

As 15 artes da excelência - Por Ticiane Werneck

Consumidor Moderno
Edição 93 - Julho 2005

Dirigir uma empresa atual exige preparação. Mas não aquela que se adquire em workshops, MBAs de especialização ou livros que prometem milagres. Para sobreviver no mundo dos negócios competitivos de hoje é preciso muitas habilidades cruzadas e simultâneas. Talvez seja impossível ter toda essa gama de experiência reunida em apenas um executivo. Mas um bom começo é conhecer as mais importantes e - como prega a competitividade - buscar sempre a melhoria contínua, no aprimoramento da habilidade própria e, principalmente, na busca das competências.

Para facilitar a busca por todo esse manancial de habilidades, Consumidor Moderno selecionou 15 personalidades que representam as 15 artes da excelência em gestão. São executivos, pensadores e personalidades que podem ensinar ao mundo dos negócios a importância de cada uma dessas aptidões.

Conhecimento amplo

Conhecimento / Ato ou efeito de conhecer; Idéia, noção; Prática da vida, experiência Amplo/ De grandes dimensões; muito extenso; espaçoso; vasto >> O sociólogo e economista Eduardo Giannetti da Fonseca adora estudar. Costuma ler vários livros ao mesmo tempo e dedicar seu tempo livre a eles.

Mantendo a curiosidade em alta e interessando-se por diversos assuntos, consegue alimentar permanentemente sua biblioteca mental, também chamada de conhecimento. Com a bagagem, formula palestras em grandes empresas - cerca de três por semana - escreve livros - são sete, com mais um a caminho - e prepara aulas para executivos de alto escalão no Ibmec de São Paulo. "O risco de um executivo ficar defasado é perder o horizonte e somente conseguir operar a um palmo do nariz", classifica. E isso é fatal. O papel do líder estrategista é justamente enxergar longe, mas sem conhecimento tanto de sua empresa e possibilidades, quanto do mercado em que opera, do mundo em geral e até dos avanços da ciência e tecnologia, fica difícil. "Quando uma pessoa perde a curiosidade em aprender perde vontade de viver intelectualmente".

É preciso encontrar motivação - um assunto que não esteja ainda dominado, ou aquele que desperte interesse - para estar sempre em um movimento proativo em relação ao aprendizado. Aristóteles já dizia "o prazer aperfeiçoa a atividade". Na sociedade dos "sem tempo", isso é ainda mais relevante. "Seja seletivo ao buscar atualização e reciclagem. O tempo é limitado, principalmente para altos executivos", confirma Giannetti. O dia continua tendo 24 horas, mas todas as áreas de negócio exigem, de forma imperceptível e inexorável, conhecimento em outros campos.

Para Giannetti não existe o dom do estudo. Existe sim disciplina, empenho e insistência. "Depois de quebrada a barreira inicial, o estudo se transforma numa ótima fonte de satisfação e realização pessoal", diz Giannetti, para quem uma ilha deserta dotada de uma boa biblioteca seria um programa.

Eduardo Giannetti da Fonseca, sociólogo, PhD em Economia pela Universidade de Cambridge e professor de História do Pensamento Econômico do Ibmec São Paulo

Bem-estar

Bem-estar/Estado de perfeita satisfação física ou moral; conforto; bem-bom >> "Você escolhe como será aos 60 anos", diz Abílio Diniz, dono de uma forma física invejável até mesmo para seus seguranças, que são obrigados a realizar longas corridas em seu encalço. Um deles inclusive parou de fumar após os conselhos de Diniz, que não fuma, não bebe, dorme cedo e é mau-garfo, como se autodefine. Sua aptidão para o esporte, entretanto não tem limites. Pólo, corrida, esqui, motonáutica, futebol, tênis, ciclismo, automobilismo, ioga, squash... Nada tira seu fôlego. Vigor e disciplina regem sua rotina, que aliás começa às 5h30 com uma bateria de exercícios. Mais tarde, perto da hora do almoço ou à noite, outra nova sessão de exercícios. Sua empresa também hasteia a bandeira pelo incentivo ao esporte com patrocínio a corridas, construção de academia completa no prédio central, e aulas gratuitas de várias modalidades esportivas nas lojas.

"Hoje, meu maior objetivo é ser feliz", conta após os três episódios que o fizeram mudar radicalmente seu modo de ver e viver a vida: uma briga em família, a quase quebra do Grupo Pão de Açúcar, e seu seqüestro em 1989. "Esse aprendizado me transformou num homem mais sereno, tranqüilo e humilde que eu jamais havia sido até meus 52 anos. Passei a olhar com mais atenção e carinho para as pessoas à minha volta e descobri que as atitudes simples

podem produzir resultados surpreendentes", conta em seu livro "Caminhos e Escolhas - O Equilíbrio para uma Vida mais Feliz", cheio de dicas sobre qualidade de vida, que está na vigésima edição.

Ao contrário da ânsia de vencer e vencer novamente, digna de um esportista inveterado, Diniz descobriu no equilíbrio a melhor forma de se tornar um executivo controlado diante das pressões de todo dia. Para dar fim ao estresse, ele frisa: alinhar os compromissos em uma agenda mensal ou até anual é imprescindível. Ele acredita: "qualidade de vida exige método". No início, algumas decisões parecerão um sacrifício enorme, mas "basta a pessoa saber o que deseja e ter a disciplina necessária para conduzir sua vida naquela direção". Palavras de Abílio.

Abílio Diniz, presidente do conselho de administração do Pão de Açúcar

Motivação

Motivar/Despertar o interesse, a curiosidade, o entusiasmo; estimular >> A mãe de Bernardo Rocha de Rezende queria que o filho trabalhasse em banco. De uma certa forma, o pedido foi atendido: como jogador de voleibol, ele passava a maior parte do tempo no banco de reservas. A experiência, entretanto, não podia ter sido mais proveitosa para o rumo que sua carreira tomaria. Do banco, ele tinha uma visão única do time, com tempo e distância suficiente para analisar as jogadas e observar a performance de cada jogador. A bagagem serviu de faculdade para o hoje técnico da seleção brasileira de voleibol masculino. Seu maior diferencial, no entanto, é a vibração que é capaz de passar à equipe em cada treinamento mais rotineiro ou no jogo mais decisivo. É energia pura. "Brigo mais pelos jogadores do que com eles", afirma. Para ele, talento não é nada sem determinação, paixão e superação. "Todos buscam resultados, no vôlei ou no escritório". O sentimento de merecimento deve estar presente. Todo o esforço será reconhecido, "mesmo se no fim não houver vitória". A acomodação de estar entre os primeiros é um veneno. "Vencer como favorito é sempre mais difícil", garante.

A vontade de se preparar deve ser maior do que a de vencer. Palavra de quem mobilizou o estacionamento de um aeroporto internacional para fazer o time treinar enquanto aguardava o próximo voo. "Motivar é brilho no olhar, ter proximidade com a pessoa e querer o melhor dela". Para ele, tudo é muito intenso. Quem o vê na quadra pulando, gritando, ou até mesmo urrando, não imagina que todo aquele teatro é por um ponto apenas. É com um monte deles que se ganha o jogo.

Bernardinho, técnico da seleção de voleibol masculina

Comunicação

Comunicação/Ato ou efeito de comunicar-se, de emitir, transmitir e receber mensagens; Capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao entendimento entre pessoas >> Imagine um engenheiro mecânico, dotado do pensamento mais cartesiano, desempenhar o papel de garoto-propaganda. Foi isso que aconteceu a Antonio Maciel Neto, presidente da Ford em 2001, época do lançamento da maior campanha de marketing da montadora "Uau! Deixe um Ford surpreender você". "No início achei que nossa equipe de marketing estivesse brincando. Mas, quando me apresentaram a estratégia e fizemos testes em clínicas com consumidores, fui convencido de que minha participação ajudaria na mensagem que precisávamos passar ao público", conta. A Ford queria aumentar a confiança do consumidor com a marca, com uma proposta inusitada: pagar cem reais para quem comprasse carro de outra marca após o test-drive. Maciel foi para a televisão e convidou os consumidores a testar os produtos. Sua simpática aparição fez subir os ponteiros de participação de mercado da empresa - em 2001 7,8%; 2002 9,9% e 2003 11,5% -, que resolveu repetir a estratégia no ano seguinte. Nos filmes, Maciel foi o mais natural possível. "Nossa mensagem era real, verdadeira. Isso facilitou, pois se tivesse de mentir ou passar uma mensagem falsa, não faria os filmes". Depois da veiculação, o presidente ouviu comentários em aeroportos, restaurantes e festas em família, do tipo: "Esses caras da Ford confiam nos carros que estão produzindo". Pronto. O objetivo foi cumprido. No Brasil, poucos presidentes dão a cara nas propagandas. "Na minha opinião, o presidente deve se envolver se, realmente sua presença fo agregar valor à estratégia".

A imagem de Maciel trouxe forte carga de confiança e proximidade com a marca. É claro que os vários lançamentos, como o EcoSport e Novo Fiesta, acompanhados da megareestruturação da empresa foram cruciais para a virada da Ford do Brasil. Mas que a cara do presidente estampando e atestando a comunicação com o consumidor fez a empresa acelerar, isso foi.

Antonio Maciel Neto, presidente da Ford

Foco

Foco/Ponto para onde converge, ou de onde diverge, um feixe colimado de luz; Ponto de convergência; centro >> Francana, casada, mãe de três filhos, Luiza Helena Trajano começou a trabalhar no Magazine Luiza aos 12 anos, quando resolveu abdicar das férias da escola para trabalhar na loja da tia, também Luiza. Gostou da experiência e passou a dar o mesmo destino a suas férias até que ingressou para valer na empresa, passando por todos os departamentos do grupo enquanto cursava as faculdades de administração e direito, até que em 1991 tornou-se a principal executiva.

Luiza foi responsável pelo grande salto do grupo. Sob seu comando, a rede passou de 37 lojas para 333 pontos-de-venda, com faturamento de 1,4 bilhões de reais em 2004. Implantou um novo modelo de negócio que gerou maior crescimento, criando as Lojas Virtuais - projeto pioneiro no varejo nacional -, unidades da rede com um vasto catálogo de produtos que são demonstrados na tela de um computador. A executiva fortaleceu a comunicação "olho no olho" com a equipe e descentralizou o poder transformando os gerentes de loja em empreendedores e conferindo agilidade na tomada de decisões. Desde 1993, os colaboradores, quase dez mil, também participam dos lucros da empresa.

Com vitalidade, Luiza levantou uma das maiores redes de varejo do País. Não há espaço para dispersão. Para ela, sem foco não há realização. "Quando estabeleço uma meta, traço um plano viável de realização e o sigo até o fim", diz. Com a pontaria calibrada e sabendo exatamente aonde quer chegar ela diz "o equilíbrio entre foco e estar antenado à velocidade da informação é o maior desafio do executivo moderno".

Luiza Helena Trajano, diretora-superintendente do Magazine Luiza

Persistência

Persistente/Que persiste; pertinaz; contumaz, constante >> Balas. Foi a venda desse produto que mudou a vida do catador de latinha, David de Mendonça. Com o sangue de vendedor circulando nas veias, pegou 12 reais emprestado e gastou tudo em bala. Revendeu-as num cruzamento. A receita foi reinvestida em mais balas e assim foi até a aquisição da primeira banca de camelô. Fez fama com seu jeito brincalhão e extrovertido. Rapidamente, conquistou uma clientela que não recusava os brindes freqüentes e seu sorriso, sempre no rosto. Assim, diferenciou sua banca, aparentemente igual a qualquer outra das muitas montadas no centro do Rio de Janeiro. Com o sino nas mãos, não deixava ninguém passar por ele sem o notar. Vendia tanto que precisava repor mercadoria diversas vezes ao dia.

Após ganhar notoriedade por seu estilo único de fazer negócios, hoje ganha oito mil reais por palestra - são cerca de 13 por mês em empresas de porte como Volkswagen e Votorantim, e até mesmo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Persistência é sua palavra de ordem. Após uma infância cortando cana de açúcar e fugindo do desemprego com bicos de toda espécie, David deu certo. E muito.

O camelô, catapultado a guru de marketing, que mal chegou à sétima série, constituiu patrimônio - mora em um apartamento de frente para a praia na zona sul carioca e mantém um "Audio" na garagem, como prefere dizer a marca de automóvel de luxo - e acaba de relançar seu livro "David - Uma Lição de Vida e de Marketing". Seu [site](#), que existe há oito anos, traz o telefone do "deliveri" - como chama seu sistema de entregas -, informa sobre promoções como a "David suja seus dentes, mas manda limpar", nas quais o sorteado ganha um tratamento dentário, e dá dicas como "Um sorriso abre as portas e ajuda a abrir as carteiras".

Além da banca, Mendonça é proprietário de um depósito de doces, onde vende para pequenos camelôs e grandes distribuidores. Em parceria com o Sebrae, planeja abrir quiosques de doces nos shoppings cariocas. Empreendedor até o último fio de cabelo, ele tem realmente muito a ensinar. Seu lema? "A vida só é dura para quem é mole".

David Mendonça, camelô, comerciante e palestrante

Criatividade

Criatividade /Qualidade de criativo; Capacidade criadora; inventividade >> Victor Mirshawka Júnior tem cerca de cem idéias por dia. Segundo ele, isso é resultado de muito treino e sem dúvida, uma prova de que criatividade pode ser um dom adquirido. Paulistano de 35 anos, Mirshawka criou na Fundação Armando Álvares Penteado, a FAAP, o curso "Oficina da Criatividade", hoje matéria obrigatória na fundação para graduação e pós-graduação, e tornou-se um especialista no assunto. Já treinou 3.500 executivos na arte de preparar o cérebro para fabricar boas idéias. É tudo questão de prática. "Não é fácil. Foram 15 anos praticando técnicas de mapeamento mental, brainstorm, articulação de idéias e desafiando meu potencial cerebral", conta. Segundo ele, atitudes como viajar para lugares diferentes, experimentar uma nova culinária, diversificar a leitura ou até mesmo fazer outro caminho para o trabalho, também estimulam a criatividade. Em resumo, para dominar essa habilidade é preciso vontade e falta de tempo não pode ser desculpa.

Principalmente para executivos de alto escalão com uma rotina pesada, lotada de compromissos e responsabilidades, ter o diferencial da criatividade torna-se altamente valioso. Até mesmo para encontrar soluções inusitadas para problemas aparentemente sem solução. "Um dos maiores desafios do profissional atual é ter pensamento criativo diante dos acontecimentos inesperados, dos quais não existem históricos anteriores", diz o professor para quem criatividade é a capacidade de trazer à existência coisas novas ou únicas que agreguem valor. Idéias não caem do céu. "Elas só acontecem se você estiver preparado".

Victor Mirshawka Júnior, consultor, professor da FAAP e especialista em criatividade

Talento

Talento/Aptidão natural ou habilidade adquirida; Inteligência excepcional >> Quem esbarra com o polonês naturalizado brasileiro, Samuel Klein, de 81 anos, em uma das mais de 440 filiais da Casas Bahia, dificilmente vai associá-lo ao empresário que em 52 anos ergueu um dos maiores e mais sólidos empreendimentos do varejo brasileiro. Simples, de camisas pólo de manga curta e chinelos franciscanos, boa conversa e um vibrante sotaque judaico, Klein pode ser facilmente confundido com o público - os fregueses - como ele costuma se referir aos 16 milhões de clientes, número que ultrapassa a população do Rio Grande do Sul, onde a rede acabou de fincar sua bandeira.

Vendedor nato, Klein adora contar piadas e histórias do mundo dos negócios. Nem de longe deixa transparecer os horrores vividos durante a Segunda Guerra Mundial, quando ficou preso em um campo de concentração, de onde conseguiu escapar. Tempos depois, com a mulher e o filho, abandonou uma Europa em guerra e veio para São Caetano do Sul, na Grande São Paulo. Na bagagem, o sonho de prosperar em um país no qual se podia viver em paz. Com seis mil dólares no bolso, ele comprou uma casa, uma charrete e mercadorias entre roupas de cama, mesa e banho. De porta em porta, começou a mascatear pelas ruas e quando alguém dizia que não podia pagar, Samuel logo lhe oferecia condições: ficar com o produto e pagar em prestações.

Cinco anos depois, compra sua primeira loja, que chamou de "Casa Bahia" em homenagem aos imigrantes nordestinos. A clientela não demorou a freqüentar a loja e pagar suas prestações. Era o início de uma potência com mais de 30 mil funcionários, 400 lojas em nove Estados, 11 milhões de clientes mensais, milhares de fornecedores e mais de sete mil itens no portfólio.

Com tantos anos dedicados ao varejo, Klein ainda hoje dá expediente e divide o comando da rede com os filhos Michael e Saul. De sua sala, verifica o volume de entrada e saída de mercadorias, avalia os investimentos, mede a eficácia dos anúncios e planeja novas inaugurações de lojas. Tudo isso, entretanto, não supera seu principal talento, coordenar com sabedoria uma empresa que é case mundial na concessão de crédito e na democratização do consumo para a população de baixa renda.

Samuel Klein, presidente das Casas Bahia

Flexibilidade

Flexibilidade/Qualidade de flexível; Destreza, agilidade; Facilidade de ser manejado, maleabilidade; Aptidão para variadas coisas ou aplicações >> Ele poderia ter seguido os passos do pai, ter uma carreira estável e garantida até o final da vida, no comando no Grupo Szajman, proprietário da VR. Mas optou por seguir um sonho. André Szajman, uma das cabeças fundadoras da Trama, um selo independente, de sucesso e com personalidade - algo difícil de se conseguir no agressivo mercado das indústrias fonográficas - trabalha há sete anos para fazer com que bons artistas brasileiros fora do circuito das grandes gravadoras sejam reconhecidos no mundo inteiro. Algo que poderia não passar de conversas na mesa de bar ou com amigos que também pensam a mesma coisa. No entanto, Szajman queria mais do que palavras. "Enquanto estava comandando o setor administrativo-financeiro do Grupo VR não tinha a menor idéia se ia dar certo. Eu sonhava", conta.

O envolvimento com a música popular ocorreu na escola, envolto por amigos músicos adolescentes, entre eles, seu atual sócio, João Marcelo Bôscoli, filho da cantora Elis Regina. Apaixonado pela diversidade das melodias nacionais, Szajman descobriu um nicho não-explorado, o de lançamento de músicos deixados à margem pela grande indústria. Depois de seguir seus instintos e asfaltar o caminho, o fruto da coragem de Szajman já é uma realidade - a exportação de artistas e músicas para o mercado internacional. Após alguns modelos de negócios inviáveis, descobertos na tentativa e erro, ao longo dos últimos anos, o empresário nomeou um diretor internacional e está fechando parceria com empresas de relações públicas e distribuidoras européias. "Queremos resgatar o respeito com que a música brasileira era tratada nos tempos de Tom Jobim e da Bossa Nova e elevar a qualidade das músicas que fazem a imagem do Brasil no exterior", diz. A Trama se tornou sinônimo de vanguarda,

liberdade e ousadia. Assim como Szajman que, com flexibilidade e ousadia, deu um destino totalmente diferenciado do esperado para sua carreira. Muitas vezes a hora de mudar é agora.

André Szajman, sócio da gravadora Trama

Garra

Garra/Forte interesse, disposição e persistência na execução de qualquer ato; entusiasmo; Força, vigor, intensidade >> "Não poderei deixar a meu filho aquilo que considero o mais importante na vida: uma infância pobre." A frase do cineasta Steven Spielberg poderia ter sido dita pelo hoje presidente da maior rede mundial de fast-food árabe.

O português Alberto Saraiva veio para o Brasil com seis meses de idade, diretamente para a cidadezinha do Norte do Estado do Paraná, Santo Antonio da Platina, na qual estudou até os 17 anos em colégio estadual. Então veio para São Paulo concretizar seu sonho de se formar médico. Foi reprovado por três vezes no vestibular até finalmente conseguir uma vaga na faculdade, mas, logo no primeiro ano, seu destino seria posto à prova. Recebeu como herança do pai falecido um bem do qual não tinha a menor intimidade: uma velha padaria cheia de dívidas, com equipamentos ultrapassados, funcionários mal qualificados, num local cercado por outras padarias melhores e mais visitadas. Entretanto, esse era o único sustento da família, o que obrigou o jovem aspirante a médico a trancar a faculdade - a primeira das três vezes em que precisou fazer isso até segurar o diploma - e botar a mão na massa.

Para se diferenciar, Saraiva adotou um conceito que até hoje guia sua famosa rede de lanchonetes: preço baixo. "O pãozinho era tabelado, mas na minha padaria custava 30% mais barato", diz. "Compre dez pães e leve 12" era outra promoção chamariz. Após um ano, a padaria operava no azul, despertando em Saraiva o dom empreendedor. Bares, restaurantes, lanchonetes e pizzarias vieram em seguida, até que em 1988, Saraiva daria início a uma rede lucrativa de lanchonetes num ramo até então inexplorado - incerto - e inusitado no mundo: fast-food árabe. O empreendimento, que é o maior de capital nacional, começou quando Saraiva se interessou em ajudar um senhor de 70 anos a voltar para o mercado de trabalho. O senhor era, na realidade, um ex-cozinheiro especializado em pratos árabes, que ensinou a Saraiva todos os segredos desta culinária. A primeira loja, das atuais 260, na Lapa, teve fila na porta durante 42 dias. "Nunca tive medo de nada em minha vida. Sempre acreditei que ia vencer", diz ele. "Andava de ônibus e me via dentro de um bom carro. Trabalhava 18 horas por dia, mas me via viajando. Desafios ocorreram, mas todos foram vencidos."

Com garra e coragem, Saraiva mudou seu destino, apostou numa idéia original e deu certo. Tudo é possível. Inclusive, esse é o nome de um dos capítulos de seu livro "Os Mandamentos da Lucratividade". Para ele, mais importante que qualquer riqueza é a vontade de vencer pelas próprias mãos. "Quando somos pobres, não temos nada a perder, a não ser o próprio desejo de vencer."

Alberto Saraiva, presidente do Habib's

Empreendedorismo

Empreender/Deliberar-se a praticar, propor-se, tentar; Pôr em execução >> Empreender para crescer. Na opinião de Fernando Dolabela, a única forma de uma empresa crescer é ter um presidente verdadeiramente empreendedor. "Um perfil puramente gerencial pode ser interessante em alguns momentos, mas a longo prazo mostra-se ineficaz", diz ele que é um dos nomes mais lembrados quando o assunto é empreendedorismo. Autor de nove livros sobre o assunto, Dolabela foi o criador de um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo do Brasil na educação básica - para crianças a partir dos quatro anos - e universitária. A metodologia "Oficina do Empreendedor" já foi implementada em mais de 400 instituições de ensino superior, atingindo cerca de 3.500 professores e 160 mil alunos ao ano.

Um líder empreendedor identifica oportunidades constantemente, dá asas para a inovação e mantém uma gestão e cultura voltada ao incentivo ao empreendedorismo entre seus funcionários, gerando dignidade e ajudando-os a conquistar um futuro melhor. "Nosso sistema educacional forma empregados, pessoas que precisam se adequar a um modelo.

Não valorizam a criatividade, identificação de sonhos, auto-estima e autoconhecimento", diz ele que pretende mudar esse jogo. Para Dolabela, o mais importante não é preencher uma vaga, mas criar vagas e preparar essas pessoas. "O empreendedor entrega valor positivo para si em forma de lucro e à sociedade empregando e levando inovação". Não há prosperidade sem empreendedorismo. "Minha luta é mostrar que o desenvolvimento depende do

bem-estar social". Empreendedorismo não é uma forma de fazer, mas de ser. "O verdadeiro empreendedor não é aquele que criou algo e enriqueceu, mas aquele que entrega valor à sociedade", frisa.

Fernando Dolabela, criador do programa de ensino de empreendedorismo "Oficina do Empreendedor"

Brasileiridade

Brasileiridade/Propriedade distintiva do brasileiro e do Brasil; 2. Brasileirismo >> Uma boa pitada de verde e amarelo não faz mal a ninguém. Esse foi um dos segredos do empresário Amir Slama, estilista e dono da confecção de biquínis Rosa Chá, famosa no mundo todo. Desde 1997, a marca estampa vitrines de lojas como Barney's, em Nova York, e Theodore's, em Los Angeles, além de editoriais de moda para as revistas estrangeiras "Vogue America" e "Harper's Bazaar". O mercado europeu foi o alvo em 2002, e já no ano seguinte tinha espaço garantido na badalada Pritemps de Paris. A aceitação é tão grande que sua moda praia tem 95 pontos-de-venda pelo mundo, incluindo Austrália, Líbano, África, Rússia, Polônia, Japão e Hong Kong, mais uma loja própria em Lisboa, Portugal, capazes de escoar cem mil peças anualmente. Nos quatro desfiles de que participou nas semanas de moda de Nova York, a grife foi aplaudida por Bono Vox, Donald Trump, David Copperfield, Toni Braxton, entre outras celebridades. Ano passado, Slama fechou contrato mundial com a Speedo para assinar a linha de biquínis Speedo by Rosa Chá.

Levando um produto tipicamente brasileiro, o ex-professor de história Slama se consagrou apostando num conceito global com muita influência tupiniquim. Sem ignorar regionalismos, chega a criar três modelos para cada peça: para o mercado brasileiro, o europeu (calcinha maior) e americano (triangular e cavado). Por 140 dólares é possível comprar um. Escolher é que é difícil. Com bom-humor e criatividade transbordando, os modelos trazem estampas inusitadas, tecidos diferenciados com materiais aplicados e até podem se dar ao luxo de brincar com a cliente usando sua foto como estampa, numa personalização em último grau.

De Sophia Loren e Madonna a Paris Hilton e Mariah Carey, muitas estrangeiras já descobriram o que o biquíni brasileiro tem e alargam os números de exportação a cada ano. Por aqui, a grife vai muito bem, obrigado. Está presente em 380 lojas multimarcas, além das próprias, e apresenta duas novas coleções por ano, que vão além do biquíni, maiô e saída de praia. No inverno, para não perder vendas, a coleção sai um pouco da praia e entra na cidade. É o famoso - e primoroso - jeitinho brasileiro.

Amir Slama, dono da confecção Rosa Chá

Antecipação

Antecipação/Ato ou efeito de antecipar (-se); Antecipar; Chegar antes, anteceder; Tomar a dianteira >> Chegar primeiro pode fazer toda a diferença. Que o diga a francesa Françoise Serralta, especializada em farejar sinais de mudança, analisar e sintetizar as vontades futuras dos consumidores, colocando sua imaginação a serviço do marketing para ajudar seus clientes a colocarem no mercado o bom produto no momento certo. "Nossa missão é capturar o efêmero, as rebeliões estéticas e transformar em impulsos criativos para produtos e serviços", diz.

Madame Françoise, ícone no mundo do design, coordena uma equipe multidisciplinar de sociólogos, filósofos e outros colaboradores, como designers e estilistas que viajam pelo mundo estudando o comportamento, desejos, emoções coletivas e hábitos de consumo das mais variadas sociedades. Tudo é subsídio - música, arquitetura, desfiles de moda - para desenvolver novas linhas de produto em qualquer setor, dos automóveis aos brinquedos e eletrodomésticos, dos cosméticos aos alimentos.

Para ela, é importante saber olhar e buscar inspiração criativa nos lugares mais inesperados para alimentar a imaginação. Ela própria, uma jovem senhora de 57 anos, pratica corrida em parques públicos sempre munida de um gravador para registrar tudo o que vê a respeito do comportamento das pessoas. "Não bastam as vantagens práticas e eficiência. Os consumidores de qualquer parte do mundo, valorizam o visual, cores e materiais assim como as sensações e a história que o produto evoca", revela. As empresas fazem tudo para provocar, mas é cada vez mais difícil seduzir. "Nosso trabalho é justamente entender, interpretar e agir. Fazer as empresas pararem de olhar o consumidor pelo retrovisor". Estudar os motivos irracionais que movem o consumo é o principal mote de sua agência de tendência, a Peclers Paris. "Os mercados não se saturam, eles evoluem", avisa.

Françoise Serralta, doutora em comunicação, sociologia e filosofia, e diretora de pesquisa da agência de tendências Peclers Paris

Clientividade

Clientividade/Neologismo para denominar a continuidade de estratégias e atitudes pró-cliente >> A Telefônica é um exemplo de como a mudança do mercado impõe novas atitudes. Quando a privatização do setor de telecomunicações brasileiro ocorreu, em 1998, o objetivo principal da empresa era alcançar as duras metas de universalização exigidas pela Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. No prazo de três anos, a empresa deveria transformar um artigo de luxo, como era tido o telefone na época, em um produto de fácil acesso à população de baixa renda.

O desafio impôs que a empresa olhasse para dentro de si mesma, em busca da perfeição operacional e logística. Objetivo alcançado, Manoel Amorim, seu presidente, reparou que a empresa distanciara-se do cliente e tornara-se campeã de reclamação nos órgãos de defesa do consumidor. Consciente da mudança necessária, o executivo organizou um plano de ações que desde 2002 vem melhorando a imagem da Telefônica. "Sabemos que não somos a representação de uma empresa que tradicionalmente atende a essas expectativas, mas trabalhamos duro para mudar esse quadro", costuma dizer o presidente sempre que questionado sobre essa transformação.

Com a ambição de criar a cultura de satisfação do cliente num setor, que em passado bem recente, não levava esse detalhe em consideração, Amorim criou uma série de medidas como o programa "Compromisso Cliente", que envolve todos os funcionários da empresa no Brasil e América Latina, e tem por objetivo transformar a empresa numa organização voltada em tempo integral à satisfação do cliente; e o "Atento ao Cliente" que permite resolver as solicitações dos clientes já na primeira ligação, além de ditar simplificações no atendimento eletrônico. A implantação do Seis Sigma, uma das metodologias para gestão da qualidade mais respeitadas do mundo, que prega a melhoria contínua, é uma das iniciativas para atingir essa meta. Duas pesquisas anuais dão conta de medir se tudo que a empresa está fazendo está surtindo efeito positivo aos olhos do cliente

Manoel Amorim, presidente da Telefônica

Execução

Executar / Levar a efeito, efetivar, realizar, "levar a cabo" Tornar efetivas as prescrições de; cumprir >> Uma coisa é o plano. Outra é fazer ele caminhar. Ou ainda melhor, voar. A arte de botar em plena execução uma boa estratégia foi o grande diferencial da Embraer. Fundada em 1969 como empresa estatal, a Embraer foi privatizada em 1994 e, desde 1995, está sob a liderança de Botelho. O engenheiro carioca de 63 anos conduziu a reorganização da empresa, instituindo uma nova cultura corporativa empresarial rumo à conquista do mercado externo. Hoje, dez anos depois, Botelho não só reposicionou a empresa entre os líderes do mercado aeronáutico mundial como a tornou referência.

Com sede em São José dos Campos, além de escritórios e subsidiárias e serviços de assistência ao consumidor nos Estados Unidos, França, China e Cingapura, a Embraer soma 36 anos de experiência em projeto, produção, venda e suporte de aeronaves para os mercados globais de aviação comercial, defesa e segmento corporativo. Em março de 2005, contava com 16.409 empregados e sua carteira de pedidos firmes montava a 9,9 bilhões de dólares. Mais de 20 frotas de aviões militares estrangeiras são operadas com aviões projetados e fabricados pela Embraer.

Pilotando de olho num destino certo e com forte liderança, Botelho conseguiu fazer da Embraer uma empresa de futuro promissor, num mercado altamente competitivo em que a venda de um "simples" produto pode ultrapassar 20 milhões de dólares.

Maurício Botelho, diretor-presidente da Embraer