

A ARTE DE CONSTRUIR

Empresa: RKM Engenharia Ltda.* – Belo Horizonte/MG
Autoria: Andréa de Lima Puttini e Maria Lúcia Rodrigues Corrêa

Introdução

Na cidade de Belo Horizonte, um jovem de 19 anos, primogênito de uma família de cinco filhos, trabalhava com o pai, Alfeu Salgado Gomes, em sua empresa de material de construção, quando resolveu ter o seu próprio negócio. Tinha o sonho de contribuir para a criação de um mundo melhor para se viver, pois, em seu conceito, as obras se identificavam mais com um processo de destruição do que de construção.

Em 1982, o jovem Ricardo Alfeu criou a sua primeira empresa, a São Lucas Interiores. Iniciou o negócio fazendo reformas de interiores, instalações e mudanças. Posteriormente, migrou sua empresa diretamente para o negócio de construção, criando a Construtora São Lucas, que prestava serviços na área de construção pesada, e fazia obras comerciais em galpões, sarjetas, encabeçamento de pontes e valetas de estradas.

Foi o início de uma carreira empreendedora em que seus valores e crenças puderam ser testados, encarando a construção como um processo de realização de obras que proporcionassem às empresas e pessoas a possibilidade de viverem em um mundo melhor.

*“Se é
para
construir,
tem que
ser
diferente.”*

*Ricardo
Alfeu*

* Na época da premiação, a empresa se chamava RKM Construtora Ltda.

Histórico

Em dez anos, houve cinco planos econômicos. O regime militar deixou uma inflação acumulada, entre 1964 e 1985, de 977.251,9%. Para lidar com essa herança, os quatro presidentes civis das décadas de 80 e 90 lançaram mão de cinco planos econômicos. A moeda passou de cruzeiro para cruzado, cruzado novo, cruzeiro, cruzeiro real e finalmente real.

Em fevereiro de 1986, pouco antes de completar um ano de mandato, o presidente José Sarney lançou o Plano Cruzado, que cortou três zeros da moeda, tabelou preços e instituiu um gatilho salarial, acionado quando a inflação alcançasse 20%. Em janeiro de 1989, com a inflação novamente fora de controle, Sarney promoveu o Plano Verão, lançando o cruzado novo, com novo corte de três zeros na moeda.

Ao assumir o Governo, em março de 1990, o presidente Fernando Collor lançou um novo plano econômico. O Plano Collor bloqueou, por 18 meses, contas-correntes e poupanças com saldo superior a NCz\$ 50 mil (cerca de US\$ 1.200) e reintroduziu o cruzeiro.

Em agosto de 1993, por fim, surgiu o Plano Real do presidente Itamar Franco e seu ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso. O cruzeiro real, resultado de mais um corte de três zeros na moeda, deu lugar, em julho de 1994, ao Real que, finalmente, derrubou a inflação, equiparando a moeda brasileira ao dólar.

A indústria de construção civil

A indústria da construção civil, principalmente no que se refere ao segmento de edificações, é composta por 92% de micro e pequenas empresas, segundo a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção). Nesse segmento, o índice HH (Herfintahl Hirschman) informado pelo SEBRAE-SP é de 25,66 (ressaltando que o mercado é considerado desconcentrado quando o HH está entre 0 e 1.000, segundo critérios da *Federal Trade Commission*). Desse modo, nenhuma empresa tem força suficiente para que sua estratégia altere o mercado. Conseqüentemente, o desempenho das empresas depende do desempenho geral da economia, devido ao impacto na perda do poder aquisitivo da população, em especial, a classe média.

Nos anos 80, a indústria de edificações no Brasil sofreu o seu primeiro desgaste devido ao esfacelamento do SFH (Sistema Financeiro Habitacional), provocando um grande desaquecimento no mercado de habitações. Entre as principais mudanças, destacam-se a alteração do padrão de financiamento de imóveis e a intensificação da jornada de trabalho, que provocaram a redução da massa salarial e a utilização de materiais de baixa qualidade. Todavia, dentro desse cenário, outras empresas buscaram racionalizar seus custos de produção por meio da implantação de sistemas de melhoria de controle da qualidade. O reforço da qualidade como determinante competitivo no setor de edificações ocorreu com a instituição do Código de Defesa do Consumidor, em 1990, que conscientizou os clientes a respeito dos seus direitos.

A partir de 1994, a indústria brasileira de construção civil apresentou crescimentos ininterruptos até 1998, quando ocorreu a crise dos mercados asiáticos. A desvalorização do Real fez com que a participação da construção civil no PIB caísse para os níveis inferiores a 1995. Todavia, nos últimos anos, a construção de empreendimentos de luxo e alto luxo tem sido estimulada, em função da falta de financiamento para a produção de imóveis para a classe média. As construtoras que perseguem esse nicho de mercado investem em qualidade, tanto na construção dos empreendimentos, como nas peças de acabamento. Portanto, são as estratégias de competição que fazem com que se destaquem e obtenham sucesso.

O embrião do empreendedorismo

Em 1981, o estudante de engenharia civil, Ricardo Alfeu, trabalhava na empresa de material de construção do pai, Sr. Alfeu Salgado Gomes, quando pensou em ter o seu próprio negócio. Jovem, com o desejo de realizar muitos sonhos, Ricardo já se identificava com o segmento de construção e decidiu iniciar com um pequeno negócio de reformas e mudanças, constituindo, assim, a São Lucas Interiores, da qual era o único proprietário. A empresa foi se desenvolvendo com rapidez e, em virtude de seus excepcionais resultados, decidiu ampliar seu escopo, evoluindo os negócios para o segmento de construção pesada. Surgiu, assim, a Construtora São Lucas, em 1982, da qual também era o principal acionista.

Em 1986, criou uma empresa em parceria com sua esposa, a DG Confecções, uma grife de roupas finas para mulheres e, posteriormente, ao identificar um

mercado potencial de roupas para jovens, criou a GAZZ Confeccões, cujo foco principal eram roupas de marca que pudessem concorrer com grandes empresas do mercado.

Sua empresa de engenharia civil vinha se desenvolvendo muito bem no segmento de construção pesada quando, em 1989, iniciou-se uma crise para as construtoras que dependiam de obras do governo, afetando, diretamente, a Construtora São Lucas, pois seu principal cliente era o Estado. Nessa ocasião, Ricardo Alfeu decidiu encerrar as atividades da construtora e dedicar-se ao negócio da mulher, posicionando a GAZZ Confeccões como uma grande concorrente da ZOOMP Brasil, chegando a conquistar 2% do seu mercado nacional.

O projeto vinha em franco desenvolvimento, com uma excelente estrutura de funcionamento, quando as empresas brasileiras se surpreenderam com a intervenção de mais um plano econômico, o Plano Collor, que impediu a viabilização de seu negócio, pois a GAZZ Confeccões não dispunha de capital de giro, o que provocou o encerramento das atividades, em 1992.

O empregado

Ricardo Alfeu começou, então, a distribuir alguns currículos no mercado de trabalho e as propostas que recebia ofereciam salários muito aquém de suas pretensões. Seu pai, então, convidou-o para trabalhar no setor de construção para fazer um prédio, como funcionário. Decidiu aceitar o convite, pois, apesar de ser um empregado contratado, o desafio da construção permanecia latente e ainda o fascinava como um sonho de realização profissional. Aproveitou, também, para retomar o seu curso de Engenharia Civil, que havia interrompido por dez anos, em virtude do envolvimento profissional com suas empresas. Ao longo de três anos, manteve-se firme para concluir o seu curso, dedicando-se aos estudos nos horários da manhã e à noite. Durante todo o dia, trabalhava no prédio de seu pai. De forma implícita, o desejo de fazer alguma coisa diferente no mercado continuava firme em sua mente.

O nascimento da RKM Engenharia

Em julho de 1994, iniciou novamente suas atividades como dono de empresa, criando a RKM Engenharia Ltda., empresa de construção civil, com ênfase na construção de prédios de luxo para clientes das classes mais altas da socie-

dade. Sentia-se indignado com os métodos e processos empregados e tinha uma firme convicção de que poderia rever e renovar conceitos. Havia muito desperdício e pouca padronização e os métodos de gestão de recursos humanos, tecnológicos e financeiros adotados eram pouco eficazes quanto ao impacto nos resultados finais das organizações. Desejava desenvolver um modelo moderno de gestão em que os procedimentos fossem aferidos e sistematicamente acompanhados, com vistas a um permanente processo de melhoria contínua que reduzisse os custos e aprimorasse os efeitos na qualidade de seus produtos.

Construiu três prédios de alto luxo que lhe asseguraram bom retorno financeiro e projeção no mercado de construção civil. Paralelamente, em virtude desse retorno, decidiu ousar e ingressar no segmento de construção popular, o que lhe acarretou diversas dificuldades financeiras pelo desconhecimento do negócio e da região em que empreendeu os investimentos. Era um projeto inovador que visava ao bem estar das famílias, mas que não teve o reconhecimento esperado, devido ao perfil do consumidor. O público alvo desse segmento dependia do Sistema Financeiro Habitacional e não dispunha de recursos financeiros para efetuar a compra do imóvel como o consumidor de alto luxo. Ricardo Alfeu sentiu que desviou o seu foco do negócio de “prédio de alto luxo” que, conforme o “Panorama Setorial Brasília da Gazeta Mercantil”, é o segmento que mais vende, o que prejudicou o seu desempenho. Com muito esforço, conseguiu vender todos os imóveis e concentrar sua experiência nos projetos de construção de prédios de alto luxo.

O desafio de alcançar a certificação

Em 1996, Ricardo Alfeu tomou conhecimento do programa de certificação ISO 9000, que visava preparar as organizações, de qualquer segmento, na implementação de métodos de gestão que pudessem favorecer os processos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria dos resultados operacionais. Dedicou-se, durante dois anos, ao estudo de seus conceitos, no intuito de compreender, detalhadamente, a sua aplicabilidade nos produtos e processos da sua empresa. Após essa profunda análise, decidiu buscar a certificação ISO 9000, tendo em vista seu incessante desejo de desenvolver novos conceitos de gestão para empresas do segmento de construção civil.

Dedicou-se diretamente ao projeto e tornou-se um estudioso do tema. Em janeiro de 1998, foi agraciado como a primeira empresa da América Latina do ramo de construção predial a obter a certificação ISO 9001/94 e a segunda do mundo a ser certificada nesse segmento pela certificadora BVQI. Até então, somente uma construtora em Barcelona havia conseguido esse título.

Tal façanha comprovou, definitivamente, sua característica empreendedora de persistência e determinação, elevando a sua empresa a um patamar diferenciado no mercado de construção civil. A ISO foi somente uma ferramenta para se industrializar o negócio e ele tornou-se um precursor na busca dos ajustes da norma no ramo da construção. A partir daí, passou a fazer diversos questionamentos junto às certificadoras na Inglaterra, reunindo inúmeros aliados no Brasil.

A iniciativa rendeu-lhe créditos junto ao segmento em que atuava. Seu sucesso foi tão inovador que passou a ser referência para escolas e empresas. Foi convidado para proferir palestras em todo o Brasil, sobre o seu modelo de padronização, e recebeu mais de quinhentas visitas de construtoras, universidades e estudantes. Também passou a ministrar aulas na FUMEC, no Curso da Semana de Engenharia, durante três anos. Começou a trabalhar com um novo modelo de engenharia de fundação de prédios desenvolvido pelo engenheiro brasileiro Marcos Arco, reconhecido internacionalmente por um prêmio recebido na Alemanha.

Sentia que estava quebrando paradigmas, inclusive pelo fato de treinar sua equipe de colaboradores, uma das principais vantagens competitivas das empresas de sucesso. Ricardo Alfeu conseguiu estabelecer uma rede para fortalecer seus questionamentos e, novamente, devido à sua visão de vanguarda, adotou uma estratégia vencedora.

Um passo à frente da concorrência

O ímpeto de querer sempre mais e mais estimulou o jovem empresário a enfrentar novos desafios. O empreendedor está sempre em busca de maiores realizações, em débito com as metas a serem cumpridas. Assim, em 1999, o empresário Ricardo Alfeu foi em busca de novos desafios, candidatando-se ao Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU.

O Prêmio Excelência Empresarial foi criado em 1994, com o objetivo de reconhecer e estimular o esforço do empresariado mineiro que, apesar da crise

conjuntural brasileira, consegue implementar ações inovadoras em busca de alternativas, visando à qualidade dos processos e ao lucro das organizações. A excelência deve ser entendida como a capacidade de desenvolver formas inovadoras de gerir seus negócios. Tais métodos e tecnologias têm que, necessariamente, refletir melhorias de produtividade, qualidade, competitividade, rentabilidade e efeitos positivos sobre os diversos públicos que mantêm relacionamentos com a empresa, desencadeando desenvolvimento integrado de produtos e serviços.

A RKM Engenharia Ltda. era uma empresa que atuava no ramo da construção civil e que contava com um quadro de doze funcionários. Concorrendo com seiscentas e cinquenta empresas do mercado mineiro, recebeu o título SEBRAE Minas de Excelência Empresarial, por apresentar o melhor modelo de gestão do seu segmento, além de excepcionais processos de padronização.

Seu sonho fora alcançado. Queria ser um excelente prestador de serviços que desenvolvesse métodos otimizados para a construção de prédios que servissem de referência para o mercado e atingiu seu objetivo. Queria ser reconhecido como o mais popular em Minas, em seu segmento, e conseguiu se tornar o mais visível no Brasil. Sentia-se um vencedor, nessa etapa da vida.

Todavia, todo vencedor aspira a novas realizações e, nesse momento, apesar dos êxitos alcançados, Ricardo Alfeu começou a sentir-se um tanto desmotivado, pois estava sem novos sonhos a serem perseguidos. Faltavam-lhe novos desafios que o estimulassem a trabalhar durante as vinte e quatro horas do dia, feliz e motivado.

Novos sonhos, novos projetos, novas realizações...

Um casarão entre as árvores

Esse é o slogan de seu último projeto que fez reacender a vontade de fazer diferente e misturar o novo e o velho, o usual e o inovador. Dessa vez, o que reacendeu seu entusiasmo foi a peculiaridade de um imóvel com quatro árvores centenárias e, também, um casarão que foi tombado pelo Patrimônio Histórico, desde 1999. Ricardo Alfeu modificou, inclusive, o projeto do prédio, a ser construído nessa área, para possibilitar a preservação da área verde de 2100 m². Solicitou um estudo de radiostesia (ciência que estuda energia da terra) do terreno, para avaliar sua energia e manter as árvores centenárias que

lá estão plantadas, a fim de otimizar os benefícios naturais do terreno para a construção do empreendimento.

Construir em um terreno de 2100 m² que tem um imóvel tombado pelo Patrimônio Histórico estimulou-o a restaurá-lo, criando um belo espaço de convivência, como o espaço gourmet, a piscina com raia e a sala de jogos. Também teve a inspiração de criar um projeto diferente, que aproximasse as pessoas e as remetesse ao passado, com todo o estilo do presente. Aproveitou o projeto para reforçar costumes mineiros, como o fogão a lenha e as brincadeiras infantis de “bolas de gude” e “amarelinhas”. É o primeiro condomínio em Belo Horizonte com uma sala de cinema. Tudo isso tem como objetivo propor o entretenimento entre as famílias.

Faz parte das crenças de Ricardo Alfeu agregar valor em tudo o que faz, prestando serviços diferenciados ao mercado. Pode-se fazer uma correlação dessa sua estratégia empreendedora com a teoria de Fillion sobre os quatro c's de sucesso, os quais ele apresenta como aderentes: conceito, competência, concessão e capital.

O estilo Ricardo Alfeu

Ricardo Alfeu considera-se um estrategista. Seu negócio é alavancar negócios. É um engenheiro que tem afinidade com aspectos comportamentais, que conhece o esoterismo e gosta dessa doutrina. Vivenciou altos e baixos na carreira e desejou, então, a partir dessas mudanças, transformar o modelo hoje existente de construção. Talvez essa seja sua principal vantagem competitiva, pois o desejo de inovar, de rever os paradigmas, ocorreu primeiro internamente, assumindo ele próprio o papel de agente de transformações.

Considera que um projeto, para ter êxito, deve ter essência e vir do coração. Acredita que a negociação prévia com o cliente é vital para o sucesso da transação. O negócio começa na pré-venda, quando mostra ao cliente o que realmente está vendendo para ele, o que lhe assegura plena satisfação. Somente depois trata das questões financeiras, pois, se o cliente não se sentir totalmente atendido na pré-venda, o resultado da negociação, certamente, será um fracasso. Para ele, o preço é consequência da percepção do valor que o bem proporcionará ao cliente. Isso transcende apenas uma relação financeira. Quando um produto ou serviço oferece benefícios além das expectativas gera-

das, o cliente efetua a transação financeira com segurança e convicção de que está fazendo um bom negócio.

Ricardo Alfeu acredita que as pessoas são vitais para o sucesso de qualquer negócio. Os colaboradores que desempenham papéis essenciais para o negócio da RKM estão com ele há mais de dez anos. Preocupa-se em promover o desenvolvimento de sua equipe e investe em treinamento e capacitação, o que comprova sua visão de futuro quanto à importância de se formar uma equipe multifuncional e de investir, permanentemente, em um processo de educação continuada. Frequentemente, usa a expressão: *“Aqui vocês não estão fazendo uma parede e, sim, estão construindo uma obra de arte.”* Adota como valor a posição de que o líder deve ser um mentor, um “coach”, aquele que orienta, aquele que transmite a sua experiência. Todas as vezes que alguém lhe traz um problema, solicita-lhe que traga junto três soluções, pois acredita que o máximo que pode fazer é transferir à sua equipe somente a sua bagagem profissional. Aqui, ele revela novamente a sua habilidade em liderar pessoas, ao adotar uma postura de transparência, flexibilidade e humildade para aprender com os erros. Seus funcionários não têm horário de trabalho rígido, mas têm que apresentar resultados.

Adota a política de contratação por prazos e resultados. Negocia com o colaborador, no início de sua admissão, o tempo estimado para seus projetos e os benefícios de seu aprendizado, conforme a área de atuação do profissional.

Eventualmente, admite um *“trainee de dono”*, contratando um jovem que deseja assumir um negócio ou desenvolver sua própria empresa e ingressa na RKM com o principal objetivo de aprendizagem. Orienta-o para registrar todos os erros existentes que podem ser melhorados e atribui ao próprio *trainee* a responsabilidade de promover suas mudanças e correções. Novamente, aqui, ele revela uma postura arrojada de gestão, aplicando os conceitos da teoria da *“Nova Praxis Educacional”*, ao adotar um de seus pilares: Saber Conhecer.

Também optou pela contratação de empresas terceirizadas para conduzir suas obras, pois acredita que o profissional terceirizado está sempre se renovando, devido ao fato de ter acesso a inúmeros processos das mais variadas empresas em que trabalha, o que contribui para a melhoria dos processos da RKM e os agiliza. Fica evidenciado que Ricardo Alfeu tem um foco claro e definido do seu negócio e busca otimizar seus processos por meio de parcerias que escolhe, conforme as práticas e crenças adotadas pelas mesmas e seu alinhamento à sua empresa.

Ricardo Alfeu acredita que o líder deve assumir o papel de coordenador: essa é a postura que procura assumir. Há mais de 15 anos, reserva um dia na semana para planejar, pensar e criar. Sente-se defasado e desequilibrado quando não se permite o ócio construtivo. Acredita que é preciso “colocar a mão na massa”, mas também é imprescindível a utilização do intelecto como um desafio prazeroso para o desenvolvimento de suas idéias. Gosta de refletir sobre seus planos e projetos, no intuito de se aprimorar e, conseqüentemente, estar mais preparado para dar suporte à sua equipe. Nesse momento, trabalha no holístico para, em seguida, “colocar a mão na massa”, novamente.

Entende que, hoje, as pessoas começam a aceitar melhor a Física Quântica, que está sendo comprovada como ciência. Afirma que nunca teve medo de perdas materiais, mas que o seu grande receio é se sentir sem um desafio, sem uma nova inspiração. Quando decidiu fazer o Curso de Engenharia, tinha o sonho de realizar alguma coisa, deixar uma obra.

Pretende, daqui a dez anos, deixar a empresa andando sozinha. Diz que “vai preparar tudo e ficar observando e analisando o mercado”, pois acredita que terá melhores condições de oferecer sua contribuição, devido à grande experiência acumulada. Deseja fazer com que as pessoas se conscientizem de que devem deixar uma marca na sociedade.

Conclusão

A experiência da RKM demonstra a possibilidade das micro e pequenas empresas adotarem um modelo de gestão de vanguarda compatível com os procedimentos adotados pelas grandes empresas. É um modelo arrojado, inovador e ousado, com o objetivo de aliar os sonhos das pessoas ao lucro das organizações.

Tem realizado pesquisas junto aos clientes e identificado que compradores de alto poder aquisitivo pouco se preocupam com os valores do investimento. Muitas vezes, desconhecem suas novas aquisições. Por essa razão, ele se dedica intensamente à etapa da negociação em que procura explicitar detalhadamente todas as características do projeto. Essa é a principal estratégia adotada para comercializar seus empreendimentos, no intuito de alinhar as expectativas do cliente ao produto adquirido. Conforme suas crenças, procura desenvolver um produto de alto valor agregado, com o objetivo de criar momentos excepcionais para seus clientes, oferecendo espaços que os remetam a lembranças prazerosas do passado, para viver bem o presente.

Podemos correlacionar toda a concepção de seu negócio à teoria da matriz BCG de Marketing, desenvolvida por Philip Kotler, em que se define o nicho de mercado com produtos de valores elevados e pouca concorrência (quadro em anexo). É exatamente essa a estratégia da RKM, que desenvolve produtos para um segmento de alto poder aquisitivo e pouca concorrência. É a própria magia do Marketing.

Quanto ao seu modelo de gestão, Ricardo Alfeu apresenta um estilo diferenciado que se pauta na confiança e no potencial das pessoas, na sua capacidade de desenvolvimento da equipe, na liberdade de expressão, na humildade para rever seus processos e abertura para aprender com outras experiências bem sucedidas.

Acredita na força das comunidades, com o objetivo de promover um mundo melhor para se viver e descarta iniciativas meramente sociais que não contribuem para a potencialização dos indivíduos e, sim, para uma dependência simbiótica.

Nesse sentido, identificamos em seu estilo os conceitos apresentados no livro da “Nova Práxis Educacional”, editado pelo SEBRAE, que destaca os quatro pilares educacionais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver.

Permanentemente, está em busca de novas estratégias que possam atender às expectativas do cliente, com foco no mercado e seus concorrentes e investe em tecnologia de ponta que favoreça os processos da obra, visando, sempre, à otimização dos resultados.

Os recursos financeiros são administrados com seriedade, mas essa não é a sua principal preocupação, pois acredita que, em qualquer negócio, a idealização de um projeto de excelência, que promova o encantamento do cliente, assegurará a perenidade de sua empresa.

Enfim, a RKM Engenharia é uma empresa vencedora, conforme comprova o Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU de 1999. A postura empreendedora e visionária de seu mentor foi, sem dúvida, um fator determinante para o sucesso de seus negócios. Apesar das dificuldades enfrentadas, persistiu em seu sonho de realizar um negócio diferenciado em que pudesse aliar os interesses de todos os envolvidos no processo.

Não parou por aí. No momento, está negociando uma *joint venture* com o grupo francês VEOLI, maior empresa de tratamento de água do mundo. Seu objetivo é contribuir para a conscientização das pessoas com relação à destinação adequada dos resíduos sólidos, como óleo, madeira, areia de fundição etc., sem poluir a natureza.

Gestão empresarial é o motor do modelo de negócios da empresa...

DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS – Proposta de Valor (Oi 31 anos)



Pode-se constatar, pelo registro deste caso, que Ricardo Alfeu se motiva pelos seus sonhos e desafios, o que revela uma das suas principais características de comportamento empreendedor.

Pontos para discussão

1. O problema ambiental vem ocupando, nos últimos anos, vastos espaços na mídia. Contextualize esse cenário diante dos seguintes aspectos: saúde; segurança e bem-estar da população; atividades sociais e econômicas; condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e qualidade dos recursos ambientais.
2. Faça uma análise comparativa dos quatro estágios principais de análise da concorrência (avaliação dos objetivos futuros e atuais da concorrência, avaliação das estratégias atuais dos concorrentes, avaliação dos recursos dos concorrentes e prevenção das futuras estratégias dos concorrentes) frente às adotadas pelo empresário em seu negócio.
3. Identifique, no estudo de caso, as aptidões do protagonista quanto à habilidade para criar e projetar, para produzir, para comercializar, para finanças e para gerenciar.
4. De que modo as aptidões identificadas poderão auxiliar no processo de tomada de decisões dentro das organizações? Identifique, no seu grupo de estudo, quais são seus componentes e de que modo elas poderão ajudar na resolução de problemas organizacionais.
5. Considerando os valores impostos pela sociedade contemporânea: "tudo pelo ter e nada para o ser", identifique que contribuições esse empresário traz para os novos gestores.