



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

de Almeida Vitória, Carla; Lenzi, Fernando César; Durieux Zucco, Fabrícia; Reis, Clovis  
GLOBAL SIX: DECISÃO PELO EMPREENDEDORISMO – SOMANDO FORÇAS PARA O  
SUCESSO

Revista Alcance, vol. 20, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 417-428

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748345009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# GLOBALSIX: DECISÃO PELO EMPREENDEDORISMO – SOMANDO FORÇAS PARA O SUCESSO

GLOBALSIX: DECISION FOR ENTREPRENEURIALISM – JOINING FORCES FOR SUCCESS

GLOBALSIX: DECISIÓN POR EL EMPRENDEDORISMO – SUMANDO FUERZAS PARA EL ÉXITO

**Carla de Almeida Vitória**

Especialista

Universidade do Vale do Itajaí

cacauvitória@yahoo.com.br

**Fernando César Lenzi**

Doutor

Universidade do Vale do Itajaí

lenzi@univali.br

**Fabrícia Durieux Zucco**

Doutora

Universidade Regional de Blumenau / Universidade do Vale do Itajaí

fabricia@furb.br

**Clovis Reis**

Doutor

Universidade Regional de Blumenau

clovis@furb.br

Submetido em: 25/03/2013

Aprovado em: 29/07/2013

## RESUMO

A tecnologia da informação não para de evoluir, de se transformar a cada segundo e, nesse ritmo, continua seu forte fluxo em direção às estratégias de negócios das empresas, exigindo um contínuo aperfeiçoamento de seus gestores e malabarismos para reduzir custos, aumentar a eficiência de processos, lidar com as incertezas do mercado e com as oportunidades a serem buscadas, atingidas e superadas. É nesse universo que se insere a GlobalSix, empresa nova no segmento de consultorias e soluções tecnológicas que nasceu da união de profissionais especializados e dispostos a ousar e empreender. O protagonista deste caso de ensino e da história da GlobalSix é Ronaldo de Almeida Vitória, ex- funcionário de um banco nacional de grande porte, que deu asas ao sonho de ter seu próprio negócio, enfrentou desafios, assumiu riscos calculados e apostou nas competências empreendedoras, dele e dos sócios, para criar uma empresa orientada para oferecer soluções baseadas em tecnologia de ponta e inovação de processos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento empreendedor. Competências empreendedoras. Riscos de empreender.

## ABSTRACT

Information technology is continually evolving and transforming itself, and at this pace, it continues its strong flow towards companies' business strategies, requiring a continuous improvement on the part of its managers, a juggling of costs, increased efficiency of processes, and the ability to deal with market uncertainties and the opportunities to be pursued, as well as those achieved or overcome. It is within this

universe that Global Six is inserted; a new company in the consultancy and technology solutions sector, born out of a coming together of specialized professionals who were willing to step out in boldness and take on new challenges. The protagonist of this teaching case and of the history of Global Six is Ronaldo de Almeida Vitória, a former employee of a large national bank, who gave wings to the dream of having his own business, faced challenges, took calculated risks, and relied on his entrepreneurial skills, and those of his associates, to create a company focused on providing solutions based on cutting edge technology and process innovation.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial behavior. Entrepreneurial skills. Risks in Entrepreneurship.

## RESUMEN

La tecnología de la información no cesa de evolucionar, de transformarse a cada segundo y, en ese ritmo, continúa su fuerte flujo en dirección a las estrategias de negocios de las empresas, exigiendo un continuo perfeccionamiento de sus gestores y malabarismos para reducir costos, aumentar la eficiencia de los procesos, lidiar con las incertidumbres del mercado y con las oportunidades a ser buscadas, alcanzadas y superadas. En ese universo se inserta la GlobalSix, empresa nueva en el segmento de consultorías y soluciones tecnológicas, que nació de la unión de profesionales especializados y dispuestos a osar y emprender. El protagonista de este caso de estudio y de la historia de la GlobalSix es Ronaldo de Almeida Vitória, ex empleado de un banco nacional de gran porte, que dio alas al sueño de tener su propio negocio, enfrentó desafíos, asumió riesgos calculados y apostó en las competencias emprendedoras propias y de sus socios, para crear una empresa orientada a ofrecer soluciones basadas en tecnología de punta e innovación de procesos.

**PALABRAS CLAVE:** Comportamiento emprendedor. Competencias emprendedoras. Riesgos de emprender.

## INTRODUÇÃO

O desejo de realização profissional e a necessidade de romper com paradigmas e rotinas para buscar novas conquistas instigaram Ronaldo de Almeida Vitória a tomar a decisão de se demitir da empresa bancária na qual trabalhou por vinte anos para abrir seu próprio negócio. Ele identificou oportunidades, estabeleceu objetivos e procurou implementá-los por meio da organização de pessoas e recursos.

Eis aí o perfil de alguém que soube aliar paixão, ousadia e conhecimento para realizar o que se pode chamar de ação empreendedora. Foi nesse movimento no sentido de mudança que Ronaldo encontrou outros sujeitos tão arrojados quanto ele e compôs a equipe da GlobalSix, uma empresa que se lançou no mercado de consultoria empresarial e desenvolvimento de soluções tecnológicas em junho de 2011 no estado de São Paulo.

## TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE UM EMPREENDEDOR

Ronaldo de Almeida Vitória iniciou sua vida profissional em 1978, aos 14 anos de idade, como funcionário de um clube para lazer que atendia grandes metalúrgicas da região de Osasco (São Paulo). Realizava diversas atividades na lanchonete, na loja de roupas e também na área da piscina. Além disso, trabalhava nas cantinas das metalúrgicas como balconista, chapeiro e caixa. Depois foi empregado de uma indústria têxtil de grande porte na mesma cidade. Trocava o dia pela noite. Passava as madrugadas trabalhando. Era necessário.

Em 1991 foi contratado pelo Banco Z, no cargo de escriturário, e grampeava boletos às suas respectivas faturas — função vista como um serviço de pouco valor. Mas, para Ronaldo, olhar para

trás hoje e ver tudo que se passou é reconhecer que essa trajetória foi muito difícil, mas fortaleceu seu alicerce profissional. Aos poucos Ronaldo passava por outros tipos de serviço, ainda pouco valorizados. Mas sua experiência prática crescia mais e mais. Acompanhou a chegada dos primeiros computadores no departamento e, enxergando a oportunidade de aprendizado, não perdeu tempo. Foi um dos primeiros a utilizá-los. Nesse período, ele concluiu o segundo grau, interrompido na época em que prestou o serviço militar.

No ano 2000, teve sua primeira promoção no Banco Z. Passou a chefe de serviços, recebendo a missão de gerenciar uma equipe. Com grande esforço para driblar dificuldades econômicas, Ronaldo foi para a faculdade. Ele tinha como grande motivação a preferência do Banco Z por contratar e manter profissionais com curso superior em seu quadro de funcionários, além da oportunidade de aprender os conceitos acadêmicos e poder acompanhar a evolução do mercado. A vontade de aprender e crescer profissionalmente se tornava maior e logo Ronaldo tratou de emendar o término de faculdade com o início da pós-graduação em gestão estratégica de *marketing*. Procurando por um diferencial dentro da empresa, em seguida fez mestrado em gerenciamento de projetos, um curso que complementava sua experiência profissional.

A carreira no Banco Z começou a deslanchar: foram cinco promoções até assumir, em 2007, as funções de subgerente C, a posição mais alta para esse cargo, porém, incompatível com as responsabilidades que lhe eram atribuídas. Passados três anos da última promoção, Ronaldo estava insatisfeito e questionava seu futuro profissional. Depois de quase vinte anos trabalhando no Banco Z, ele não somente pensava em adentrar o mercado e abrir sua própria empresa, como também planejava e atuava estrategicamente nessa direção. Abrindo portas para um futuro próximo, ele fazia novos contatos, relacionava-se com muitas pessoas e adquiria cada vez mais experiência. Ronaldo trazia consigo uma significativa bagagem de vivência profissional, porém, para ele, isso ainda não era suficiente, faltava algo maior.

## DILEMAS PESSOAIS OU INQUIETAÇÃO DE EMPREENDEDOR?

Final de 2010, cidade de Osasco, São Paulo. Muitos dilemas e algumas insatisfações. Assim era a rotina de Ronaldo, subgerente no departamento de produtos e serviços na matriz do Banco Z. Observando as pessoas com quem trabalhava, ficava se perguntando: será que eu quero o mesmo futuro profissional que o delas? Ele as olhava e enxergava em muitas delas uma grande competência, mas estavam ali fazendo coisas inferiores às suas capacidades, porque não tiveram a "sorte" de unir oportunidade e competência.

A esposa, Cíntia, tentava animá-lo, ressaltando suas competências e o motivando a tomar uma atitude. Ela realmente acreditava que o marido podia mais do que pensava. Só faltava um empurrãozinho para que ele pudesse enxergar a si mesmo, sentir-se apoiado para realizar seus sonhos e ir mais longe.

Respeitado por todos com quem trabalhava, Ronaldo transitava entre um departamento e outro com profissionalismo e aceitação do grande grupo, mas seu coração andava inquieto com o dilema a ser enfrentado, talvez o último ali dentro: pensava em se desligar do Banco Z. Ronaldo confiava em sua própria capacidade de assumir novos desafios, mas era preciso cautela e ponderar os riscos dessa decisão que afetaria não somente a sua vida, mas de toda a sua família.

Num momento de descontração, tomando um cafezinho com o amigo Marcos Costa, que atuava no mercado de tecnologia, Ronaldo falou sobre o desejo de ter uma empresa própria, ideia que também tomava os pensamentos de Marcos. Falaram sobre realização pessoal e profissional e sobre a vontade ter o próprio negócio, o que, para eles, exigia espírito empreendedor, realizar ações direcionadas, ser confiante, ter pensamento criativo, identificar e criar novas oportunidades, compartilhar talentos e experiências, ter autonomia, iniciativa, liderança.

Durante o encontro, conversaram sobre as experiências na área de consultorias e desenvolvimento de software para soluções empresariais. Foi um encontro providencial para Ronaldo. Os dois tinham muita experiência e isso encurtava o caminho de uma análise para o negócio. O acordo estava feito! Ronaldo e Marcos decidiram entrar no mundo das consultorias empresariais e soluções tecnológicas.

Para o sonho tomar forma, era necessária uma parceria ou sociedade com profissionais qualificados, pois a proposta da nova empresa se direcionava para criar soluções customizadas, conforme a necessidade e o perfil de cada cliente. No início do processo de formação da empresa, no primeiro semestre de 2011, Marcos trouxe a ideia de compor, com outros dois profissionais, Fernando Eiras e Alexandre Simas, a área de *marketing* e desenvolvimento, pois estes já atuavam com Marcos na empresa em que ele trabalhava. Ronaldo concordou. Posteriormente, Fernando trouxe outro profissional especializado, Nilson Pereira, atuante na área de infraestrutura.

Fazendo contatos e garimpando talentos, Ronaldo agregou mais um profissional para compor a área comercial da empresa, Jacques Pilnik. Assim, o novo empreendimento ganhava forma, abrangendo as áreas de *marketing*, relacionamento, comercial, negociação, tecnologia de sistemas (infraestrutura), produtos, estratégias, comunicação e desenvolvimento. Os seis parceiros se reuniram diversas vezes e traçaram um planejamento de como seriam os serviços oferecidos. Estabeleceram metas e objetivos e definiram tarefas de acordo com as competências individuais. "As coisas estavam se ajeitando, tomando direção e formando pilares", como dizia Ronaldo.

## SOCIEDADE E PARCERIAS

Vinte e um de junho de 2011. A sociedade estava firmada. Foi nesse dia que Ronaldo comunicou aos sócios — eram seis contando com ele — seu pedido de demissão do Banco Z. O afastamento do Banco aconteceu num clima tranquilo e amigável. No dia seguinte, ele já estava trabalhando com afinco na estruturação do novo empreendimento. Os sócios se reuniram na primeira sede da nova empresa, no Centro Comercial de Alphaville em São Paulo, e discutiram aspectos relacionados à empresa e seus serviços.

O grupo já havia buscado informações de empresas, clientes e parceiros sobre pontos fortes e pontos fracos no mercado em que atuavam, serviços oferecidos por outras empresas do ramo de solução tecnológica e consultoria empresarial. Com a área de trabalho identificada, estabeleceram estratégias de abordagem aos potenciais clientes. As áreas da empresa já estavam representadas por diretorias e responsabilidades, os cargos definidos e o nome da empresa escolhido: GlobalSix. Dois meses depois, os sócios Alexandre e Nilson foram afastados da sociedade por não terem cumprido os compromissos firmados com os demais sócios.

A implantação do negócio não envolvia investimento elevado nem a necessidade de um ponto comercial exposto ao público, mas requeria autodeterminação, visão ampla do negócio e do mercado, foco em resultados e muita energia — ingredientes que não faltavam aos sócios. O bom andamento da empresa dependia de uma vasta carteira de clientes e parceiros que foram trazidas pelos sócios, especialmente por Ronaldo e Jacques.

Com o afastamento de Nilson, que havia cedido o imóvel para abrigar a empresa, o grupo de sócios foi à procura de outro espaço para se instalar em agosto de 2011. Escolhido estrategicamente, com custo baixo para a região em que estava e também para a disponibilidade financeira da GlobalSix, o novo local tinha estacionamento, boa vizinhança comercial e ficava próximo à matriz do Banco Z, visado como potencial cliente. As instalações comportavam espaços para atendimento do cliente, reuniões, treinamentos e área de trabalho administrativo.

Como bom estrategista, Ronaldo resolveu, com os outros sócios, realizar parcerias focando três aspectos:

Primeiro: com a parceria, eles poderiam entrar com a marca da empresa aliada e com seus serviços e experiências. Isso era importante inclusive para negociar com o Banco Z, que tinha como política não aceitar ex-funcionários como fornecedores ou parceiros, menos ainda fazer a formalização de contratos com eles. No caso de outros bancos, uma parceria seria fundamental, porque eles ainda não atendiam às exigências para homologação de fornecedores, como, por exemplo, a política de recursos humanos com determinada quantidade de funcionários contratados.

Segundo: agregar competências e tecnologia, afastando-se da conotação de concorrência e apostando na integração de soluções, na soma de valores e talentos humanos. A ideia era somar e não concorrer.

Terceiro: parcerias confiáveis poderiam influenciar positivamente a imagem da GlobalSix e vice-versa. Não seria interessante desenvolver um produto vendido com a identidade da empresa que o comercializa. Se, para determinado produto, não houvesse experiência para desenvolvê-lo, deveriam buscar o melhor que o aliado tem e que a GlobalSix não tem.

## OBSTÁCULOS VENCIDOS

Ainda em 2011, os sócios mantiveram contato com várias empresas, aquelas potencialmente parceiras e outras que poderiam vir a necessitar dos serviços da GlobalSix. Em geral, o diálogo era focado no que realmente interessava para todas as partes. Bem preparados, Ronaldo e Jacques faziam visitas diárias a clientes, sabiam usar a forma de linguagem mais adequada de linguagem e os pontos a abordar. Quando necessário, alteravam o discurso. A facilidade em fazê-lo era notável. Eles adotavam estratégias de persuasão pautadas nas experiências e no conhecimento prévio sobre os clientes e as suas demandas por serviços. Em relação às empresas para as quais somente prestariam serviços, encontraram uma atmosfera de respeito e confiança dos profissionais que os atenderam — fruto da experiência de mercado que possuíam. Sabiam mesmo aonde queriam chegar!

Porém, num novo negócio, nem tudo são flores. O pouco tempo de histórico empresarial era uma barreira. "Mas obstáculos são feitos para serem ultrapassados", como dizia Ronaldo. E eles sempre eram vencidos quando os sócios apresentavam a empresa e os produtos. A experiência contava e as parcerias já estabelecidas com algumas grandes empresas também. Mas, e o paradigma da concorrência *versus* parceria em relação a empresas que atuavam no mesmo mercado? Essa partida do jogo trazia o desafio de mudar o pensamento de muitos e, aos poucos, a GlobalSix conseguiu. Mais um obstáculo vencido.

O valor do aluguel do imóvel que ocupavam começou a pesar para a empresa. Um tio de Jacques ofereceu uma sala em um imóvel comercial de sua propriedade na região de Pinheiros, na cidade de São Paulo, sem gastos com aluguel. Os sócios avaliaram e entenderam que a GlobalSix poderia atuar com um conceito já praticado no mercado: o de escritório virtual. O endereço fiscal passou de Alphaville para Pinheiros. A parte contábil estava em dia e o único custo fixo se referia ao uso do Data Center, contratado para hospedar toda a infraestrutura da GlobalSix.

Dificilmente uma empresa nova tem um retorno significativo em curto prazo, mas a expectativa, ao final dos primeiros seis meses de trabalho, era grande. O faturamento era suficiente para pagar as contas da Globalsix, porém, ainda não garantia o pagamento de salários aos sócios. Em um semestre, a maior demanda da GlobalSix se dava na consultoria. Na opinião de Jacques, "a empresa tem uma estrutura bacana que cresceu rápido, mas os negócios não são tão rápidos assim, como vender parafusos". A empresa já possuía contrato efetivo com cinco clientes, algumas parcerias, uma ampla *network* e propostas lançadas aguardando confirmações.

Em outubro de 2011, a empresa passou a contar com a atuação comercial e de parceria de um novo profissional, Roberto Siemens. Com mais de quarenta anos de experiência no segmento financeiro, mostrando comprometimento e resultados potenciais, ele foi convidado para compor a sociedade da GlobalSix. O convite foi aceito de imediato.

## DECISÕES IMPORTANTES

No final de 2011, a situação financeira de Ronaldo não era das melhores. O faturamento da empresa cobria somente as despesas básicas da empresa e não sobrava nada para os sócios. A falta de comprometimento de alguns sócios em relação às suas ações profissionais acabara por afetar, de certo modo, também as finanças pessoais. Família aumentando e dificuldades surgindo. Redução de despesas e risco de perda do carro e da casa. Ronaldo decidiu buscar uma saída imediata para atender à família sem prejudicar a continuidade da empresa.

Nessa época ele foi procurado por duas grandes empresas que lhe propuseram emprego fixo. Ótimas propostas. Que dilema! Ronaldo mantinha firme o propósito de continuar na GlobalSix mesmo diante de resultados desanimadores, confiando na superação de mais esse desafio.

Uma das propostas pagava mais que o dobro, comparado ao que ele recebia no Banco Z e representava uma ótima oportunidade de aprendizado e de novas práticas. Mas Ronaldo tinha assumido responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos da empresa. Não era sua intenção desistir do negócio, mesmo que tivesse que despender mais esforços para conciliar todas as tarefas. Com apoio dos sócios e da esposa, Ronaldo aceitou o emprego e continuou atuando na GlobalSix. Tudo certo, não fosse o descontentamento com o pouco interesse demonstrado pelos sócios Fernando e Marcos.

Ronaldo, Jacques e Roberto fizeram uma longa negociação com um cliente em regime de parceria. Foram muitas idas e vindas, esforços físicos e intelectuais dispensados nas negociações que transcorreram nos primeiros meses de 2012. Resultado: interesse efetivo do parceiro e datas agendadas para assinatura de contratos. No meio do caminho, uma surpresa nada agradável: o sócio Fernando, que não participara de praticamente nada do processo e sem conhecer toda a negociação, argumentou contra esse negócio, levando o sócio Marcos a compartilhar da mesma opinião. Juntos apresentaram um parecer negativo sobre a formalização do negócio. Decepção para os outros sócios. Afinal, Fernando e Marcos tiveram tempo suficiente para interromper a negociação antes que ela chegasse ao seu ponto máximo.

A negativa por parte de Fernando e Marcos, que até então dominavam a tecnologia EDI (*Electronic Data Interchange* — transmissão eletrônica de dados) que seria utilizada com o novo parceiro, fez vir à tona fragilidades e riscos ligados à sociedade. Ronaldo costumava dizer que não era suficiente apenas ter diploma, mas sim experiência prática em situações diversas e, principalmente, características interpessoais: saber ouvir, administrar conflitos, reconhecer os valores e os resultados do outro.

Ronaldo, Jacques e Roberto decidiram pelo desligamento dos dois outros sócios da GlobalSix. Com postura ética e estratégias de resolução de conflitos surgidas naturalmente, Ronaldo conversou com Fernando e Marcos, expôs a situação da empresa e os convenceu que a melhor solução seria a saída da sociedade, mantendo uma relação de parceria com a GlobalSix para os serviços de EDI.

## E A GLOBALSIX ATUALMENTE, COMO ESTÁ?

São Paulo, 11 de junho de 2012. Esta pergunta foi feita pela irmã mais nova de Ronaldo, Carla. Seu interesse pela trajetória da empresa era genuíno. Admiradora da história e dos princípios do irmão, ela pensava em um dia escrever sobre tudo isso. Ronaldo sempre deixara a irmã a par de tudo o que acontecia na empresa e em sua vida. Os laços se estreitaram.

A GlobalSix já caminhava sobre terreno firme, confiante no fortalecimento do setor de consultoria em tecnologia da informação. Segundo Ronaldo, dados da Kennedy Consulting Research & Advisory indicam que o negócio da consultoria no Brasil é considerado um dos mercados com maior crescimento absoluto no período de 2009-2013, além de ser o mais substancial da América Latina. A previsão é que o país, até 2014, contribua com algo em torno de 7,2 milhões de dólares dos mais de 1,67 bilhões de dólares da receita total movimentada por consultorias na América Latina, incluindo aquelas que trabalham com tecnologia da informação. É nesse mercado, enfatiza Ronaldo, que a GlobalSix busca se inserir cada vez mais como consultoria focada na integração de sistemas e na adoção de tecnologias que ajudem os clientes a planejar, redesenhar, construir e operar novas organizações em sincronia com novos contextos empresariais e direções estratégicas inovadoras.

Antes de junho, a empresa efetuou a segunda alteração do contrato social, registrando as saídas de Marcos e Fernando e a inclusão de Roberto como sócio, e continuava sediada em Pinheiros e com seu website no ar. Estava firme no mercado, com participação em eventos, várias reuniões de negócios, visitas, pequenos e grandes negócios em andamento. Embora o faturamento ainda não fosse significativo, era muito promissor.

Em meados de março de 2012, Ronaldo trouxe dois profissionais para a GlobalSix, Jorge Guimarães e Wanderson Vieira, que passaram a atuar e a responder por duas diretórias da empresa, a área de vendas e comercial e a de desenvolvimentos e tecnologias, respectivamente. Apesar do cansaço característico de quem trabalha muito, Jacques e Roberto continuam se dedicando completamente aos negócios.

Reconhecendo os esforços e a dedicação que os novos profissionais da GlobalSix vinham demonstrando, Ronaldo, Jacques e Roberto decidiram oficializar o convite para que Jorge e

Wanderson passassem a compor a sociedade da empresa. Mesmo sem remuneração fixa, eles aceitaram, acreditando no potencial da empresa de soluções em tecnologia para o mercado.

Os negócios de ampliaram, a empresa se fortaleceu no mercado e completou dois anos de atividades em junho de 2013. Após um período de ajuste de foco e de planejamento, os atuais sócios se mantêm unidos, confiantes, e agora recebendo salários da GlobalSix. "Nossos serviços ultrapassam a fronteira da simples entrega, expandindo-se para a consultoria empresarial e para o desenvolvimento de soluções personalizadas para cada cliente, tendo como suporte a integração e convergência de diversas tecnologias", enfatiza Ronaldo.

A história de Ronaldo de Almeida Vitória é semelhante à de muitos brasileiros. E o dilema, o mesmo. Descontente com uma rotina de trabalho que impõe limites e engessa a criatividade, o funcionário de uma grande empresa, depois de vários anos de trabalho, resolve deixar o emprego e criar seu próprio negócio. Nesse momento emerge o conflito entre o empreendedor que recusa o comodismo e a mesmice de tarefas repetitivas, e o profissional que pensa nos riscos e na imprevisão do novo. Esse sujeito pode ser um gerente competente, mas o empreendimento idealizado exige mais do que isso. Agora ele trabalha bem mais de oito horas por dia e mal consegue pagar as contas da empresa. Não conta com o salário no final do mês e tem que assumir novas despesas, além das pessoais e da família. Mas mantém a esperança de que o negócio dará certo.

O desejo de ser empreendedor não basta. É preciso ter consciência de que uma empresa não pode começar a partir de um impulso momentâneo. Deve ser fruto de reflexão, de estudo de mercado e de planejamento criterioso. É fundamental estabelecer parcerias que se encaixem na estrutura da empresa de acordo com seus talentos e habilidades. Competência técnica e serviços de excelente qualidade são essenciais para o sucesso. O negócio precisa de inovação empreendedora para poder competir, diferenciar-se e se fortalecer no mercado, atraindo e mantendo clientes numa base regular e contínua. Afinal, empreender é saber dosar ousadia e equilíbrio. E Ronaldo conseguiu articular tudo isso.

## NOTAS DE ENSINO

Pessoas demasiadamente passivas e medrosas não empreendem. Gostam de trabalhar em ambientes engessados ou com pessoas de visão limitada. Mas os empreendedores não deixam seus sonhos morrerem. Em vez disso, eles constroem, transformam em realidade, criam novos sonhos e hoje impactam milhões de pessoas no Brasil e no mundo. Em qualquer empreendimento há um momento em que a gestão está na cabeça de pouca gente. É um momento difícil, muito solitário. É o empreendedor e a cabeça dele.

## OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O texto tem por objetivo apresentar um caso para ensino a respeito da decisão pelo empreendedorismo e a realização do negócio próprio. Este caso poderá ser utilizado como material de estudo em sala de aula, em cursos de graduação e pós-graduação que abordam o empreendedorismo e as suas vertentes.

## FONTES DE DADOS

Este caso relata a criação e o desenvolvimento de uma empresa orientada para oferecer consultoria e soluções tecnológicas que viabilizam e agregam valor ao negócio do cliente, baseadas em tecnologia de ponta e inovação de processos. As informações sobre a trajetória da GlobalSix foram coletadas por meio de entrevista realizada com um dos sócios da empresa, Ronaldo de Almeida Vitória, que protagoniza a história de uma ação empreendedora marcada por inquietações e desafios. O referencial teórico apresentado é fruto da interlocução com diversos autores que abordam o tema do empreendedorismo.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Na história da GlobalSix, quais foram os principais desafios e dificuldades enfrentados? Discuta como eles foram superados.

A literatura aponta que o empreendedorismo envolve inquietações, riscos e decisões muitas vezes ousadas. Identifique e discuta esses três aspectos no caso de Ronaldo Vitória.

Na trajetória de Ronaldo de Almeida Vitória, identifique e discorra sobre as características que o identificam como empreendedor.

## REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

### EMPREENDEDORISMO

Gostar do negócio, assumir responsabilidades, estabelecer metas e objetivos claros, enfrentar situações que implicam desafios ou riscos moderados, estar atento às oportunidades, buscar novos conhecimentos para manter-se atualizado e acreditar em si mesmo são ingredientes que não podem faltar a quem vai abrir uma empresa. A associação desses elementos ao desejo de mudança em sua vida profissional foi fundamental para que Ronaldo Vitória se lançasse no mundo do empreendedorismo — definido por Hisrich, Peteres e Shepherd (2009) como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes.

Pode-se entender o empreendedorismo como a conexão de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica (CARLAN; CARLAN, 1998) ou ainda como a busca de novas direções, novas conquistas (SOUZA, 2001). Todos esses aspectos identificam o idealizador da GlobalSix, que agregou à sua tendência de busca por realização pessoal e profissional uma visão de estrategista, direcionada à inovação de práticas e à aquisição de novas experiências.

Antes de pedir demissão da empresa na qual trabalhava para investir num novo projeto de vida, Ronaldo procurou profissionais competentes em diferentes áreas e estabeleceu uma gestão compartilhada, agregando ideias e somando competências para tornar possível o seu sonho. Com essas ações, ele iniciou sua trajetória e empreendedorismo, entendido como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (DORNELAS, 2008, p. 22).

Quase todas as definições de empreendedorismo fazem referência a um comportamento observado no caso de Ronaldo, que, segundo Shapero (1975), inclui tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático.

Se, para Timmons (1994), o empreendedorismo é uma revolução do século XXI, mais poderosa do que foi a revolução industrial no século XX, para Ronaldo foi uma revolução de vida. A capacidade de assumir riscos calculados, imbricada a uma enorme vontade de materializar um sonho persistente, serviu de combustível para transformar sua realidade no sentido de dar nova direção aos seus projetos pessoais e profissionais.

Motivação para o trabalho, visão de mercado e metas bem definidas impulsionaram Ronaldo para a criação da GlobalSix, que pode ser classificada como uma ação empreendedora, já que “os ingredientes da realização empreendedora estão fundamentados na visão, no foco e na energia” (LENZI; KIESEL, 2009, p. 10). Como todo empreendedor, ele sabia aonde queria chegar, criando uma empresa com planejamento, objetivando crescimento e visando aos lucros (DORNELAS, 2008).

De acordo com Filion (1999, p. 19), “o empreendedor caracteriza-se por ser 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”. Nesse contexto,

pode-se inserir a inovação e o conhecimento — que não faltaram a Ronaldo e aos outros sócios da GlobalSix — como elementos essenciais da ação empreendedora.

Nas economias de mercado turbulentas, a inovação é o elixir de vida para as empresas, independentemente do seu tamanho ou outros atributos. Crescimento, sucesso e sobrevivência, tudo dependerá da capacidade das empresas para inovar em uma base contínua (VARIS; LITTUNEN, 2010). O conhecimento é entendido como o principal ingrediente na mistura de inovação. O pré-requisito de cada inovação ou é a geração de novos conhecimentos ou a combinação de peças existentes no conhecimento das tramas empreendedoras (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 1985).

No caso da GlobalSix, a inovação foi traduzida nas propostas de parceria com organizações que pudessem influenciar positivamente a imagem da empresa, aliar sua marca aos serviços e às experiências da GlobalSix e integrar soluções com a soma de talentos. Tudo isso para se afastar da tradicional visão de concorrência e estabelecer novos métodos de articulação com pessoas e empresas para somar conhecimentos e competências.

Como enfatiza Malmann (2013), referindo-se ao rápido avanço das tecnologias de informação, “aquilo que para a geração X parecia ficção, para nós da geração Y é realidade e provavelmente muito do que vemos em filmes hoje será o dia a dia da geração Z”. E nesse cenário, diz ele, “é inovar ou morrer”. A morte prematura — que atinge quase 60% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2004) — nunca esteve nos planos da GlobalSix, que em junho de 2013 completa dois anos de atividades. Apesar de muitas dificuldades, como a falta de dinheiro para pagar as contas da empresa e arcar com as despesas domésticas, além do afastamento de sócios que causou alguns transtornos operacionais, a GlobalSix se manteve de pé e continua firme no mercado.

## COMPORTAMENTO E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Embora variáveis organizacionais possam ser vitais para o desempenho das organizações, é importante reconhecer que o empreendedor, em especial nas pequenas e médias empresas, atua como um porteiro, permitindo que os recursos internos da organização sejam utilizados para atingir o sucesso organizacional (AHMAD; RAMAYAH; KUMMEROW, 2010). Há que se considerar que “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter sucesso, no entanto, nem todo administrador é um empreendedor” (DORNELAS, 2008, p. 15).

Ao tomar decisões e, uma vez tomadas, implementá-las por meio de organização de pessoas e recursos (CASSON, 2010), identificar oportunidades ainda não exploradas (KIRZNER, 1979), estabelecer e atingir objetivos e manter um alto nível de consciência do ambiente em que atua (FILION, 1999), Ronaldo demonstrou as capacidade esperadas de um empreendedor e de um eficiente administrador — sua formação acadêmica contribuiu para esse desempenho.

O caso de Ronaldo deixa evidente o perfil de empreendedor, aquele que possui conhecimentos, habilidades, capacidades e competências para ser um líder estratégico para a sua empresa, na qual suas ações influenciam o sucesso (MARKMAN; BARON, 2003). Ele formulou estratégias, reconheceu e aproveitou as oportunidades para sua atividade empresarial (BEAVER; JENNINGS, 2005).

Bird (1995) define competências empreendedoras como características subjacentes dos indivíduos e que incluem conhecimentos específicos e genéricos, motivos, traços, autoconceito, papéis sociais e habilidades que resultam na criação de novos negócios, sua sobrevivência e crescimento. O autor acentua que elas são mecanismos pelos quais se pode alcançar o sucesso e melhorar os negócios. Dentre elas, destacam-se algumas essenciais à ação empreendedora e que podem ser identificadas no caso de Ronaldo:

O empreendedor competente prioriza o trabalho em alinhamento com objetivos de negócio; identifica problemas ou oportunidades; alinha ações em curso com os objetivos estratégicos (BIRD, 1995).

As competências envolvem as seguintes ações: assumir riscos relacionados ao trabalho; compreender as implicações mais amplas do negócio; perceber as necessidades não atendidas dos consumidores; identificar as demandas por serviços (BIRD, 1995).

Muitos desses aspectos são observados na atuação de Ronaldo que, no que se refere ao relacionamento, assume as características típicas de um empreendedor listadas por Bird (1995):

ter competência para negociar com os outros; manter uma rede pessoal de contatos de trabalho; interagir eficazmente com os outros; desenvolver relacionamentos de confiança; promover o trabalho em equipe.

O aprendizado é outro ponto fundamental. É importante aprender tanto quanto puder na área de trabalho; manter-se atualizado; aprender habilidades e conhecimentos para práticas reais (BIR, 1995). Para Sterk (2011), o talento e a criatividade não estão fundamentados em base natural; o processo educativo e a aquisição contínua de conhecimentos tornam-se reflexo do desenvolvimento de habilidades, destrezas e qualificações singulares das pessoas (SERTEK 2011).

Também esses aspectos se compatibilizam ao perfil do idealizador e sócio da GlobalSix. Ronaldo se formou em administração de empresas com habilitação em *marketing*, fez pós-graduação em gestão estratégica de *marketing* e cursou MBA em gerenciamento de projetos com o interesse de aprender conceitos acadêmicos e acompanhar a evolução do mercado. Para orientar seu novo negócio, buscou informações de empresas, clientes e parceiros sobre os pontos fortes e pontos fracos no mercado em que atuava, e o mesmo em relação aos serviços oferecidos por outras empresas do ramo de solução tecnológica e consultoria empresarial.

Igualmente relevantes na trajetória profissional de Ronaldo são as competências de manter um alto nível de energia; motivar-se para funcionar a um nível ótimo de desempenho; identificar pontos fortes e fracos; dizer a verdade, ser honesto e transparente nos negócios; ter responsabilidade e ser responsável pelas próprias ações; buscar apoio e aconselhamento da família e dos colaboradores mais próximos (BIRD, 1995).

Pode-se também usar como referência o modelo de competências do empreendedor de Cooley (1990), apresentado por (LENZI, 2009), para listar características de Ronaldo, detectadas na trajetória de criação da GlobalSix e que estão correlacionadas a um conjunto de fatores que dizem respeito à realização, ao planejamento e ao poder.

No que se refere à realização, o empreendedor faz coisas antes de ser forçado pelas circunstâncias; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados; busca oportunidades; tem persistência, agindo diante de obstáculos; muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio; assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos; faz um sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Quanto ao planejamento, estabelece metas e objetivos; busca informações; dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fornecer um serviço; define distribuição de tarefas de acordo com as competências individuais.

Em relação ao poder, o empreendedor utiliza estratégias para influenciar ou persuadir os outros; busca independência e autoconfiança; mantém seu ponto de vista, mesmo diante de resultados inicialmente desanimadores; expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

É importante salientar que Ronaldo demonstrou possuir uma visão não somente para negócios, mas também para pessoas, elementos fundamentais na construção do seu empreendimento, além de se manter atento às demandas do seu ramo de negócio. Ele e os sócios buscaram informações sobre o mercado em que atuavam, procurando se atualizar em relação aos serviços oferecidos por outras empresas do setor de solução tecnológica e consultoria empresarial. Isso é fundamental para atender aos desejos de seus futuros consumidores e para satisfazer às suas necessidades de realização profissional (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010).

A paixão manifestada pelo negócio, o conhecimento sobre sua área de atuação e a experiência que possuíam foi determinante na conquista de clientes e parceiros, tanto que os sócios da GlobalSix, como relatou Ronaldo, eram tratados com respeito e confiança pelos profissionais que os atendiam em suas visitas a potenciais clientes.

Embora a paixão pelo negócio seja elemento relevante para seu desenvolvimento e crescimento, ainda assim é extremamente necessário conhecer todas as nuances do empreendimento. Segundo Dornelas (2008, p. 19), “o empreendedor de sucesso leva consigo ainda uma característica singular, que é o fato de conhecer como poucos o negócio em que atua, o que leva tempo e requer experiência”.

## RISCOS DE EMPREENDEDOR

Empreender requer certa dose de ousadia, mesmo porque os riscos de um empreendimento são inerentes à sua realização. Degen (1989) diz que nem todas as pessoas têm disposição para assumir riscos e que o sucesso do empreendedor está na capacidade de conviver com e sobreviver a eles. A história de Ronaldo Vitória é um bom exemplo disso. Ele assumiu riscos quando deixou o emprego que lhe garantia uma situação confortável e resolveu investir em seu próprio negócio. Não foi uma simples aventura de alguém insatisfeito com a vida profissional que levava, mas uma decisão ponderada, tomada depois de muita reflexão.

O empreendedor é às vezes tachado com o rótulo de "jogador". Expressões como "apostar todas as fichas", "ou tudo ou nada", "tomador de riscos", usualmente aplicados ao perfil empreendedor, só ajudam a reforçar essa imagem. É um erro achar que o empreendedor aceita e busca o risco. O empreendedor não é um aventureiro. Ele nem sempre assume riscos, ele sabe ponderar todos os prós e os contras e, mesmo assim, quando assume o risco, faz o que pode para minimizá-lo (HASHIMOTO, 2013).

Ao afirmarem que assumir riscos é inerente ao estado de ser empreendedor, Girardi, Azevedo e Franklin (2001, p. 58) ressaltam que o "conjunto de características comuns aos homens de sucesso começa com a busca de oportunidade e passa pela persistência, comprometimento, trabalho duro, exigência de qualidade e eficiência e, sobretudo, disposição para correr risco, calculado, naturalmente". Por essa perspectiva, pode-se afirmar que Ronaldo é um homem de sucesso, porque seu percurso, antes e depois da criação da GlobalSix, reúne todas essas peculiaridades.

Irrequieto, Ronaldo observava o seu ambiente de trabalho no Banco Z e percebia nas pessoas certa acomodação, o que o incomodava muito. Ele não queria isso para sua vida. Então saiu da zona de conforto e partiu em busca de alternativas, de outros caminhos que o levassem à satisfação pessoal e à realização profissional. Cabe considerar, no caso de Ronaldo, que "uma vida extremamente segura aprisiona o indivíduo nos mesmos paradigmas, rotinas, pensamentos e emoções" (CAVALCANTI; TOLOTTI, 2011, p. 99) e que, ao decidir libertar-se dessa situação — atitude vista por muitos como audaciosa —, ele teve um ato de coragem e ousou ingressar em um novo mercado para superar bloqueios e conquistar sucesso, construindo e alimentando uma atitude proativa e otimista.

Importa também levar em conta que a ação do empreendedor não é solitária, ou seja, seus resultados se refletem em todos os envolvidos no processo. Durante todo o percurso de criação e implantação da GlobalSix, Ronaldo preocupou-se com o bem-estar de sua família, principalmente nos momentos de maior dificuldade financeira, quando teve que reduzir despesas domésticas e se viu às voltas com a ameaça de perder o carro e a casa. Para solucionar o problema financeiro, ele aceitou uma proposta de emprego e trabalhou duro para conciliar as novas funções com a atuação da GlobalSix, entendendo que "o empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões" (DORNELAS, 2008, p. 217).

Dornelas (2006) enfatiza que correr riscos é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor e que arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos. É ter, como Ronaldo, autodeterminação.

O próprio ato de abrir uma empresa ou investir em um negócio existente já se apresenta como uma ação de risco. Aprender a correr riscos calculados representa avaliar as alternativas e controlar os resultados. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a lidar com eles. Ronaldo aprendeu!

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, N. H.; RAMAYAH, T. W. C; KUMMEROW, L. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- BEAVER, G.; JENNINGS, P. The managerial dimension of small business failure. **Journal of Strategic Change**, v. 4, p. 185-200, 1995.

BIRD, B. Towards a theory of entrepreneurial competency. **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**, v. 2, p. 51-72, 1995.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A.; HOY, F. S. Who is na entrepreneur? Is aquestion work asking? **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4. p. 33-39, 1998.

CASSON, M. **Entrepreneurship**: theory, networks, history. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.

CAVALCANTI, G.; TOLOTTI, M. **Empreendedorismo**: decolando para o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo** (30 nov. 2006). Disponível em: <[technet.microsoft.com/pt-br/library](http://technet.microsoft.com/pt-br/library)>. Disponível em: 12 jun. 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

GIRARDI, B.; AZEVEDO, L. T.; FRANKLIN, T. P. Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias. XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia – Cobenge – PUC-RS, 2001, Porto Alegre. **Anais....** Porto Alegre, 2001, p. 57-63.

HASHIMOTO, M. **Os riscos do empreendedor**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIRZNER, I. **Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1979.

LENZI, F. C. **A nova geração de empreendedores**: guia para elaboração de um plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Atlas, 2010.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D. (org.) **O empreendedor de visão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALMANN, V. L. G. **Expectativas do mercado para 2013**. Baguete Jornalismo Digital, 16 maio 2013. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

MARKMAN, G. D., BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.

SCHUMPETER, J. **Theories of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil/2000-2002**. Brasília: Sebrae, 2004.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 5. ed. rev. ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.

SHAPERO, A. **Entrepreneurship and economic development**. Milwaukee, WI: Center for Venture Management, 1975.

SOUZA, E. C. L. **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Anprotec, 2001.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**: entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century. 4. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.