

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

TEMA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO UM DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS: ESTUDO MULTICASOS EM TRÊS GRUPOS DE CONCESSIONÁRIAS DO PARANÁ E SANTA CATARINA

MEMORIAL

Yuri George Kalil de Fanego. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6627376514922965>

1 Apresentação inicial: aspectos pessoais

Inicialmente, agradeço a oportunidade de participar deste processo seletivo e agradeço a todas as pessoas envolvidas na organização deste trabalho.

Chamo-me Yuri Kalil, como normalmente me apresento, em estima ao sobrenome materno, família com a qual tive mais proximidade ao longo do desenvolvimento de minha criação e que contribuiu muito para a formação de meus valores. Uma família matriarcal, pela qual minha avó Eneida mantém ainda hoje os laços que nos unem. Família formada por professores, a iniciar por ela e por 3 de suas 5 filhas, sendo uma delas, minha mãe. Assim cresceu em mim o convívio com o “ensinar” e todos os seus desafios, vendo minha mãe e tias chegarem exaustas, lidando dentro de casa com aspectos importantes que envolviam seus alunos, planejando aulas, corrigindo provas, estudando mais, dentre todas as mais diversas atribuições que se manifestam na vida de um professor. Acompanhei de tudo, vi minha mãe rir, comemorar e também chorar frente aos tantos desafios que se impuseram, afinal, ser professora de adolescentes de comunidades carentes traziam algumas surpresas nada boas, como alunos armados em sala, usando drogas no banheiro da escola e roubando as roupas do varal de nossa casa, que ficava próxima ao colégio. Não foi fácil. Então ela passou a educar crianças, mas se manteve no ensino aos carentes, e o faz até hoje, mesmo aposentada. É um amor que admiro e não compreendo, muitas vezes, como pode persistir.

Essas e muitas coisas que se desenvolveram na minha vida despertaram em mim o interesse pela educação. Por circunstâncias desagradáveis, meus pais se divorciaram e eu fiquei sozinho, com 16 anos, na casa em que vivíamos. Cada um foi para um lado e eu fiquei, sem ser

convidado a seguir com um deles. Já perdoei toda esta fase e este relato serve apenas para ilustrar as razões que me tornaram quem eu sou e porque estou aqui agora. Enquanto a casa não foi praticamente doada (vendida por quase nada) para não ser penhorada pelo banco, vivi ali sozinho, dos 17 aos 21 anos. Imerso em um mar de contas e contanto com bolsa estágio para sobreviver, me alimentar e pagar a faculdade. Claro, nada estava em dia e foi assim por algum tempo, até quando o cenário profissional conseguiu me ajudar financeiramente. Eu só tinha uma coisa em mente, que minha avó sempre falava: podem lhe tirar tudo, mas a sua educação, não.

2 Formação Acadêmica

Meu cenário pessoal aos 16 anos, idade com a qual prestei o vestibular, era obscuro. Tive que optar por uma graduação que pudesse me dar um estágio remunerado rapidamente. Eu gostava das ciências biológicas, mas também adorava o mundo empresarial. Antes de meu pai ir à falência, pude acompanhar o dia a dia de trabalho em suas empresas. Ele me levava ao trabalho, já que muitas vezes eu não tinha com quem ficar. E assim aprendi a trabalhar e a me portar no mundo empresarial, desde muito cedo. Então, abduquei do que já julgava devaneio – a ideia de estudar biotecnologia, veterinária ou algo parecido, pois precisava de dinheiro imediato para viver. Assim optei pela Administração e, influenciado pela crescente globalização, matriculei-me no curso de Administração de Negócios Internacionais da *FAE Business School*, a faculdade de negócios mais reconhecida de Curitiba. Eu tentei cursar a Universidade Federal do Paraná, mas desmaiei no meio da prova, tamanho era o nervosismo que eu estava. Afinal, eu não poderia pagar por uma faculdade. Sem concluir a prova, não fui classificado. Apostei na FAE e em um futuro trabalho para poder pagar as mensalidades. No entanto, foi apenas por esta decisão que pude iniciar o meu caminho profissional na indústria automobilística.

3 Formação Profissional e Acadêmica Complementar

Antes das aulas da graduação começarem, ao final de 2005 eu buscava por qualquer trabalho, pois precisava criar experiência profissional em meu currículo. Assim, por indicação de uma amiga do ensino médio, eu entrei no programa de estágio voluntário da Justiça Federal. Fui alocado na 3ª Vara e lá aprendi arquivando processos e juntando petições. Aproveitava para ler as iniciais, os textos e as decisões e isso veio a me preparar para um futuro próximo que não imaginava na ocasião.

Em fevereiro de 2006, no meu primeiro mês de faculdade, decidi partir para um estágio remunerado. Com a pasta de currículos sob os braços, andei pelo centro da cidade efetuando

meu cadastro nas centrais de estágio. Não demorou e fui contratado pela Henry, uma importadora de componentes para relógios pontos e catracas eletrônicas. Nesta empresa executei um trabalho de prospecção, como um telemarketing internacional. Foi um desafio, pois ainda não falava inglês, mas meu espanhol era bom, visto que fui alfabetizado no idioma pelo meu pai que é paraguaio. Eu me virei bem com os países latinos e consegui um aumento de carteira, o que me rendeu o dobro de salário em menos de dois meses.

No entanto, em abril do mesmo ano fui selecionado para um estágio no escritório da montadora da Fiat Automóveis S.A., na área de *Customer Care*. Fui convidado para participar do processo pois estava cadastrado no núcleo de empregabilidade da minha faculdade, a FAE. A Fiat, naquela época, apenas contratava acadêmicos da FAE Business School. Ou seja, estar naquela instituição foi a única oportunidade que eu teria para acessar esta empresa. Ali acabaram meus lamentos por ter desmaiado no vestibular da Federal. Apostei na carreira de uma grande empresa e troquei de trabalho para uma bolsa estágio 50% inferior. Valeu o investimento. Em 7 meses fui efetivado e passei a ganhar um bom salário para a idade.

Meu desenvolvimento na Fiat foi rápido, em um ano eu já representava a empresa nas audiências judiciais com os clientes da região. Não sabia quanto o estágio na Justiça Federal iria me ajudar. Fui promovido para Supervisor de Planejamento de Vendas e depois, Gerente de Área. Foram 6 anos de muito aprendizado, período o qual também utilizei para aprender inglês, idioma que se tornou fundamental em minha carreira.

Em 2012 aceitei um projeto de uma multinacional que nascia gigante, pela *joint venture* formada entre a Shell e a Cosan, a empresa que detinha a marca Esso no Brasil. A Raízen estava sendo formada e precisavam de jovens profissionais como eu, solteiros com experiência, para iniciar o processo de troca de marca dos postos Esso para Shell e criar a segunda maior companhia de distribuição de combustíveis do país. Assim fui transferido para Santa Catarina gerenciar a operação de *rebranding* no norte do estado.

O projeto com a Raízen iria me exigir muito mais mudanças que o previsto. Para mudar para Santa Catarina, havia trancado o MBA em Marketing Estratégico que tinha iniciado na UFPR (a mesma Federal do Paraná que desmaiei enquanto prestava o vestibular) e transferi a mesma especialização para a Universidade do Vale do Itajaí. No meio do curso a empresa queria me transferir para o interior do Paraná, para continuar por lá o projeto que já estava bem avançado em Santa Catarina. Lembrando das palavras de minha avó e do meu planejamento de vida, não renunciei a minha educação e declinei da oferta. Apostei em ser recolocado brevemente no mercado e saí da empresa. Também tinha um dinheiro guardado para um período de buscas de trabalho. Não foi tão rápido assim, cerca de um ano depois, já formado na

especialização e depois de alguns bicos, me recoloquei na fabricante Danone como Gerente de Área Regional. Ocorre que, ocasionalmente, a Fiat estava iniciando uma expansão na sua Universidade Corporativa e, um mês depois, convidaram-me a integrar o time de consultores. Conhecendo a empresa e aceitando a remuneração que iria resgatar minha estabilidade após um período de poucos recursos, aceitei o trabalho que me introduziu no mundo da universidade corporativa. Já sabia do escopo, pois enquanto funcionário do Regional da Fiat fui beneficiado pela própria universidade nos cursos que recebi, além de acompanhar as concessionárias que estavam sob meu gerenciamento nos seus respectivos percursos formativos. A diferença é que agora eu seria um dos responsáveis a planejar os cursos, discutir os temas pertinentes para as formações dos profissionais e a ministrá-los também. A bagagem nas minhas funções anteriores e a experiência de campo me deu embasamento. Pude contribuir com criação de conteúdo e gerei fácil conexão com os profissionais durante as fases do percurso formativo, pois conhecia seus problemas, anseios e linguagem. A realidade deles já foi a minha, então transmitir conhecimento desta forma se tornou muito agradável e ao mesmo desafiador, pois tinha total dimensão da minha responsabilidade: a formação que os profissionais recebessem seria o propulsor de seus respectivos desempenhos. Daí a conexão com o desempenho de suas empresas e o desenrolar dos efeitos correlatos. A responsabilidade de ensino envolvia empresas, funcionários, sociedade e famílias. Segurança também, pois nosso produto, o automóvel, envolve muito disto. Ali eu desenvolvi habilidades de fala, escuta, técnicas de ensino e assim por diante.

Ao final de 2014 a Toyota me convidou para participar da seleção de um novo Gerente de Área para a operação comercial em Santa Catarina. Era tudo o que eu queria: diminuir o ritmo das viagens nacionais, ficando restrito ao estado e estar dentro da maior montadora do mundo, inspiradora do Toyotismo, do *Toyota Production System*, do uso quase que perfeito do *just in time* e ainda mais. Eu passei e aceitei. Nesta empresa ainda estou, fiquei até 2017 como gestor da área de vendas e marketing de veículos e atualmente participo de um programa de *job rotation*, atuando como gestor regional das operações de campo, que envolve vendas de serviços, logística, marketing, vendas de peças e atendimento ao consumidor. Mas eu nunca deixei a educação de lado, pois é meu lastro. Concluí mais uma especialização na área de Negócios Internacionais em uma parceria com a Universidad Europea del Atlántico e, afortunadamente, adentrei ao programa de Mestrado Profissional em Administração da ESAG. Foi um desafio, Deus sabe como foi um desafio conseguir estudar tendo muitas responsabilidades. A flexibilidade de agenda dada pela empresa me auxiliou e com o apoio

incondicional de todos os professores conquistei o sonhado título de mestre. Agradeço a cada dia por esta conquista. Meus planos são a longo prazo e esta formação faz parte deles.

4 Perspectivas

Enquanto eu estiver na indústria automobilística trabalharei para que todos os funcionários de concessionárias tenham acesso a uma educação corporativa de qualidade. Eles merecem e precisam disto. É um mercado muito grande, extremamente competitivo, lida-se com milhões de reais por dia e a realidade é que as concessionárias têm, salvas as exceções, limitações nas condições de formação e desenvolvimento profissional. As montadoras fazem o que conseguem com suas universidades corporativas, como a que já fiz parte. Mas são mais de 7 mil concessionárias no país, não há capilaridade para alcançar todas as regiões e vários níveis profissionais. Normalmente para encontros presenciais vão funcionários selecionados, que ficam responsáveis por multiplicar o conhecimento internamente nas concessionárias, o que de fato não ocorre com qualidade. Os ensinamentos a distância colaboram, mas falta ainda a disciplina do colaborador e o envolvimento dos gerentes para que surtam resultados melhores. É por isso que o tema da minha proposta de pesquisa envolve a educação corporativa em concessionárias de veículos. Atualmente, trabalhando em campo, eu faço o que posso. Organizo cursos e workshops regionais, convenço proprietários de concessionárias a investirem em educação corporativa, seja terceirizada ou dentro de casa. Tenho resultados positivos contabilizados, mas ainda falta muito e minha área de gestão é atualmente limitada aos estados do Paraná e Santa Catarina e apenas a uma marca, a Toyota. Espero com esta pesquisa contribuir com todas as concessionárias do país, de todas as marcas.

Para um futuro que não sei ao certo quando chegará, pretendo atuar como professor de pós-graduação e graduação. Pode ser em breve, se tiver a oportunidade em uma instituição que me permita conciliar trabalhos ou em um futuro não muito distante, mas para ter dedicação exclusiva, pretendo me formar doutor. Esta é outra razão pela qual escolhi este programa de doutorado. “A educação ninguém nos tira”, como diz minha avó, faz muito sentido para mim. Eu quero um mundo de oportunidades e a educação me conduz aos caminhos que possuem as portas.