



CAPÍTULO UM

O fim de um ano nada fácil

Era uma segunda-feira quente de Dezembro, um dia típico do verão que começara há poucos dias. No caminho de casa ao trabalho passei na oficina pra trocar um pneu que me deixava na mão pelo menos uma vez por mês.

Cheguei ao escritório bem mais cedo do que o normal, por volta das sete da manhã. O prédio estava praticamente às moscas. Na sexta-feira anterior realizamos nossa tradicional festa de confraternização anual. Os melhores vendedores receberam a premiação e a divulgação do valor do bônus a ser pago em Março, como de costume.

Depois da festa, como também já é tradicional, toda a equipe de vendas saiu em férias coletivas por vinte dias. Ficamos somente eu e minhas duas assistentes diretas. Trabalhar alguns dias a mais é um ônus da minha função de Gerente Nacional de Vendas: é época de fechar os relatórios e elaborar as previsões de vendas para os próximos doze meses.

O ano tinha sido razoavelmente bom. A *Metadrex* alcançara o sexto lugar no ranking de fornecedora de componentes eletrônicos automotivos e náuticos do País. É verdade que havíamos perdido alguns clientes em função de não termos produção suficiente para atender à grande demanda do mercado, mas conquistamos a conta do principal fabricante de barcos e iates de grande porte, o que exigiu esforço de todos.

Enfrentamos também um sério problema com um dos nossos grandes clientes, que devolveu um lote enorme de peças em razão de não conformidade com o pedido. Além do impacto da revisão dos componentes na linha de produção, ainda sofremos o abalo de uma ação judicial por perdas e danos de sua parte, o que gerou uma indenização alta, prejudicando os resultados do ano.

Apesar de tantos percalços, e sem falar da forte pressão da concorrência sobre os preços, as vendas cresceram 7% sobre o mesmo período do ano anterior, o que sempre esteve absolutamente dentro das minhas previsões.

Aproveitei o horário mais cedo para reunir os números necessários para o plano anual de vendas. Estava às voltas com os relatórios anteriores, e uma boa quantidade de papéis espalhados pela sala, quando Valéria, uma das minhas assistentes, entrou com dois copos fumegantes nas mãos: - Vai um *cappuccino* quentinho?

- É claro! – respondi sem tirar os olhos da tela da planilha com a qual estava engalfinhado há mais de uma hora. O café estava realmente uma delícia e fui tomando aos poucos.

Valéria sentou-se, e ficou bebendo também seu café em silêncio, até que comentou: - Ainda estou um pouco incomodada com a festa de sexta.

- Como assim?

- Não sei dizer. Senti que havia algo estranho no ar. Tudo bem que os discursos foram os de sempre, e o ambiente cordial predominou, mas percebi uma grande frieza na equipe. Acho que a saída recente do Jonas e do Alberto realmente mexeu com o pessoal.

- É assim mesmo. Eles trabalharam juntos com a “dupla dinâmica” por mais de cinco anos! Era de se esperar que a ausência deles tivesse algum impacto. Mas nada que boas férias não resolvam. Na volta, o clima vai estar o mesmo, você vai ver.

- Pode ser que sim – respondeu.

Nem tive tempo de perguntar o que passava por sua cabeça. Valéria já saía porta afora levando consigo os dois copinhos vazios de café.

Fiquei o restante do dia trabalhando nas planilhas e no plano de vendas. Na quinta-feira haveria a reunião de Diretoria e esses números teriam de ser apresentados por nosso Diretor na ocasião.

Saí por volta das sete da noite. Teria de me encontrar com Júlia e dar uma passada no clube para conferir os detalhes da festa que se realizaria no dia seguinte.

Parecia estranho fazer um baile de quinze anos em plena terça-feira, mas Dezembro é realmente um mês difícil em todos os locais por causa das confraternizações de fim de ano das empresas. Convenci Júlia de que tinha sido uma grande sorte encontrarmos um local tão bom ainda com uma data disponível.

Encontrei-a no *Café Suisse*, onde tomamos um expresso com bolinhos e depois fomos caminhando até o clube. O local estava realmente muito bonito, e quase tudo estava pronto. Encontramos Raul, o gerente de atendimento, que já trazia em mãos um check-list detalhado de todos os preparativos. Fiquei impressionado com sua organização e a pronta resposta a todas as nossas dúvidas. Somente uns poucos detalhes finais ficariam pendentes e seriam providenciados por ele mesmo.

Fui pra cama cedo, pois o dia seguinte seria longo. Eu teria de fechar o planejamento anual ainda pela manhã, discuti-lo em seguida com Davi, meu Diretor, e providenciar todas as alterações que fossem necessárias. O documento seria encaminhado para a gráfica, enquanto eu trabalharia na composição dos slides que dariam suporte à apresentação na reunião da Diretoria na manhã da quinta-feira. E depois disso tudo, ainda teria de ir pra casa e me trocar para a grande noite.

Cheguei ao escritório às sete horas novamente. Uma caixa de chocolates e um presente embalado em dourado estavam em minha mesa. Junto havia um cartão endereçado à Andrezza, minha filha que fazia quinze anos naquele dia, enviado – *prestígio dos prestígios* – por nada menos que Ana Cláudia, a esposa do sócio-majoritário da companhia.

“Nada mal” – pensei comigo mesmo.

Nem bem liguei o computador para conferir minha caixa de e-mails, minhas assistentes Cláudia e Valéria sentaram comigo para repassar todo o relatório e garantir que os números não apresentassem conflitos com os dados gerenciais. Estava quase tudo perfeito, e apenas alguns pontos precisaram de revisão.

Fui para a reunião-almoço com Davi por volta do meio-dia. Repassamos os principais tópicos do documento, e uns poucos ajustes foram solicitados por ele.

Quase ao final do encontro, ele comentou:

- A festa de sexta foi mesmo boa, heim? Creio que fizemos uma de nossas melhores confraternizações dos últimos anos. O clima estava bem legal, apesar da ausência de Jonas e Alberto.

Fingi que não ouvi. Fiquei um pouco intrigado com o comentário acerca da ausência dos dois vendedores. Reconheço que eram competentes, mas não vi motivos para que um diretor da companhia se preocupasse com aquilo.

Mas sinceramente não gostaria de aprofundar o assunto naquele momento. Eu teria de correr para conseguir terminar tudo o mais rápido possível, de modo a ter tempo para chegar cedo e me preparar para ir ao clube. Valéria seria a responsável por entregar a versão final do relatório na diretoria.

Saí tranqüilo para a festa.

O baile de 15 anos de minha filha foi maravilhoso. Tudo correu muito bem. A decoração do local estava muito bonita, e a comida primorosa. A banda escolheu um repertório animadíssimo, o que fez com que a pista de dança ficasse tomada até altas horas.

Andrezza chorou durante quase todo tempo em que dançou a valsa comigo, o que me deixou também muito emocionado. No fim da noite, recebi um beijo de agradecimento de minha filha, com um brilho no olhar que certamente nunca esquecerei.

Na quarta-feira cheguei no horário de costume. Valéria entrou animada, comentando como o baile estava deslumbrante.

- É por isso que trabalhamos muito, tanto Júlia quanto eu. Afinal, tanto esforço tem que servir para que momentos como esses possam acontecer – comentei.

- É verdade. Fiquei até com inveja, e com vontade de fazer quinze anos novamente!

- E pra falar a verdade – continuei – uma festa dessas também faz muito bem pro ego. Você viu que praticamente todo mundo estava lá?

- É mesmo. Foi uma demonstração de prestígio e tanto!

Nossa conversa foi interrompida por um chamado de Davi, que fizera novas anotações no material discutido no dia anterior. Precisa-ríamos correr para entregar tudo a tempo para a reunião de Diretoria, já que o planejamento de vendas seria um dos temas principais da reunião da manhã seguinte.

Terminamos tudo a tempo de ainda realizarmos uma revisão final. Eram quase dezoito horas quando subi mais uma vez para o andar da Diretoria, onde aguardei na ante-sala. Davi me chamou em seguida. Fui direto ao ponto:

- Já temos todo o material pronto e revisado. A projeção é de um crescimento de vendas da ordem de 15% para o próximo ano, ante 7% desse ano – falei já apresentando o gráfico da última folha.

- Parece bom. Esses números foram revisados com sua equipe? São factíveis?

- Sim, foi um consenso do meu time de vendas. Será um bom crescimento a ser perseguido, recuperando esse ano apenas razoável.

- Não queremos repetir os questionamentos que tivemos de superar quando da apresentação das últimas metas anuais. Sua equipe pareceu muito dividida e a Diretoria ficou claramente incomodada com o episódio.

- Não há motivos para preocupações, Davi. Os números realmente foram amplamente discutidos. Aquela situação foi totalmente superada, e ficou claro que tudo se devia a uma divergência pessoal que havia entre mim e nossos dois vendedores seniores, que afinal não estão mais aqui.

- Ok. Vejamos a reação da Diretoria.

Despedi-me, desejando a ele boa reunião e um bom ano novo, já que entraria em recesso de Natal no dia seguinte e só retornaria na segunda quinzena de Janeiro. Davi se despediu com um sorriso e também me desejando boas festas.

No caminho de casa me peguei refletindo sobre seus comentários. Em minha opinião a Diretoria tinha valorizado sobremaneira o episódio da demissão dos dois profissionais de vendas. Fiquei intrigado com aquilo tudo, já que me cabia administrar a situação, o que fiz muito bem por sinal, utilizando minha autoridade de gerente nacional de vendas. Afinal era pra isso que eu tinha chegado até ali!

Levei Júlia e meus filhos para um sofisticado restaurante da cidade, para o qual tinha feito reserva há mais de dois meses. Comemorávamos o bônus antecipado a que teria direito pelo crescimento de vendas obtido no ano.

Júlia também estava eufórica com o novo cargo de auditora-chefe do tradicional hospital no qual trabalhava há cinco anos. Era uma vitória e tanto, e ela estava muito contente com os novos desafios que a esperavam após o recesso de fim de ano.

Quase ao final do jantar, junto com a sobremesa, anunciei o destino de nossa viagem em família: ficaríamos duas semanas num famoso *resort* no Caribe. Todos ficaram muito animados. O ano tinha sido duro, e agora era o momento de curtirmos umas merecidas férias!

CAPÍTULO DOIS

Um soco no estômago

A sensação era a de ter levado um soco enorme. Eu quase não conseguia respirar.

Davi, meu chefe há oito anos, continuava ali, na minha frente, falando palavras desconexas há pelo menos meia hora. Eu continuava olhando pra ele, mas minha cabeça vagava longe.

- Eu sinto muito realmente, mas não entendo por que parece surpreso. Tinha certeza que você já vinha percebendo os sinais – dizia calmamente Davi.

- Sinais? Do que você está falando?

- Ora, parecia claro pra todos. Quantas vezes conversamos acerca dos resultados, que não estavam tão bons...

- Mas ninguém nunca me falou que a falta de números melhores me levariam à demissão sumária! – resmunguei já meio sem jeito. - Por que você não chegou pra mim com um número qualquer? Algo como “ou você consegue 20% a mais ou está fora?”.

- Bem, William, não é tão simples assim. A Diretoria inteira já não agüentava também as reclamações envolvendo o modo como você conduzia sua equipe. Os baixos resultados combinados à perda de bons profissionais no último ano contribuíram para o desgaste da sua imagem. A situação ficou realmente insustentável.

- Mas ninguém me avisou! Nem mesmo o RH me deu qualquer feedback de minhas atitudes. Sinceramente me sinto traído.

- Eu sei que é difícil, mas com certeza você supera essa. E quem sabe tal mudança não o impulsionará para uma função melhor, numa empresa de grande porte? Nunca se sabe!

A conversa acabou por aí. Estela, a sempre solícita secretária de Davi, entrou para lembrá-lo da primeira reunião de diretoria do ano, que seria iniciada em instantes. Ele me deu um abraço forte e falou algo como “se cuida” ou coisa parecida. Naquele instante minha cabeça voltou a pairar longe dali.

Passei por Estela. Perguntei se ela sabia de algo a respeito, e por que, apesar de tantos anos de convivência, não me avisara. Ela me disse que esse boato vinha circulando há certo tempo, mas também não tinha levado muito a sério.

Voltei arrasado para a minha sala. Nunca me passou pela cabeça que, ao retornar de meu habitual período de recesso, receberia um cartão vermelho assim, sem mais nem menos.

Fiquei sozinho uns minutos antes do início da reunião de metas que tradicionalmente iniciava as atividades do ano. Antes de começar a falar, olhei uma última vez para aquelas sessenta pessoas. Dei-lhes então a má notícia.

Fiquei um tanto anestesiado com a pouca reação do grupo. Não vi ali nenhuma manifestação de surpresa.

Encerrei a reunião após uma hora aproximadamente. O auditório aos poucos foi ficando vazio. Valéria caiu num choro compulsivo, enquanto quatro ou cinco vendedores vieram me prestar solidariedade.

Voltei para a minha sala e tratei de organizar meus objetos pessoais. Valéria, já bem mais calma, sentou-se à minha frente. Senti que ela não sabia o que dizer.

- Confesso que também ainda não me refiz da notícia – comentei – Não sei como contarei à Júlia e às crianças.

- Mas o que passou pela cabeça da Diretoria? Não seria mais simples apenas impor uma nova meta?

- Segundo Davi, a decisão deve-se a vários fatores, e não somente às metas de vendas. Referiu-se até ao relacionamento com o pessoal – continuei. - Provavelmente até a demissão do Alberto e Jonas deve ter influenciado.

- Não acho que você tenha sido injusto nesse caso, William. As pessoas podem até discordar de algumas posições suas, mas nunca acusá-lo de ter tomado decisões que não visassem o melhor para a companhia.

- Parece que nós vemos tais questões de modo muito diferente dos membros da Diretoria, Valéria. Espanta-me também o fato de que talvez Davi não tenha me defendido o suficiente perante os outros diretores. Fiquei chateado não pelo modo como ele conduziu essa última conversa, mas pelo fato de ter sido acusado e não ter tido sequer chance de defesa.

- Bom, acho que eu tenho que ficar preocupada. Quem sabe se com sua saída também não se faça uma caça às bruxas e eu acabe incluída no pacote?

- Fique tranqüila. Ainda valem as regras da idade média: somente os chefes perdem a cabeça na guilhotina – brinquei.

Valéria me trouxe mais algumas caixas e providenciou um *office-boy* para levar todo o meu material para o carro. Terminei de reunir tudo e nos despedimos. Dessa vez, até eu estava com lágrimas nos olhos.

Subi para falar uma última vez com Davi, mas não o encontrei. Estela me garantiu que pediria para ele me retornar por telefone. Também ficou de verificar pessoalmente as questões administrativas que envolviam minha demissão.

Saí meio sem rumo.

Almocei uma salada num restaurante próximo e fui pra casa. Ali enfrentaria talvez uma prova ainda mais difícil.

Fiquei no escritório de casa verificando alguns e-mails e organizando os vários documentos trazidos da empresa. Júlia chegou por volta das sete da noite juntamente com Andrezza e Junior. Os meninos entraram com a algazarra de sempre. Ganhei beijos de todos, mas Júlia manifestou surpresa por me encontrar em casa tão cedo. Resmunguei-lhe alguma coisa, tentando organizar mentalmente um modo de falar-lhes acerca da nossa nova realidade.

Após o jantar, reuni-os na sala e finalmente contei-lhes tudo. Notei que ficaram chocados e preocupados. Procurei tranqüilizá-los de que, com minha qualificação, tudo se resolveria rápido e, quem sabe, seria uma boa oportunidade de um recomeço numa empresa ainda melhor que a *Metadrex*.

Não sei se fui muito convincente. Acho que nem eu mesmo acreditava no que dizia.

Levantei no dia seguinte no horário habitual, mas com uma sensação terrível de nenhuma utilidade. Sentia-me o pior profissional do mundo, um fracasso total.

Júlia e meus filhos foram muito carinhosos durante o café, mas o ambiente estava mais para velório do que qualquer outra coisa. Não sabia, sinceramente, por onde começar. O que eu faria agora, já que não tinha pra onde ir nessa manhã?

Tentei evitar pensar no futuro, pelo menos por enquanto. Depois que fiquei sozinho em casa, resolvi abrir as caixas e organizar o que podia. Fiquei focado naquela tarefa por horas – e isso se repetiria nos dias seguintes.

Montei um escritório improvisado no quarto de hóspedes, para evitar transformar nosso pequeno *home office* num ambiente que atrapalhasse as tarefas escolares de Andrezza e Junior ou os trabalhos que Júlia às vezes trazia do hospital onde era auditora.

De repente o quadro todo se inverteu: normalmente era eu quem chegava mais tarde do escritório, já encontrando todos em torno da TV, me esperando para o jantar. Aos poucos fui percebendo que nossa relação foi ficando estremecida. Passamos a ficar muito mais tempo em silêncio do que o normal. Minha sensação era de que ela estava sentindo pena de mim, de que não me achasse mais tão capaz quanto antes. Ou talvez estivesse incomodada em me ter em casa, sem ter nada o que fazer.

Tudo ficava ainda pior quando ela me beijava e dizia:

- Não se preocupe que nós vamos sair dessa e tudo vai dar certo, Will.

- Tenho certeza disso. E não estou nem um pouco preocupado. Creio que é uma ótima chance de conseguir uma posição ainda melhor, numa grande multinacional – dizia-lhe tentando transparecer tranqüi-lidade. Depois ficávamos em silêncio por mais longos minutos.

E assim se passou a primeira semana longe da empresa. De qualquer forma eu teria de esperar até a próxima segunda, quando finalmente poderia ir até lá e fechar as contas.

Segunda-feira, sete da manhã.

Pulei da cama e fui me preparar para ir até o escritório da *Metadrex*. Barbeei-me cuidadosamente e coloquei um terno azul marinho. Queria parecer bem disposto e desencanado, por cima da situação.

Pensando bem, no fundo, eu nutria uma pequena esperança de que alguém da Diretoria me chamasse e dissesse: “Que grande erro nós cometemos! Não podemos viver sem você por aqui. Seu estilo é fundamental para a nossa companhia”.

Cheguei pontualmente às onze horas, como solicitado por Estela. Ela abriu um largo sorriso, e arqueou as sobrancelhas como sempre fazia:

- Que bom te ver, William! Sentimos sua falta por aqui! - dizia ela enquanto me colocava no sofá da sala do Diretor. Por instantes me pareceu que tudo não havia passado de um mal entendido, e que eu seria convocado a reassumir meu velho posto.

Não demorou muito e Estela adentrou novamente na sala, me entregando um envelope branco.

Fiquei um tanto perplexo. A realidade era mesmo dura: no envelope, em umas seis páginas, constavam minhas verbas rescisórias e um bônus com um valor realmente especial. Eu deveria conferir os números, assinar toda a papelada legal, bem como uma carta contendo um termo de confidencialidade com relação a documentos internos da empresa.

Assinei tudo e devolvi o envelope à Estela. Já havia um cheque pronto. Recebi o equivalente a sete meses de salário.

Davi entrou me trazendo um *cappuccino*.

- Quanta gentileza sua! – exclamei.

- Senta aí e vamos conversar um pouco – Davi falou com um sorriso meio forçado.
– E aí, já pensou no que vai fazer? Já tem algo em vista?

- Ainda não, Davi. Você sabe que tudo isso me pegou meio de surpresa. Nunca imaginei que estava por um fio. O que mais me chateia é não ter sido avisado de nada. Por que ninguém me chamou a atenção?

- Bem, William, já conversamos um pouco sobre isso. Mas creio que não há ninguém melhor do que você mesmo para responder essa pergunta. Faça uma auto-análise: o que você faria diferente se tivesse uma chance?

- Mas esse é o problema! Sinceramente eu não sei.

- Talvez a resposta esteja no seu estilo meio rude de abordar algumas questões, no relacionamento um tanto difícil com muitos membros de sua equipe, e até mesmo no seu contato com outras áreas da empresa. Lembra quantos incêndios tivemos de apagar juntos?

- Ok, Davi, mas esse perfil, um pouco mais agressivo, sempre foi exigido de todos da área comercial. Nosso estilo sempre foi mais de um cão farejador do que um gatinho manhoso. Não se domina um mercado com atitudes pouco corajosas!

- Sim, mas por trás de alguns resultados que conseguíamos havia uma sensação de uma terra arrasada. As pessoas não precisam se sentir feridas, atropeladas. Em menos de dois anos perdemos diversos bons profissionais de sua equipe, que levaram clientes importantes juntos com eles. Veja o caso do Jonas e do Alberto: nada menos que sete boas contas nos deixaram.

- Concordo que a demissão de Jonas e Alberto realmente foi muito traumatizante para todos. Os dois foram nossos melhores consultores de vendas por muitos anos, mas de uns tempos pra cá passaram a questionar abertamente perante a equipe algumas de minhas decisões, o que criou uma situação realmente constrangedora. Sempre acreditei no velho ditado “manda quem pode, e obedece que tem juízo”. Nunca fui muito impositivo, mas é claro que não cabia à equipe questionar nossas metas de vendas ou a prioridade de atendimento a clientes. Isso sempre foi um papel claro da gerência que eu ocupava.

- Mas será que eles estavam tão errados assim? Que eu saiba, eles questionavam o abandono dos clientes e a definição de prioridades de entrega. Nossa política sempre privilegiou as maiores contas da companhia. Tenho dúvida se isso não é um procedimento equivocado de nossa parte.

- Mas aí já é um problema de estratégia global da empresa e da pós-venda, que não soube cativar tais clientes. É uma questão de relacionamento institucional – retruquei.

- Só que a pós-venda é uma responsabilidade de todos nós, William. A área de pós-venda não pode manter um cliente que se sente mal tratado pela companhia por ocasião de uma venda. Não se trata de bater e assoprar depois. E você sabe o quanto alguns de seus profissionais são mestres em esnoabar nossos pequenos clientes.

- Mas não havia produção para atender a todos. Tivemos de rever vários contratos em razão de a área de produção não estar no mesmo ritmo da área comercial!

- Esse realmente era outro problema que tinha muito a ver com seu estilo pessoal. Não havia muita sinergia entre seu departamento e a equipe de produção. Ao final, a

briga interna de duas áreas importantes da empresa, que competiam entre si, levou-nos a graves problemas de imagem e até processos judiciais.

Fez-se um silêncio constrangedor em seguida. Por pouco aquela conversa não se transformara num bate-boca. Davi me pediu licença e foi até a ante-sala por instantes. Na volta, trazia nas mãos o cartão de um *headhunter*. Junto havia um envelope com uma carta de recomendação padronizada – igualzinha a muitas que eu já havia utilizado em momentos como este.

- Espero sinceramente que tudo dê certo – disse Davi por fim. – Você é um bom sujeito. Vai se encaixar com certeza em alguma empresa legal. Vou ficar aqui torcendo por seu sucesso.

- Obrigado. A gente se encontra por aí com certeza – retruquei com um sorriso um tanto forçado.

Dei-lhe um abraço. Fiz o mesmo com Estela.

Andei firme pelo corredor, mesmo sentindo minhas pernas um pouco trêmulas.

Passei pelo meu departamento, procurando uma vez mais me despedir do pessoal, tentando perceber se muitas mudanças já haviam sido realizadas.

Por ser horário do almoço, não encontrei Valéria, nem ninguém conhecido. Apenas um estagiário me recebeu, balbuciando algo como “estão em reunião com o novo Gerente”.

Saí rápido, e sem olhar pra trás. Acreditava sinceramente que um ótimo futuro se descortinava para mim dali por diante. Não olhar pra trás fazia parte de minha estratégia para permanecer firme.

Eu não quis acreditar, mas quando cruzei o portão do estacionamento pela última vez, entregando ao segurança um crachá de visitante, uma lágrima furtiva escorreu do meu olho direito.