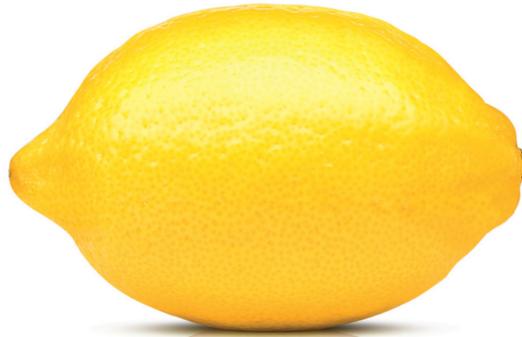


CARLOS DOMINGOS



# OPORTUNIDADES DISFARÇADAS

Histórias reais de empresas que transformaram  
problemas em grandes oportunidades

**EDIÇÃO REVISTA E ATUALIZADA**



*Para Fernanda, que tem tornado minha vida  
mais feliz do que jamais sonhei.*

*E para Alice, que veio ao mundo praticamente  
ao mesmo tempo que este livro.*

# INTRODUÇÃO

**É** COM GRANDE SATISFAÇÃO QUE apresento a edição atualizada de *Oportunidades Disfarçadas*, obra que desde o seu lançamento, há 15 anos, provocou um impacto significativo no mundo corporativo.

Best-seller com mais de 100 mil exemplares vendidos no Brasil e no exterior, esta obra vem transformando a vida e a trajetória de inúmeras pessoas e empresas.

Executivos foram promovidos por colocarem em prática a mentalidade difundida neste livro. Empreendedores lançaram negócios inovadores, muitos deles com diferenciais únicos, inspirados nos casos relatados. Estimulados pela leitura, diversos empresários conseguiram evitar, em momentos de dificuldade, o fechamento de sua companhia ao vislumbrarem saídas que até então não viam.

E o título ultrapassou o mundo corporativo, chegando ao acadêmico. Escolas e universidades adotaram o conteúdo para levar alunos a abraçarem a mudança, irem além do óbvio e transformarem desafios em oportunidades.

Tamanha repercussão impactou também minha própria trajetória. Algumas das maiores empresas nacionais e internacionais me solicitaram palestras sobre o tema e fui convidado a integrar associações empresariais formadas por líderes, CEOs e empreendedores.

O sucesso me levou ainda a fundar uma inovadora empresa de estratégia criativa, a OD Brasil (*Oportunidades Disfarçadas Brasil*), com a qual venho aplicando em organizações de todos os tipos e tamanhos a abordagem desenvolvida ao longo de tantos anos de pesquisa.

Por falar em anos, os últimos foram marcados por crises profundas, pandemia, guerras, conflitos, aumento da desigualdade e incertezas cres-

centes no mundo inteiro. Tudo isso torna a reedição da obra, agora revista e atualizada, mais do que necessária – quase obrigatória.

Diante do complexo cenário atual, espero que esta publicação vá ainda mais longe em seu potencial de provocar mudanças. Que seja capaz de transformar não apenas carreiras e empresas, mas, talvez, até o futuro de nosso país.

Que o relançamento deste título seja uma celebração da capacidade humana de se reinventar e construir um futuro melhor para todos.

Boa leitura e mãos à obra!

**OPORTUNIDADES DISFARÇADAS**  
**NAS CRISES**

*Em 2001, a gigante Xerox atravessava a maior crise de sua história. As dívidas ultrapassavam os 17 bilhões de dólares e as ações tinham caído 90%. Muitos analistas apostavam na falência da companhia. Foi quando a executiva Anne Mulcahy assumiu a direção da empresa e realizou aquela que foi apontada pela revista Money como a maior reviravolta corporativa do início do século 21. A Xerox Corporation reassumiu seu lugar de direito como uma das líderes globais em soluções de gestão de documentos.*

*Indagada sobre de onde tinha retirado energias para enfrentar um desafio tão grande, Anne respondeu: “Minha experiência na Xerox me ensinou que a crise é um motivador muito poderoso. Ela nos força a fazer escolhas que provavelmente não faríamos em outras circunstâncias. Aguça nosso foco, nossa competitividade, nosso desejo incessante de chegar ao topo da nossa categoria.”<sup>1</sup>*

**N**O FINAL DOS ANOS 1980, a União Soviética iniciou o processo de abertura econômica, pondo fim a 70 anos de dominação comunista.

Foi apenas nesse momento que um jogo de tabuleiro pôde ser impresso em russo pela primeira vez, após mais de 50 anos de proibição: o *Monopoly*<sup>2</sup> (lançado no Brasil como *Banco Imobiliário*).

Para os membros do Partido Comunista, o jogo promovia princípios capitalistas, como acúmulo de riquezas, propriedades e o individualismo, considerados uma ameaça à ideologia e aos valores do regime soviético.

Curioso que esse símbolo do capitalismo tenha surgido justo no momento da maior crise econômica da história: na Grande Depressão que se seguiu à quebra da Bolsa de Valores de Nova York.

Início dos anos 1930. O mundo vivia uma destruição de riqueza sem precedentes: entre 1929 e 1933, o Produto Interno Bruto dos Estados Unidos encolheu 45%. Milhares de empresas fecharam as portas. Bancos, indústrias e negócios rurais reduziram drasticamente suas operações. Um em cada quatro trabalhadores perdeu o emprego. Mais de 12 milhões de americanos foram colocados na rua.

Em meio a essa turbulência, nos arredores da Filadélfia, Pensilvânia, o engenheiro Charles Darrow era uma das vítimas do desemprego. Em casa e sem nada para fazer, ele tentava distrair os filhos contando histórias e improvisando brincadeiras.

Certo dia, enquanto esperava a esposa preparar a refeição, Charles se lembrou de um antigo jogo, que andava meio esquecido (criado originalmente em 1903 pela americana Lizzie Magie), em que os participantes si-

mulavam negociar imóveis.<sup>3</sup> Ele então começou a desenhar na toalha da mesa uma cidadezinha, com casas e prédios inspirados nas construções da vizinhança. Definiu algumas regras e pronto.

A diversão conquistou os filhos, depois os vizinhos e também os amigos. A única pessoa que não aprovou a novidade foi a esposa de Charles, que implicou com a toalha rabiscada. Mas o engenheiro logo a convenceu de que ali poderia estar o futuro de toda a família. Na situação crítica em que todos estavam vivendo, sonhar com propriedades, riqueza e fartura proporcionava alívio. Bastava ver o interesse de adultos e crianças para perceber o potencial da ideia.

Pensando em faturar com aquilo, Charles procurou o principal fabricante de jogos da região: a Parker Brothers. Foi recebido pelos diretores e explicou detalhadamente a novidade. Para sua surpresa e decepção, os executivos não se animaram. “O jogo é chato, lento...”, “As regras são complicadas”, “Isso não tem a menor chance”.

Mas Charles não se deixou abater. Partiu para produzir sua invenção por conta própria. Reuniu familiares e amigos desempregados como ele e fabricou 5 mil unidades, que negociou com uma loja de departamentos local. Os primeiros a comprar foram os próprios vizinhos, que já conheciam a novidade. Logo o estoque acabou. Uma nova leva foi produzida a toque de caixa e também vendida rapidamente. O jogo virou sensação na região, gerando uma propaganda boca a boca tão grande que chamou a atenção da... Parker Brothers. Isso mesmo: a mesma empresa que anteriormente não havia demonstrado interesse no produto.

Ah, as voltas que o mundo dá! Chamado às pressas pela diretoria, Charles dessa vez recebeu um tratamento bem diferente: “Que jogo imaginativo, hein?”, “E crianças e adultos podem jogar juntos”, “Aceita produzir com a gente, Charles?”<sup>4</sup>

Fabricado em escala industrial, o *Monopoly* logo conquistou não apenas os Estados Unidos, mas o mundo inteiro. E, de simples desempregado, Charles Darrow se transformou no primeiro criador de jogos milionário da história. Atualmente, sua criação é produzida em 43 línguas diferentes e está presente em 114 países. Estima-se que mais de 1 bilhão de pessoas já tenha jogado *Monopoly* em algum momento da vida.<sup>5</sup>

Cabe lembrar que a criadora original do jogo, a designer americana

Lizzie Magie, nunca recebeu crédito por sua criação nem royalties pelas vendas. Ainda assim, destacamos o papel de Charles em driblar as dificuldades ao recuperar e popularizar o *Monopoly*, encontrando assim uma forma de faturar.

Por mais profunda que seja uma crise, sempre haverá espaço para mentes imaginativas. Veja outro caso de um negócio que prosperou não apesar da crise, mas *por causa dela*. Como uma flor que brota do estrume.

No final de 2000, o estouro da bolha da internet gerou um deus nos acuda. De um dia para outro, as ações das empresas de tecnologia despencaram. Montanhas de dinheiro viraram pó. Gênios da internet foram dormir milionários e acordaram novamente garotos comuns, e investidores do mundo inteiro entraram em desespero. Impossível saber onde estava o fundo do poço.

Curiosamente, foi nesse caos generalizado que um site nasceu, cresceu e se fortaleceu. Enquanto portais quebravam, ele se valorizava. Como é possível? Simples: o novo site se alimentava da própria demolição do setor. Criado pelo então webdesigner desempregado Philip J. Kaplan, o endereço informava em primeira mão quais portais estavam para quebrar, anunciar falência, demitir funcionários ou entrar em processo de venda ou fusão. Ou seja, contava tudo que o mercado estava ansioso para saber.

Em pouco tempo, acessar o site virou obrigatório para empresários do Vale do Silício e investidores. No auge da crise, a página chegou a registrar 1,2 milhão de acessos por dia. Seu faturamento, gerado pela venda de espaços publicitários, garantiu a sobrevivência do endereço até meados de 2007.<sup>6</sup>

Por que não revelei ainda o nome do site? Deixei a melhor parte para o final. O domínio não poderia ser mais adequado: [fuckedcompany.com](http://fuckedcompany.com).

Ainda que você não tenha uma ideia para lucrar em cima da crise, saiba que mesmo momentos de recessão são bons para lançar um novo negócio. Veja a explicação do jornalista e escritor James Surowiecki:

Durante um boom, é mais fácil obter investimentos e mais fácil vender. Seria de imaginar, portanto, que seja uma boa época para se aventurar em algo novo. O problema é que todo mundo pensa assim; quando a economia está aquecida, todos são empreendedores. Quanto mais em-

presas existem, menos provável é que alguma consiga manter uma grande competitividade no longo prazo, por mais aquecido que o mercado esteja. [...] Além disso, quanto mais fácil é para empresas iniciantes levantar capital e investimento, mais difícil é que elas gerenciem esse dinheiro sabiamente. [...] Empresas são como seres humanos: origens difíceis moldam pessoas maduras.<sup>7</sup>

Um dos grandes problemas do mercado é justamente esse efeito manada: quando as coisas vão bem, todos apostam. Ao menor sinal de dificuldade, os empresários recuam todos ao mesmo tempo. O resultado é devastador. O temor de uma recessão econômica leva a recessão. Crise é como impotência: se o sujeito achar que vai ter, com certeza terá.



Mas, historicamente, quem pensa diferente colhe bons resultados. Acelerar enquanto os outros freiam é ganhar terreno na certa – como demonstram os casos a seguir.

Pouco tempo após o 11 de Setembro, o setor de turismo e aviação mundial mergulhou em uma das maiores crises de sua história. Amedrontados com a ameaça terrorista, os passageiros desapareceram. Com voos vazios, as companhias tiveram que demitir funcionários e encolher – mesmo caminho seguido pelos fabricantes de aeronaves, que viram as encomendas despencarem. Muitas das dificuldades vividas atualmente pelas empresas aéreas surgiram ou se agravaram naquele momento terrível.

Entretanto a brasileira Gol seguiu corajosamente por uma rota contrária à da concorrência, investindo em vez de cortar gastos: procurou os fabricantes e negociou bons contratos. Aproveitou o momento de baixa para adquirir aeronaves por condições extremamente vantajosas. Além do excelente negócio financeiro imediato, a Gol saiu na frente quando a crise amenizou e as rivais começaram a reaquecer os motores. Não por acaso, a empresa apresentou crescimento espantoso nos anos que se seguiram.<sup>8</sup>

Pense nisto: será que o quadro de desaquecimento da economia, crise de crédito e mergulho na recessão não esconde alguma oportunidade para o seu negócio? Quando todo mundo estiver deixando um segmento, pode ser o momento certo para entrar.

Em meados dos anos 1980, o mercado de videogames deu sinais de esgotamento. De uma hora para outra, as pessoas deixaram de comprar e os jogos encaharam nas prateleiras. Pesquisas confirmaram que realmente os consumidores haviam perdido o interesse. Os fabricantes principais – como Atari e Odissey – resolveram abandonar o segmento.

Mas outro concorrente, com as mesmas pesquisas na mão, tirou conclusões diferentes: a queda nas vendas poderia ser resultado da falta de novidades ou de lançamentos empolgantes. Ou seja, a culpa era dos próprios fabricantes que haviam se acomodado. Talvez a era dos eletrônicos mal tivesse começado. A empresa fez então o movimento contrário: entrou com tudo no filão das diversões eletrônicas.

Sua primeira ação foi direcionar os produtos e a comunicação para as crianças de 5 a 7 anos, que não tinham conhecido os jogos tradicionais – e que, portanto, não possuíam resistência a eles. Assim a empresa conseguiu colocar seus jogos de última geração na casa das pessoas.

Foi uma estratégia genial: ao observar os irmãos mais jovens se divertindo para valer com jogos eletrizantes como *Super Mario Bros.*, os mais velhos voltaram a se interessar. A marca lançou então jogos mais desafiadores. Foi assim que a Nintendo ressuscitou o negócio do videogame e aproveitou a debandada para se apoderar do segmento. Pouco tempo depois, detinha 80% de um mercado que não parou mais de crescer.<sup>9</sup>



Contrariando o senso comum, até marcas de luxo e produtos sofisticados podem prosperar num ambiente recessivo. Você acredita que, apenas quatro meses após o crash de 1929, foi lançada uma revista de luxo nos Estados Unidos?

Como diria Luis Fernando Verissimo: “Poesia numa hora dessas?” Em pleno terremoto financeiro surgiu uma publicação refinada falando de economia, vinhos raros, hobbies elitizados e artigos caros. A direção de arte, primorosa, exibia fotos artísticas em páginas inteiras.

O preço também parecia inadequado: quatro vezes mais que o das outras revistas destinadas ao mesmo público. Para dificultar ainda mais, a nova publicação não estava disponível nas bancas, só podia ser adquirida por assinatura.

E não é que, apesar de tudo, em pouco tempo o novo título cresceu e conquistou o que restava dos leitores de alta renda? Esse público qualificado atraiu anunciantes de peso – e a publicação se consolidou. Essa é a história da *Fortune*, uma revista de tamanho impacto que praticamente inventou o jornalismo de negócios como o conhecemos hoje.<sup>10</sup>

Quando as vendas minguam, é comum que as empresas apelem para descontos, promoções e até guerras de preço. Mas é preciso conter o desespero e fazer isso de forma planejada, sob o risco de destruir a imagem da marca.

O preço tem um importante papel emocional para o consumidor. Quando compra algo, ele atribui ao produto um valor percebido. Ao ser impactado por descontos e promoções de forma indiscriminada, passa a colocar em dúvida o real valor do item. Resultado: passada a crise, o fabricante terá dificuldade para voltar a praticar os preços anteriores. Restaurar a aura de uma marca costuma ser tarefa difícil, demorada e bastante cara. O ideal, portanto, é buscar saídas alternativas – como mostra o exemplo a seguir, envolvendo outra marca sofisticada que aproveitou a Grande Depressão para crescer.

Assim como aconteceu com toda a indústria automobilística americana, as vendas da Cadillac despencaram nos anos 1930. Mas, ao contrário da concorrência, que partiu para a guerra de preços pura e simples, a Cadillac seguiu por outro caminho.

O novo presidente da montadora, Nicholas Dreystadt, acreditava que o consumo havia baixado momentaneamente, mas que as pessoas continuavam a sonhar com luxo e status. Assim, em vez de se render às liquidações, Nicholas resolveu apostar mais ainda na exclusividade. Ele anunciou, para uma equipe perplexa: “Ao contrário do que vocês e todos pensam, a Cadillac não compete com outras montadoras. Nós competimos com diamantes e casacos de vison. O cliente Cadillac não compra meio de transporte, compra status. Nossa única saída é tornar nossos carros ainda mais exclusivos, a marca ainda mais desejada.”<sup>11</sup>

Para oferecer preços competitivos sem comprometer a margem de lucro da companhia, o presidente lutou ferozmente para baixar os custos de fabricação. Mas o foco do executivo era outro: descobrir alguma oportunidade disfarçada.

E Nicholas conseguiu. Ele percebeu que havia despontado na sociedade uma elite negra endinheirada, formada por advogados, médicos, lutadores de boxe e cantores, gente que não tinha acesso a símbolos de status. Na época, havia uma rígida segregação racial nos Estados Unidos e diversos produtos de luxo, incluindo carros, eram vendidos somente para brancos.

De olho nesse mercado inexplorado e pressionada pela situação, a Cadillac ousou oferecer seus veículos também para os negros. Claro que houve retaliações e manifestações contrárias, mas o resultado compensou: em apenas dois anos, as vendas subiram 70%.<sup>12</sup> As pessoas acreditam que em momentos de dificuldades financeiras devem investir em produtos populares, de preferência aqueles relacionados às necessidades básicas da população: alimentação e vestuário. Afinal, por pior que esteja a economia, o ser humano nunca deixa de comer e se vestir. Faz sentido. O problema é que, novamente, todo mundo pensa da mesma forma. E o que ocorre nesses casos é uma hiperconcorrência nos itens destinados à baixa renda e um abandono dos artigos de alto valor agregado.

A verdade é que o ser humano nasceu para sonhar. Qualquer que seja a situação, as pessoas nunca deixam de acreditar em dias melhores, quando então poderão acumular bens, riquezas e se destacar socialmente. Esse desejo fica ainda mais latente durante crises prolongadas, quando é mais impactante exibir um produto de grife, pela simples razão de que é ainda mais difícil adquiri-lo.



Não desanime quando o mercado estiver ruim. Até porque, por mais difícil que esteja, poderia ser muito pior. Você poderia ser um vendedor japonês na Europa logo após a Segunda Guerra Mundial.

Normalmente as pessoas já não gostam de vendedores, tentando empurrar produtos que nem sempre a gente quer. Os mais irritantes são os vendedores de porta em porta, em sua grande maioria invasivos e insistentes. Agora imagine um vendedor de porta em porta japonês na Europa no período do pós-guerra!

Ao lado de alemães e italianos, os japoneses eram apontados como os grandes responsáveis por todo o sofrimento, morte e destruição que as-

solavam o Velho Continente. Por isso, aonde ia o vendedor Komashio era recebido com hostilidade, desconfiança e até ameaças.

Como desgraça pouca é bobagem, ele tentava vender rádios japoneses, numa época em que eletrônicos orientais eram sinônimo de péssima qualidade.

Então por que Komashio não retornou a seu país? Simples: se na Europa estava ruim, no Japão estava ainda pior. Com a nação destruída, o comércio tinha praticamente parado. A situação era de calamidade pública. Para não fechar as portas, o fabricante dos tais rádios portáteis decidiu enviar seus vendedores para mercados mundo afora. Mas, depois de meses em território europeu, Komashio não havia vendido um único aparelho.

Certo dia, em Hamburgo, ao oferecer os rádios a uma loja de pianos, o japonês escutou do proprietário:

- Não estou interessado. Só trabalho com produtos de qualidade.
- Se eu pagar, o senhor aceita ao menos expor o produto?

O homem coçou a cabeça, pensativo, viu que não tinha razão para recusar e, em troca de pagamento antecipado e em dinheiro vivo, aceitou expor o aparelho na vitrine por uma semana.

Komashio ficou animado: era a primeira vez que expunha seu produto. Ficou preocupado também. Sabia que, se os rádios não vendessem, ele teria que retornar a seu país com a missão fracassada.

O japonês parou numa esquina próxima e ficou observando os pedestres que passavam em frente à loja. Para sua decepção, ninguém presta atenção nos seus produtos. Afinal, eram apenas rádios comuns de uma marca desconhecida.

Ele ficou matutando sobre como reverter aquela situação. Enfiou a mão no bolso e contou o que restava de seu dinheiro. Era pouco. Não daria para investir em propaganda, divulgação, nada. Nada? Pensava nisso quando avistou um grupo de estudantes que vinha conversando animadamente pela rua.

Foi então que o vendedor teve uma ideia insólita: convidou os jovens a assistir a uma demonstração sobre a qualidade e a potência dos rádios. Depois, perguntou quem havia gostado dos aparelhos. Seis rapazes ergueram a mão. Komashio perguntou: “Se eu pagar uma pequena quantia, vocês aceitam promovê-lo?”

Ontem ou hoje, aqui ou na Europa, estudantes são sempre iguais: vivem duros. Por isso, os rapazes aceitaram fazer o que o homem pedia. Eles deveriam entrar, um a um, na loja de pianos e dizer ao proprietário: “Gostaria de ouvir aquele rádio.” Depois de experimentá-lo, deveriam tecer elogios. Algo do tipo: “Além de portátil e fácil de mexer, o som é muito bom.” E, finalmente, deveriam comprar o produto e entregá-lo a Komashio.

Antes que você pense que isso é absurdo, saiba que foi dessa forma que a marca Sony entrou na Europa.<sup>13</sup> No final daquela semana, o gerente recebeu Komashio com um largo sorriso: “Me mande mais rádios. Estão tendo boa saída.” Com a divulgação dos estudantes e a exposição permanente na loja, os aparelhos começaram de fato a girar. A estratégia foi repetida em cidades importantes da Alemanha, como Munique, Frankfurt e Dusseldorf, e em outros países, como a Polônia.

Como disse certa vez Albert Einstein: “Em momentos de dificuldades, a imaginação é mais importante do que o conhecimento.” Um dos benefícios da crise é justamente nos obrigar a pensar diferente, a tomar decisões que não tomaríamos de outra forma. Em 2008, o designer e arquiteto Philippe Starck afirmou, referindo-se à retração econômica daquele momento: “Quando os problemas e os desafios são grandes, nós nos forçamos a tirar mais de nossa criatividade. Uma crise desse porte nos permite a reinvenção, chegando a mudar as leis da economia e a visão sobre o capitalismo. A crise permite às pessoas repensarem suas visões. Eu amo crises.”<sup>14</sup>

Ok, você não precisa amar crises. Só precisa saber que esses são os momentos ideais para se destacar com grandes ideias – como fizeram os dois rapazes que protagonizam os próximos dois casos, ambos também longe de casa, sozinhos e sem a possibilidade de falhar.

Com apenas 16 anos, David tentava ganhar a vida em Nova York vendendo enciclopédias de porta em porta. Mas bastava que as donas de casa o vissem com os livros debaixo do braço para dizerem: “Não estou interessada, obrigada.” Era o final do século 19 e a situação econômica dos Estados Unidos não ia nada bem. Havia ameaça de recessão, muitos desempregados e o dinheiro andava curto.

– Se ao menos elas me ouvissem, tenho certeza de que se interessariam pelos livros – resmungava David para um amigo farmacêutico, proprietário da drogaria que ficava na esquina da pensão onde ele morava.

Mais velho e experiente, o homem o aconselhava:

– David, mulheres não querem saber de livros. Sabe o que elas querem? Ficar mais bonitas e atraentes.

Observando os produtos expostos no balcão da drogaria, o rapaz pensou alto:

– E se eu oferecer algum brinde, sei lá, um perfume, será que elas topam ver meus livros?

Podia dar certo. Para ajudar o amigo, o farmacêutico misturou diversos ingredientes até chegar a uma fragrância que ambos julgaram agradável. David comprou então pequenos frascos de vidro e os preencheu com o líquido. No dia seguinte, animado, saiu mais cedo do que de costume. Bateu na primeira casa. Assim que a mulher apareceu, ele falou rápido:

– A senhora aceita uma amostra grátis de um delicioso perfume?

– Perfume? – quis saber a mulher, interessada.

Enquanto ela se entretinha com a fragrância, colocava atrás das orelhas, nos pulsos, o rapaz aproveitou para falar das enciclopédias. Destacou o conteúdo primoroso, as ilustrações elaboradas, o acabamento de luxo. Disse que ajudariam os filhos na escola, o marido no trabalho e a mulher nas reuniões sociais. De repente, como se o encanto tivesse se quebrado, a senhora voltou a si, fechou o frasco e disse para o rapaz, com voz séria:

– Lamento, moço, mas não posso comprar livros agora. Até gostaria, mas o orçamento está apertado. Adorei o perfume. Posso ficar com ele?

David sentiu um misto de alegria e decepção. Alegria porque seu plano tinha dado certo: aquela cliente o ouvira mais do que qualquer outra até então. E decepção porque, afinal, não tinha conseguido vender a bendita enciclopédia.

O jeito era insistir. Ele repetiu a estratégia em diversas casas e a história foi a mesma. As mulheres aceitavam o perfume, mas não queriam saber das publicações. Quando os frascos acabaram, David desanimou. Cansado, sem dinheiro, pensou em abandonar tudo e voltar para a casa dos pais. Quando caminhava pensativo pela rua, uma senhora o interceptou:

– Moço, você ainda tem aquele perfume maravilhoso? Meu marido adorou. Eu queria comprar dois frascos.

Uma luz se acendeu na cabeça do rapaz. Por que não deixar os livros de lado e vender os perfumes? Foi assim que David McConnell criou a Avon.<sup>15</sup>

As vendas de porta em porta foram fortes desde o início. Estimulado pelo sucesso, o rapaz foi incrementando sua linha com outros produtos, como cremes e xampus. Em pouco tempo, 5 mil mulheres percorriam os Estados Unidos vendendo os itens da marca.

Provavelmente David não sabia, mas, ao oferecer cosméticos e perfumes na casa das clientes, estava popularizando um artigo até então restrito às classes abastadas. Outra razão para o rápido crescimento da Avon foi a comodidade: mulheres que trabalham em casa vivem tão ocupadas com seus afazeres que não encontram tempo para cuidar de si mesmas. Ao ir até elas, as revendedoras da marca funcionam como amigas e confidentes, realizando uma espécie de terapia.

Agora vamos para Goiás, década de 1960.

Na época, o estado era um dos mais atrasados do Brasil, por isso recebeu ajuda financeira do governo Juscelino Kubitschek. Incentivados pelos recursos federais, os produtores rurais da região partiram para o crescimento, ampliando áreas de plantio e criação de gado. Para inspecionar as extensas propriedades, contrataram empresas aéreas de São Paulo, já que Goiás não dispunha do serviço. E, devido à enorme distância entre os estados, os agricultores pagavam uma exorbitância às companhias.

Uma das fazendas achou mais vantajoso ter um piloto para cuidar da propriedade, por isso buscou em São Paulo um rapaz chamado Adolfo, de 24 anos. Ao chegar à região, ele ficou impressionado. Não fazia ideia do alto valor cobrado por um simples voo de inspeção. Imediatamente identificou uma enorme oportunidade ali: atender os fazendeiros do local por um valor menor que o preço cobrado pelas empresas. Empolgado, largou o emprego e financiou a compra de um avião Cessna 170.

O plano parecia bom, mas o imprevisível aconteceu: os agropecuaristas se recusaram a contratar o jovem piloto de forma independente. Por quê? Primeiro porque, sem pertencer a uma grande empresa, ele não oferecia garantias, o que causou receios. Segundo – e talvez mais grave – porque, para os emergentes homens do campo, recrutar pilotos da capital paulista era uma questão de status e, agora que se instalara ali, Adolfo perdera essa vantagem.

Imagine o desespero de Adolfo, longe de casa e com um problema gigantesco nas mãos: um *avião* financiado. Porém, em vez de desistir, o piloto

apelou para a criatividade. Comprou rádios intercomunicadores e os distribuiu gratuitamente entre os fazendeiros, alegando que seria muito mais rápido: “Quando precisarem de serviço aéreo, não liguem para São Paulo. Passem uma mensagem pelo rádio que eu venho rapidinho atendê-los.”

Dirá você: mas a estratégia não atacava diretamente nenhum dos dois problemas – a necessidade de garantias e o desejo de status. Nem o argumento de ser atendido mais rápido foi o determinante. A questão é que tinha um impacto emocional. Como os rádios funcionavam na mesma frequência, quando o primeiro fazendeiro chamou o piloto, os outros ouviram. Assim, foram se sentindo encorajados a experimentar o serviço. E, como acompanhavam os planos uns dos outros, foi possível combinar viagens em conjunto e economizar ainda mais.

Foi uma tacada certa. Grande parte dos produtores da região se tornou cliente do jovem piloto. E a visão empreendedora do rapaz não parou por aí. Ele percebeu que alguns fazendeiros possuíam aeronaves próprias para transporte pessoal e gastavam fortunas com combustível e manutenção. Espertamente, propôs que vendessem seus aviões para ele em troca de serviços prestados por sua pequena e novata empresa de táxi aéreo. Os homens, que eram bons de conta, rapidamente identificaram os benefícios da operação. Em pouco mais de um ano, sua frota passou de um para nove aviões.

Foi assim, com a cara e a coragem, que o piloto Rolim Adolfo Amaro começou sua trajetória como um dos maiores empreendedores brasileiros.<sup>16</sup> Anos depois, em 1972, o comandante adquiriu metade das ações de uma empresa denominada Táxi Aéreo Marília. Com tacadas certas como essa, nas décadas seguintes ele transformou o pequeno negócio na gigante TAM, atualmente parte do grupo Latam.

## GRANDES IDEIAS EM GRANDES CRISES

TAM, Avon, Sony, Cadillac, *Fortune*, Gol e Nintendo não são exceções. Microsoft, Honda, General Electric, *Businessweek*, Chase Manhattan, Procter & Gamble, IBM e 3M também tiveram início ou realizaram grandes saltos em períodos turbulentos. Além de criatividade e persistência, existe outro fator determinante para uma empresa sobreviver a momentos difíceis: a fé dos administradores.

Por mais que sejam atingidos por dificuldades e obrigados a fazer ajustes, eles não deixam de acreditar. Isso pode definir quais empresas vão triunfar e quais ficarão pelo caminho.

A própria Amazon passou por isso. Você sabia que a maior empresa de comércio eletrônico do planeta quase sucumbiu ao estouro da bolha da internet? Além de acumular dívidas de centenas de milhares de dólares, a Amazon foi obrigada a reduzir as operações e o quadro de pessoal. Seu valor de mercado despencou nada menos que 95%. Muitos davam como certo o fechamento do site, o que só não aconteceu pela fé inabalável de seu fundador, Jeff Bezos.

Em fevereiro de 2001, auge da crise, Bezos acabara de enviar uma mensagem aos acionistas afirmando que a empresa estava mais forte do que nunca quando deu a seguinte declaração ao *Washington Post*: “O presente da Amazon é fantástico e seu futuro é ilimitado.”<sup>17</sup>

## CONHEÇA OS LIVROS DE CARLOS DOMINGOS

Oportunidades disfarçadas

Oportunidades disfarçadas 2

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,  
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

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

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

