



ALEXANDRE RANGEL

TUDO O QUE SEI SOBRE

NEGÓCIOS

APRENDI COM A

PESCARIA

(e não é história de pescador!)



editora
Original

Copyright © 2008 Alexandre Rangel

Supervisão editorial **Marcelo Duarte**

Assistente editorial **Tatiana Fulas**
Karina Danza

Projeto gráfico **Ana Miadaira**

Foto da capa **iStockphoto**

Diagramação **Kiki Millan**

Revisão de texto **Alessandra Miranda de Sá**
Ana Maria Barbosa
Cristiane Goulart

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

R154t

Rangel, Alexandre

Tudo o que sei sobre negócios aprendi com a
pescaria (e não é história de pescador!) / Alexandre
Rangel. — 1. ed. — São Paulo : Original, 2008.

1. Administração de empresas. I. Título.

08-3380.

CDD: 658

CDU: 658

2008

Todos os direitos reservados à

Editora Original Ltda.

Rua Henrique Schaumann, 286, cj. 41

05413-010 — São Paulo — SP

Tel./Fax: (11) 2628-1323

edoriginal@pandabooks.com.br

www.pandabooks.com.br

Não é história de pescador!

Dedico este livro, com carinho, à minha sogra Dirce,
com quem muito aprendi sobre métodos e planejamento.

Uma pescadora de talentos quando executiva.
Hoje, uma pescadora de almas em sua missão evangélica.

Agradecimentos

Agradeço a meu amigo Ciro Tomita Júnior, um pescador de primeira, que pacientemente me ajudou a ver muitas correlações entre o ambiente da pesca e o mundo corporativo.

À Regina Giannetti, pela forma inteligente e divertida com que prestou sua consultoria editorial.

À Andréa Antonacci, pela brilhante organização de todo o conteúdo deste livro.

SUMÁRIO

Uma pescaria inesquecível	9
Introdução	11
O peixe não sabe o que vai acontecer. Mas o pescador sabe .	16
Não pescou nada? Tenha mais fé no próximo arremesso . .	25
O grupo está formado. Para onde vamos?	35
Valorize o seu peixe. Inove!	43
Confiei na memória e esqueci a isca.	51
Veio mais lixo do que peixe. E agora?	58
Faltou dinheiro para o combustível do barco? Adeus, pescaria	67
Não dê o peixe, ensine a pescar.	76
A maré mudou. O que fazer?	81
A importância da minhoca	88
Pescar é sempre bom – até quando é ruim. Isso que é motivação!	94
Como saber qual é o peixe bom?	103
Ao vencedor, os peixes	109

Uma pescaria inesquecível

O garoto tinha 11 anos e a cada oportunidade que surgia ia pescar no cais próximo ao chalé da família, numa ilha que ficava no meio de um lago. Numa ocasião, estava ele lá, isca a postos. A temporada de pesca só começaria no dia seguinte, mas pai e filho saíram no fim da tarde para pegar apenas peixes cuja captura estava liberada.

O menino amarrou uma isca e começou a praticar arremessos, provocando ondulações coloridas na água. Logo, elas se tornaram prateadas pelo efeito da luz da lua refletida no lago. Quando o caniço vergou, o garoto soube que havia um grande peixe do outro lado da linha. O pai olhava com admiração, enquanto o menino, com habilidade e cuidado, erguia o animal exausto da água. Era o maior peixe que já tinha visto. Entretanto, a pesca só era permitida na temporada. O garoto e o pai olharam para o peixe, tão bonito, as guelras para trás e para a frente. O pai, então, acendeu um fósforo e olhou para o relógio. Eram dez da noite, faltavam apenas duas horas para a abertura da temporada. Em seguida, olhou para o peixe e depois para o menino, dizendo:

- Você tem que devolvê-lo, filho!
- Mas, papai... — reclamou o menino.
- Vai aparecer outro — insistiu o pai.

— Não tão grande quanto este — choramingou a criança.

O garoto olhou ao redor do lago. Não havia outros pescadores ou embarcações à vista. Voltou novamente o olhar para o pai. Mesmo sem ninguém por perto, ele sabia, pela firmeza em sua voz, que a decisão era inegociável.

Devagar, tirou o anzol da boca do enorme peixe e o devolveu à água escura. O peixe movimentou-se rapidamente e desapareceu. Naquele momento, o menino teve certeza de que jamais veria um peixe tão grande quanto aquele.

Isso aconteceu há muito tempo. Hoje, o garoto é um arquiteto bem-sucedido. O chalé continua lá e ele leva seus filhos para pescar no mesmo lugar. Sua intuição estava correta. Nunca mais conseguiu pescar um peixe tão maravilhoso como o daquela noite. Porém, sempre vê o mesmo peixe todas as vezes que se depara com uma questão ética. Como o pai ensinou, a ética é simplesmente uma questão de certo e errado.

Introdução

Por volta de 1980, eu morava em uma praia chamada Candeias, próxima à cidade do Recife, em Pernambuco. Era uma localidade relativamente deserta, com poucas residências. O local servia de veraneio para as famílias que viviam no Recife.

Naquela época, em Candeias, havia muitas colônias de pescadores, que faziam da pesca a principal atividade de sobrevivência. Foi lá que fiz amizade com um pescador chamado João. Por ser vesgo e ter a visão do olho esquerdo comprometida, ele era chamado de João Caraolho.

João tinha por volta de 35 anos e era casado com uma surda-muda com quem teve 12 filhos. Terminei sendo padrinho de vários deles. Levavam uma vida muito simples e, por isso, João achava que eu era milionário. O pescador vivia falando que queria que seus filhos tivessem padrinhos ricos. Lembro de um dia em que fui a um aniversário na casa dele, João chamou seus três filhos e colocou-os na minha frente dizendo: “Esse é o Rangel, que a partir de agora é o padrinho de vocês três”. Os meninos olharam para mim e em uníssono assentiram: “Bença, padinho!”.

Dessa maneira, passei a ter três afilhados e, toda vez que ia à casa do João, era obrigatório dar alguns presentes para os três garotos. De preferência dinheiro.

Foi João Caraolho quem me ensinou a pescar. Ele nunca havia estudado, mas era muito inteligente e dominava a arte da

pesca. Tomava decisões rápidas e era extremamente criativo na solução dos problemas.

Certo dia, estávamos na jangada em alto-mar indo para um pesqueiro já conhecido. De repente, o vento abrandou e a jangada perdeu a velocidade pela pouca força do vento contra a vela. Com o vento cada vez mais fraco, a jangada só desacelerava.

Nós não podíamos atrasar o horário de chegada no pesqueiro por questões de temperatura ideal da água, movimento de nuvens e mudanças no tempo que estavam por ocorrer. Estávamos ali, sentindo a jangada sem força, quase parando, quando João usou um artifício no mínimo curioso: pegou uma lata vazia, que usava para pôr as iscas, encheu com água do mar e começou a jogar na vela até que ficasse totalmente molhada. Com isso, os poros do tecido se fecharam criando resistência ao vento, o que impulsionou a jangada. Aos poucos, mesmo com o vento fraco, a jangada ganhou velocidade.

Hoje, eu vejo como João usava a sua criatividade se valendo dos escassos recursos de que dispunha. Naquele momento, por exemplo, ele contava apenas com uma lata vazia, a vela seca, o vento fraco e a água do mar. Tomando uma decisão rápida, alterou o processo com criatividade e seus poucos recursos. E garantiu o cumprimento do nosso objetivo, que era chegar ao pesqueiro na hora planejada.

Aprendi esta lição com o João – a importância de se usar o ambiente como aliado. Ele costumava dizer para mim:

“Rangel, se você cair na água, use-a a seu favor!”. E usar a favor é também conseguir transformar problemas em oportunidades. Essa é a principal diferença entre um amador e um profissional. Se você quer ser um bom pescador, a primeira coisa que precisa é saber nadar de forma profissional. Em algum momento você poderá usar essa habilidade. Uma pessoa amadora que cai na água certamente tentará nadar para se salvar. Mas fará isso em pânico! Ela vai ficar lutando contra a água. Quanto mais lutar, porém, mais energia gastará e acabará se afogando!

Agora, um pescador profissional que estiver diante da mesma situação agirá de maneira totalmente diferente. A primeira coisa que vai fazer é relaxar e descansar, boiando na água. Ele sabe que, para se manter a salvo, vai precisar contar com o ambiente e com as condições em que se encontra. Com certeza, procurará identificar na costa um ponto fixo de destino e vai começar a nadar em direção a esse ponto num ritmo razoável, mirando sempre seu objetivo.

Durante toda a trajetória, ele vai utilizar a água (seu meio ambiente) como recurso para obter o resultado. E será bem-sucedido.

Lembrando hoje dessas histórias, penso que muitos gerentes agem como pessoas que não sabem nadar e se afogam nos problemas.

Convivendo no mundo corporativo, passei a perceber como o gerenciamento de um negócio se assemelha à pescaria.

Muitas qualidades e habilidades que fazem o sucesso de um pescador são comuns a um gerente na administração de um negócio: criatividade, habilidade de planejamento, paciência, resiliência, otimismo, boa administração de recursos, rapidez na tomada de decisão. Como você pode perceber, a lista é grande.

Para fundamentar os conceitos e as boas práticas gerenciais que abordo neste livro, tomei como referência os Critérios de Excelência da gestão organizacional, descritos na publicação da Fundação Nacional da Qualidade. Fiz, então, uma analogia com a pescaria e naveguei pelos conceitos de Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Responsabilidade Socioambiental, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Além dos conceitos e das analogias com a pesca, selecionei dicas de boas práticas que devem ser adotadas, chamadas de “Jogue a isca”, e do que precisa ser evitado – o “Não jogue a isca”.

Como não poderia faltar, acrescentei também relatos de casos que presenciei ou ouvi ao longo de minha carreira profissional como executivo e consultor. Algumas dessas histórias são positivas, outras não. Umás parecem tão absurdas que você pode até pensar: “Essa, nem pescador teria coragem de contar!”. Mas todas são verdadeiras, acontecem nas empresas e devem ser vistas como modelos de comportamento a ser evitados ou usados como inspiração.

Espero que os conhecimentos e reflexões apresentados possam ajudar na sua vida e no gerenciamento de seu negócio. Espero também que, assim como numa pescaria, você tenha momentos de distração e aprendizado com este livro, que rendam muitos peixes e bons “causos” para contar.

Alexandre Rangel

O peixe não sabe o
que vai acontecer.
Mas o pescador sabe

**Estabelecer uma estratégia,
implementá-la e manter o foco no que foi
projetado são fundamentais para o sucesso**

Para ter o peixe em seu anzol o pescador sabe o quanto planejou para chegar a esse momento de triunfo. Primeiro, escolheu o melhor destino, aquele com maior chance de ter peixes naquele dia, naquele mês, naquela estação do ano. Depois checou a necessidade ou não de licença de pesca na região. Na seqüência, selecionou seu arsenal de pesca – vara, anzol, carretilha, isca e tudo o mais. Decidiu ainda quantos colaboradores teria, o que cada um faria e, bom, a lista é extensa.

Cada uma dessas escolhas rende uma série de tarefas, outras tantas decisões, e mais outros planejamentos. É o que também acontece nos negócios: um bom planejamento é o que garante o suporte necessário para o sucesso. Um gestor sem estratégia é como um pescador sem bússola para ajudá-lo a guiar o barco durante a tempestade. E olha que tempestade é o que não falta no mundo corporativo. Só para citar mais um exemplo: um gerente ou empresário que não conhece o

segmento em que atua é como um pescador que não leva em conta a **tábua de maré** e a influência que ela tem na pescaria. Algo vai dar errado.

Há muitos que enfrentam uma maré revolta no mercado totalmente às cegas, sem saber para onde ir. Nem como. O resultado é um ziguezague que pode levar ao fracasso. Os funcionários e os clientes logo percebem essa falta

de rumo. Isso é um baque para a imagem da empresa e para a motivação no trabalho.

Também é muito comum ver gestores que nunca sabem dizer ao certo se sua empresa está bem — o que não é nenhum primor em termos de planejamento. Se questionado sobre isso, esse tipo de líder provavelmente gaguejará, respirará fundo e dirá que tem conseguido pagar as contas, os salários e sobreviver. Dos pescadores mais simples até os que fazem parte de supertanques de pesca na Antártica, embarcações com uma estrutura para levar toneladas e toneladas de peixes em seus contêineres, todos eles sabem exatamente como seu trabalho está indo. Espelhando-se nos bons pescadores, um bom gestor precisa planejar.

O planejamento — de novo ele! — tem que estabelecer metas, tanto de longo quanto de curto prazo. E todo gerente ou

Tábua de maré é o gráfico que marca as variações da maré. A tábua é bastante utilizada pelos pescadores para definir as melhores datas de pescaria. Nas marés de quarto (crescente ou minguante), por exemplo, as águas são mais calmas e os peixes, menos ativos. Assim fica mais difícil conseguir fisgar peixes de bom tamanho na faixa de arrebenção.

empresário deve contar com meios para verificar se os objetivos estão sendo conquistados. Na pescaria, o meio pode ser uma balança ou uma fita métrica. Em empresas, claro, os meios são mais complexos. Há uma relação de indicadores de resultados que cumprem esse papel, ajudando a medir a qualidade e a eficiência dos negócios.

Planejar é algo que vai muito além do fato de preencher planilhas. Trata-se de uma questão de cultura, adquirida com muita prática. E também de analisar se as ações e projetos praticados estão de acordo com o que foi previsto. Caso contrário, o planejamento tende a ficar somente no papel.

Da mesma maneira que na pesca, planejar é questão de prática. Se as primeiras pescarias não são perfeitas, os erros — e as descobertas em geral — trazem experiências, mãos calejadas e a certeza de que alguma coisa que deveria ter sido feita acabou ficando de fora. Ou seja, o planejamento é algo que se aprende de um jeito muito eficiente: planejando. Com o tempo, as incertezas se desfazem, transformando-se em pontos seguros para seguir. Não será difícil para um gestor confirmar na prática que, em termos de planejamento, mais uma vez é bom agir como um pescador. É o planejamento enfim que faz uma pescaria já prever bom resultado antes mesmo de o barco avançar pelas águas — e de os primeiros peixes morderem a isca.

Outro ponto bastante importante é verificar com frequência se o que foi planejado tem rendido bons resultados. Por mais óbvio que seja, há muito gestor deixando isso de lado.

Não é história de pescador...

Há algum tempo, fui procurado por um empresário que queria minha ajuda para fazer o planejamento de sua empresa. Conversamos e pedi a ele que levantasse alguns dados para iniciar o trabalho. Também reforcei que planejar era uma questão de cultura e que isso só se constrói praticando.

O empresário ficou de me dar um retorno sobre as informações. Passados vários dias da data combinada, resolvi fazer contato para saber como andava o levantamento. Recebi então a resposta de que, naquele momento, ele estava com poucos trabalhos e precisava trazer pedidos para alimentar a produção. Diante desse cenário, sugeri que esperássemos sessenta dias. Agendamos para que eu retomasse o contato numa ocasião mais tranquila.

Dois meses depois, de acordo com o combinado, voltei a ligar. Dessa vez, ele estava aflito, pois o contato com os clientes havia gerado muito trabalho e a preocupação agora era dar conta do recado e entregar tudo no prazo com a qualidade de sempre. Novamente, fiz recomendações para que ele apagasse o incêndio e administrasse a situação do momento, mas lembrei que sem planejamento ocasiões como essa iriam ocorrer com frequência. O planejamento era, e é sempre, fundamental.

No contato seguinte com o empresário, ele estava de novo na fase de pouco trabalho, empenhado na tarefa de procurar seus clientes para, uma vez mais, conquistar novos pedidos e alimentar a produção. Pouco depois, repetiu-se a fase de

aquecimento nos negócios e, com ela, um novo cenário. Agora, o empresário tinha conquistado um cliente grande e estava inseguro. Por um lado, tinha medo de não conseguir atender a demanda e, por outro, não queria perder a oportunidade de crescer. Mais uma vez, pediu ajuda. Dessa vez, foi enfático na solicitação: “Me tranca numa sala, sem contato com ninguém, e só me deixa sair de lá quando eu tiver aprendido a planejar”.

É claro que não fez isso. Mas ele entendeu que precisava dar prioridade ao que é prioritário. Ou seja, encontrar um tempo para planejar a estrutura da empresa e suportar um crescimento contínuo.

Jogue a isca

O que você pode fazer para ter o planejamento como aliado:

- Comece estabelecendo objetivos a curto prazo e, aos poucos, amplie o planejamento para períodos maiores. Envolve a sua equipe para que contribua nesta tarefa e na verificação constante do cumprimento do que foi proposto.
- Marque na sua agenda datas para se reunir com seus funcionários e verificar os resultados obtidos. Agende também encontros com os gestores para definir as metas para os meses seguintes.