

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

CASSIO RENDWANSKI TONELOTTO

A Hora da Verdade

PORTO ALEGRE
2009

CASSIO RENDWANSKI TONELOTTO

A Hora da Verdade

Caso de ensino apresentado à Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.
Orientador: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre
2009

Sumário

1.	Introdução	5
2.	Onde tudo começou	6
2.1	Um novo horizonte	7
2.2	O sentimento que floresce	8
2.3	A crise que abalou o mundo	9
2.4	Eis que surge ela, “A Oportunidade”	11
2.5	O Dilema	16
3.	Referencial Teórico	18
3.1	Empreendedorismo	18
3.1.1	O empreendedor	19
3.1.2	Perfil do empreendedor	20
3.2	Carreira	22
3.2.1	Planejamento da carreira	23
4.	Questões para discussão	25
	Bibliografia	26

Resumo

Este trabalho relata o dilema vivido pelo jovem Eduardo após a inesperada demissão de seu emprego, interrompendo o início de uma carreira executiva promissora. Nesse contexto, o jovem retoma seu sonho de montar o próprio negócio, mas para isso teria que optar por abandonar as vantagens de ser um executivo de multinacional. Para resolver essa questão, o trabalho irá dissertar sobre cada uma das opções e abordar conceitos importantes sobre empreendedorismo e carreira.

Palavras-chave: Dilema, Empreendedorismo e Carreira.

Abstract

This project narrates the dilemma faced by Eduardo, a young man who was unexpectedly laid off from his job, interrupting the beginning of a promising executive career. In this context, the young man recaptures his old dream of opening his own business, which would force him to leave behind the advantages of a position as a multinational executive. To unfold this dilemma, this project will discuss all the options analyzed by the character, as well as address important concepts of career and entrepreneurship.

Keywords: Dilemma, Entrepreneurship and Career.

1. Introdução

Quando traçamos nosso plano de vida, levamos em consideração diversos fatores pessoais e profissionais. Contudo, há vezes em que nos deparamos com situações inusitadas. Algumas destas são boas, outras ruins; algumas decisões podem e devem ser tomadas de forma ágil, enquanto outras necessitam de uma reflexão mais demorada e criteriosa, pois podem alterar completamente a rota que tomamos.

Durante nosso caminho os sentimentos de incerteza, coragem, medo e felicidade se alternam, cabendo a nós administrarmos e ditarmos o ritmo e o destino de nossas vidas, apostando em nossos sonhos e o que acreditamos ser o melhor a ser feito.

Com Eduardo não foi diferente. O jovem sonhador se deparou com uma situação que poderia mudar drasticamente sua vida. Estava diante de um dilema pessoal e profissional extremamente delicado, tendo em mãos a difícil tarefa de decidir qual caminho seguir. De um lado, estava uma vida de executivo do mercado de multinacionais, repleto de oportunidades e um estilo de vida peculiar, e do outro uma vida de empresário e empreendedor que tanto aguardou e se preparou para poder transformar seu sonho em realidade.

No presente trabalho, iremos analisar as duas situações, assim como os fatores envolvidos na tomada de decisão por Eduardo. Abordaremos aspectos que envolvem a carreira em empresas privadas e os desafios de se tornar um empreendedor, incluindo os prós e contras, além de riscos e oportunidades.

2. Onde tudo começou

Eduardo era um sonhador, com perfil empreendedor, formado em ciências contábeis, 26 anos, com objetivos traçados, idéias inovadoras, com sonhos e metas a serem alcançadas. Em seu plano profissional estava a expectativa de um futuro promissor, de crescimento constante e brilhante. Sempre apresentou uma confiança muito grande quanto ao seu futuro.

Tinha como meta profissional se tornar um empresário autônomo e abrir sua própria empresa. Seu sonho de empresário começou cedo. Desde criança, na companhia de um amigo, chamado Marcelo, buscava inventar coisas, acompanhar o mercado, as empresas, as novidades e, principalmente, as oportunidades as quais visualizava. Entretanto, muitas oportunidades esbarravam na falta de coragem, de experiência profissional e em dificuldades financeiras, que sempre eram deixadas para uma segunda etapa de sua vida. Entendia a necessidade de conhecer outros negócios, ser capacitado, amadurecer e adquirir recursos financeiros para dar continuidade ao seu projeto.

Sendo assim, iniciou sua carreira profissional em 1998, com 16 anos, trabalhando em uma imobiliária familiar, onde realizava todas as tarefas administrativas pertinentes à firma.

Após essa experiência, trabalhou como responsável financeiro de uma loja de notebooks, onde pôde desenvolver seus conhecimentos sobre gerenciamento de custos, planejamento de investimentos, metas de vendas, incentivos tributáveis e macetes utilizados no mundo comercial, no que tange às vendas e ao atendimento de clientes.

Em 2006, Eduardo passou por uma etapa de seleção extensa e ingressou como estagiário no Grupo Gusa, uma potência mundial do mercado siderúrgico. Logo de início, o jovem se encantou com a estrutura, o acompanhamento da carreira e o suporte

profissional que uma multinacional proporcionava aos seus colaboradores. Abriu-se, então, uma nova opção para o jovem sonhador que até então apenas tinha como objetivo ser um empresário autônomo.

2.1 Um novo horizonte

Eduardo iniciou sua carreira no Grupo Gusa na área de auditoria, onde durante um ano participou de um programa de capacitação para estagiários, recebendo uma série de capacitações técnicas e pessoais, nas quais ele vislumbrou um rumo profissional e um estilo de vida empresarial que o atraiu de imediato.

Foi um início de carreira relâmpago. Com apenas 6 meses e ainda não graduado, foi efetivado, passando para o cargo de Analista de Auditoria. Nesta posição pôde assumir novas responsabilidades e vislumbrar oportunidades de crescimento. Dois anos passaram-se, o jovem concluiu sua graduação em Ciências Contábeis e ingressou no programa de Talentos Futuros da empresa. Este programa era extremamente concorrido e tinha uma média nacional de quase cem candidatos inscritos para cada vaga.

O programa visava formar futuros gestores da companhia, possibilitando aos integrantes do mesmo uma série de capacitações. Essas visavam o desenvolvimento de aspectos de gestão de equipes, liderança, técnicas utilizadas em negociações, desenvolvimento de times, além de flexibilidade para encarar o mercado competitivo e mutável no qual estamos inseridos.

Os 3 anos de experiência trabalhando na área de auditoria, lhe proporcionaram um conhecimento amplo sobre os riscos e controles mapeados nas diversas áreas da companhia, além de experiência em trabalhos operacionais em diversas filiais no Brasil e no exterior e técnicas utilizadas para garantir a continuidade do negócio.

2.2 O sentimento que floresce

Juntamente ao encantamento vivido por ele em seu início de carreira bem sucedida e um novo estilo de vida profissional que surgia, seu sentimento de ter seu próprio negócio nunca deixou de existir.

Em 2007, Marcelo, que morava nos Estados Unidos, ligou para Eduardo para conversar sobre uma oportunidade de negócio. Um amigo fisioterapeuta havia solicitado um produto para a prática de fisioterapia, que eram fitas elásticas e não eram vendidas no mercado brasileiro.

Obtendo mais informações sobre o produto fisioterápico, Eduardo e Marcelo estavam diante da oportunidade que esperavam para abrirem sua empresa. Assim, decidiram que dariam início a abertura de um comércio de importação e exportação, pois o capital exigido não era alto. A quantidade de mercadoria a ser importada seria pequena neste primeiro momento e Marcelo possuía contatos na Coréia que possibilitariam trazer o produto com um preço mais barato que o vendido no território americano. Marcelo também detinha um bom conhecimento sobre esta área, pois trabalhava há 2 anos em uma firma de importação e exportação nos Estados Unidos e Eduardo já possuía um conhecimento satisfatório que lhe dava segurança de assumir a parte administrativa no Brasil.

Com a decisão tomada sobre a abertura da empresa de importação e exportação, deram início a um projeto paralelo aos seus trabalhos efetivos. Marcelo ficou responsável pelos trâmites e negociação junto ao fornecedor externo da mercadoria, enquanto Eduardo cuidaria da abertura da empresa e suas devidas autorizações para funcionamento.

Por se tratar de um produto de saúde, uma série de exigências eram requeridas pela Anvisa – Agência de Vigilância Sanitária. Tornando, desta maneira, o processo mais demorado e oneroso, e exigindo uma dedicação maior por parte dele.

O primeiro passo foi a abertura e registro da empresa junto a Junta Comercial. Com esta etapa finalizada, deu-se início ao processo de autorizações e cumprimento das exigências de saúde. Neste momento, tratando-se de um processo lento e burocrático, só restava aguardar e dar continuidade a sua carreira executiva na empresa a qual estava trabalhando e crescendo.

2.3 A crise que abalou o mundo

Em final de 2008, o mercado financeiro estava totalmente desregulado. A crise que se instalou nos Estados Unidos abalou a economia do mundo inteiro, causando uma grande recessão. Muitas empresas vinham de resultados recordes, o que transformou o sonho em pesadelo.

Segue abaixo trechos de matérias relatando o cenário mundial da época:

Economistas já começam a elevar suas projeções de desaceleração do aquecimento no mercado de trabalho brasileiro. No próximo ano, o desemprego deverá subir progressivamente. Além do recuo no número de vagas no Brasil em 2009, a matéria confirma que a redução do emprego já começou este ano, desde outubro, mais cedo do que se esperava, em um mês de crise aguda, quando as demissões foram generalizadas. (trecho da notícia do site O GLOBO de 07 de dezembro de 2008 – <http://oglobo.globo.com>).

Afetado fortemente pela retração do mercado internacional, o setor siderúrgico foi um dos primeiros a protagonizar dispensas em massa e férias coletivas no Brasil. Na busca pelo equilíbrio entre estoque demanda, desde dezembro a indústria busca alternativas de corte de custos. Programas de ampliação de capacidade foram adiados ou postergados, estoques foram reduzidos, e programas de demissão voluntária também fizeram parte das medidas. Seis, dos 14 alto fornos de grandes siderúrgicas integradas do País foram abafados, em manutenções antecipadas. Nenhum foi reativado ainda, à espera da recuperação de mercado. (trecho da notícia do site Tribuna do Norte de 24 de abril de 2009 – <http://www.tribunadonorte.com.br>).

Siemens, Rio Tinto, PepsiCo, Sony, Vale e muitas outras. Em menos de seis meses, as grandes multinacionais e bancos já demitiram juntos quase meio milhão de pessoas diante da crise e preparam amplos projetos de corte de investimentos e reestruturação para enfrentar a recessão. (trecho da notícia do site Estadão de 15 de dezembro de 2008 – <http://www.estadao.com.br>)

Entre as empresas mais atingidas pela crise estavam as multinacionais, por consequência o Grupo Gusa, empresa que Eduardo trabalhava. Os resultados do Grupo eram insignificantes e preocupantes, diversas filiais estavam sendo fechadas e centenas de operadores eram desligados.

Meses se passaram e com o quadro financeiro adverso, rumores começaram a correr nos corredores da companhia, onde o assunto era apenas um: demissões de funcionários administrativos iriam ocorrer, entretanto ninguém sabia onde, nem quais os critérios a serem utilizados para a realização do cortes.

Em janeiro de 2009, iniciaram as demissões no Grupo Gusa. A empresa definiu como meta uma redução de 20% do quadro de funcionários, sendo necessário a cada área tomar as atitudes necessárias para o atingimento da determinação. Muitas hipóteses foram levantadas sobre quem seriam os escolhidos para compor o grupo a ser demitido. Funcionários novos eram uma opção. Colaboradores mais antigos, incluindo gerentes, também tinham uma grande chance de serem escolhidos, uma vez que seus salários eram significativos. Entretanto, Eduardo acreditava que estaria seguro, pois suas avaliações semestrais eram satisfatórias e o investimento com os integrantes do grupo Novos Talentos era altíssimo. Infelizmente, ele estava enganado, e diante do cenário apresentado, ninguém estava seguro.

Em final de fevereiro de 2009, vieram os cortes previstos e Eduardo foi demitido. Os critérios utilizados para sua escolha o convenceram e lhe pareciam justos, uma vez que a companhia priorizou as pessoas mais velhas, funcionários de longa data e aqueles que tinham família.

Deu-se início a uma nova fase em sua vida, sem planejamento, com um projeto próprio acontecendo em paralelo, o mercado não absorvendo rapidamente e a necessidade de reorganização de sua situação financeira.

Após passar o impacto da notícia, ele começou a planejar novamente seu futuro profissional. Pensou em inúmeras possibilidades, entre elas retornar ao mercado de trabalho sem muitas exigências, mas descartou de imediato. Ou ainda não retornar ao mercado e se dedicar apenas a abertura de sua empresa, entretanto, havia impedimentos com relação ao prazo de liberação para funcionamento.

Eduardo, então, decidiu, junto a Marcelo, que iria priorizar a empresa aberta por ambos, enquanto aguardava uma oportunidade profissional que lhe proporcionasse a continuidade de sua carreira como um executivo de multinacional, uma vez que, caso seu sonho não vingasse, seria o rumo o qual iria seguir.

2.4 Eis que surge ela, “A Oportunidade”

Em abril de 2009, quando estava em sua contadora, acertando os últimos detalhes para entrar em funcionamento sua importadora e exportadora, Eduardo foi apresentado a uma nova oportunidade de negócio. Amanda, sua contadora, possuía um cliente de muitos anos chamado Antônio, que administrava diversos investimentos. Um desses negócios era administrado por seu pai, que viera a falecer no final de 2008. Não podendo contar com seu pai como responsável pelo negócio, Antônio optou por se desfazer do mesmo, pois já estava envolvido em muitas atividades, não lhe sobrando tempo para assumir mais esta tarefa.

Antônio e seu falecido pai tinham uma pequena fábrica de aparelhos para incontinência urinária, na qual o produto fabricado e comercializado era patenteado no Brasil e ainda possui uma segurança de mercado de 20 anos. Tratava-se de um processo extremamente simples, rápido e barato, além de resultar em um produto singular, uma inovação no mundo masculino.

Os dados passados para Eduardo o deixaram bastante eufórico. Nos últimos meses de funcionamento da fábrica, as vendas mensais eram em média de 100

unidades, e estavam apresentando um crescimento contínuo. A capacidade produtiva mensal poderia chegar a 1000 aparelhos, o custo médio unitário girava em torno de R\$ 7,00 e o preço de venda unitário era de R\$ 85,00. O negócio parecia promissor. Antônio queria a quantia de R\$ 300.000,00 para entregar a patente do produto, a lista de clientes e a aparelhagem para a fabricação, além de um treinamento explicando o processo de produção.

Com todas as informações em mãos, Eduardo falou com Marcelo sobre esta nova oportunidade que surgia para os dois. Marcelo comprou a idéia de imediato e viu uma ótima oportunidade, porém tinha apenas um detalhe, o investimento inicial.

O valor estava completamente fora do orçamento que os dois tinham para investir, sendo assim, ambos partiram para investidores familiares, seus pais. Em conversa com seus familiares, viram que poderiam pegar um dinheiro emprestado para colocar em prática seus antigos sonhos.

Sendo assim, marcaram a primeira reunião com Antônio. Eduardo foi acompanhado de seu pai, uma vez que Marcelo residia nos Estados Unidos. Nesta reunião, o jovem procurou entender melhor o processo produtivo, qual era o maquinário, a matéria prima utilizada, os fornecedores, as redes de contatos, etc., incluindo todos os possíveis dados que o pudessem suportar em uma tomada de decisão tão importante e significativa em sua vida.

Após a reunião, a idéia ganhou mais força e o entusiasmo, junto à adrenalina de dar um grande passo em suas vidas. Eles estavam cada vez mais confiantes e inclinados a aceitar a proposta.

Dados indicavam que o avanço da medicina e a melhoria da qualidade de vida fizeram com que a expectativa de vida do brasileiro chegasse aos 72 anos, avançando 17 anos desde 1960, pois a população idosa era o potencial público de seu produto.

Segue um trecho da notícia do site <http://www.parana-online.com.br>, de 19 de julho de 2008, sobre incontinência urinária masculina, pesquisado por Eduardo e Marcelo:

...estima-se que 40% dos homens com mais de 40 anos apresenta um distúrbio desagradável, chamado de incontinência urinária (IU). Muitos não procuram ajuda médica, pois acham que a “torneira aberta” é um fato normal da idade. Outros não buscam auxílio porque se sentem constrangidos com o problema. Entretanto, o constrangimento é maior quando as perdas de urina ocorrem em grande quantidade, podendo muitas vezes limitar a vida social da pessoa.

Convencidos sobre o sucesso do negócio e sua viabilidade, marcaram uma segunda reunião para tratar dos valores a serem fechados. Ao planejarem a negociação que ocorreria no dia seguinte, adotaram uma estratégia com valores à vista e muito abaixo da proposta inicial feita por Antônio, buscando assim chegar a um valor intermediário, que constituísse em uma entrada menor e parcelas crescentes. Isso lhes possibilitaria iniciar as operações e fazer com que a produção inicial gerasse o lucro necessário para pagar o restante do investimento.

A reunião foi aberta com uma proposta de R\$ 180.000, à vista. Era um ‘blefe’ apenas, pois ambos não tinham como arcar com este valor. Na mesma hora, foi descartada a proposta preliminar por Antonio e deu-se inicio a negociação de uma quantia mais alta, entretanto com parcelas mais amenas e crescentes como haviam planejado.

Duas horas se passaram e chegaram ao seguinte acordo:

Uma entrada de R\$ 38.500,00 e um saldo pendente de R\$ 196.500,00 a ser quitado após o sexto mês com parcelas de R\$ 5.000,00 durante seis meses seguindo de mais 15 parcelas de R\$ 11.100,00, totalizando R\$ 235.000,00. Aparentemente, a negociação tinha sido um sucesso, pois a estimativa para iniciar a produção era de aproximadamente 1 ano e o prazo de pagamento total terminaria em 27 meses. Com os valores negociados, ficaram pendentes apenas algumas dúvidas quanto às exigências de regularização da fábrica, na qual Antônio comentou que não encontrariam maiores

complicações. Foi acertado um prazo de um mês para darem o veredicto final e assinarem o contrato.

Em menos de um mês a vida de Eduardo havia dado um guinada drástica, de funcionário de multinacional com crescimento planejado e monitorado para desempregado, e de desempregado para sócio de uma fábrica de produto para saúde. Diante da decisão tomada, Eduardo optou por não se realocar novamente no mercado de trabalho, pois se tratando de um investimento alto, toda sua atenção e energia estariam voltadas para um só objetivo, o sucesso de sua empresa. Da mesma forma, o projeto que estava em andamento referente à importação as fitas de fisioterapia seria paralisado e ficaria para uma etapa futura, uma vez que o foco dos jovens empresários, naquele momento, estava voltado para viabilização e execução de um novo projeto, fabricação e comercialização do produto de incontinência urinária.

Durante o mês em questão surgiram algumas oportunidades de emprego para diferentes áreas financeiras. No entanto, mesmo que Eduardo tivesse decidido retornar ao mercado, ainda assim não era exatamente o que ele procurava.

Na semana seguinte a reunião, ele buscava informações do caminho a ser percorrido para a abertura de uma fábrica de produtos de saúde. A fábrica deveria se adequar ao grau de risco dos produtos que nela seriam fabricados, e ao grau atribuído discorreria mais ou menos exigências de órgãos reguladores, quanto ao local da mesma. Porém, o produto para incontinência urinária era classificado como de grau baixo junto a Anvisa, o que poderia facilitar a busca por um local adequado e a atender as exigências das legislações vigentes.

Ao contrário do que pensava, as dificuldades que surgiram foram imensas. Ele percorreu todos os órgãos cabíveis - Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio, Anvisa Estadual, Anvisa Nacional e Secretária de Meio Ambiente - sem obter sucesso de quais passos e o que de fato era exigido para instalar uma fábrica em Porto Alegre. As informações de um órgão para outro divergiam, e a burocracia e o tempo

para iniciar a operar pareciam ser maiores do que ele tinha em vista e do que tinha ouvido de Antonio.

Depois de muito andar e se informar, realmente não era tão simples nem ágil abrir uma fábrica, mesmo que pequena e sem gerar qualquer tipo de resíduo poluente industrial.

Segundo o Plano Diretor da cidade de Porto Alegre, há várias peculiaridades e classificações quanto aos locais onde se pode instalar uma fábrica. Vamos relatar sobre a fábrica do produto de saúde a ser comercializado por Eduardo e Marcelo. O espaço que precisariam não ultrapassaria 60 m², entretanto, apenas casas comerciais possuíam estas especificações. Casas comerciais não podem contemplar uma fábrica, independente da classificação da mesma. É necessária a adequação de uma planta comercial para uma industrial, acarretando gastos extras e um tempo de aproximadamente 1 ano para a liberação do local. Em posse desta liberação, se dá entrada à regulamentação dos quesitos relacionados à saúde junto à Anvisa. O prazo médio para liberação da atividade de comércio e registro do produto girava em torno de mais 1 ano. Com isso, o tempo ocioso financeiramente estava em 2 anos, nos quais os gastos e o pagamento do investimento estariam correndo em paralelo à burocracia dos órgãos públicos do Brasil.

Conversando com amigos de imobiliárias, surgiu a opção de procurar uma casa já com esta planta industrial, porém em locais mais afastados da cidade e classificados como zonas industriais. A busca foi incessante, Eduardo consultou todas as imobiliárias de Porto Alegre e Cachoeirinha, não encontrando nenhum imóvel disponível contendo suas exigências. Os únicos locais prontos para colocar uma atividade de fabricação eram galpões afastados de Porto Alegre, com metragem acima do necessário e preço de aluguel além do valor cabível.

Em posse de todas as informações, Eduardo marcou de conversar com Marcelo, esperando que o amigo e sócio tirasse um “coelho da cartola” e tornasse o projeto

viável novamente. Foram horas de conversa ponderando os pontos positivos e negativos, estratégias de vendas, meios para quitar a dívida e projeções financeiras. Mesmo diante dos prazos legais para a abertura e o acréscimo do valor inicialmente proposto para o investimento, ambos acreditavam que ainda era possível e que se tratava de uma oportunidade ímpar. Ainda restavam 3 semanas para assinar o contrato, e Eduardo ficou encarregado de encontrar um atalho para reduzir o tempo necessário para entrar em funcionamento a fábrica, até porque, tempo era dinheiro. Passaram-se alguns dias de pesquisa e conversas com consultorias, mas as respostas obtidas eram as mesmas já levantadas anteriormente.

Segunda-feira, exatas duas semanas para fechar o contrato, Eduardo recebe uma ligação de Rafael, Supervisor de Riscos da America Tracto e ex-colega de Grupo Gusa, uma multinacional do setor de maquinário agrícola. Rafael tinha uma vaga em sua equipe e já tendo trabalhado com o rapaz, via nele o perfil o qual estava buscando.

Rafael lhe comentou que a área de Riscos, a qual era o responsável, estava sendo reestruturada, ganhando credibilidade e visibilidade junto à sede situada nos Estados Unidos. A proposta era muito tentadora, pois ele procurava uma pessoa com outra visão para auxiliá-lo nesta reestruturação e aceitar os desafios que estavam por vir.

O plano de carreira, assim como em seu antigo emprego, era bem estruturado, com acompanhamento de crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional. O cargo e a remuneração eram superiores ao que ele tinha antes de ser demitido, o que lhe deixou mais tentado em aceitar a proposta e voltar ao mercado de trabalho.

2.5 O Dilema

Eduardo estava com o seguinte raciocínio: sendo o processo de abertura de uma fábrica tão demorado, o investimento inicial tão alto e os gastos operacionais mensais

acontecendo mensalmente, porque não ingressar neste trabalho e tocar todas estas questões em paralelo?

Diante do cenário em que se encontrava, com os últimos acontecimentos desfavoráveis sobre o negócio que parecia mais simples, e a oportunidade oferecida (o cargo, o salário e a empresa), fizeram com que o sentimento de voltar ao mundo corporativo, se recolocar no mercado e dar continuidade ao seu plano profissional, despertasse novamente em Eduardo.

O jovem expôs todas estas questões para Marcelo, que comentou que entendia o lado do amigo, assim como também via uma ótima e quase irrecusável oportunidade profissional e o apoiaria na decisão que tomasse. Contudo, levantou vários pontos relevantes: o novo empreendimento tratava-se de uma oportunidade ímpar na vida de ambos; o investimento inicial era alto demais para ser tratado como um negócio secundário; a gestão diária de produção e da administração da empresa não poderiam ser feitas remotamente; a burocracia e as exigências dos órgãos reguladores do Brasil precisariam ser resolvidas durante o horário de expediente comercial; e as reformas para adequação do local escolhido precisariam do acompanhamento presencial de Eduardo.

Agora Eduardo estava diante de um dilema pessoal e profissional, tendo que escolher entre que caminho seguir. Em um extremo estava o jovem executivo de multinacional, com oportunidades de crescimento programado e um estilo de vida peculiar, no outro, o jovem empresário e empreendedor, que se preparou e aguardou esta oportunidade para tornar seu sonho uma realidade.

3. Referencial Teórico

Neste caso de ensino dois temas se destacam: Empreendedorismo e Carreira.

3.1 Empreendedorismo

O conceito de *empreendedorismo* adotado pelo modelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tem um escopo capaz de captar toda e qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação de uma base de recursos, para poder desta forma verificar em que medida determinada população é ou não, empreendedora. Para o modelo GEM, empreendedorismo é:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas. (*GEM,2000, p.6*)

Drucker define o conceito de empreendedor e empreendedorismo de acordo com as definições de Schumpeter, pois ele associa a figura do empreendedor à inovação, à mudança e à oportunidade, mas a amplia para focá-la em oportunidade:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca mudança por si mesmo. Mas, isto define o empreendedor e o empreendedorismo, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. (DRUCKER, 1987, p.36)

Segundo DOLABELA (1999, p. 29), a palavra empreendedorismo é uma livre tradução da palavra em inglês “entrepreneurship”, derivada do francês “entrepreneur”, apresentado-se como um termo que possui conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Ainda não é uma ciência, embora seja uma das áreas onde mais se pesquisa e se publica. Significa fazer coisas novas, ou desenvolver maneiras novas e

diferentes de fazer as mesmas coisas. A prática empreendedora designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas:

- Geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- Empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- Intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- Políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

3.1.1 O empreendedor

Há a crença de que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e os autores oferecem diversas definições para o termo. O economista austríaco SCHUMPETER (1934) “associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios” (DOLABELA, 1999, p. 28). Evoluindo no tempo, o autor descreve conceitualização da obra de FILION (1991), onde cita que “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Conforme RUSSO (2002), a viabilidade de uma pequena empresa está estruturada na figura do empresário, no caso o empreendedor, pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Para o dilema em questão, vamos trabalhar com a idéia de empreendedor empresário, podendo o mesmo se encaixar em qualquer uma das diferentes situações:

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na hora de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;

Segundo o GEM (2008), o Brasil ocupa a 13ª posição no ranking mundial de empreendedorismo. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira foi

de 12,02, o que significa que de cada 100 brasileiros, 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa. Essa taxa está relativamente próxima da média histórica brasileira, que é de 12,72.

3.1.2 Perfil do empreendedor

O estudo do perfil de empreendedores tem sido o tema central de pesquisas realizadas em diversos lugares do mundo e têm sido de grande valia para a educação na área. Elas buscam traçar um perfil desses empreendedores, analisando as características comuns à maioria. Vale ressaltar aqui que o empreendedor não precisa nascer com as características necessárias para se tornar um bom empresário, bastando apenas desenvolver os aspectos mais relevantes e investir na sua educação.

O perfil do empreendedor mostra que a paixão pela idéia do negócio é uma característica presente em todos os que se arriscam em busca de independência e ganhos financeiros. No entanto, a maioria deles não tem o hábito de planejar ou se aprofundar na teoria que envolve a administração de uma empresa, acabando por arriscar-se em negócios fadados ao fracasso. Essas empresas irão naufragar já nos primeiros anos de atuação no mercado por falta de preparo dos idealizadores da idéia, que não foram capazes de prever situações próprias de seu ambiente.

Baseado nas pesquisas de TIMMONS (1994) e HORNADAY (1982), DOLABELA (1999, p. 37) apresenta em sua obra um resumo de algumas das principais características dos empreendedores, descritas a seguir:

- O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar).
- Possui iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização. Conhece o ramo em que atua.

- Trabalha sozinho e possui perseverança e tenacidade.
- O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia. Para ele, as pessoas são importantes fontes de aprendizado.
 - Possui forte intuição. Cultiva a imaginação e aprende a definir visões. Consegue descobrir nichos, produtos e serviços que a maioria não vê.
 - Traduz seus pensamentos em ações.
 - É pró-ativo diante daquilo que deve saber, aprendendo a partir de seus interesses.
- Tem muita energia e é incansável, capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentrar seus esforços para alcançar resultados. Acha que pode provocar mudanças no sistema onde atua.
 - Assume riscos moderados e sabe lidar com o fracasso, aprendendo com os próprios erros.
 - Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos e gosta de diferenciar-se dos demais.
 - Tem alto comprometimento em tudo o que faz, acreditando no seu potencial e no potencial do seu negócio.
 - Sabe buscar, utilizar e controlar recursos. É líder, tendo a capacidade de influenciar as pessoas, e possui uma boa relação com seus empregados, procurando extrair o que eles têm de melhor.
 - É orientado para resultado, para o futuro, enxergando a longo prazo.

Segundo Pinchot (1985), os empreendedores caracterizam-se como indivíduos que, ao mesmo tempo, são sonhadores, são realizadores, ou seja, são “sonhadores que fazem”.

Segundo Filion:

O empreendedor é uma pessoa criativa (...) marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos (...) e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. (...)

Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios (...) e a tomar decisões moderadamente arriscadas (...) que objetivaram a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (...) Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. (FILION, 1999, p.19).

3.2 Carreira

A origem da palavra carreira, de acordo com Bottini (2005) vem do latim via carraria que significava “estrada para carros”. O termo carreira como definição de trajetória da vida profissional só começou a ser usado no século XIX.

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, nível organizacional, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17)

A necessidade por um sistema que gerisse carreiras nas empresas se tornou mais efetiva após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento da complexidade organizacional das empresas. Devido a uma busca pelas empresas de expandir seus mercados consumidores, a um aumento da complexidade técnica das empresas e ao maior estímulo à reflexão das pessoas, iniciou-se uma mudança na forma de pensar carreira. Esta nova forma de administração de carreiras possui as seguintes características (DUTRA, 1996):

- Gestão compartilhada da carreira entre empregado e empregador, visando o desenvolvimento de ambos;
- Dada a redução de níveis hierárquicos, os critérios de crescimento profissional não estão vinculados a estrutura organizacional;

- Critérios transparentes de promoção, com objetivo de explicitar as expectativas da empresa em relação aos seus funcionários;
- Estruturas de crescimento paralelo, sendo a “carreira em y” o tipo mais difundido, visando oferecer outras alternativas de crescimento, neste caso a carreira técnica.

Atualmente, no século XXI, a responsabilidade pela carreira, está migrando quase que exclusivamente para o trabalhador. Cappelli (1999) enfatiza que os empregados são encorajados a dirigir suas atenções para o gerenciamento da carreira fora da empresa, para o mercado.

Pelo conceito tradicional, carreiras bem sucedidas aconteciam em uma ou no máximo duas empresas e, de tempos em tempos, eram marcadas por aumentos e promoções, coroando bons desempenhos. Bauman (2001) afirma que uma corrente invisível prendia os trabalhadores em suas empresas. Nos tempos de hoje esta corrente foi rompida.

3.2.1 Planejamento da carreira

Segundo Citrin & Smith (2003, p. 9 e 10), o planejamento de carreira tem que estar voltado para em cinco aspectos principais, denominados “as cinco atitudes para uma carreira espetacular”:

1. Compreender o seu valor: as pessoas que têm uma carreira extraordinária compreendem como se agrega valor ao ambiente de trabalho e traduzem isso em ação, abstraindo valores pessoais de cada fase de sua carreira.

2. Praticar a liderança carismática: as pessoas que têm uma carreira extraordinária não trilham um caminho difícil que as leva ao topo, mas são levadas até lá.

3. Vencer o paradoxo da permissão: as pessoas que têm uma carreira extraordinária conseguem se livrar de um dos grandes círculos viciosos do mundo dos negócios: não se consegue trabalhar sem ter experiência e não se adquire experiência sem ter um trabalho.

4. Conquistar um diferencial usando o princípio do desempenho dos 20/80: as pessoas que têm uma carreira extraordinária vão muito além da descrição do cargo que ocupam, reciclando os objetivos predeterminados para criar idéias inovadoras e de impacto inesperado.

5. Encontrar o encaixe correto (pontos fortes, paixões e pessoas): as pessoas que têm uma carreira extraordinária tomam decisões tendo em vista os resultados de longo prazo, guiam-se de acordo com seus pontos fortes e paixões inatas e trabalham com pessoas de quem gostam e a quem respeitam.

4. Questões para Discussão

1. Qual a importância de trabalhar em outras empresas antes de gerir um negócio próprio?
2. Como identificar o melhor momento de arriscar tudo, mudar drasticamente nossas vidas e buscar nossos sonhos?
3. Perfil empreendedor: nascemos com ele ou adquirimos ao longo de nossa vida?
4. Carreira: onde começa e termina a responsabilidade de cada um, trabalhador e empresa?

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.

CITRIN, J. M. & SMITH, R. S. As cinco atitudes para uma carreira espetacular. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. A metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. "Empreendedorismo : transformando idéias em negócios". Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. "Inovação e Espírito empreendedor: prática e princípios". São Paulo: Pioneira, 2003.

DUTRA, J. S. in FLEURY, M. T. (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. "Empreendedorismo". Porto Alegre: Bookman, 2004.

PINCHOT, Gifford, PELLMAN, Ron. Intra-empreendedorismo na Prática - um guia de inovações nos negócios. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

SEBRAE/NA. GEM: Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo-no-brasil-pesquisa-gem>. Acesso em: 12 set.2009.

REDAÇÃO O ESTADO DO PARANÁ. Homens: a incontinência urinária pode ter controle. Disponível em: <http://www.parana-online.com.br/canal/vida-e-saude/news/150405/?noticia=HOMENS+A+INCONTINENCIA+URINARIA+PODE+TER+CONTROLE> . Acesso em: 15 set.2009.

REDAÇÃO O GLOBO. Crise aumenta demissões, e desemprego no Brasil pode atingir média de 9% em 2009. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/12/06/crise_aumenta_demissoes_desemprego_no_brasil_pode_attingir_media_de_9_em_2009-586879088.asp Acesso em: 12 out.2009.

REDAÇÃO TRIBUNA DO NORTE. Siderúrgicas são as mais afetadas pela crise financeira. Disponível em <http://tribunadonorte.com.br/noticias/107576.html> Acesso em: 17 out.2009

CHADE, JAMIL. Meio milhão de pessoas já foram demitidas com a crise. O Estado de São Paulo. Disponível em: http://www.estadao.com.br/economia/not_econo294176,0.htm Acesso em: 22 out.2009

Diversos. Assuntos relacionados a empreendedorismo. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: out.2009.