uma meta e trabalhe muito. Os resultados certamente virão.

- A família é muito importante em nossas vidas. Você já pensou em reunir a sua? Aquele monte de primos e tios que se vêem tão pouco? Experimente.

CAPÍTULO 6

COBRA D'AGUA: uma história de muito trabalho

[***No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois.***]

Theodor Heus

Desde menino, sempre tive vontade de ter o meu próprio negócio. Sempre que possível inventava algumas atividades que me permitissem ter algum tipo de renda, mas a meta era ter no futuro a minha própria empresa, seja de que setor fosse.

Pautado por esse objetivo, na primeira oportunidade que surgiu quando me formei em engenharia, em 1978, e apesar de ter conseguido emprego numa metalúrgica, comecei, em paralelo, a minha primeira experiência empresarial, através de uma confecção, no Rio de Janeiro. Como você já sabe, não fui bem-sucedido.

Em 82, já trabalhando numa outra empresa, a Companhia Espírito-Santense de Saneamento (Cesan), comecei também em paralelo um novo negócio, uma pequena loja localizada em Vila Velha, que consumia parte das minhas noites em controles administrativos e financeiros. Essa fase foi muito importante, pois como o negócio era bem pequeno, pude aprender um pouco de tudo na área de varejo, ou seja: compras, vendas, atendimento a clientes, áreas financeira/tributária, etc. Nesse início, um personagem que muito me ajudou foi o representante comercial André Coutinho.

Logo a seguir, já me arriscava num novo negócio em parceria com familiares no ramo de estamparia têxtil. Lembro-me de que neste empreendimento o investimento inicial foi de cerca de quatro mil dólares, recursos obtidos através de um saldo de aposentadoria do meu sogro, José Baptista.

Como a área de estamparia era considerada, na época, limitada, acabei direcionando-a para a indústria de confecção que aparentava ter um mercado mais promissor. Como toda microempresa, tínhamos limitações de capital de giro e recursos para investimentos. Por isso, trabalhávamos com facções externas e mais tarde começamos a produzir internamente com máquinas alugadas.

Vila Velha representava 12% do consumo de roupas do ES,
o ES 1,7% do Brasil, e o Brasil 1,5% do mundo.
Estava definida a nossa estratégia de crescimento.

Foi nessa época também que decidi trabalhar com a marca COBRA D'AGUA. Ela foi lançada em agosto de 1988, mas já existia anteriormente. Seu dono era um grande amigo, Herberto Eduardo Melo Veltem, mais conhecido como Bega. Assim começava a história dessa empresa que me fez viver experiências empresariais tão importantes, justificando a decisão de escrever este livro.

Retornando à nossa história, a marca COBRA D'AGUA agradava a todos, especialmente por seu duplo sentido. Além do réptil que vive na água, muito conhecido no Brasil, ela simbolizava também o craque dos esportes aquáticos, criando com isso uma grande identificação com os atletas de esportes de praia e com os admiradores desses esportes, muito comuns no Espírito Santo.

O lançamento da marca COBRA D'AGUA ocorreu na VI

Fitec, Feira da Indústria Têxtil e de Confecções do Espírito Santo, em agosto de 1988. Foi uma experiência surpreendente. Nessa feira conseguimos avaliar outras empresas, ver como se negociava com lojistas de todo o País e, o que é mais importante, nossa marca foi apresentada para todo o público e agradou.

Lançamos a COBRA D'AGUA em uma Feira de Moda.
Para chamar a atenção dos visitantes,
penduramos uma asa-delta em cima do estande.

Para chamar a atenção dos visitantes nessa Fitec, penduramos uma asa-delta bem acima do nosso estande. O número de modelos era pequeno, mas as cores e a linha esportiva atraíam os compradores, permitindo assim fechar bons pedidos.

Apesar do sucesso regional, existiam alguns dados estatísticos de consumo de roupas em minha mente que me obrigavam a ser mais ousado. O município de Vila Velha, onde estamos instalados até hoje, representava apenas 12% do consumo de vestuário do Espírito Santo. O Espírito Santo, por sua vez, representava 1,7% do País e o Brasil era apenas 1,5% do mundo. Portanto, se quiséssemos crescer, precisávamos buscar novos mercados, dado que o Brasil representava cerca de 500 cidades de Vila Velha e o mundo 33.000 cidades de Vila Velha.

Foi a partir desta percepção que defini toda a estratégia de crescimento da nossa marca, principalmente com a ampliação do número de representantes em todo o País, melhoria da coleção, investimentos em marketing e muitos esforços para dar um superatendimento aos clientes lojistas.

Em 89, compramos as primeiras máquinas da empresa. Foram

tempos difíceis. Não é fácil começar partindo praticamente do zero. Mas, baseado em experiências anteriores nossas e de outros empreendedores, acreditava que, se soubéssemos tomar as decisões certas e trabalhar em equipe, o sucesso começaria a aparecer.

Em 90, veio nosso primeiro grande estouro. Participávamos da 39ª Fenit (Feira Nacional da Indústria Têxtil), em São Paulo, na seção de surfwear, com um estande pequeno, mas que exigiu um esforço financeiro muito grande para que pudéssemos participar. No primeiro dia, vendemos nossa produção de dois meses, e até o fim da feira vendemos o equivalente a seis meses.

No dia seguinte ao término da Fenit, por coincidência também era realizado o primeiro jogo da Copa do Mundo de 90, entre Argentina e Camarões. Só que, em vez de assisti-lo, ou mesmo de retornar para o Espírito Santo, fui para o Braz e outros bairros paulistas, onde se concentravam muitas lojas de máquinas para confecções, tentar comprar algumas que nos permitissem atender aos pedidos fechados na Feira. Poucas lojas ainda estavam abertas devido ao jogo. Mesmo assim consegui entrar na Revendedora de Máquinas Yamato e convencer o proprietário a cancelar pedidos, repassar-me máquinas já vendidas a terceiros e aceitar cheques pré-datados como garantia de compra.

Sr. Júlio Capella, dono da Revendedora, o senhor não imagina como sua atitude foi importante para mim. Devo-lhe muitos agradecimentos!

Dessa forma, conseguimos os equipamentos, triplicamos nossa produção e nossa empresa deu um grande salto que a levou posteriormente ao crescimento que hoje registra.

Ao longo deste percurso, minha mulher Célia Vieira e eu já estávamos atuando sozinhos, uma vez que os outros sócios haviam se desligado da empresa e se dedicavam a outras atividades.

Em 92, mudamos para nossa fábrica atual, com cerca de quatro mil metros quadrados e mais de uma centena de equipamentos, o que nos permitia atender com segurança a todos os nossos clientes.

Hoje, a marca COBRA D'AGUA está presente nos 27 estados brasileiros, com mais de 12.000 clientes lojistas, em cerca de 1.800 cidades. Temos vários parceiros licenciados situados em outros estados, e a nossa rede de lojas conquista novos mercados a cada dia.

Toda a história da COBRA D'AGUA teve acertos e erros comuns a todo empreendimento. Felizmente, aprendemos rapidamente que os acertos precisam ser maiores e que os erros não podem ser repetidos. Parodiando a letra do samba, soubemos reconhecer algumas quedas sem desanimar, desta forma obtendo resultados muito positivos.

Foi muito importante o esforço individual de todos, no início do desenvolvimento deste projeto, bem como o apoio que recebemos de entidades como o CEAG/SEBRAE, BANDES, do Sistema FINDES, de amigos, fornecedores e muitos outros.

Para refletir e agir

- Nada cai do céu. Os bons resultados de uma empresa dependem de muito esforço e trabalho certo.

- O trabalho em equipe é fundamental, mesmo que tenha a forte figura do fundador ou do acionista principal. É o velho ditado: "Uma andorinha só não faz verão."

- Uma trajetória de sucesso é constituída de acertos e erros. Analise sempre as causas dos erros e não os repita mais, senão... Se for necessário, cometa erros novos.

CAPÍTULO 7

Planejamento Estratégico: enxergando o futuro

[***Uma visão de futuro, sem uma ação, nada mais é do que um sonho.***]
Sabedoria Popular

É muito comum ouvirmos alguns empresários dizerem que no Brasil não é possível planejar nada, já que o Governo Federal muda suas regras constantemente. Eu discordo totalmente dessa colocação.

Planejamento significa visão de futuro, definição de comportamentos e estratégias para se alcançar um objetivo, saber aonde se quer e como se quer chegar, mesmo que saibamos que a qualquer hora podem vir novidades de Brasília.

E é possível uma empresa sobreviver saudavelmente sem ter um mínimo de planejamento? Fazer tal afirmação é passar um atestado de maluquice ou de incompetência.

Uma empresa, por menor que seja, tem que fazer seu Planejamento Estratégico. É vital que ela identifique os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno, conheça as ameaças e oportunidades do cenário externo e defina as ações necessárias para atingir os seus objetivos previstos. Tudo isso de maneira simples.

A marca COBRA D'AGUA só conseguiu crescer porque entendeu que o Planejamento Estratégico é fundamental. Todos os

anos ele é elaborado e periodicamente seus rumos são avaliados, sendo corrigidos caso necessário. A participação da Diretoria e demais níveis gerenciais nesse processo é primordial.

***Missão da* COBRA D'AGUA:**

Satisfazer, encantar e surpreender
clientes de atitude jovem, em
todos os seus momentos,
com produtos e serviços ousados.

Para realizá-lo, fazemos muita leitura, ouvimos muita gente, pesquisamos o mercado, traçamos cenários e tendências. Além disso, o resumo de nossa missão, visão, valores e políticas empresariais é afixado nas paredes da empresa para que todos a conheçam e saibam que aquilo é a nossa "bíblia interna".

***Visão da* COBRA D'AGUA:**

Ser uma empresa lucrativa, sólida e
inovadora, com ambiente interno agradável,
atuando com marcas conceituadas
no mercado nacional e internacional,
gerando resultados esperados pelos seus
acionistas, colaboradores e parceiros.

Como detalhe importante, lembramos que o Planejamento Estratégico tem que ser flexível. O mercado é que determina as ações a serem empreendidas na conquista dos objetivos da empresa. Muitas vezes, essas mudanças precisam ocorrer imediatamente e não podemos esperar o fim do ano. Por isso, é importante muita rapidez e flexibilidade por parte de toda a equipe.

***Negócio da* COBRA D'AGUA:**

Proporcionar emoção aos clientes de
atitude jovem, vinte e quatro horas por dia,
em qualquer lugar, estimulando-os
a "ficarem de bem com a vida".

Quando começamos a COBRA D'AGUA, por exemplo, nosso objetivo era ganhar dinheiro, e só. Resultado, corríamos atrás dele e ele corria de nós. A partir do momento em que começamos a nos organizar, mudar nossos projetos de vida, a nos preocupar em satisfazer, encantar e surpreender nossos parceiros, especialmente nossos clientes, o perfil da nossa empresa mudou. Ficamos mais profissionais, mais produtivos e a empresa começou então a crescer e prosperar.

No início era até engraçado. Uma empresa como a nossa, fundo de quintal, reunindo-se em hotel fazenda com seus colaboradores internos (alguns nunca tinham pisado em um ambiente desse) para elaborar um Planejamento Estratégico. Algumas pessoas menosprezavam e criticavam essa minha atitude.

Mas, como diriam alguns, "o tempo é o senhor da razão". Estávamos certos.

Felizmente, ano a ano estamos melhorando. Atualmente não somente elaboramos o nosso Planejamento Estratégico como avaliamos todos os processos de nossa empresa, especialmente os erros e os acertos do passado. Esse é, realmente, o caminho das pedras.

Políticas Empresariais da COBRA D'AGUA

1) Gestão profissional e participativa, com produtos e serviços de qualidade, preços justos e excelência no atendimento aos seus clientes em geral.

2) Desenvolvimento contínuo, motivação, capacitação e retenção dos seus talentos humanos.

3) Relacionamento transparente com os parceiros empresariais.

4) Monitoramento constante da evolução do mercado e hábito dos consumidores.

5) Crescimento empresarial gradual, ordenado e seguro, minimizando riscos.

6) Diferenciação e personalização dos seus produtos e serviços, agregando valor às marcas com que atua, e que seja percebido pelos clientes.

7) Promoção da cidadania e responsabilidade social nas regiões geográficas de atuação.

Para refletir e agir

- Planeje o futuro de sua empresa, independente do porte que ela tenha. Pode ser uma pequena loja, um restaurante, até mesmo um carrinho de cachorro-quente.

- Envolva toda a equipe principal de sua empresa na elaboração do planejamento. Dessa maneira, o comprometimento de todos é bem maior.

- Crie mecanismos para monitorar e acompanhar a evolução das ações. Não adianta só planejar. Tem que controlar e corrigir rumos.

CAPÍTULO 8

Um bom boteco pode substituir um excelente analista

[***Só existe uma coisa melhor do que fazer novos amigos: conservar os velhos.***]

Elmer G. Letterman

Jimmy Lapin, Richard Gere, Mac Laren, Xêra Pau, Balero, Arafat, Maguila, Zé Muqueca, Guerrilheiro, Béto, Venac, Ferreira, Valtinho, Ronaldão, Bola Murcha, Cara de Cachorro, Vitalino, Gugu, Levy, Nirlan, Zé Brasil, Pedrão, Bil, Adonis, Bunda Gorda, Francês, Mário, Clóvis, Caveira, Osório, Gersinho, Paulo Banana, Serjão, Guy, Paixão, Diogo, Claudão, Zé Bode, Léo, Tulinho, Assis, Carlos Fernando, Cristiano, Macarrão e muitos outros. Por mais absurdo que possa parecer, esta não é a relação de um time de futebol dos internos de um hospício ou dos animais de um zoológico qualquer. Esses nomes ou apelidos "sutis" referem-se a um grupo de empresários, profissionais liberais, e outros tipos de trabalhadores, que tinham uma paixão em comum: bares bem na linha popular. A presença atual desta turma está direcionada para o Bar do Zito. No passado, frequentávamos o Ponto Zero, mas mudou de dono e perdeu as características básicas. Revisando o livro, constato que infelizmente alguns amigos dessa relação original, Deus já levou.

Instalados na Praia da Costa, em Vila Velha (ES), estes botecos têm uma localização privilegiada. Ficam de frente ou perto do mar, e de suas mesas é possível ver a lua nascer, o sol se pôr, os navios

que chegam e partem do Porto de Vitória, muitos barcos de pescadores, e mais uma série de recursos naturais, já que a natureza do local é das mais bonitas do litoral capixaba. Seus atributos positivos, entretanto, param por aí. O atendimento, apesar de ter melhorado, ainda deixa muito a desejar, a comida faz a linha mais ou menos e a temperatura da cerveja é sempre uma surpresa.

Como justificar, então, uma paixão tão grande e fiel por bares tão sem a famosa qualidade? Bom, caro leitor, aí vai uma lição importante. Não se pode ser empresário, racional, eficiente, gerador de bons resultados e mais um sem-número de atributos exigidos dos homens de negócios no mercado hoje sem, pelo menos, alguns momentos de relaxamento. A maioria dos empresários e executivos sabe disso e cada um busca o seu lazer preferido. Muitos praticam esportes, outros viajam, mas, para esse grupo, a melhor opção são os encontros semanais dos amigos nestes locais.

Estar lá significa deixar todos os problemas, angústias, compromissos, dúvidas e dívidas para trás. No bar, todos falam uma mesma linguagem denominada papo furado. Isto significa dizer que todos falam, mas ninguém diz quase nada. E o melhor é saber que no dia seguinte a gente não se lembra do que falou nem do que ouviu. Por isso, lá se discute tudo, principalmente assuntos polêmicos como futebol, religião, política e economia. Como a conclusão dos temas é o que menos interessa, todos falam à vontade e até ao mesmo tempo.

Nos momentos de pico da euforia do grupo, o clima chega a ficar surrealista. Afinal, pessoas de esquerda, de direita, de centro, de banda, de dentro, de fora, e quantas outras tendências houver, debatem todos os temas lançados na mesa, ou no balcão. O lema é: quanto mais polêmica melhor. E, por incrível que pareça, é desta forma, nos exaltando e rindo muito, que colocamos todo o nosso estresse para fora.

O papo é tão "sério" que no dia seguinte
você não se lembra nem do que
falou nem do que ouviu.

A turma que frequenta estes pontos é da velha guarda. Em sua maioria são amigos que nasceram em Vila Velha, no Espírito Santo, e continuam morando na região. Todos são das décadas de 50 e 60 e estão hoje com idades variadas entre 40 e 60 anos. O grupo é bastante assíduo. Uma falta ou outra sempre é registrada, mas desaparecer por muito tempo é difícil. Pode parecer estranho, mas estes barzinhos fazem falta na vida da gente. Aquela mesinha do lado de fora, sempre exposta à luz do sol ou da lua, já que Vila Velha registra poucos dias de chuva no ano, a brisa do mar, o movimento da praia mais bonita do Estado, mais o grupo teatral de amigos, tudo isso é um convite a não faltar aos nossos encontros, que são marcados pelo acaso. Afinal, ninguém combina muito a hora e o dia para não perder o encanto.

O hábito de frequentar estes locais está sempre muito presente em mim, e nas minhas viagens, sempre penso com saudade:

"Neste momento, aquela turma está lá no boteco bebendo, comendo e discutindo sei lá o quê." Certa vez, na década de 90 viajando pelo Japão, eu encontrava tudo tão eficiente, tão organizado, que não resisti, e, na primeira oportunidade, comprei um postal e mandei para os meus amigos. O cartão, que ficou um bom tempo afixado no caixa do bar Ponto Zero, dizia mais ou menos o seguinte: "O Japão é um país certinho e organizado demais. Acho que está faltando um Ponto Zero aqui. Tô morrendo de saudades da minha cerveja quente, do peixe gelado, do provolone que nunca tem, dos enrolos do Dilton (garçom), dos esquecimentos do Paulinho (outro garçom), de todos esses momentos que nos trazem muitas alegrias.

Tenho muitas saudades e espero brevemente estar junto novamente de todos vocês."

O texto do postal que enviei resume bem o nosso sentimento em relação aos barzinhos que frequentamos. O que gostamos no local é exatamente o improviso, o descompromisso. É um local onde podemos liberar todas as nossas tensões e repor nossas energias. No meu caso, especificamente, posso afirmar que ele substitui, às vezes é claro, o analista. O custo é menor e o papo mais divertido. Porém, não quero polemizar esse assunto com meus amigos analistas.

Tô morrendo de saudades da cerveja quente,
do peixe gelado, do provolone que nunca tem...
(Postal enviado do Japão)

Graças a esses encontros, fico mais tranquilo, com o estresse razoavelmente controlado e o humor em alta. Além disso, continuo controlando minha alimentação, fazendo caminhadas pela manhã, exercitando na esteira em casa à noite e me dando o prazer de relaxar, de vez em quando, mas por completo, com meus amigos.

Para refletir e agir

- O empresário leva uma vida de muita correria e até mesmo de estresse. Portanto, precisa ter válvulas de escape. Conversar com amigos é uma delas.

- Muitos bons negócios são fechados em bares e restaurantes. A informalidade facilita as pessoas a tomarem decisões.

- Se até Deus descansou no sétimo dia, nós que somos filhos de Deus...

CAPÍTULO 9

Viajando e aprendendo

[***O que é a vida sem um sonho.***]
Edmond Rostand

Desde criança, sempre tive fascínio por novas experiências, e viajar era a que me proporcionava a realização mais completa desse desejo. Como não tinha recursos financeiros, o jeito era viajar através dos sonhos, lendo livros e revistas, ouvindo as pessoas narrarem suas aventuras. Desta forma, dei centenas de voltas ao mundo, e como aprendi!

Atualmente, tenho vários objetivos na vida e um deles refere-se a viagens. Estabeleci uma nova meta de conhecer, até os 65 anos de idade, 65 países no mundo que escolhi após leitura e análise de sua história, pontos turísticos, cultura, beleza, etc. Até o momento de escrever este livro já havia visitado 51. Faltam 14 países. Espero ter, nos próximos anos, saúde, disponibilidade e recursos financeiros para poder cumprir esse objetivo.

Por causa desse desejo muito forte de conhecer coisas novas, tão logo pude pagar viagens reais, tratei de partir em busca delas. As experiências foram tão boas que hoje, embora não faça questão de horário para entrar e sair do serviço e trabalhe nos feriados e fins de semana, não abro mão de uma boa viagem de férias mesmo que o período seja curto. É bem verdade que sempre oriento minhas viagens para locais que possam me oferecer prazer e aprendizado profissional, ao mesmo tempo. Por exemplo, se vou aos Estados Uni-

dos, procuro ajustar minha viagem ao calendário de feiras de moda que existem por lá e, assim, uno o útil ao agradável. Com relação a outros países, também faço a mesma coisa. Sempre programo algumas visitas a empresas, ou pontos de comércio, onde posso aprender novas formas de trabalho e conhecer novos produtos.

Uma dica importante: para que uma viagem possa ser mais bem aproveitada, é fundamental que você tenha companhias agradáveis e com preferências pelo menos parecidas. Grandes parceiros nestas minhas andanças no passado, eram o empresário de construção civil e amigo de infância, Pedro Henrique Puppim, e sua mulher Olinda.

Tenho uma meta de conhecer 65 países até os 65 anos de idade. Faltam 14 países. Espero ter nos próximos anos saúde, disponibilidade e recursos financeiros para atingir essa meta.

Desta forma, tive a oportunidade de conhecer vários lugares. Em todos eles me encantei com os costumes, paisagens, culinária e cultura. Em cada um deles registrei um momento especial que me transformou e, hoje, posso dizer, fez de mim um novo homem.

No Egito, fiquei especialmente fascinado pelas obras de engenharia. As pirâmides, a esfinge, é impossível não se emocionar com tanta beleza. Ao vê-las fiquei imaginando como foi possível construir obras tão grandes e majestosas, há tantos milênios, sem os recursos tecnológicos hoje disponíveis. Mais tarde, retornei ao Cairo para efetuar palestra.

Também a muralha da China me impressionou por ser tão grandiosa e de difícil construção. São 7.300 quilômetros construídos em 200 anos. Mais um vôo ao imaginar a sua construção. Posteriormente, a China também passou a ser destino de negócios.

Uma outra emoção foi observar, na prática, a aptidão e a tendência para o comércio que o povo de Istambul, na Turquia, apresenta. É uma lição empresarial imperdível ver como se trabalha no Grand Bazar, com cerca de quatro mil lojas, sendo duas mil só de joalherias. A técnica de venda usada ainda é semelhante à de seus antepassados e tem características próprias. É interessante ressaltar que Istambul é a única cidade do mundo que está em dois continentes, metade dela está na Europa e a outra na Ásia, separadas pelo estreito de Bósforo.

Também na América Latina encontramos locais impressionantes. O Peru, com sua história Inca e todo o seu desenvolvimento ao longo dos últimos 2.000 anos, e depois, a partir da colonização espanhola, feita através de Francisco Pizarro, em 1537, registra um fascínio especial. Tudo na região é surpreendente. Machu-Picchu, por exemplo, é inesquecível. O destaque vai para suas colinas, especialmente as de Olhantoytambo, com pedras de 15, 20 e 30 toneladas, encaixadas perfeitamente, e que deixam todos sem entender como se conseguiu definir o método construtivo de sua forma, nos levando a pensar sobre raios laser, seres extraterrestres e muitas outras ideias fora do padrão. E uma curiosidade. Foi em Machu-Picchu, sob toda aquela magia, lendo a autobiografia de Lee Iacocca, que decidi iniciar um novo negócio, a COBRA D'AGUA, sob nova forma de trabalho, com uma enorme vontade de ser bem-sucedido.

Israel foi um outro local que me marcou muito. Talvez por cultivar meu lado religioso, por ser de uma família de cristãos, ter estudado num Colégio Marista, ter cantado no coro da Igreja e tudo mais, senti uma emoção especial ao visitá-la. Foi muito especial conhecer, em Belém, o local onde Cristo nasceu; Nazaré, onde ele foi criado; o mar da Galiléia; o Rio Jordão, onde tive a oportunidade de

ser rebatizado, o muro das lamentações, a via crucis, as 14 paradas, Jericó, enfim, todo esse passeio foi inesquecível.

Foi em Machu-Picchu, sob toda aquela magia, lendo a autobiografia de Lee Iacocca, que decidi iniciar um novo negócio: a COBRA D'AGUA.

No que se refere ao aprendizado, não poderia deixar de mencionar um Kibutz em Israel, na fronteira da Síria com o Líbano. Localizado no sopé das colinas de Golã, ele registra um método de vida com administração participativa e um processo educativo no qual a criança aprende por si mesma, o que faz com que o país seja um dos maiores exportadores de inteligência do mundo.

Outros locais de muita beleza. Bali, na Indonésia, se destaca por seu misticismo, danças e histórias. O Havaí é imbatível nas praias. Northshore, Southshore, Pipeline, Waimea, Waikiki e Sunset estão entre as melhores do mundo. Ainda no Havaí conheci a Baía de Pearl Harbor, que foi atacada pelos japoneses na Segunda Guerra Mundial. Ainda está lá o navio Arizona, que afundou e deixou um saldo de 950 mortos. No ataque morreram 1.500 pessoas. Logo depois, os Estados Unidos davam o troco e com a bomba atômica, matavam 200 mil japoneses em Hiroshima e Nagasaki (como é imbecil uma guerra que sacrifica tantas vidas humanas).

Mas a beleza e os bons ensinamentos não são privilégios apenas dos recantos exóticos. Também as metrópoles propiciam belas paisagens e muito conhecimento. Cidades como Londres, Paris, Nova Iorque, Roma, São Paulo, Rio de Janeiro e Madri são interessantíssimas. Em Los Angeles e Orlando, é impossível não voltar a ser criança na Disneyland e na DisneyWorld. Nesses passeios, minha mulher e eu ficamos em dúvida se quem se diverte mais são nossas filhas ou nós.

Algumas viagens foram inesquecíveis, como por exemplo o Caminho de Santiago de Compostela entre a França e a Espanha, onde percorri a pé e de bicicleta 833 quilômetros, bem como o Caminho de Jesus na Terra Santa (Israel, Palestina e Jordânia), onde andei a pé 260 quilômetros.

É uma lição empresarial imperdível ver como se processa a comercialização nas quatro mil lojas do Grand Bazar, em Istambul, Turquia.

Inesquecível também foi estar trabalhando em Nova Iorque no dia 11 de setembro de 2001 e participar de toda aquela loucura! Esta parte eu prefiro não lembrar.

Nas cidades do mundo oriental, onde se concentram os famosos tigres asiáticos, como Singapura, Tailândia e Hong Kong, o susto é sempre grande. De longe nós não imaginamos a força empresarial e cultural desse povo.

E o Brasil, onde entra nesse roteiro turístico? Podem acreditar, aqui há muito que ver e aprender. Conheço praticamente todo o País, a Amazônia, o Pantanal, o Nordeste, o Centro e o Sul. Em todas essas regiões, descobrimos fatos e locais surpreendentes, como Morro de São Paulo, Búzios, Angra dos Reis e muitos outros.

Para quem também tem espírito aventureiro e deseja viajar mundo afora, uma dica. Fale pelo menos uma língua a mais, de preferência o inglês, e informe-se, sempre que possível, sobre os hábitos e costumes de cada região visitada. É fundamental que, além de espírito aventureiro, você leve, também, o seu espírito de cidadão do mundo, respeitando cada lugar e seu povo, como você gostaria que respeitassem sua pátria.

Por toda a experiência acumulada nessas viagens, posso garantir que viajar é uma das formas mais prazerosas e produtivas de aprendizado. Por isso, sempre que possível, arrumo minha mala e lá vou eu, rumo a uma nova experiência de vida.

Para refletir e agir

- Sempre que possível, viaje e conheça novos lugares, culturas e pessoas. É um aprendizado supergratificante.

- A globalização da economia é uma realidade. Quando você viaja, consegue perceber na prática tudo aquilo que lê e ouve nos noticiários.

- Procure compatibilizar viagens de turismo com negócios. É vantajoso para ambas as partes.

CAPÍTULO 10

Qualidade Total: uma questão de sobrevivência

[***A melhor e mais barata forma de manter os clientes satisfeitos é servir-lhes bem desde o início.***]

Revista Fortune

A primeira vez que ouvi falar sobre Qualidade Total, de maneira mais objetiva, foi no início de 1989. Antes disso, eu apenas havia lido artigos superficiais sobre o assunto. O tema me encantou de tal forma que em agosto do mesmo ano eu já estava tentando implantá-lo na COBRA D'AGUA, na forma de um Programa de Administração Participativa que redigi em 15 dias. Foi uma tarefa executada meio intuitivamente. Reunimo-nos com todos os nossos 37 funcionários na época, todos cheios de dúvidas, e comecei a falar sobre felicidade e qualidade de vida. A maioria das pessoas não entendeu nada e eu próprio tinha muitas dificuldades para explicar que pessoas felizes conseguiam fabricar produtos melhores com custos menores.

O processo era muito difícil, pois eu tinha em minha cabeça um modelo formal, ditatorial, oriundo dos meus tempos de engenharia, e era difícil acabar com esse conceito, especialmente, entre mim e as pessoas que exerciam algum cargo de chefia. Além disso, não era como uma máquina nova, que se adquire, aprende a operar e tudo está resolvido. Havia a necessidade de transformar todas as pessoas de uma empresa, cada uma de um jeito e com objetivos diferentes, e principalmente eu, que teria de mudar de comportamento antes

dos outros. As pessoas estavam acostumadas com a administração tradicional, centralizadora, e de repente se viam em meio a conceitos totalmente diferentes, que pregavam uma gestão com mais autonomia, responsabilidade e qualidade de vida para todos.

Era a empresa aprendendo a administrar de maneira participativa, e os funcionários aprendendo a participar da administração. Naquela época, em 89, no uniforme da empresa já havia a frase "Qualidade e Produtividade são a nossa meta".

Para ajudar no entendimento deste processo, chegamos a contratar inclusive um psicólogo para orientar-nos na condução do processo de reeducação de todos nós.

Em 89, no uniforme dos nossos poucos funcionários, já havia a frase "Qualidade e Produtividade são a nossa meta".

Apesar do grande esforço que o Programa de Qualidade Total exigiu de todos, afinal éramos um dos pioneiros em implantação no Estado, valeu a pena. Após essa fase inicial, o número de profissionais atuando na COBRA D'AGUA cresceu muitas vezes, o faturamento multiplicou e as condições de trabalho de todos melhoraram consideravelmente. Hoje, felizmente, estamos proporcionando um bom atendimento aos nossos clientes externos e, constantemente, buscando melhorias para encantá-los e surpreendê-los.

O Programa de Qualidade Total da COBRA D'AGUA acabou por ser reconhecido fora da empresa. Em 1992, fomos convidados a participar de um projeto piloto para implantação de um Programa coordenado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) que muito ajudou na sua consolidação.

Em 1995, continuamos a trabalhar sozinhos o nosso PQT, e então, para facilitar a vida de todos, adotamos, com a ajuda de uma consultoria externa, uma metodologia mista do SEBRAE/ES e da Fundação Cristiano Ottoni, de Belo Horizonte. O objetivo era assegurar o comprometimento de todos no Programa e disciplinar melhor nossas ações.

Hoje, o desenvolvimento desse trabalho se dá de forma mais amena. Todos já conhecem seus conceitos e estamos melhorando os resultados. Mas ele não se esgota. É como uma chama que não pode ser apagada. Por isso, a nossa mentalidade é a de que o amanhã pode ser melhor do que o hoje e que todos podem buscar se renovar a cada dia.

O curioso é que esse Programa transformou a minha vida, até mesmo em casa, com minha família. Eu comecei então a me preocupar mais com o exemplo do que com o discurso. Uma constatação disso foi que eu sempre aconselhei minhas filhas menores a comerem verduras e legumes, alegando para elas que aquilo era muito bom para a saúde, crescimento e assim por diante. Falava, falava e não consegui sensibilizá-las. Um dia, na hora do jantar, eu insisti no assunto e elas então me perguntaram:

– Pai, se verduras e legumes são tão bons, por que é que você não come, também?

Desconcertei-me com esse questionamento e fiquei envergonhado. Eu, que fazia tantos discursos sobre o assunto, não comia estes alimentos. Na hora, abaixei a cabeça e tomei uma decisão. Pedi um prato de salada e, a partir daí, melhorei meus hábitos alimentares, sendo que hoje, com o meu exemplo, as minhas filhas também me seguiram nesse processo.

Passei a me preocupar muito mais com o exemplo do que com o discurso.

E o que me deixa feliz, além do resultado que obtivemos com esse Programa, é que ele se tornou, na época, uma referência nacional. Frequentemente éramos convidados para falar sobre seu processo de implantação e como o PQT facilitou a vida de todos nós e nos tornou uma equipe mais produtiva, profissional e feliz.

Na implantação do Programa 5S também enfrentei um dilema, já que a minha sala apresentava uma desorganização enorme, o que era um péssimo exemplo. Hoje, consegui melhorar bastante o meu posto de trabalho e a minha sala, um pouco mais organizada, tem contribuído para uma melhor performance. É o velho ditado, "chega de discurso, o importante é o exemplo".

Atualmente, para trabalhar na COBRA D'AGUA, o funcionário é treinado bastante, visando conhecer os princípios da Qualidade Total e aplicá-los efetivamente na prática. Sabemos que isso é apenas um começo, mas com certeza estamos no caminho certo.

Para refletir e agir

- Um Programa de Qualidade começa com a mudança de comportamento do n° 1 da empresa.

- As pessoas mudam de comportamento lentamente. Portanto, seja paciente e saiba que os resultados são gradativos e não imediatos.

- A Qualidade Total depende mais da cabeça e do coração das pessoas do que de máquinas e processos.

CAPÍTULO 11

Administração Pública: o outro lado da mesa

[***Se você acha que pode, ou acha que não pode, em ambos os casos você tem razão.***]

Henry Ford

O setor público ainda exerce uma influência muito grande sobre a economia brasileira, sendo responsável por uma parcela considerável do nosso PIB.

Com o processo de privatização realizado no passado pelo Governo Federal e alguns Governos Estaduais, o setor público abriu, gradativamente, espaço para o setor privado, o que foi uma solução das mais felizes para a saúde financeira do País nos últimos tempos.

Por que teorizar sobre esse tema num livro que tenta passar uma experiência de trabalho toda baseada na iniciativa privada? É possível que você esteja fazendo essa pergunta no momento, mas ela tem uma resposta. É que, antes de ser empresário, eu trabalhei durante alguns anos na administração pública, em duas estatais, uma federal, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), e outra estadual, a Companhia Espírito-Santense de Saneamento (CESAN), e posso garantir que a diferença entre elas e o setor privado, pelo menos naquela época, era muito grande. Também convivi com a máquina pública na administração municipal, estadual e federal.

Nem sempre os clientes estão em primeiro plano nos objetivos de uma empresa estatal.

Para que você entenda melhor essas diferenças, relaciono alguns pontos que me incomodavam bastante naquele tempo e que infelizmente ainda fazem parte de um bom número de empresas estatais e públicas:

- Os clientes nem sempre estão em primeiro plano nos objetivos dessas empresas.

- As empresas estatais têm um corporativismo muito forte entre os seus funcionários. A preocupação maior, normalmente, é sempre com os salários, com os benefícios da própria equipe e, nem sempre, o conceito de parceria é lembrado.

- As empresas estatais desenvolvem e treinam bastante seus funcionários, mas, na maioria das vezes, a equipe não possui motivação pessoal para aplicar os seus conhecimentos técnicos e gerenciais. É como se fossem motores bem preparados, mas com falta de combustível.

- As influências políticas são muito fortes e, por isso, nem sempre os principais cargos são ocupados pelos melhores profissionais de que a empresa dispõe.

- A estabilidade no emprego, é prejudicial ao desenvolvimento da empresa e, muitas vezes, ao crescimento, também, do empregado. Esse pseudo direito adquirido faz com que muitas vezes o funcionário tenha uma acomodação muito forte, impedindo que ele lute por níveis de produtividade melhores.

- Os salários e benefícios, apesar de serem, em boa parte das situações, acima da média do mercado privado, inibem iniciativas individuais e impedem que bons profissionais possam se lançar no mercado com possibilidades de oferecer trabalho mais eficiente e conquistar remunerações muito maiores.

- A área estatal não valoriza o intrapreneur, isto é, aquele empreendedor interno que é muito mais eficaz do que a maioria, aquele profissional que foge da rotina através de resultados de trabalho acima da média. Normalmente ele não encontra ambiente adequado para que cresça ainda mais e, pelo contrário, as forças que encontra são sempre para inibir sua iniciativa.

Foi após conhecer de perto todas essas características do setor público que decidi dar uma virada radical. Sem muitas certezas do que me esperava, mas com convicção absoluta de que aquela vida cômoda, porém muito limitada, não era o que desejava da vida, pois não se ajustava em nada ao meu perfil profissional, fui buscar, definitivamente, um lugar ao sol na iniciativa privada.

De qualquer forma, os anos em que passei nas estatais foram de muito ensinamento. Na COBRA D'AGUA eu pude aplicar tudo aquilo que o setor público me ensinou a fazer e até mesmo a não fazer. Muitas das ações que renderam bons resultados foram ações que gostaria de ter implementado, principalmente na Cesan, mas que não foram possíveis por deficiência da própria cultura das empresas.

Por isso, sempre que encontro alguém com coragem, garra e espírito empreendedor, recomendo que troque o setor público pela iniciativa privada. Por outro lado, sempre que posso, até mesmo quando fui presidente da Federação das Indústrias do Espírito Santo,

lutei para que os novos empreendedores tivessem espaço e contassem com entidades de apoio bem estruturadas para que eles pudessem se desenvolver e crescer com melhores condições de sucesso.

Acredito que, quanto menor for a participação das empresas públicas na economia, com as poucas remanescentes se dedicando apenas aos setores que, efetivamente, forem estratégicos para o Governo, mais produtivo será o País e melhores serão as chances de trabalho para todos.

Quanto menor a atuação do governo, se dedicando
apenas aos setores efetivamente estratégicos,
mais produtivo será o nosso País.

Enquanto estivermos inchando as estatais e sonhando com empregos públicos, em vez de apostarmos na iniciativa privada, estaremos na contramão da história.

Para refletir e agir

- O profissional de uma empresa pública que está insatisfeito, sentindo-se limitado e sem perspectivas, deve fazer um exame de consciência e tomar uma decisão.

- Nenhuma experiência é totalmente ruim. Ela pode, no mínimo, servir de exemplo para ações futuras. De todas as vivências, é possível extrair grandes aprendizados.

- A acomodação é um dos maiores crimes que podemos cometer contra nós mesmos.

CAPÍTULO 12

Empreendedores ou donos de empresas?

[***Ou encontro um caminho, ou eu o faço.***]
Philip Sidney

Desamparado, sem ter a quem recorrer e com poucos recursos financeiros, ao empreendedor de pequeno porte resta o seu sonho e muito trabalho pela frente para transformá-lo em realidade.

Iniciar uma atividade empresarial no Brasil quase sempre é um exercício solitário. Exceto algumas entidades que apoiam e orientam o aspirante a empreendedor, como o SEBRAE, poucos outros órgãos existem com esta proposta, em condição efetiva de atuar.

Quando se trata da implantação de um negócio que exige um volume maior de recursos, normalmente, na composição de investimentos, se prevê a contratação de pesquisas e empresas de consultoria para garantir o seu sucesso. O problema, entretanto, é que esses grandes investimentos são uma exceção. A realidade nacional é bem outra, pois a maioria esmagadora dos negócios é constituída de micro e pequenas empresas.

Por tudo isso, o índice de natalidade e mortalidade das empresas no Brasil, especialmente das micro e pequenas, é muito grande. Pesquisas mostram que, de cada cinco novos negócios abertos, três

quebram logo nos primeiros anos. E sabe de quem é a principal culpa? Do próprio empreendedor. Ele, na maioria das vezes, não está apto ou não se preparou adequadamente para tocar o seu projeto empresarial.

Não é por acaso que a primeira questão fundamental para aqueles que estão iniciando um pequeno negócio é a dúvida entre ser dono de uma empresa ou ser um empresário de verdade. Entender bem a diferença entre essas opções, acreditem, é o primeiro passo para que o investimento dê certo.

Na maioria das vezes, o aspirante a empresário não está ainda preparado para exercer sua função. Por isso, de cada cinco novos negócios, três quebram nos primeiros anos.

Mas qual a diferença entre essas duas posturas? Ser dono de uma empresa é diferente de ser empreendedor. O primeiro não pesquisa adequadamente seu negócio, não desenvolve uma postura profissional em relação ao seu empreendimento, não monitora seus avanços, não faz parcerias e deixa que o sucesso, quando vem, rapidamente lhe suba à cabeça. O verdadeiro empreendedor, por sua vez, pesquisa bastante, define metas, planeja, trabalha em equipe, tem muita flexibilidade para se adaptar às novas situações que forem se apresentando, mantém antenas ligadas para um aprendizado contínuo e muita disposição para o trabalho, seja a que hora for.

Entre as falhas mais comuns de um empreendedor estão: buscar resultado positivo imediato, querer ficar rico em tempo recorde, desejar correr poucos riscos, criticar o Governo em demasia, querer dinheiro a baixo custo e se possível até de graça, e não pensar em trabalhar com seus recursos humanos em forma de parceria. Portanto, se você deseja sucesso, é bom estar atento para evitar essas falhas.

O caminho para a prosperidade é exatamente o inverso. Em primeiro lugar, ter um alto nível de parceria com sua equipe. Outra ação é saber que para multiplicar lucros, primeiro é preciso dividir. Dividir status, dividir dinheiro, dividir poder e dividir responsabilidades. É vital também que o empreendedor se conscientize de que ele e seus colaboradores estão todos no mesmo barco.

O empreendedor de sucesso pesquisa, define metas, planeja, controla seus resultados, trabalha em parceria.

Um bom exemplo do amadorismo com que o empresário de pequeno porte age pode ser observado no setor em que atuo. O quadro é quase sempre o mesmo. Para montar uma indústria de confecção, o empreendedor vende o carro e com esse dinheiro consegue recursos para comprar uma determinada quantidade de tecido. Consegue, ainda, alugar uma garagem, compra duas ou três máquinas usadas e vira uma indústria. Para o capital de giro ele recorre à família. Pega o dinheiro da poupança do pai, do tio, da avó e começa a trabalhar.

Só que esse empreendedor, na maioria das vezes, não foi preparado para desempenhar esta nova função. Normalmente ele não faz qualquer pesquisa de mercado, não sabe o que o seu cliente quer, às vezes nem onde ele está, não faz um plano de negócios para minimizar seus riscos, ter mais segurança e obter mais chances de sucesso.

Outra falha: tão logo consegue um lucro, o empresário o reverte num carro novo, obras na casa, passeios ou outros sonhos de consumo e esquece que neste momento, mais do que nunca, ele precisa investir na sua empresa para que, fortalecida, ela possa crescer ainda mais. Infelizmente, entretanto, a tônica no Brasil é

exatamente o contrário. O que prevalece é empresário rico com empresa pobre.

Mas esta não é uma batalha perdida. Quem está começando agora ou mesmo quem já está com o seu negócio em andamento pode mudar esse quadro procurando agir como empresário empreendedor em vez de ser mero dono de empresa.

Para refletir e agir

- É fundamental a pesquisa antes de se iniciar qualquer negócio. Uma boa pesquisa evita grandes erros e mostra o melhor caminho.

- Não adianta ficar reclamando do Governo ou de outras pessoas. O empreendedor tem que agir como se tudo só dependesse dele. Esqueça o Palácio do Planalto em Brasília.

- Não fique com receio de dividir status e poder. Esta divisão é o caminho para a multiplicação.

CAPÍTULO 13

A primeira Fenit a gente nunca esquece

[***Vista-se mal e notarão o vestido, vista-se bem e notarão a mulher.***
Madame Chanel]

Já havia mais de uma hora que a Fenit (Feira Nacional da Indústria Têxtil) de verão de 1990 havia sido inaugurada e somente naquele momento é que estávamos chegando ao Pavilhão de Exposições do Anhembi, em São Paulo. Bastante atrasados, é claro. O ônibus que nos conduzia de Vitória a São Paulo havia quebrado no meio do caminho, e isto ocorreu logo conosco, capixabas inexperientes, que íamos debutar na maior feira de moda da América Latina, uma das maiores do mundo.

Nosso sentimento era um mix de expectativa e nervosismo que aumentava à medida que íamos chegando perto de nosso estande. A ansiedade, que já era grande, cresceu ainda mais quando percebemos que um significativo número de pessoas se aglomerava à sua frente, provocando um pequeno "rebuliço" no corredor da feira.

Ao ver aquela cena, o primeiro pensamento que nos veio à cabeça foi: o que será que há de errado com nosso estande? Mas, qual não foi a nossa surpresa ao constatar que aquelas pessoas paradas eram lojistas compradores que admiravam nossa marca, nossos produtos e estavam aguardando que alguém abrisse as portas para que fizessem pedidos de nossa coleção.

No meio dessa movimentação toda, houve até quem questionasse se esse atraso não era uma estratégia de marketing propositalmente preparada para a Feira.

Nem preciso dizer que esta Fenit teve um excelente resultado para a COBRA D'AGUA. Vendemos o equivalente a quase seis meses de produção e, apesar de nossa capacidade industrial ainda ser pequena, conseguimos dar conta do recado e ainda arranjar fôlego para investir em novas máquinas e duplicar nossa capacidade de produção.

Vale destacar que nesta primeira Fenit tivemos um grande apoio da ABRAVEST (Associação Brasileira do Vestuário) que, através da sua relações-públicas da época, Malu Fiorese, e do seu presidente, Roberto Chadad, nos ajudou muito nessa primeira e fundamental empreitada. Outro destaque foi a atuação de Solange Benha, nossa gerente comercial na época. Como ela trabalhou e bem!

Por que havia tanta gente parada em frente ao nosso estande?
O que havia acontecido?

Por tudo isso, acredito que boas feiras de moda, dependendo do foco de sua empresa, podem ser fundamentais como fator de crescimento de qualquer marca da moda. E, ao participar delas, é importante que o objetivo não esteja centrado unicamente na venda. Muito pelo contrário, existem muitas outras metas que são mais importantes e produtivas. Entre elas estão o conhecimento do seu mercado de forma global; a análise da concorrência, comparativos de produtos, preços, estilos; aproximação com clientes e fornecedores, conhecimentos de novas tecnologias, máquinas, materiais e muitos outros.

Sem dúvida alguma, o bom aproveitamento de uma feira depende do seu planejamento de participação. Nossa empresa, na fase que mais esteve presente nas feiras, sempre se estruturou para atingir alguns objetivos, tais como: divulgar da melhor forma possível sua marca para os clientes, fornecedores e demais empresas participantes; fortalecer sua força de vendas com treinamentos e encontros paralelos ao evento; atrair novos clientes, dentre muitos outros.

A participação em Feiras de Moda, de âmbito nacional, é fundamental para o crescimento de uma pequena confecção.

Desta forma, conseguimos dar saltos significativos a cada participação em Feiras de Moda. Além, é claro, de vender, e às vezes, muito acima do previsto. Por isso, sugiro a todos que estão começando que participem desses eventos. Mas não se esqueçam de que o planejamento é vital para que os bons resultados aconteçam. Em todas as feiras que participamos, sempre buscamos o melhor aproveitamento possível, e com o nosso crescimento, inclusive técnico, conseguimos nos aperfeiçoar nesse setor, marcando presença como expositores ou visitantes em eventos até mesmo internacionais, como Fisa, no Chile, e outros na América do Norte e Europa.

E não precisa ir muito longe para justificar meu argumento. Lançamos a marca COBRA D'AGUA na Feira da Indústria Têxtil e de Confecções do Espírito Santo, Fitec, em 88, em Vitória, e de lá para cá já marcamos presença em dezenas de feiras nacionais e internacionais.

Para refletir e agir

- Quando se quer realmente uma coisa, deve-se lutar por ela, independente dos obstáculos. Seja ousado.

- Numa Feira de Moda, deve-se ter vários objetivos. Alguns são:
  - consolidação da imagem institucional da empresa;
  - divulgação da marca;
  - fortalecimento da força de vendas;
  - abertura de novos clientes;
  - obtenção de novas parcerias com fornecedores;
  - conhecimento de novas tecnologias, produtos e tendências;
  - análise da concorrência;
  - receber muito bem os atuais clientes;
  - por último, vender.

CAPÍTULO 14

Empretec: formando empreendedores de sucesso

> ***Existem pessoas que assistem às coisas acontecerem,***
> ***outras para quem acontecem as coisas,***
> ***há aquelas que nem sabem que as coisas estão acontecendo e,***
> ***finalmente, existem aquelas que fazem as coisas acontecerem.***
> L. Appley

Já disse em capítulos anteriores que acho importante buscar formas de ajudar aos novos empreendedores a crescerem. Sei que o início não é fácil no Brasil. Por isso, sempre que possível, estou envolvido com projetos que busquem apoiar o jovem empreendedor.

Atualmente, um dos programas que mais me fascina e do qual já participei como instrutor é o Empretec, desenvolvido pela Consultora Marina Fanning da MSI (Management Systems International, em Washington-EUA) para as Organizações das Nações Unidas (ONU). O objetivo é o de promover a criação de novas empresas, ou o desenvolvimento das já existentes, identificando-as, treinando-as e prestando a assistência técnica necessária ao seu crescimento e viabilização econômica e social. Todo o projeto do Empretec é centrado na pessoa do empresário ou dirigente principal que queira fundar uma empresa ou ampliar a competitividade do seu atual negócio.

Implantado em vários países com economia emergente, o Empretec já está presente na América Latina, África e Leste Europeu. No Brasil, os primeiros Estados contemplados foram Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Distrito Federal e Espírito Santo. Posteriormente, foi ampliado para mais 12 estados brasileiros e agora atinge todo o país. Ele é desenvolvido em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e já formou quase 200 mil de empreendedores. No Estado do Espírito Santo, ele foi durante muitos anos coordenado pelo consultor de empresas Paulo Raul Guimarães de Souza. Recentemente, comemoramos em 2013 em Brasília, os 20 anos do Programa no país.

Onde os outros vêem problemas, o empreendedor vê oportunidades.

Os resultados entre os empresários que participaram do programa são surpreendentes. Pesquisas feitas apontam que 60% deles, após dois anos de participação no workshop, dobraram o tamanho de suas empresas, e eu, que também fiz o curso como aluno e, posteriormente, como instrutor, garanto que ele nos transforma realmente em empreendedores com muito mais possibilidade de sucesso, pois nos dá orientação para assimilar o aprendizado, aplicá-lo e repassar os conhecimentos recebidos. Por isso, sugiro a todos os interessados em empreendedorismo que procurem fazer esse treinamento.

60% dos participantes do Empretec dobram o tamanho de suas empresas nos dois anos após o workshop.

O primeiro passo a ser dado para conseguir realizá-lo é procurar o SEBRAE de sua região, preencher um questionário de inscrição e aguardar a chamada para entrevista. Definida a sua participação,

é fixado o período de treinamento, que atualmente leva em média seis dias, em período integral. Durante o curso, os participantes elaboram e desenvolvem um projeto empresarial. Por fim, eles são incluídos no cadastro empresarial do SEBRAE e no Banco de Dados da ONU e passam a fazer parte de um grupo de empreendedores que tem uma associação, promove e viabiliza negócios e participa de eventos e rodadas de negócios, entre outras atividades que visam ao desenvolvimento e crescimento empresarial.

Por isso, após o curso, todos chegam à conclusão de que o empresário não nasce feito, ele se faz. E um dado importante, esse fazer é contínuo e depende muito mais de cada um de nós, de nosso esforço e desprendimento para promover as mudanças necessárias, sejam elas internas ou externas, do que de qualquer outra iniciativa.

As turmas do Empretec são constituídas de cerca de 30 participantes de variados segmentos empresariais. O que eles têm em comum são características empreendedoras e muita vontade de abrir uma empresa ou ampliar o seu negócio atual.

Temos verificado em todo o Brasil exemplos brilhantes de empretecos que estão atingindo o sucesso empresarial, e entre os aprendizados que considero mais proveitosos estão o exercício do planejamento através de pesquisas às melhores práticas. Isso tem como consequência a troca de experiências, parcerias e muito benchmarking. É bom para todos. Dessa maneira, onde os outros vêem problemas, o empreendedor vê oportunidades.

Se você acha que precisa de mais informações sobre o Empretec, não se preocupe. No próximo capítulo eu retorno ao tema porque você há de concordar comigo. Ele pode ajudar, e muito, no crescimento de seu empreendimento ou projeto em formação.

Para refletir e agir

- Sempre podemos melhorar as nossas características empreendedoras. Tenha a certeza disso.

- Quem participa do Empretec tem acesso a uma grande rede de contatos, envolvendo "empretecos" de todos os países participantes.

- E aí, o que você está esperando? Faça logo a sua inscrição.

CAPÍTULO 15

O Caminho das pedras

[***Faça as coisas o mais simples que você puder, porém não as mais simples.***]

Einstein

Nos anos 60, David Mc Clelland, um psicólogo da Universidade de Harvard, identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominado "motivação da realização" ou "impulso de melhorar". Em 1982, através de um contrato com o USAID (Agência para o Desenvolvimento dos Estados Unidos), foi feita uma parceria entre a MSI (Management Systems International) e a empresa de Mc Clelland para identificar as características fundamentais dos empreendedores de sucesso, em diversos países, culturas e circunstâncias econômicas. Aquelas características identificadas como comuns permitiram traçar um perfil das Características do Comportamento Empreendedor (CCE) que são usadas no Programa Empretec desenvolvido pela ONU.

Confira se você tem realmente um perfil empreendedor:

Busca de oportunidade e iniciativa:

- Faz as coisas antes de solicitado ou antes que forçado pelas circunstâncias.
- Atua para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Persistência:

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos.

Correr riscos calculados:

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir riscos ou controlar resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Exigência de Qualidade e eficiência:

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido, ou mais barato.
- Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de Qualidade previamente combinados.

Comprometimento:

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles se necessário para terminar um trabalho.
- Se esmera em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa-vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

Busca de informações:

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.

- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou proporcionar um serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Estabelecimento de metas:

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e têm significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

Planejamento e monitoramento sistemático:

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Persuasão e redes de contato:

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança:

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

E aí, quais são seus pontos fortes e fracos nestes 30 (trinta) indicadores de comportamento empreendedor citados? Lembre-se de que eles são essenciais ao seu sucesso.

Para refletir e agir

- Agora que você já conhece as Características do Comportamento Empreendedor, coloque-as em prática.

- Quem acha que sabe e não aplica é porque não sabe ainda.

- Identifique as características nas quais você se julga deficiente. Analise-as e procure exercitá-las.

CAPÍTULO 16

Um dia de cão

[***Quando algo pode acontecer de errado, acontecerá e no pior momento.***]

Lei de Murphy

A imagem que a maioria das pessoas faz de um empresário bem-sucedido é clássica e profundamente invejável. Ele leva uma vida onde tudo corre às mil maravilhas, trabalha em salas amplas e bem decoradas, tem subalternos para tudo, uma supersecretária, analisa números e toma decisões com absoluta segurança, domina todas as reuniões, tem uma gorda conta bancária, vive em viagens de negócios pelo Brasil e pelo mundo e não tem hora para entrar nem para sair da empresa, ou seja, chega tarde e sai cedo.

Quem dera que um terço deste idealizado quadro registrado fosse verdade. Na realidade, pouquíssimas vezes se consegue vivenciar esse estágio. Normalmente, a vida do empresário é dura, estressante, tem carga horária elevada e é cheia de encruzilhadas com opções de caminhos diversos e conflitantes.

Trabalho mais de 70 horas semanais, incluindo minha empresa e entidades nas quais participo. Nas viagens de negócios pouco tempo sobra para uma atividade extra de lazer, e estou longe de apresentar aquela segurança exaustivamente explorada pelas revistas empresariais e anúncios de TV.

O mais triste é que, além da rotina difícil, existem alguns dias que conseguem se superar e transformar a nossa vida num verdadeiro inferno. É como a famosa Lei de Murphy que diz "quando algo tem de acontecer de errado, pode esperar que acontecerá e no pior momento".

Para vocês entenderem melhor o que quero dizer, vou descrever um dia desses bem confusos, que aconteceu comigo na década de 90 e, creiam, não são tão escassos em nossas vidas quanto gostaríamos, apesar de termos uma ótima equipe de trabalho.

O dia para mim começa cedo. Acordo às seis da manhã, tomo café e sigo para a COBRA D'AGUA.

Nesse dia em especial, ao sentar-me na minha mesa, já encontrei alguns bilhetes do dia anterior, pois havia saído mais cedo para uma reunião no Sindicato das Indústrias de Confecção do Espírito Santo, entidade na qual ocupo a posição de presidente. Havia também relatórios da área financeira, comercial e industrial e o resumo de todos eles podia ser traduzido numa única palavra: "pepino". Eles registravam altos índices de inadimplência de clientes, apresentavam os fornecedores que não tinham entregado a mercadoria solicitada, o que acarretaria em conseqüente atraso de nossos pedidos para os clientes, entre outros. Para complicar a situação, percebo que terei que recorrer aos bancos para equilibrar o caixa da empresa, apesar dos juros extorsivos que eles estão cobrando.

Às nove da manhã decido tomar um café, mas ele desce amargo, apesar do adoçante usado. Acabam de me avisar que foi descoberto um problema na linha de produção que provocou grandes perdas para a empresa.

Há, também, conflito entre funcionários, uma fila de pessoas na porta querendo falar comigo e um telefone que toca a todo instante. Além disso, a todo o momento, a secretária avisa que estão chegando pessoas na recepção querendo falar comigo sem marcar hora e que vão embora chateadas porque não foram atendidas.

A vida do empresário é diferente do que a maioria das pessoas pensa. Ela é dura, estressante, tem carga horária elevada e com muitas incertezas.

Às 10 horas as minhas filhas ligam brigando por causa de bobagens ou em desespero porque deixaram o dever de matemática para a última hora e agora não conseguem fazê-lo. O pai, é claro, é a última salvação, pois a mãe, já cansada destes esquecimentos familiares, jura que desta vez não vai socorrê-las e passa o abacaxi para mim. Afinal, pai não é só para fazer filhos, tem que criá-los também.

Já no fim da manhã, quando se consegue delinear o quadro complicado e buscam-se pessoas da empresa que possam ajudar a resolvê-lo, descobre-se que estão fora, com outros compromissos profissionais, ou nos lembramos que acabaram de sair de férias.

Em meio a essa balbúrdia, os telefones também ficam com as linhas congestionadas, especialmente o celular. O telefonema providencial do gerente de banco que, apesar dos juros, pode nos socorrer do aperto momentâneo, não chega.

Quando o telefone resolve voltar a funcionar, quem liga são os representantes pedindo adiantamento, ou o cliente reclamando que sua mercadoria foi violada no transporte, ou a secretária da Federação das Indústrias do Espírito Santo lembrando que a reunião

vai começar e que quase todos os seus participantes já chegaram. Não há como participar. Hoje a prioridade é da empresa. Às 15 horas decido sair da sala e percorrer a fábrica. Na expedição, outra bomba. Ao verificar o atendimento de pedidos, descubro mercadorias paradas na produção por vários motivos. Logo, neste dia não tem faturamento ou vai ser mínimo.

Às 17 horas, volto para minha sala e faço uma reunião emergencial com a área industrial. Às 18, chamo o Gerente Comercial para resolver novos problemas da área de vendas. Lembro-me que fiquei sem almoçar.

O café, apesar do adoçante, desce amargo. Era só pepino.
E alguns abacaxis também.

Às 19 horas, é quando sobra tempo para ver o que chegou à minha mesa durante todo o dia. É também quando tento retornar algumas ligações recebidas durante o dia. Lamentavelmente, poucos são os que ainda estão em seus locais de trabalho.

Num intervalo dessas ligações, recebo a chamada de uma das minhas filhas que gostaria de jantar fora e reclama que eu ainda estou na empresa. Ela me recrimina pela falta de atenção.

Às 21 horas paro, tento refletir sobre esse dia de cão e concluo que o melhor a fazer é ir para casa. Registro as pendências, faço algumas anotações e dou por fim mais uma árdua jornada de trabalho.

Quase às 22 horas saio da fábrica. No caminho para casa, passo em frente ao restaurante Old Town, do meu amigo José Dias Lopes (saudoso Júnior!), vejo outros amigos e não resisto. Paro para desa-

nuviar a cabeça com o papo furado, mas extremamente agradável, da turma. Mesmo sabendo que à noite sonharei com os pepinos que ficaram para o dia seguinte, pelo menos, naquele instante, eu consigo relaxar.

Por volta das 23 horas, sigo para casa. No caminho, lembro das recomendações do cardiologista. Procure ter mais qualidade de vida, caminhe, coma mais verduras e cereais, fuja das gorduras e do sedentarismo, elimine o estresse, trabalhe menos, não abuse de bebidas alcoólicas e etc.

É, falar é fácil, difícil é seguir as recomendações. Minha esperança é de que o dia de amanhã não seja novamente um dia de cão.

Para refletir e agir

- O tempo normalmente é a matéria-prima mais escassa da vida de um empresário. Procure administrá-lo.

- Delegue mais. Monte uma boa equipe de trabalho. Ela é vital não só para o sucesso da sua empresa, mas também para sua própria sanidade física e mental.

- Cuide do corpo e da mente. Herói morto é bobagem.

CAPÍTULO 17

Benchmarking: encurtando caminhos

[***Uma pessoa inteligente aprende com seus próprios erros e acertos. Uma pessoa sábia aprende com os erros e acertos dos outros.***]

Sabedoria Popular

Muito antes de conhecer o real significado da expressão Benchmarking e até mesmo dela ter conquistado um espaço tão importante no meio empresarial de todo o mundo, intuitivamente eu já praticava este conceito.

O Benchmarking, segundo o autor Michael J. Spendolini, significa "processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que reconhecidamente praticam as melhores técnicas com a finalidade de melhoria organizacional".

A importância de se aprender a partir de experiências já realizadas foi uma prática que sempre me fascinou. Esse hábito começou com meu avô que, de forma especial, sabia transformar as passagens mais complicadas de sua vida em aventuras fantásticas. Desta forma, aprendi a ouvir as pessoas mais experientes que eu e, sempre que possível, usar suas informações na solução dos conflitos do meu dia a dia.

Depois do meu avô, vieram os professores, mais tarde os es-

tágios profissionais e os primeiros patrões. Na Universidade, por exemplo, já participei de estágios que não ofereciam qualquer tipo de remuneração buscando, apenas, um conhecimento maior. Até mesmo nas mesas de bar, eu costumava ouvir amigos, que tinham boas ideias sobre assuntos que me interessavam. Eles falavam, eu anotava e nós aproveitávamos para beber um delicioso chopinho.

Quando universitário, fiz estágio sem nenhuma remuneração. Isso não importava. Eu só queria conhecer a experiência dos outros.

Prosseguindo com o Benchmarking, que hoje já pode ser chamado de um vício adquirido, usei-o em toda a estruturação da COBRA D'AGUA e continuo aplicando-o até hoje.

Logo no início da implantação da empresa, por exemplo, além de conversar muito sobre a melhor forma de administrá-la e sobre os produtos a serem lançados com dezenas de pessoas que eu achava que tinham potencial para me ajudar, também listei algumas empresas que, para nós, eram uma referência no mercado nacional e mundial, na época. Elas eram no início da década de 90 a Company, por seu elevado conceito na criação de moda jovem, a Hering, por seu grande desempenho e volume industrial, e a Benetton, como destaque no cenário internacional.

Em cada conversa, em cada novo trabalho, em cada visita, ouvi algo que foi importante para o crescimento da minha empresa. Nas três grandes empresas visitadas, fui sempre muito bem recebido e estimulado a superar as dificuldades, pois não existe organização bem-sucedida que não tenha que administrar conflitos diários.

Na Company, pude conhecer seu conceito industrial e como chegaram a ser, na época, uma das mais conceituadas marcas de

moda jovem do País. Na Hering, em Santa Catarina, aconteceu inclusive um fato que acho importante registrar. Ao visitar as dependências da empresa, fui acompanhado por um executivo a quem eu disse estar atordoado com o tamanho e a modernidade tecnológica de que eles dispunham. Ele então me perguntou:

– Quantos anos tem sua empresa?

– Cinco, respondi.

– Pois então, console-se. Você tem ainda muito tempo. A Hering levou 111 anos para chegar ao seu estágio atual.

Na Benetton, em Treviso, Norte da Itália, também fui recebido com toda a atenção e respeito. Em momento algum o fato de ser um pequeno empresário do Espírito Santo, Brasil, país de Terceiro Mundo, pareceu ter feito diferença para eles.

A Benetton começou em 1965, quando dois irmãos da família venderam um acordeom e uma bicicleta e compraram uma máquina de tecer, que era operada no fundo do quintal da casa onde moravam. Hoje, eles estão praticamente em todo o mundo, têm um marketing dos mais agressivos e são um importante exemplo para todos que estão começando do nada. Afinal, são mais de seis mil lojas em 120 países.

Ao visitar a Benetton, registrei ainda uma grata surpresa: a empresa está localizada numa região vizinha à que deu origem à minha família. Assim como eles, consideradas as diferenças de tamanho, é claro, nós começamos com muitas dificuldades, vendendo pequenas coisas para montar uma microempresa. É como disse o Prefeito da Comune di Mel, em Belluno, Itália, citando algumas "coincidên-

cias": - O nome do principal diretor deles, Luciano Benetton, tem uma entonação muito parecida com o seu, Lucas Izoton. Ambos começam com Luc e terminam com Ton. Quem sabe isso não é um presságio? Torço para que ele esteja certo.

Aprender a partir de experiências já realizadas por outras pessoas sempre me fascinou. Na época, relacionei empresas de alto conceito nacional e internacional e fui visitá-las.

Uma outra forma de entrar em contato com grandes empresas é ler as biografias que estão sempre sendo publicadas sobre empresários de sucesso. Estes livros têm um único problema, que é você não poder contra-argumentar e tirar dúvidas, mas valem pelo volume de informações que registram. Você pode saber tudo sobre, por exemplo, Lee Iacoca, Ricardo Semler, Henry Ford e muitos outros, apenas com uma pequena visita à livraria. Esses livros têm, inclusive, uma curiosidade. Como alguns deles foram publicados há alguns anos, hoje é possível comparar a performance atual da empresa com o texto e observar o que mudou, quem cresceu, quem enfrenta crises e muito mais.

Agora, quando a COBRA D'AGUA já atinge 25 anos de existência e já é uma referência no mercado nacional de moda jovem, posso dizer que essa ação foi muito importante para nosso crescimento. Mas a utilização do Benchmarking não cessou aí. Ele continua presente no dia a dia de nossa empresa, e é passado como fundamental e importante para todos os nossos funcionários. Eu já sou viciado em observar as experiências externas e encurtar caminhos, a partir dos erros e acertos dos outros, sejam eles empresários ou pessoas comuns. Fica a dica para vocês.

Para refletir e agir

- Conhecer os erros e acertos de outras empresas reduz, em muito, os próprios erros de nossa empresa.

- Relacione as principais empresas do seu setor. Analise o que elas têm de excelente e vá conhecê-las.

- O Benchmarking interno também é importante. Lembre-se de que, na mesa ao lado, ou na sala vizinha, você tem muito que aprender.

CAPÍTULO 18

Quem não mudar será mudado

[***É preciso correr muito para ficar no mesmo lugar. Se você quer chegar a outro lugar, corra duas vezes mais.***]

Lewis Carroll

Sou um empreendedor otimista, apesar dos acontecimentos do dia a dia do Brasil e do mundo. Nos negócios, pratico a filosofia do realismo e acredito que só com muito trabalho e lucidez é que se consegue crescer na vida, pelo menos de forma honesta e gerando benefícios para muitos.

Apesar deste perfil, já conhecido de muitos, costumo surpreender as pessoas quando digo que acredito muito no Brasil, e que, com um pouco de esforço de todos esse País tem jeito e certamente estará entre as cinco principais potências mundiais.

Para tanto, porém, é necessário que primeiro nos transformemos, que assimilemos novos conceitos e que deixemos de lado o espírito individualista e pequeno que por tantos anos povoou corações e mentes de nossos empresários ou aspirantes a tal.

E o primeiro esforço e mais importante deles é entender que vivemos numa era de globalização da economia. O mundo já se transformou numa aldeia global e não dá mais para se pensar em iniciar um negócio sem considerar as novas dimensões possíveis para se trabalhar.

No mundo de hoje, as distâncias não são mais obstáculos e, graças à facilidade da comunicação, geradas a partir da era digital e dos meios de transporte rápidos e seguros, praticamente todos os clientes podem ser acionados em instantes e todos os lugares são espaços possíveis de produção de uma gama infinita de produtos.

Sempre que faço alguma palestra no Espírito Santo, procuro demonstrar isso para o público presente com uma conta simples baseada em dados da década de 90. Ela é feita da seguinte forma: Na época, o mercado de Vila Velha (minha cidade natal) representava, no início da COBRA D'AGUA, apenas 12 % do Espírito Santo; o Espírito Santo equivalia a 1,7% do Brasil; e, o Brasil tinha um poder de consumo de, no máximo, 1,5% do mundo. Logo, o Espírito Santo equivalia a oito cidades de Vila Velha, o Brasil a 500 cidades de Vila Velha e o mundo a 33 mil cidades de Vila Velha.

Portanto, se temos, hoje, todas as facilidades para acessar os pontos mais distantes do mundo, por que ficarmos nos limitando a fronteiras tímidas? Por que não nos tornarmos mais agressivos e acreditarmos que podemos conquistar boas fatias nesse mercado de proporções muito maiores?

Para muitos, essa possibilidade pode parecer assustadora, pois tentar colocar um produto fora das fronteiras estaduais e até mesmo nacionais significa rever processos de produção, investir em mais qualidade e aperfeiçoamento em técnicas de venda e logística. Entretanto, por outro lado, pode representar novos mercados, novos conhecimentos e, o que é mais importante, a garantia de sobrevivência de sua empresa.

E não pensem que agindo assim estaremos sendo originais. Dentro da política do Benchmarking de estudar processos já de-

senvolvidos por outras empresas, andei pesquisando sobre como os países asiáticos cresceram e conquistaram tantos mercados no mundo.

O processo de crescimento deles se deu inicialmente através do investimento na educação das novas gerações, isso há 30 ou 40 anos, e as primeiras empresas deles se concentravam no setor têxtil. Com planejamento e visão de mundo, eles começaram a se expandir o mundo e são uma ameaça às nossas empresas, não apenas no ramo de tecidos e confecções, mas também em todos os setores industriais.

Não dá para fecharmos os olhos para
a globalização da economia.

Mas o que falta ao empresário brasileiro para conquistar outros espaços ou, quem sabe, sermos como os "Tigres Asiáticos"? Rapidamente, é possível responder a esta pergunta.

Em primeiro lugar, não temos visão de globalização. Ao contrário deles, que têm objetivos de longo prazo, queremos resultados quase que imediatos para todos os nossos investimentos. Em adição, a carga tributária que sofremos é muito alta e inviabiliza, e muito, a nossa competitividade, já que os impostos em cascata estão presentes em todas as etapas de produção. Cite-se ainda que o acesso à tecnologia foi tardio no Brasil, o custo dos financiamentos é muito alto e os encargos sociais são elevados. Essas são algumas das dificuldades que enfrentamos e que mostram que precisamos lutar muito para superá-las e também termos condições de melhorar nossa competitividade e partir na busca de novos mercados.

Todos sabemos que reduzir o Custo Brasil despenderá muito

tempo, já que o processo não é fácil e nem rápido. Mas temos que nos mobilizar para tal.

O imobilismo e a acomodação diante de situações difíceis são as piores políticas. E, não se esqueçam, as grandes mudanças começam com sonhos e, o que é pior, quem não mudar será mudado.

No mundo de hoje, as distâncias
não são mais obstáculos.

Meu sonho é transformar o Espírito Santo (eta bairrismo!), numa Singapura — um país com dimensões ínfimas (cabem no Brasil cerca de 13 mil Cingapuras), mas que, com seus quatro ou cinco milhões de habitantes, consegue ter um comércio internacional fantástico e uma altíssima qualidade de vida para sua população.

Acredito que é possível realizar projetos semelhantes no Brasil, desde que, é claro, se façam algumas mudanças na estrutura do País, como distribuir melhor sua renda e riqueza, e, ainda, que o nosso empresário entenda que quem quer multiplicar tem que começar dividindo dinheiro, poder, status e responsabilidade.

Se conseguíssemos mudar a mentalidade de nossas lideranças políticas e empresariais, certamente o Brasil seria outro país. Neste momento em que nossa nação necessita de tantos investimentos, trabalho e emprego, lembro-me de uma frase interessante de Jean Jacques Rousseau que diz: "Rico ou pobre, todo preguiçoso é um cretino."

Para refletir e agir

- Conheça os indicadores empresariais do mercado nacional e internacional do seu setor. Mais cedo do que você pensa, precisará deles.

- Não reclame somente do Custo Brasil. Acerte também os seus custos internos. Você necessitará de ambos.

- Pesquise novas estratégias, tecnologias e processos. Possivelmente eles serão a solução de sua empresa.

CAPÍTULO 19

Vila Velha: mon amour

[***A maior atração de uma cidade é a qualidade de vida de seus moradores.***]

Jayme Lerner

O destino me fez nascer em Vila Velha, no Estado do Espírito Santo. Em 02 de dezembro de 1955, às 5 horas da manhã, na casa do meu avô, nascia Lucas Izoton Vieira, de parto normal, acompanhado por parteira e com muita festa na família, pois os descendentes italianos festejam, com emoção, o nascimento de todos os seus filhos. Eu sou o terceiro dos quatro irmãos, Ernesto, Rita, Lucas e Angela.

É por opção, entretanto, que vivo em Vila Velha até hoje, crio minhas filhas e desenvolvo os meus projetos empresariais. Exceto uns poucos momentos de desejo de botar o pé na estrada, que normalmente passa pela cabeça por volta dos 18 anos, durante todo o tempo, eu sempre tive a profunda convicção de que é aqui que desejo passar o resto de toda a longa vida (assim espero) que ainda me aguarda. Se possível, espero investir parte do meu tempo entre Vila Velha e a localidade de Pedra Azul, nas montanhas capixabas, onde tenho outros empreendimentos.

E uma curiosidade: quanto mais convivo com a cidade, mais descubro seus encantos e sinto que posso desenvolver ações que ajudem no seu crescimento e também de sua gente. Acho, aliás, que independente do amor que o empresário tenha por sua cidade, ele

tem o dever de retornar a ela e aos seus moradores todos os bons resultados que eles lhe oferecem.

Na busca de corresponder a essas convicções, dedico boa parte do meu dia a ações que levem à conquista desses resultados. Já trabalhei em sindicatos e entidades do segmento de confecções buscando desenvolver a indústria local, tendo como referencial a geração de empregos e renda para uma maior parcela de pessoas. Divulgo a minha cidade em todas as oportunidades que tenho, e participo de todas as promoções desenvolvidas com o objetivo de valorizá-la ainda mais. Participei da fundação e também da coordenação do "Movimento Vida Nova, Vila Velha", que tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico da cidade para os próximos 20 anos. Já fui também Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico.

Costumo brincar dizendo que os pontos turísticos de Vila Velha são as praias, o Convento da Penha, a Chocolates Garoto e a COBRA D'AGUA.

E, para os que não conhecem Vila Velha, vou tentar descrever, rapidamente, o que a minha cidade tem. Em primeiro lugar, eu destaco a qualidade de vida. Com um clima quente e agradável, uma população de mais de 400 mil pessoas, sol o ano inteiro, ruas tranqüilas e povo hospitaleiro, Vila Velha é, entre os muitos lugares que já visitei, um dos melhores para se morar. Aqui, muitos dos vizinhos ainda se conhecem, e em todos os lugares se encontram amigos.

Mas a cidade tem mais. Sua beleza natural encanta não somente aos capixabas, mas a inúmeras pessoas de todo o Brasil. Não é à toa que todo verão, a cidade fica cheia de turistas de lugares diversos, que vêm conferir os encantos vila-velhenses.

Localizada dentro da Grande Vitória, Vila Velha é um dos municípios que formam a região metropolitana capixaba, que possui 1,6 milhão de habitantes. Suas praias têm águas muito azuis, não registram qualquer índice de poluição, e no verão ainda abrigam milhares de andorinhas do mar e garças que migram dos Estados Unidos em busca de um local mais quente para se reproduzirem.

"Moqueca só capixaba, o resto é peixada."
Slogan do turismo capixaba

Entre as atrações históricas estão o Convento da Penha, com construção iniciada pelo Frei Pedro Palácios, em 1558, e que fica localizado no alto de um morro de 154 metros de altitude; a Igreja do Rosário, construída em 1535, uma das mais antigas do Brasil; o Farol de Santa Luzia, inaugurado pelo próprio imperador, D. Pedro II, em 1870; e o Museu Homero Massena, que fica na mesma casa na qual o famoso pintor realizou a maior parte de suas obras. Costumo brincar, também, dizendo que os pontos turísticos de Vila Velha são as praias, o Convento da Penha, a Chocolates Garoto e a COBRA D'AGUA.

Existem também muitos pontos pitorescos como o Parque de Setiba, Praias da Costa, Itapoã e Itaparica, Balneários da Barra do Jucu e Ponta da Fruta, Morro do Moreno com pista de asa delta, Terceira Ponte, Pólo de Confecções da Glória e muitos restaurantes nos quais se pode saborear a famosa moqueca capixaba, pois, para nós, o resto é peixada.

Por tudo isso, escolhi Vila Velha para viver. Aqui sou feliz, recebo muito da cidade e de seus moradores e, sempre que possível, tento devolver toda a felicidade que esta cidade maravilhosa me oferece.

Para refletir e agir

- O empresariado tem responsabilidades com a sua comunidade e deve trabalhar por ela.

- Participe de movimentos e entidades de sua comunidade. Você vai perceber que pode colaborar, e muito, com as mudanças que precisam ser feitas na sua cidade.

- E aí? Quando é que você vem visitar Vila Velha?

CAPÍTULO 20

Associativismo: uma boa ideia

[***O conformismo é o carcereiro da liberdade e o inimigo do crescimento.***]

John Kennedy

O perfil do empresário individualista está em baixa. O espaço, hoje, está sendo ocupado por empreendedores que praticam o associativismo, que lutam pelo crescimento do setor em que atuam como um todo e que têm responsabilidade para com o ambiente onde estão inseridos.

Sou um incentivador desta postura empresarial. Acredito e invisto na formação deste novo empresário e executivo porque acho que desta forma há uma distribuição melhor dos resultados obtidos. Uma das formas de praticar essa nova proposta de trabalho é participar, sempre que possível, da vida sindical.

Comecei a atuar nesse segmento em 1986, fundando a Associação Capixaba das Estamparias Têxteis. Depois, em 1990, fundei a Associação das Indústrias de Confecções de Vila Velha (ASSICON). Com essa entidade conseguimos conferir maior projeção ao setor de confecções, conquistando novos direitos e espaços antes nem imaginados.

Foi neste período que recebi o convite para ser Presidente do Sindicato da Indústria de Confecções do Espírito Santo (SINCON-

FEC). Nesta posição, lutei pela defesa e promoção de um setor que no Espírito Santo abriga 1300 indústrias e gera 30 mil empregos, sendo a maioria deles, cerca de 85%, composto por mulheres. Dentre os problemas que enfrentamos, considero que o mais preocupante é a falta de capacitação gerencial de nossos empresários.

Em 2004 fui eleito Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo com 78% dos votos e, consequentemente, assumi também a direção de entidades Estaduais como: SESI, SENAI, IEL, IDEIES e CINDES. Posteriormente, fui eleito presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-ES, entidade na qual tive como função defender as micro e pequenas empresas que correspondem a 99% das empresas formais do meu Estado.

Em Brasília, na Confederação Nacional da Indústria, além de ser conselheiro e vice-presidente, acumulo a presidência do Conselho Temático da Micro e Pequena Empresa.

Eu dedico, no mínimo, 70% da minha carga horária semanal às entidades empresariais e outros trabalhos voluntários.

Em todas essas entidades procuro desenvolver um trabalho que tem por base uma visão holística, buscando atuar de forma conjunta e plena. Quando um grupo de empresários trabalha em equipe, em uma entidade, na busca de um mesmo objetivo, que é o crescimento e fortalecimento do setor, os resultados aparecem normalmente.

A dedicação necessária para que os resultados apareçam não é pequena, mas é muito importante para o setor. Da minha carga horária semanal média de, no mínimo, 70 horas de trabalho, até 70% dela eu gasto nas atividades das entidades. Pode parecer uma dedicação excessiva, mas é vital para a sobrevivência saudável do

nosso setor. Por isso, não me incomodo de realizá-la, e sugiro aos outros empresários que tentem fazer o mesmo.

Para os que acham que toda essa dedicação é perda de tempo, uma dica: ao participarmos das atividades associativistas, nosso conhecimento empresarial cresce muito. Afinal, trocamos informações com outros empreendedores, alguns mais experientes do que nós; temos a oportunidade de conhecer pessoas importantes e influentes; estamos sempre informados sobre medidas econômicas ou outras novidades de interesse para o setor; e, muito mais.

Participar da atividade sindical é uma ação com mão dupla, bem de acordo com as novas diretrizes dos tempos atuais que prega a relação ganha/ganha. Ou seja, você se doa pelos interesses da comunidade, mas também se beneficia, individualmente, com seus resultados.

Sem dúvida alguma, vale a pena participar.

Para refletir e agir

- Quando se quer, sempre se consegue tempo para participar de atividades ligadas ao associativismo. Basta querer.

- Conviver com outros líderes empresariais é um aprendizado constante.

- É gratificante saber que estamos colaborando com o desenvolvimento de um setor ou de uma região.

CAPÍTULO 21

Um trio da pesada

[***Camiseta, jeans e tênis transformaram-se no uniforme oficial dos jovens.***]

Fernando de Barros

Todo início de ano, as empresas de vestuário fazem uma previsão sobre as tendências da moda que prevalecerão naquele período e, a partir daí, dirigem sua criação, vendas e produção neste sentido. Desde a década de 60, a previsão tem sido uma só: "nos próximos anos continuarão, com força total, a camiseta e o jeans". E o que é mais interessante, com o passar dos anos, um novo componente entrou também com muita firmeza no meio desta dupla e a transformou em um trio, o tênis.

Para alguns dos componentes deste tripé, é até fácil explicar a sua grande aceitação por parte do público. A camiseta, por exemplo, encontrou aqui um clima adequado à sua utilização. De material leve, permite combinações e usos diversos, podendo ser usada de forma esportiva ou sofisticada, para fins de embelezamento, publicitário ou político, e muitos outros.

A história da Hering, empresa fundada em 1880 pelos irmãos alemães Hermann e Bruno Hering, em Santa Catarina, confunde-se com a própria história da camiseta no Brasil, que se popularizou nos anos 50 deste século, quando deixou de ser uma roupa de baixo. Os jovens brasileiros a consagraram depois das aparições nas telas do

cinema de cenas antológicas, entre outras, de Marlon Brando, em O Selvagem, e James Dean, em Juventude Transviada.

O tênis, também, apesar de ser um calçado muito fechado, é bastante confortável, e a tecnologia desenvolvida pelos fabricantes facilitou a criação de produtos cada vez melhores, mais bonitas e com tantos avanços que é quase impossível escolher um outro tipo de calçado para ser usado no dia a dia. Você se lembra do ex-ministro do Canadá, Pierre Trudeau, que mesmo em recepções oficiais combinava seu terno e gravata com um tênis branco?

A camiseta básica foi consagrada no cinema por Marlon Brando em O Selvagem e James Dean em Juventude Transviada.

A grande incógnita do mercado, portanto, fica por conta do jeans. Trata-se de uma roupa pouco adequada para o nosso clima tropical e só mesmo a sua praticidade e resistência explicam a sua absoluta preferência entre os jovens e adultos de todo o País.

O jeans foi lançado no mundo por um rapaz chamado Levi Strauss, que saiu da Bavária na Alemanha em 1847 para tentar a sorte nos Estados Unidos num eldorado chamado Califórnia. Chegou a São Francisco cheio de quinquilharias, e, de tudo que carregava, só não conseguiu vender uma lona muito resistente e de puro algodão. Strauss resolveu então levar os tecidos a um alfaiate para fazer uma experiência e confeccionar algumas calças. E que experiência... A partir daí você já conhece o resultado da história.

O sucesso deste imbatível trio é responsável, hoje, pela movimentação de bilhões de reais no mercado nacional. No Brasil são produzidas mais de um bilhão de camisetas por ano, o que dá uma média de consumo anual de cinco camisetas por habitante. O País

produz também cerca de 250 milhões de peças em jeans, o que significa uma média acima de uma calça por habitante/ano. Isso sem falar nos milhões de pares de tênis que são consumidos.

Interpretações à parte, parece que este trio foi feito sob medida para o brasileiro, seja ele jovem ou mais maduro, sofisticado ou "básico". A camiseta, o jeans e o tênis sobrevivem às oscilações econômicas do País, às tendências e modismos ditados pelos estilistas que compõem o universo da moda; resistem, até mesmo, às inovações dos importados asiáticos.

Para atender a uma variedade tão grande de consumidores, os fabricantes, atentos a esse enorme mercado espalhado por todo o País, esmeram-se em produzir camisetas, jeans e tênis com estilos diversos. Eles diferem nas cores, tecidos, na qualidade e na forma entre muitas opções.

O sucesso deste trio imbatível é responsável, hoje, pela movimentação de bilhões de reais no mercado nacional.

Bem longe vão os tempos, por exemplo, que o jeans era roupa exclusiva de cowboy americano ou que a camiseta era roupa de baixo dos "portugueses dos armazéns" que, por trás dos balcões de pontos comerciais deste Brasil afora, compunham um tipo popular e inesquecível.

Hoje, esse "sólido tripé" serve a todos, das crianças aos mais idosos, e sua eficiência como estilo preferido arrasta milhões de adoradores por onde passa.

Por tudo isso, aí vai uma dica importante. Num momento em que o jovem brasileiro, as classes menos favorecidas e outros públi-

cos estão se integrando ao consumo, a partir do reaquecimento da economia nacional, é previsível que a roupa, em especial a roupa básica, que ofereça estilo, beleza e qualidade, conquiste um espaço cada vez maior no mercado. Afinal, o crescimento do poder aquisitivo do brasileiro fará com que ele busque o consumo dos produtos que satisfaçam seus desejos e, na falta de grandes recursos para a compra de bens duráveis, por exemplo, é na marca de moda que ele buscará a sensação de poder que o identificará com a tribo que ele tem como referencial.

Nesse momento, é possível prever que a camiseta, o jeans e o tênis terão ainda um bom e promissor mercado pela frente.

Quem se habilita a conquistar um espaço nesse mercado?

Para refletir e agir

- Não basta ser somente camiseta, jeans e tênis. Os produtos têm que possuir diferenciais, e a comunicação das marcas deve ser compatível com o estilo de vida de seus consumidores.

- O jovem aventureiro Levi Strauss não pensou apenas. Ele agiu. É por isso que, cerca de 160 anos depois, você certamente usa calças jeans.

CAPÍTULO 22

O setor de moda no Brasil

[***Meu interesse é pelo futuro, desde que é nele que eu vou passar o resto de minha vida.***]

C. Kettering

A indústria de moda (têxtil, confecção e varejo) se desenvolveu com muita rapidez no Brasil. Apesar das estatísticas serem contraditórias, estima-se que existam, hoje, cerca de 60 mil empresas formais atuando em todo o País, com faturamento estimado de R$ 160 bilhões anuais e produção de cerca de 7 bilhões de peças. Em termos de emprego, o segmento oferece 1,5 milhão de vagas, sendo 85% delas ocupadas por mulheres. A justificativa para um setor tão emergente está no fato de que abrir uma empresa deste ramo hoje não é muito complicado, e, também, na possibilidade que ele oferece aos microempresários para iniciarem suas atividades, temporariamente, na informalidade.

Se formos entrevistar empresários da área de moda, a grande maioria vai relatar um mesmo começo, com elementos muito parecidos. Os ingredientes são: um jovem sonhador, um fusca para vender, um parente ou amigo para emprestar mais algum dinheiro, o sonho se transforma em realidade e aí, é cada um por si e os fabricantes de tecidos por todos.

Todas essas informações são passíveis de correção, pois ocorrem num setor em que existe ainda a informalidade nos pequenos

negócios e a profissionalização das empresas, especialmente fora dos grandes centros, também deixa muito a desejar. O que é absolutamente exato é que a indústria de moda no Brasil sofre uma séria ameaça dos países asiáticos, precisando se modernizar com a máxima urgência, e também que ela representa uma das formas mais baratas e rápidas de gerar novos empregos.

No setor de confecção, com investimento médio de US$ 5 mil, gera-se um novo emprego. Nos setores siderúrgico, de celulose e petroquímico são necessários US$ 500 mil para gerar um único emprego.

Com relação a Ásia, principalmente a China, nem há mais muito que falar. Eles chegaram fazendo o maior estardalhaço, estão invadindo a cada dia novos espaços do setor e, em sua maioria, apresentam preço para seus produtos bem inferiores à maioria dos brasileiros.

Quanto à geração de empregos, uma estatística é bastante esclarecedora. A indústria de confecções consegue gerar, por exemplo, um emprego para cada US$ 5 mil de investimento, enquanto uma grande empresa que produza celulose ou da área petroquímica ou siderúrgica requer US$ 500 mil de investimento para gerar um único emprego. A média industrial do Brasil para gerar um emprego é de US$ 80 mil.

Uma outra característica interessante do setor é a utilização, quase que exclusiva, de mão-de-obra feminina. Ou seja, além de empregar, ao abrir espaço para as mulheres, as confecções contribuem para a complementação da renda familiar. E mais: 98% das indústrias são compostas por micro e pequenas empresas, que empregam mais e evitam a concentração de renda nas mãos de grandes organizações.

Num país com baixa educação e parte da população ainda carente, torna-se até desnecessário dizer o quanto o nosso setor deveria receber de apoio e estímulo ao seu crescimento.

A inexistência de uma política efetiva e atual que proporcione melhores condições às empresas do setor, não significa que elas não lutem por melhores condições de trabalho ou que estejam desamparadas. Nos Estados são constantes as ações que os sindicatos e associações desenvolvem e, em nível nacional, quem representa o nosso segmento são a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT).

Entre as deficiências mais comuns registradas nas empresas de confecção brasileiras e que são arduamente combatidas, tanto pela Abravest e Abit, quanto pelos sindicatos regionais, estão:

- Baixo nível de capacitação gerencial dos empresários e de suas equipes;
- Inexistência de recursos adequados para financiamento;
- Taxas elevadas de juros para o financiamento do setor;
- Excesso de burocracia para implantação ou regularização de uma empresa;
- Postura comercial não compatível com o mercado;
- Inexistência de uma política bem estruturada de marketing;
- Maquinário defasado, carente de inovações tecnológicas;
- Layout inadequado;
- Falta de planejamento e visão estratégica de futuro;
- Desconhecimento de novas tecnologias e processos que melhorem a competitividade;
- Carga Tributária alta;
- Baixo nível educacional de seus trabalhadores.

Mas, apesar da lista extensa, o setor tem jeito sim. Com a união e a boa-vontade de todos, empresários, autoridades e os Governos Federal, Estadual e Municipal, nós poderemos ser tão ágeis quanto os países Asiáticos. É preciso para isso que deixemos o amadorismo de lado e partamos para a briga na busca de uma condição de trabalho melhor para todos.

E quem não acordou para essa necessidade, é bom que comece a percebê-la logo, pois num futuro muito próximo não haverá espaço para os que são, somente, donos de empresas. Apenas os verdadeiros empreendedores sobreviverão, pois o caminho a percorrer quase sempre exige muita luta e dedicação extrema.

E quando me perguntam qual a melhor saída para esses problemas, nas palestras que faço pelo Brasil afora, respondo que não há uma única receita para o bolo. O que existem são situações em constante mudança, e que só os dedicados e muito interessados em solucionar seus problemas é que conseguem decifrá-las.

O sucesso de uma confecção passa por três alternativas:
ser indústria, atender segmentos ou ser marca.

Alguns consultores empresariais especializados na área de vestuário dão algumas dicas para confecções que desejam ter sucesso nos próximos anos. Eis as alternativas:

1) Ser uma indústria. Uma boa indústria, é claro, com muita tecnologia, verticalização, larga escala de produção, custos baixos e utilizar todos os canais de distribuição possíveis para vender seus produtos. Algo parecido com a China.

2) Ser uma empresa segmentada. Escolher um nicho de mercado e ser muito boa nele. Apesar de algumas limitações de tamanho, esta pode ser uma ótima opção.

3) Ser uma marca, isto é, investir muito em um produto diferencial, comercializado em pontos de venda de prestígio, com uma política de comunicação especial e que não seja produzido em larga escala. É um caminho longo, mas é também uma estratégia vencedora.

Esta terceira alternativa foi escolhida por nós para a marca COBRA D'AGUA. Agora, cada um escolha a sua.

Para refletir e agir

- É fácil começar uma indústria de confecções. O difícil é manter-se vivo e depois crescer.

- Pesquise muito antes de iniciar sua empresa. Escolha um caminho e faça-o bem-feito. Não tente agradar a tudo e a todos.

- Independente do caminho escolhido, é primordial a qualidade nos produtos e serviços, além do bom atendimento aos clientes.

CAPÍTULO 23

Corners e lojas COBRA D'AGUA: parceria e fidelização

[***O que é realmente necessário em uma empresa que presta serviços são pessoas que gostem de pessoas.***]

Frank Petro

O sistema de franquia transformou-se numa grande opção de negócios. Tanto interesse por este tipo de atividade empresarial já colocou o país entre quatro maiores do mercado mundial, apenas atrás dos Estados Unidos, China e Coreia do Sul, a cada dia, novas empresas nacionais e internacionais decidem apostar nesta atividade, no Brasil.

Os números deste setor em todo o país estão evoluindo cada vez mais e o crescimento registrado também é vertiginoso. As estatísticas divulgadas pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) mostram que o nosso setor de moda apresentava um grande número de franqueadores.

Quer mais outros dados e números impressionantes? Pois saiba que um mix de pesquisas efetuadas nos EUA e no Brasil informa que, de cada 100 lojas de varejo que iniciam suas atividades, cerca de 80% morrem antes de completar cinco anos de existência. Já no mercado de franchising, de cada 100 negócios inaugurados, menos de 10% são desativados neste mesmo período. É como se uma loja de franquia tivesse cerca de 8 vezes mais chances de dar certo do que uma outra loja de varejo multimarca.

O sistema de franquias COBRA D'AGUA foi elaborado com base em estatísticas e experiências de franqueadores e franqueados mais antigos. Procuramos conhecer as principais causas de insatisfação dos franqueados em relação a seus franqueadores e vice-versa, sendo que, somente a partir daí é que foi elaborado um plano de trabalho visando eliminar, ou pelo menos minimizar, os principais pontos de atrito e de insucesso.

Uma franquia de moda bem-sucedida é composta por uma marca de prestígio, excelente produto, ponto nobre, organização, experiência e muita parceria.

Foi com base nestas informações e após muitas pesquisas e análises que decidimos expandir nossa empresa através do sistema de franquia. Os trabalhos nesta área começaram a ser realizados em 1990. Mas, na época, constatamos que contávamos ainda com uma estrutura administrativa pouco eficiente para desenvolver este projeto. Isto porque, para se ter um desempenho saudável nesta área, são necessários uma marca de prestígio, um excelente produto, ponto nobre, organização, experiência e alto nível de relacionamento com seus parceiros. Por isso, somente em 1994 começamos, de fato, a implantar o sistema de franquia COBRA D'AGUA.

A partir desse ano, inauguramos unidades franqueadas em várias regiões do país e nesse período, o sistema de franchising no Brasil (especialmente no setor vestuário) experimentou um ligeiro declínio, decorrente dos ajustes econômicos pelo Governo Federal. Algumas redes franqueadoras, saíram do mercado ou mesmo enfraqueceram.

As estatísticas mostram que uma loja de franquia tem cerca de 10 vezes mais chances de dar certo do que uma loja multimarca comum.

Foi aí que a empresa COBRA D'AGUA, já com uma estrutura administrativa eficiente, amadurecida e com experiência no franchising, repensou e reformulou o seu sistema, elaborando o projeto de Corners e Franquia COBRA D'AGUA, com um novo formato.

O Sistema de Corners é baseado nas estratégias de comercialização que as principais marcas internacionais utilizam para concentrar suas vendas em lojas multimarcas, tornando a parceria mais intensa e proveitosa para ambas as partes. No Corner COBRA D'AGUA, um pequeno espaço da loja transforma-se numa "mini-loja" COBRA D'AGUA. Com o sucesso do Corner, o lojista tem a opção de se converter gradativamente numa franquia COBRA D'AGUA.

O sistema de franquia de conversão é originário da América do Norte e tem trazido grandes benefícios para os parceiros, já que o seu conceito é simples, de rápida transformação, possui baixo custo e permite adequação às diferentes características regionais, permitindo inclusive, a comercialização de produtos não concorrentes de outras marcas.

A partir destes princípios é que o Sistema de Corners e Franquias COBRA D'AGUA foi formatado e hoje podemos afirmar que os nossos parceiros têm um atendimento especial e personalizado.

A eles são oferecidos: manual de operações, assessoria na escolha do ponto e montagem da loja, marketing em nível nacional, orientação no marketing regional, treinamento técnico e gerencial e muita orientação empresarial. É importante lembrar que não exigimos cota mínima de compras.

Por tudo isso, temos certeza de que a nossa meta de instalar

Corners e Franquias de Conversão em todo o Brasil será alcançada. E, se o número de pessoas que nos procuram interessadas em serem parceiras da COBRA D'AGUA neste sistema for um bom indicador do grande interesse que nossa marca tem despertado, é possível que até ultrapassemos o nosso objetivo.

Para refletir e agir

- Uma grande meta sem ação não é mais do que um simples sonho. Temos que trabalhar muito para alcançarmos nossos objetivos.

- O conceito de parceria é fundamental num sistema de franquia. Agora, não adianta só ter o discurso, tem que praticar, e muito.

- Aprender com erros e acertos dos outros franqueadores e seus franqueados encurta caminhos e ainda faz você economizar muita grana e tempo.

CAPÍTULO 24

Encantando clientes

[***Satisfazer, encantar e surpreender clientes de atitude jovem, em todos os seus momentos, com produtos e serviços ousados.***]

Conceito da COBRA D'AGUA

Estávamos eu e o Lula, um amigo de infância, caminhando pelo calçadão da Praia da Costa, conversando sobre a necessidade que o mercado nos impõe de atender cada vez melhor nossos clientes, quando ele perguntou:

– "Você seria capaz de dizer, de forma simples e objetiva, o que é encantar clientes?" Como estávamos perto de alguns barzinhos na areia da praia, devolvi-lhe a questão com outra pergunta:

– Se você for naquele bar, o que você vai pedir ao garçom?

– Uma cerveja gelada, respondeu ele.

– Bem, e se ele lhe trouxer a cerveja gelada? Perguntei-lhe novamente.

– Ora bolas, vou ficar satisfeito porque ele me trouxe aquilo que eu pedi.

– Bem, e se este mesmo garçom trouxer esta mesma cerveja gelada, só que dentro de um isopor para melhor protegê-la, oferecer-

-lhe um copo também gelado, tratar-lhe de maneira gentil e educada, desejar-lhe um bom-dia, estiver sorridente e feliz, trajando um jaleco branco com um crachá com o seu nome, com o local bem limpo e ainda oferecer-lhe, como cortesia, amendoim torrado, o que você faria?

– Poxa, se ele fizesse tudo isso, eu ficaria supersatisfeito, pois ele teria superado minhas expectativas, já que teria me dado mais do que eu pedi e esperava. E olhe, com certeza, este barzinho ficaria lotado. Eu mesmo faria propaganda para ele.

– Bem — eu retruquei —, este simples exemplo mostra o que é encantar e surpreender os clientes.

Encantar e surpreender o cliente é tratá-lo bem e de forma diferenciada, superando suas expectativas e oferecendo-lhe algo não esperado. E o que é mais importante, na maioria das vezes, isso tem um custo muito pequeno ou quase nenhum. Na realidade, trata-se mais de uma mudança de postura que às vezes pode estar num simples bom-dia com sentimento, sem exigir um investimento real, e que traz resultados positivos impressionantes.

O que acontece com a maioria das pessoas é que elas desconhecem essa possibilidade de trabalho ou não querem se envolver com ela por achar que dá muito trabalho e despesa.

É uma pena. Afinal, na maioria das vezes, o que precisamos fazer para encantar nosso cliente é apenas ouvi-lo, identificar seus desejos e dirigir nossas atenções e serviços para a satisfação dele. Parece simples, não?

E é. Só que algumas pessoas insistem em não perceber essa nova realidade. O mundo está mudando, os novos conceitos estão

nos atropelando, alguns até já foram renovados, mas a maioria dos empresários, especialmente os do setor de moda, insiste em focar seus esforços apenas no produto e não pensam na relação "marca x produto x preço x atendimento".

Satisfazer é atender a relação
"marca x produto x preço x atendimento".

Eles se esquecem de que os clientes estão cada vez mais exigentes, cobram atendimento personalizado, brigam por seus direitos e abandonam, sem a menor compaixão, as empresas e marcas que não os satisfazem.

É como o exemplo clássico dos fabricantes de charretes. Se eles tivessem percebido que o que o mercado queria a partir de um determinado momento era automóveis, e que o que produziam não eram charretes, mas sim veículos de transporte, é bem possível que suas empresas ainda estivessem no mercado. Mas a visão empresarial distorcida os condenou à falência.

Na COBRA D'AGUA, o cliente é verdadeiramente o centro das atenções. Nós valorizamos não só o consumidor final que está na ponta da nossa cadeia produtiva, mas também os clientes intermediários, como o representante comercial, o lojista multimarca, os franqueados, os vendedores das lojas e os nossos clientes internos que são os funcionários. Por exemplo, quando existe atraso na entrega devido às transportadoras, concedemos mais prazo aos clientes para o pagamento.

E para os que ainda acham que atender bem seu cliente é bobagem, aí vai uma estatística arrasadora.

Dos clientes que ficam insatisfeitos com uma empresa, apenas 4% reclamam com seus gerentes e proprietários, e a grande maioria deles, cerca de 80%, simplesmente nunca mais volta, ou melhor, se dirige para o concorrente.

E por fim, um outro argumento definitivo. É cinco vezes mais barato manter o seu cliente atual do que conquistar um novo.

Para refletir e agir

- Ouça sempre seus clientes. Crie formas de pesquisar constantemente suas opiniões e sugestões.

- Não se zangue com um cliente que reclama muito. Este é o melhor tipo de cliente, ou seja, ele vai alertá-lo e forçá-lo a encontrar soluções para os seus problemas.

- Para cada cliente que reclama existem outros 26 que não reclamam. Logo...

CAPÍTULO 25

Funcionários felizes, Empresa bem-sucedida

[***Se você não tratar bem os próprios funcionários, eles não tratarão bem as outras pessoas.***]

Herb Kellecher

"Uma empresa vencedora é constituída de seres humanos vencedores e felizes." Esta frase é do consultor de empresas Marco Aurélio Vianna e considero que ela contém uma das maiores verdades do mundo empresarial.

Desde que me formei em engenharia, conduzo minha vida administrando empresas e entidades. São mais de 30 anos nesse processo, e uma das maiores convicções assumidas como gestor é a de que a satisfação do cliente externo é tão importante quanto a do cliente interno.

Antes mesmo de desenvolvermos o Programa de qualidade total em nossa empresa, elaboramos um programa de endomarketing que estabelecia uma gestão participativa. Para nós, o funcionário é parceiro, responsável pelo bom trabalho que apresentamos, portanto, merecedor de toda a nossa atenção.

Dentre as ações desenvolvidas pela COBRA D´AGUA focadas na parceria EMPRESA/COLABORADORES destacamos: a humanização da empresa, com mais conforto em suas dependências;

uma nova política salarial, que determina que os salários praticados sejam sempre iguais ou maiores do que os praticados no mercado; treinamento técnico e gerencial constantes; condição de crescimento profissional, e; sempre que possível, recrutamento de profissionais que morem próximos da empresa e que sejam de uma mesma família, para ajudar a melhorar a renda familiar e a qualidade de vida do bairro.

Além disso, concedemos gratificações e bonificações, assistência médica particular subsidiada, cesta básica, café da manhã, biblioteca, convênios com farmácias e supermercados, concurso de sugestões e muito diálogo e carinho. Muito carinho. Isso é primordial.

E mesmo em casos de demissão nós questionamos: quando essa pessoa foi contratada passou por uma seleção eficiente? Estava apta para exercer a função? Foi treinada adequadamente? Está passando por algum problema particular? Existe algo que possa ser feito para ajudá-la? Pode ser remanejada para outro setor? Só após respondermos a essas questões é que a demissão é consumada.

Para que possamos multiplicar é preciso primeiro dividir.

Com esse trabalho, constata-se um dado muito importante. O de que, para cada dez problemas de baixo desempenho de um funcionário, cerca de oito são conseqüência de um mau gerenciamento. Logo, na maioria dos casos, a culpa é da empresa, do chefe e não do colaborador.

Assumir essa postura, entretanto, não é fácil, pois, na maioria das vezes, nem os empresários nem os empregados têm formação adequada para saber lidar com cenários como este. Para isso é preciso que todos tenham mentes abertas, ou seja, os empresários

aprendendo a administrar de maneira participativa e os funcionários aprendendo a participar da administração. Isso porque os conceitos empresariais do mundo moderno são realmente revolucionários. Comprovem alguns deles. Para que possamos multiplicar é preciso, primeiro, dividir. Participação nos resultados e lucros é uma tendência que veio para ficar. Não há como fugir deste processo. Nós mesmos, em nossa empresa, já adotamos a participação nos resultados como um política de incentivo e retenção de talentos.

O mundo está mudando e hoje os conceitos são outros. Por isso, o conselho que dou é que, seja você empregado, aspirante a empregado, empresário ou aspirante a empresário, comece a mudar já, pois o ritmo das transformações está muito rápido e você pode estar despreparado e perder uma boa oportunidade quando a sua hora chegar.

Para refletir e agir

- Não existe empresa forte com funcionários fracos e nem empresa fraca com funcionários fortes. O fortalecimento deve ser mútuo e gradual.

- As empresas devem ser rigorosas no seu processo de seleção. Esta atitude já é meio caminho andado em um processo de desenvolvimento de recursos humanos.

- Agora, não adianta só selecionar bem. Temos que proporcionar condições para a motivação, para o treinamento e para o crescimento das pessoas. Caso contrário...

CAPÍTULO 26

Treinar, treinar e treinar

[***Se planejarmos para um ano, devemos plantar cereais.***
Se planejarmos para uma década, devemos plantar árvores.
Se planejarmos para toda a vida, devemos treinar e educar o homem.]

Kwantsu, séc. III a.C.

Faz pouco tempo que o treinamento e a capacitação profissional passaram a fazer parte, com maior frequência, do dia a dia das empresas. Pesquisas recentes mostram que a grande maioria das micro e pequenas empresas brasileiras ainda não treina seus funcionários. Lembro-me de que quando inaugurei a COBRA D'AGUA, essa era uma alternativa realmente pouco considerada entre as organizações. Raramente o empresariado nacional buscava um aprendizado a mais para sua vida profissional, e só com muita dificuldade aceitava pagar um treinamento para um empregado, pois esses cursos eram considerados uma despesa a mais para o caixa da empresa.

Com a introdução dos Programas de Qualidade no País, a globalização da economia, a invasão dos produtos estrangeiros, com preços mais competitivos e muitas inovações tecnológicas, o empresário foi forçado a repensar sua postura profissional. E o que era privilégio de um restrito grupo de empresas iluminadas, a maioria multinacionais, e que, é claro, já investia em conhecimento e novas técnicas gerenciais, passou a ser comum a um grande número de empresas.

Felizmente, despertei para a importância do treinamento antes mesmo de inaugurar a minha atual empresa. No Espírito Santo,

onde estamos localizados, fomos um dos pioneiros na implantação do Programa de Qualidade Total, e a aplicação de seus princípios exigiu um rígido programa de treinamento dentro da empresa. A partir daí, não paramos mais. Para nós, os treinamentos deixaram de ser despesa para se tornarem investimento, e, como planejamos permanecer muitos anos no mercado, eles estão presentes de maneira destacada entre as ações estratégicas da empresa.

Treinamento não é despesa e sim investimento com retorno garantido.

Hoje, na COBRA D'AGUA, treinamento nada mais é do que investir na mudança de comportamento das pessoas. Uma mudança que refletirá de forma positiva na empresa, na vida dos funcionários e na sociedade em que ela está inserida. Nossa filosofia central se baseia num famoso ditado chinês que diz: "Quem sabe e não aplica é porque não sabe verdadeiramente, ainda."

Buscando o atendimento a essa premissa, quando indicamos um curso para um funcionário, ou mesmo o escolho para mim, procuro sempre verificar anteriormente se o seu conteúdo provocará mudanças positivas em quem o frequentar, e depois se a pessoa que o frequentou soube assimilar o que foi ensinado no curso.

A partir destes princípios, temos desenvolvido um programa de treinamento bastante audaz. Houve ano em que, em média, cada trabalhador da empresa participou de cerca de oito treinamentos, sejam palestras ou cursos internos e externos. Uma média que ainda está aquém das registradas no Primeiro Mundo, mas bem maior do que a média registrada pelas empresas brasileiras. No Japão, pelas estatísticas que tive acesso, as empresas de ponta investem cerca de 160 horas de treinamento anual para cada colaborador interno.

Aqui no Brasil, infelizmente, a média das melhores está em torno de 40 e 50 horas.

Administrar e indicar de forma produtiva os treinamentos dentro da empresa não é tarefa fácil. Para que tenhamos o melhor aproveitamento do investimento feito no setor, procuramos, em primeiro lugar, fazer uma avaliação periódica do desempenho de cada funcionário. Esse procedimento nos permite detectar características de trabalho positivas e negativas e seus reflexos no grupo, procurando indicar o treinamento mais ajustado ao seu perfil e à sua necessidade. Não adianta, por exemplo, indicar para um curso um profissional cujas características não precisam ser alteradas ou que não sejam compatíveis com a atividade oferecida. Em resumo, não adianta treinar por treinar, temos que ter sempre em mente a possibilidade de mudança de comportamento.

Para descontrair e, até mesmo, lançar uma proposta desafiadora entre a equipe COBRA D'AGUA, costumo dizer que podemos não ser a maior empresa do País, mas com muito orgulho somos uma das mais bem treinadas. E posso afirmar, sem medo de errar, que é o investimento da empresa no aprendizado e no desenvolvimento dos seus recursos humanos que está transformando nossa organização numa empresa bem-sucedida.

Quem sabe e não aplica é porque não sabe verdadeiramente, ainda.

Um outro passo importante da COBRA D'AGUA foi perceber, também, que as possibilidades de se alcançar um bom treinamento vão além dos tradicionais cursos. O aprendizado está, também, na leitura de um livro, uma revista, uma apostila, na conversa com alguém que saiba mais do que nós, na troca de e-mails e ideias com

colegas ou chefias no trabalho, na observação do comportamento dos outros, conversando em casa, e de muitas outras formas.

E as possibilidades continuam. Existem os treinamentos na mídia digital, ensino a distância, contatos empresariais em nível nacional e internacional, visitas a outras empresas, tudo pode ser motivo e momento para se aprender um pouco mais. O importante é estar com os ouvidos atentos para registrar todos os momentos que podem nos ajudar no nosso dia a dia empresarial. Dentre as minhas formas de aprendizado preferidas estão as palestras onde são narradas experiências empresariais.

Para quem está desenvolvendo agora esta habilidade, proponho que procure as entidades que possam contribuir para o seu próprio desenvolvimento e o de seus funcionários. Existem organizações como o SEBRAE, IEL, CDL, SENAC e SENAI, além de entidades e empresas de consultoria, que proporcionam treinamentos periódicos em todos os níveis de uma empresa, seja ela de qualquer tamanho. Das micros às grandes empresas, todas devem ser treinadas.

Quando você está numa roda de amigos trocando ideias e experiências empresariais, isto é treinamento, também.

E insisto, não pensem que só os cursos caros dão bons resultados. Às vezes, aquela orientação fornecida por um gerente com atenção e firmeza no momento de dúvida, no meio de um dia de trabalho, pode surtir um efeito maior do que um curso de uma semana. Eu costumo dizer, inclusive, que o empresário é a pessoa mais ouvida e solicitada em uma empresa. Portanto, se ele souber aproveitar essa vantagem que o cargo naturalmente lhe garante para propor boas soluções, orientar com critérios justos e inteligentes, coordenar com firmeza e motivar o grupo para que ele crie suas

próprias soluções, terá uma equipe bem informada e treinada.

Este tema é tão importante que tem sido um dos assuntos mais debatidos em minhas palestras feitas por esse Brasil afora, falando sobre a experiência da COBRA D'AGUA. E em todas elas procuro mostrar que o empresário deve treinar a si mesmo e aos seus funcionários para que seu negócio possa ter um crescimento seguro. Digo mais: estar atento às oportunidades que o mercado lhe oferece é uma característica indispensável, pois ela pode conter a informação de que você precisa no momento ou lhe permitir um trabalho com muitos frutos e pouco investimento. Quem está lendo esse livro, por exemplo, está tendo uma boa oportunidade de crescer empresarialmente através da experiência de nossa empresa. E mais: com um único exemplar, pode passar essa experiência para uma dezena de outras pessoas em sua indústria, comércio ou outro tipo de negócio que tenha. Que forma melhor de aprender do que acompanhar os erros e acertos de um outro empresário? Uma leitura e criteriosa crítica de um livro como este custa pouco, mas vale muito, estejam certos disso. E não deixa de ser uma boa forma de treinamento.

Para refletir e agir

- O treinamento deve começar pelo número um da empresa. Ele tem que estar também preparado para desenvolver e treinar todo o seu grupo de colaboradores.

- Todo o treinamento deve estar voltado para a mudança de comportamento do indivíduo e aplicação do aprendizado na empresa.

- Quer aumentar a produtividade de sua empresa? Treine, treine e treine.

CAPÍTULO 27

Se conselho fosse bom...

[***Trabalhe naquilo que você goste e nunca mais você trabalhará em sua vida.***]

Confúcio

"Se conselho fosse bom não se dava, vendia-se." Esse provérbio, que por muitos anos esteve entre nós, na ponta da língua, pronto para repelir todos os "intrusos" que nos ameaçassem com uma observação qualquer sobre nossas vidas, pessoal ou profissional, tende a cair em desuso.

Na avalanche dos novos conceitos empresariais que dominam o mundo cada vez mais globalizado e competitivo, estamos sendo forçados a assumir uma postura que vai totalmente de encontro ao antigo bordão. A ordem agora é estar de ouvidos bem abertos para conhecer experiências alheias, para escutar todos os conselhos, extrair os mais importantes e usá-los, sem culpas ou preconceitos, em nosso dia a dia. Ouvir um cliente observador e crítico, por exemplo, pode evitar prejuízos significativos. Aliás, ouvir os clientes, principalmente os que reclamam, supera a mais cara pesquisa.

No rastro dessa mudança de postura surge, inclusive, um novo profissional, o consultor, que numa forma simplificada de definir, pode-se dizer que é pago para dar palpite nos mais diversos setores das empresas modernas e falar para nós o óbvio. Só que é um óbvio que na maioria das vezes não aplicamos.

Na COBRA D'AGUA, há muito descobri o valor de um bom conselho. Tanto que selecionei os mais importantes e faço questão de repassá-los em nossas palestras pelo País afora. A receptividade tem sido tão grande que decidimos, nesta nova edição, publicar alguns dos mais importantes.

Espero que você aproveite as dicas, a seguir:

1°) Tenha uma crença muito forte

É importante que o empreendedor, independente da religião que siga, acredite em um Deus, para que este nos momentos de muitas dificuldades consiga ajudá-lo a encontrar forças e autoconfiança para superar todos os obstáculos que certamente irá enfrentar.

2°) Sonhe

Não tenha medo de sonhar, por mais ousados que sejam os seus sonhos. Porém, é preciso transformar os sonhos em metas e lutar muito para realizá-los. Lembre-se que sonho sem ação é apenas ilusão.

3°) O verdadeiro sucesso é ser feliz

O empreendedor deve procurar sempre compatibilizar suas metas ousadas de crescimento empresarial com o convívio da família e dos amigos. O êxito nos negócios, a qualquer preço não é válido. O verdadeiro sucesso de nossas vidas é sermos felizes, fazendo as pessoas que estão ao nosso lado também felizes.

4°) Trabalhe em algo que você realmente goste

É fundamental atuarmos naquilo que nos dá prazer. Pesquisas efetuadas ao longo dos anos mostram que as pessoas que escolhem um trabalho de que realmente gostam conseguem obter resultados financeiros muito melhores do que os demais que escolhem uma determinada atividade por outros motivos.

5°) Analise a competitividade atual e futura do setor escolhido
Alguns tipos de negócios no Brasil são altamente competitivos, o que aumenta as dificuldades para um empreendedor que está iniciando seu negócio. Portanto, analise bem as características do segmento escolhido e, se necessário, mude para outra área com a qual você também tenha afinidade e de que goste.

6°) Defina o seu nicho de mercado e seja muito bom nele
No mundo dos negócios não adianta querer ter produtos ou serviços que sejam voltados para todo o mercado. As empresas bem-sucedidas são aquelas que direcionam seus esforços para um determinado segmento de mercado e procuram ser o melhor possível nele. Querer ocupar todos os espaços quase sempre termina em fracasso.

7°) Treine a si próprio e a sua equipe
Lembre-se sempre de que treinamento não é despesa e sim um investimento necessário para que sua empresa obtenha bons resultados. Porém, não adianta somente treinar por treinar, e sim buscar alternativas de treinamento que permitam a mudança de comportamento de todas as pessoas da sua empresa, inclusive você.

8°) Leia muito
É quase impossível ser bem-sucedido, hoje, sem o hábito da leitura. Ler revistas, livros, jornais impressos e jornais on-line, textos sérios, de humor, tudo isso ensina muito, ajuda a formar conceitos próprios, cultura geral e, especialmente, traz abertura intelectual para aprender e mudar, tantas vezes quantas forem necessárias.

9°) Defina sempre metas claras e específicas
Um empreendedor sempre tem na sua vida pessoal e profissional metas de médio e longo prazos bem definidas, desafiantes, que o motivam a realizá-las. Defina você as suas e estabeleça, também, objetivos de curto prazo que possam ser sempre avaliados.

10°) Planeje e controle suas atividades

É importantíssimo que as atividades sejam planejadas visando alcançar os objetivos propostos. Para isso, entretanto, é necessário que você divulgue as tarefas de grande porte, entre sua equipe, de forma simplificada e com prazos bem definidos. A partir daí, controle sempre os seus resultados e tome as decisões cabíveis para as correções de rumo, sempre que necessário.

11°) Não tenha medo de tomar decisões

"Quem decide pode errar. Quem não decide já errou", diz o velho ditado. Portanto, quando uma decisão for necessária, não tenha medo de optar por um caminho. No dia a dia de um empreendedor de sucesso é fundamental a agilidade nas tomadas de decisões; portanto, não tenha medo. Decida.

12°) Tenha autoconfiança

Se você faz o que gosta, fez uma boa escolha profissional, estuda e pesquisa profundamente o seu negócio, está atento às mudanças de mercado e procura aplicar conceitos modernos e eficazes de gerenciamento, não há por que viver amedrontado. Estruture-se com equilíbrio e garra e não tema o mercado. A autoconfiança só é perigosa para os profissionais que, sem qualquer estrutura, se lançam em atitudes "suicidas", achando que a sorte poderá estar ao seu lado. Confie em si próprio e vá à luta. O mundo é dos ousados.

13°) Comprometa-se com o seu negócio. Se necessário, sacrifique-se por ele

Se você pensa que ser empresário é trabalhar pouco e ter resultados rápidos, pode desistir do projeto. Ser empreendedor, especialmente no início, exige dedicação e muitos sacrifícios. Procure conversar com empresários que cresceram com seu trabalho, e você terá de todos eles um depoimento sempre orgulhoso, mas nunca totalmente

recheado de histórias fáceis e suaves. O ritmo é pesado e para obter bons resultados todos tiveram que comprometer-se e muito com seus negócios, abdicando várias vezes de lazer, amigos e até mesmo família. Afinal, nada cai do céu.

14°) Procure se relacionar bem com todas as pessoas

O mundo parece grande, mas ele é muito menor do que pensamos. Sempre estamos precisando nos relacionar com as pessoas, sejam elas de que nível for. Portanto, seja gentil e correto com todos, indistintamente. E não se esqueça: são os laços de amizade e um bom atendimento que criam a lealdade do cliente às empresas e, nos momentos de crise, nos aproximam dos amigos.

15°) Seja persistente. Não desanime

Se você ler o capítulo 16 deste livro, "Um dia de cão", e ainda assim achar que vale a pena insistir na carreira de empreendedor, ótimo para você. Não têm a menor chance de sucesso na carreira empresarial as pessoas que não possuem como princípio número um a persistência. Ela é que nos ajuda a superar as dificuldades do dia a dia e está presente no perfil de todos os empresários bem-sucedidos. É uma das características fundamentais em todos os homens de sucesso.

16°) Pesquise muito. Busque sempre as informações desejadas

O conhecimento é dinâmico, e as informações têm que ser buscadas e renovadas constantemente. Portanto, pesquise muito o seu negócio. Livros, revistas, mídia digital, visitas a empresas, elaboração de pesquisas e principalmente, opiniões dos seus clientes e até mesmo de fornecedores e concorrentes. Tudo pode ser importante na hora de compor um projeto ou tomar uma decisão estratégica.

17°) Evite imobilizações e custos fixos. Terceirize ao máximo

Muitos empreendedores comprometem todos os seus recursos finan-

ceiros em investimentos iniciais que muitas vezes são desnecessários. Isto é um erro. É importante que os recursos próprios sejam direcionados para o capital de giro e que todas as imobilizações, quando extremamente necessárias, sejam financiadas, com prazos e juros compatíveis, através de bancos de desenvolvimento. Terceirização de tudo que for possível é uma outra boa alternativa, liberando você para o objetivo fim da empresa: seus clientes.

18°) Motive sua equipe

Tão importante quanto o cliente externo é o cliente interno. Desenvolva um eficiente trabalho de endomarketing e transforme seus funcionários em parceiros, garantindo o sucesso de sua empresa. E nunca esqueça: para multiplicar, primeiro é preciso dividir. Só se cresce com investimento em máquinas, processos e, especialmente, em seres humanos.

Espero que estas sugestões e conselhos óbvios possam ajudar-lhe a refletir sobre sua vida profissional e sobre seu negócio. Afinal, o sucesso vem para quem fizer o óbvio na hora certa.

CAPÍTULO 28

Agradecimentos e desculpas

[***A gratidão é a memória do coração.***]
Ditado Francês

Durante toda a minha vida, muitas pessoas foram importantes na construção de todos esses fatos que acabei de relatar. Graças à especial participação delas foi possível elaborar este livro que, apesar das muitas atribulações narradas, tem um final feliz.

Minha família, principalmente minha mulher, Célia, e minhas filhas Ivana e Letícia, merece mais do que agradecimentos. Merece pedido de desculpas por ter um marido e pai *worklover,* que só pensou em trabalhar, e que muitas vezes esqueceu de dedicar uma atenção especial a elas.

Aos meus pais Genoveva e Clóvis, agradeço por tudo que me ensinaram e me deram, apesar das limitações que a vida de uma família humilde nos impõe no Brasil (Obrigado, também, por terem caído na conversa dos missionários franciscanos).

Aos missionários franciscanos, que nunca conheci, o meu muito obrigado por terem convencido meus pais a terem mais filhos, com o argumento de que a mulher veio ao mundo para procriar. Desta forma, surgiram mais duas crianças em minha casa, e eu era uma delas. Muito obrigado, mesmo.

Aos meus concorrentes criativos e inovadores, que me fazem buscar, permanentemente, melhorias nos produtos e serviços, redução nos custos e um atendimento cada vez mais eficiente, meu também muito obrigado. Vocês são, ao mesmo tempo, uma dor de cabeça e um remédio vital à COBRA D'AGUA.

Aos meus colaboradores internos, um agradecimento especial. Sem vocês, nada seria feito, nem este livro teria sido escrito. Sou muito grato pela paciência que vocês têm em me aturar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus ex-sócios, ex-diretores e demais colaboradores que já não atuam diretamente comigo na COBRA D'AGUA, meu muito obrigado por tudo que vocês já fizeram pela empresa.

Aos companheiros de trabalho de outras empresas e entidades nas quais atuei, meus agradecimentos, principalmente aqueles que discordavam de minhas opiniões, forçando-me a refletir mais sobre os diversos temas de trabalho. Aprendi muito com vocês e desculpem minhas intransigências.

À jornalista e amiga de todas as horas Ilda Castro, que teve paciência e dedicação ao me ajudar e orientar na redação e publicação deste livro, meu sincero e carinhoso agradecimento.

Finalizando, faço um agradecimento especial a você, amigo leitor, que teve paciência para acompanhar esta narrativa até o seu final. Espero ter correspondido às suas expectativas e, o que é mais importante, tê-lo ajudado a encurtar caminhos para a concretização de sua primeira empresa ou na consolidação de seu atual empreendimento. E se você quiser qualquer outra informação sobre os assuntos abordados no livro ou fazer alguma sugestão ou crítica, entre

em contato comigo através do e-mail lucas@cobradagua.com.br, ou pelo site da COBRA D'AGUA: www.cobradagua.com.br, ou ainda pelo meu site pessoal: www.lucasizoton.com.br.

E, por fim, obrigado, Deus. Obrigado mesmo!

O Voo da Cobra

Lucas Izoton

"Um grande líder sempre consegue colocar sua marca pessoal em tudo aquilo que faz. E Lucas Izoton é uma liderança assim."

Renato Casagrande, ex-governador do ES 2011/2014

"Alma de surfista, profissional culto, empresário ousado, Lucas flutua sobre as ondas com sua prancha constituída de idéias e ideais, sempre pronto a enfrentar novos desafios. Seu livro O Voo da Cobra é um belo testemunho de alguém que sonha e luta por um Brasil melhor."

Maria Helena Castilho, Editora de Moda, SP

"Empresário de sucesso no Brasil, impressiona por sua visão estratégica e atenção dedicada à agenda capixaba e também à mundial, como a luta pela preservação do meio ambiente."

Julio Bueno, secretário de Desenvolvimento Econômico do RJ

"No Brasil existem poucos livros autobiográficos e O Voo da Cobra é uma boa exceção. Tem leitura fácil e agradável, trazendo sugestões e pontos de reflexões."

Cláudio Gradilone, Jornal Gazeta Mercantil, SP

"Empresário de sucesso e liderança empresarial combativa, especialmente pela nobre e difícil causa dos pequenos negócios, Lucas Izoton honra a CNI."

Robson Braga de Andrade, Presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI)

"Lucas sempre foi um sonhador e um realizador."

Márcio Félix, secretário de Desenvolvimento Econômico do ES

"Lucas Izoton também se destacou por seu empreendedorismo e por sua capacidade de liderança."

Ricardo Ferraço, senador da República