
Vamos Expandir um Negócio Inovador? Caso de Ensino

Eliana Andréa Severo (UnP) - elianasevero2@hotmail.com

Julio Cesar Ferro Guimarães (UnP) - juliofcguimaraes@yahoo.com.br

Vanessa Faedo Serafin (IMED) - vanessaf.serafin@gmail.com

Mauro Sergio Vanin (IMED) - mauro.vanin@rbstv.com.br

RESUMO

Este caso de ensino foi descrito com base em fatos reais e relata a situação de mercado vivenciada na empresa Purificatta. A empresa fica situada norte do Rio Grande do Sul, sendo uma fabricante de purificadores de água, bem como administra o serviço de fornecimento e franquia de água purificada a granel. Trata-se de uma empresa jovem, com grande potencial de crescimento e competitividade. Inicialmente houve um grande investimento do idealizador (Ricardo) e seu empreendedor inicial (Leonardo), em desenvolvimento e pesquisa para chegarem na definição de fabricar, ao invés de importar as máquinas purificadoras. O caso se desdobra a partir da decisão dos sócios em expandir os serviços para uma maior abrangência no mercado nacional e do surgimento de possíveis concorrentes. A isto somam-se questões referentes a implantações de inovações ao negócio, bem como a questão de estrategicamente criar legislação para a regularização do negócio no país. O objetivo desse caso de ensino é propor reflexões sobre a tomada de decisão e ações associadas ao empreendedorismo e inovação no cenário globalizado e cada vez mais competitivo. Como aliar decisões estratégicas com decisões de sustentabilidade para o negócio em questão. Este caso pode ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas a estratégia, na graduação e pós-graduação lato sensu do curso de administração. **PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo; Inovação; Estratégia; Caso de Ensino.

Let's Expand an Innovative Business? Teaching Case

ABSTRACT

This teaching case was described based on real facts and reports the market situation experienced in the company Purificatta. The company is located north of Rio Grande do Sul, being a manufacturer of water purifiers, as well as manages the service of supply and franchise of purified water in bulk. It is a young company with great potential for growth and competitiveness. Initially there was a great investment from the idealizer (Ricardo) and his initial entrepreneur (Leonardo), in development and research to arrive at the definition of manufacture, instead of importing the purifying machines. The case unfolds from the decision of the partners to expand services to a greater extent in the domestic market and the emergence of potential competitors. To this are added questions regarding the implementation of innovations to the business, as well as the issue of strategically creating legislation to regulate the business in the country. The purpose of this teaching case is to propose reflections on the decision-making and actions associated to entrepreneurship and innovation in the globalized and increasingly competitive scenario. How to combine strategic decisions with sustainability decisions for the business in question. This case can be used as an auxiliary teaching tool, mainly in disciplines related to strategy, undergraduate and postgraduate courses.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Innovation; Strategy; Teaching Case.

Vamos Expandir um Negócio Inovador? Caso de Ensino

1 Introdução

O empreendedorismo emerge na cultura brasileira, o que pode ser observado por meio da criação constante de novos negócios, que segundo a Centralização de Serviços dos Bancos (Serasa, 2016), somente no período entre janeiro e maio de 2016 foram 850 mil novos negócios criados no Brasil. As organizações estão em uma constante adaptação às novas demandas de mercado e consumidores cada vez mais exigentes. A competição entre as empresas exige modelos estratégicos e práticas gerenciais que contribuam para o negócio se tornar sustentável a longo prazo.

Neste contexto, ao se dizer que uma empresa está crescendo substancialmente da comercialização de água purificada a granel parece ser algo que soa, primeiramente, como uma ideia pouco vantajosa, pois água se obtém diretamente das torneiras das casas, ou se há necessidade de uma água de melhor qualidade busca-se pela água mineral. É neste cenário que a empresa Purificatta vem crescendo principalmente nos de 2015 e 2016, conquistando destaque no cenário nacional em função do seu negócio inovador.

A ideia surgiu de uma necessidade pessoal do empreendedor do negócio que, enquanto residia nos Estados Unidos da América (EUA) (em 2005), precisou deixar de beber água que possuísse alguns minerais e foi orientado a consumir apenas água purificada. Com isso, passou a observar que neste país era oferecida aos consumidores água purificada a granel, e então percebeu que este poderia ser um nicho de negócio no Brasil onde ainda não existia este serviço ofertado. Ao retornar ao Brasil, procurou parceiro investidor e então começou a tornar o novo negócio uma realidade.

Sendo a inovação um instrumento para que empreendedores visualizem uma oportunidade de negócio (Drucker, 2015; Yariv & Galit, 2017), este caso de ensino relata a história da Purificatta, que é uma empresa de sucesso e ao mesmo tempo busca suscitar ideias para planejar a continuidade de seu crescimento sustentável, considerando os preceitos de Porter (2005) para a criação de uma estratégia ofensiva com o intuito de obter um resultado com relação aos investimentos que foram disponibilizados.

Neste cenário, por meio da análise de alternativas de solução deste caso de ensino objetiva-se que o estudante desenvolva competências no que tange a tomada de decisão, planejamento estratégico, criatividade e inovação, entre outras. Este caso de ensino relata parte da história da Purificatta que abrange momentos de sucesso, tornando seu contexto atrativo para o despertar de habilidades gerenciais nos estudantes.

2 O Caso da Empresa de Purificação de Água Purificatta

2.1 Origem do Negócio

A purificação da água consiste em utilizar técnicas para tratamento da água, removendo impurezas que possa conter. As técnicas utilizadas para purificar a água irão variar de acordo com sua fonte. Água mineral é aquela proveniente de fontes naturais ou de fontes artificialmente captadas que possua composição química ou propriedades físicas ou físico-químicas distintas das águas comuns, com características que lhe confira uma ação medicamentosa (Decreto-Lei Nº 7.841/45).

A Purificatta é uma empresa que pertence ao Grupo Colloni Participações Ltda, sendo considerada a empresa mais promissora do grupo, pois é a que mais apresenta perspectiva de

crescimento de mercado e retorno financeiro. Está sediada na região norte do Rio Grande do Sul, fabrica e aluga purificadores coletivos de água, sendo pioneira no Brasil em um conceito diferenciado: o autoatendimento no consumo de água potável. Uma alternativa moderna, econômica e ambientalmente correta para a água ingerida diariamente. A tecnologia Purificatta possibilita acesso à água purificada de alta qualidade em qualquer lugar e para todas as classes. É obtida através da água tratada das redes de água, através de um exclusivo sistema adicional de purificação. Seis estágios de purificação permitem a retirada total de sujeiras e cloro, reduz o sódio e minerais pesados em até 95% e elimina bactérias, algas e pesticidas.

É possível dizer que a inspiração para a criação do negócio é internacional porque ocorreu enquanto o gaúcho Ricardo, de 34 anos, estudava *Business* nos EUA (equivalente à faculdade de Administração no Brasil), ele consumia muita água com gás e bebidas energéticas o que provocou em 2006 um problema de saúde. Por orientações médicas, precisou parar o consumo destas bebidas para evitar alguns minerais encontrados nestes produtos e, para tanto, deveria tomar apenas água filtrada. Como Ricardo não possuía um filtro em casa recorreu a um purificador coletivo e se perguntava do porquê de não existir o mesmo serviço no Brasil. Enquanto trocava suas ideias com outro amigo brasileiro para trazer a tecnologia ao país, ele visitou empresas que fabricavam a máquina nos EUA.

Quando retornou ao seu país de origem estava decidido a colocar o sistema à disposição dos brasileiros, mas precisava de investimentos. Como a sociedade com o amigo brasileiro com quem conviveu no exterior não avançou, Ricardo enviou seu currículo para o Colloni Participações com o objetivo de prospectar um emprego.

A Colloni Participações é administrada por Leonardo e nasceu em 2003 com o objetivo de auxiliar empresas já existentes e também fomentar novas parcerias. Ricardo enviou seu currículo, a Colloni Participações não dispunha de nenhuma oportunidade de emprego, porém o empresário Leonardo, tendo em vista a experiência de Ricardo no exterior e o objetivo da empresa de fomentar novos negócios, lhe provocou a montarem um negócio juntos. Diante desta proposta, Ricardo pensou em 3 projetos que possuía em nível de ideia: uma empresa no estilo Netflix, uma cabine para descanso em aeroportos com poltronas e TVs, e, o projeto da água, e resolveu apresentar o último. Realmente a última opção se tornou a mais viável e, por isso, os sócios começaram a colocá-la em prática, porém, perceberam que havia a necessidade da participação de um engenheiro elétrico e, por isso, buscaram a ajuda de outro parceiro. O poder de investimento inicial era limitado, totalizando R\$ 500 mil, enquanto que o projeto de engenharia se desenhou para um investimento de R\$ 1,1 milhão, incluindo a criação das máquinas, viagens internacionais, licenças de instalação e a produção de 10 a 15 equipamentos.

No início de 2010 os sócios pensaram na possibilidade de importar as máquinas que faziam a filtragem da água, mas esta solução era inviável financeiramente devido à tributação de importação do país e, além disso, eram máquinas que geravam baixa qualidade de água. A decisão foi por fabricar a máquina no Brasil.

Em 2012 a empresa abriu o mercado para franquias, sendo que atualmente são 14 franqueados nas cidades de Caxias do Sul, Erechim, Gramado, Canela, Nova Petrópolis, Santo Ângelo, cidades do Paraná e Espírito Santo. Para ser um franqueado Purificatta é necessário começar com no mínimo três equipamentos, podendo esse investimento inicial chegar à soma de R\$ 45.000,00 com base nos modelos de equipamentos e nichos de mercado escolhidos pelo futuro franqueado. Ainda precisará investir com despesas de viagens para realização de treinamentos, despesas de mídia e marketing em sua cidade de atuação, um kit de peças de reposição no valor de R\$ 2.300,00 e deverá pagar uma taxa de royalties mensal fixa para cada equipamento que vai de R\$ 275,00 a R\$ 400,00 dependendo o modelo de equipamento

franqueado. O contrato de franquia é de cinco anos, sendo que o franqueado possui direito exclusivo de renovação para mais 60 meses. A intensão da Purificatta é equilibrar a operação para que a franquia gere capital de giro e no prazo de um ano, já tenha retorno do investimento.

Destaca-se que a Purificatta não utiliza recursos de financiamentos bancários, ou seja, todo capital de giro e dinheiro necessário para fabricação das máquinas vem do investimento inicial dos sócios ou do próprio lucro gerado pelo negócio. Para a empresa hoje o desafio é decidir pela comercialização ou não dos equipamentos para outras empresas. Se vender, poderá desenvolver o próprio concorrente na questão de administração do negócio, apesar da concorrência ser inevitável. Já há diversas pessoas, principalmente na região metropolitana, estudando o negócio para poder implantar.

Foi um ano trabalhando apenas no desenvolvimento do negócio e testando os equipamentos, depois, foram outros três anos de investimento e viabilização e foi apenas em 2015 que realmente houve crescimento da empresa, momento em que os índices registraram 40% em comparação ao ano anterior.

Nestes cinco anos de empresa a Purificatta vem aumentando de forma significativa o número de máquinas instaladas, e por isso, em 2015 foi implantado um sistema único e totalmente integrado de gestão, abrangendo deste a parte inicial das coletas até a fabricação e expedição das máquinas. O sistema escolhido foi o ERP da Holma Software. O mapeamento dos processos iniciou em janeiro do ano passado, em março aconteceu a implantação do módulo financeiro, em maio a da produção e em julho foi finalizado com as coletas. A intenção do sistema é agilizar e integrar os processos.

Apesar dos cinco anos de existência e com uma produção de 10 a 12 máquinas por mês, a Purificatta já colhe bons resultados, consequência de diversos fatores. Para os clientes, ou seja, empresas parceiras e franqueadas, há a possibilidade de cativar clientes atraídos pela qualidade da água, eliminar estoques de garraões de água, evitar o esquecimento de prazos de validade, atrair grandes potenciais, melhorar a imagem ao estabelecimento ser reconhecido por contribuir com a sustentabilidade já que há a reutilização dos recipientes. Para o consumidor a economia já mencionada de até 60% em comparação com a água mineral o que faz com que em momentos de instabilidade econômica o consumidor opte por consumir a água filtrada; e ainda, o fácil acesso a uma água purificada de qualidade. Com a possibilidade de instalação das máquinas em condomínios residenciais, onde o morador paga uma taxa mensal e tem direito a quantidade de água potável e de alta qualidade ilimitada, o que gera inclusive, mais segurança, sem entradas e saídas de entregadores, é possível ver o aumento na procura pelo aluguel destes equipamentos. E com a reutilização dos recipientes, reduz-se o descarte de lixo plástico no meio ambiente. Estes e outros fatores possibilitaram que em 2015, a empresa aumentasse o quadro de funcionários, a frota de veículos, o parque fabril e ainda crescesse 40%, o que demonstra a evolução do mercado.

Apesar da ideia inicial do negócio ter sido do administrador Ricardo, o investimento financeiro foi o que levou em consideração para a distribuição das ações entre os sócios, sendo que o Leonardo correspondia a 62%, Ricardo a 23% e Cristiano a 15% do total da empresa. No início Ricardo cuidava da produção das máquinas, dos departamentos comercial, financeiro e administração do negócio, e, por isso, hoje, é o principal executivo da empresa, recebendo salário e pró-labore. Com o passar do tempo, o empresário Leonardo repassou suas ações para o filho Vinícius, já que este se formou em Engenharia e poderia contribuir com o negócio através das melhorias nas máquinas. Atualmente, Vinícius é o principal sócio de Ricardo e trabalha na empresa em tempo integral, recebendo pró-labore.

O período de implementação foi bastante angustiante, porque os sócios tinham receio de alguém copiar a ideia e alavancar o negócio antes deles com investimentos financeiros mais audaciosos e, por isso, o avanço pelo interior do estado foi devagar.

Em 2016 a empresa conseguiu ampliar seus negócios incluindo em São Paulo e Rio de Janeiro representantes comerciais exclusivos o que possibilita a abertura de novos mercados. Em Porto Alegre já existe um escritório próprio com funcionário de atendimento, um gerente comercial e oito representantes, que atendem toda a região metropolitana

Além disso, outro grande desafio são as constantes denúncias contra a empresa. A Associação dos Envasadores de Água Mineral do Rio Grande do Sul realizou uma denúncia, alegando que a Purificatta paga menos impostos do que deveria, até por que não existe uma legislação específica para o serviço de venda de água purificada, ao contrário das empresas que exploram e comercializam água mineral do Decreto-Lei Nº 7.841, de 08/08/1945 (Brasil, 2016), o que gera o dispêndio de tempo para se defender de tais processos. Como não existe legislação com relação a este serviço, não sabiam o que esperar da Anvisa e da Vigilância Sanitária com respeito à regularização do negócio. A empresa encaminhou em 2016 um pedido de criação de uma lei estadual no Rio Grande do Sul com a intenção regulamentar o serviço, assim podendo gerar jurisprudência para outros estados, permitindo maior segurança e maiores investimentos ao negócio.

2.2 Processo e Equipamentos

A Purificatta atua com diferentes modelos de negócios. A primeira delas é a Vending Machine: ou seja, uma estação é instalada externamente junto a um estabelecimento comercial, operando com autoatendimento através de moedas ou fichas, 24 horas por dia. O usuário abastece o seu próprio recipiente na hora e com a quantidade que desejar. Estas máquinas podem ser disponibilizadas através de comodato, sendo que o estabelecimento recebe uma porcentagem da Purificatta, ou então, através da aquisição da franquia da máquina e ainda explorando o seu uso mediante royalties pela utilização da máquina e da marca.

Ainda é possível usufruir do serviço através de locação das máquinas da Purificatta para empresas ou instituições. Mediante uma taxa mensal a água pode ser consumida de forma ilimitada, sendo seu acesso liberado sem a necessidade de moedeiro. Este modelo é ideal para condomínios, indústrias, hospitais, ou instituições de ensino.

A Purificatta também dispõe de uma possibilidade rentável para fontanários, que são pequenas construções em praças ou à beira da estrada que serve água potável ao público. Nestes locais são instaladas janelas de vendas, com moedários. A água fresca poderá ser coletada na hora e o abastecimento é organizado com menos filas. Em Santo Amaro da Imperatriz, Santa Catarina a Purificatta já disponibilizou o serviço com cinco janelas que possibilitaram a diminuição no desperdício em 30% e o enchimento passou a ser mais rápido.

Entre todos os produtos oferecidos é possível ainda ter o Purifipromo, ou seja, um monitor é instalado na máquina Purificatta e enquanto o usuário aguarda o abastecimento assiste comerciais com animações e vídeos. Estes poderão ser comercializados e o parceiro ou franqueado explora 75% dos espaços comerciais e a receita líquida fica com o mesmo.

Nota-se que a Purificatta trabalha com quatro modelos de equipamentos, ambos com Patente Requerida e certificados junto ao INMETRO, com exceção do Purificatta Água Gelada que ainda está em fase de certificação. São eles:

- a) modelo Purificatta é mais água 125l/h: Máquina de seis estágios de purificação de água com sistema de venda para a coleta de água a granel. Este modelo de

equipamento é utilizado para instalação em Supermercados, Fruteiras, Padarias e outros locais de alto fluxo de pessoas.

- b) modelo Purificatta *in company* 125l/h: Máquina de seis estágios de purificação de água com sistema de aluguel para a coleta de água a granel. Este modelo de equipamento é utilizado para instalação em Condomínios, Empresas, Hospitais e qualquer local que tenha um alto consumo com água mineral.

É importante explicar que para fornecer a água filtrada de qualidade, ela passa por seis processos internos superando 90% de pureza, deixando-a livre de partículas de sujeira, cheiro, gosto e bactérias: o primeiro filtro de sedimentos tira da água as partículas grossas, como ferrugem e terra; o segundo retira cloro, cheiro e gosto; o terceiro filtro elimina as partículas finas de sujeira; o quarto funciona através de pressão, deixando a água pura para armazenagem dentro da máquina; o quinto filtro e a lâmpada UV garantem a eliminação de gosto e a esterilização completa da água, antes da distribuição.

Além da pureza da água, a Purificatta proporciona também economia para os brasileiros. Com as opções de 1, 3, 5, 10 e 20 litros, a máquina possui processo de compra prático e fácil, através de fichas, vendidas no balcão dos estabelecimentos onde ela está instalada, ou através de moedas de vinte e cinco centavos, cinquenta centavos e um real. O consumo da água purificada pode representar até 60% de economia comparada ao consumo de água mineral.

- c) modelo: Purificatta água gelada 20l/h – Máquina de três estágios de purificação de água com sistema de aluguel ou venda para a venda de água gelada a granel. O equipamento está em processo de certificação junto ao INMETRO e tem Patente Requerida. Este modelo de equipamento é utilizado para instalação em terminais de ônibus, praias, academias, metro, aeroportos, praças, universidades, parques e qualquer local que tenha um alto fluxo de pessoas.
- d) modelo: Purificador de água purifipromo – Esta opção pode ser adaptada em cada equipamento descrito acima. O “PurifiPROMO” é a instalação de um monitor de computador de 18” na parte frontal de cada equipamento, o qual é utilizado para a apresentação de vídeos institucionais, notícias e espaços publicitários, tem um custo adicional, mas pode ser uma atrativa fonte de renda com a comercialização das publicidades. O “PurifiPROMO” disponibiliza um quadro de 24 espaços publicitários de 15 segundos cada.

Todos os equipamentos recebem manutenção periódica, nestas visitas técnicas é realizada a coleta dos valores monetários, os quais são auditados pelo sistema on line que cada máquina possui de registro de volume de água comercializado.

2.3 A Expansão

Neste ano de 2016 a empresa está crescendo para outros estados e com isso ganhando notoriedade nacional. Somando-se a isto, é perceptível o desejo dos gestores em expandir o negócio. Porém, ainda há dúvidas sobre quais estratégias utilizar a partir deste momento para alcançar o crescimento desejado. Diante deste cenário, surgem algumas alternativas e dúvidas sobre os próximos passos a serem dados pela empresa:

- a) a possibilidade da comercialização das máquinas, independente da administração do serviço, é uma viável alternativa de expansão? Mas com isso, como administrar os concorrentes que podem se desenvolver para o atual negócio de franquia e administração do serviço?

- b) ao contrário, a não comercialização das máquinas poderá gerar novos concorrentes que desenvolvam tecnologia semelhante. Este tipo de concorrência, sem o “controle” da Purificatta pode gerar perdas de mercado e redução no faturamento?
- c) que tipo de inovação ainda podem ser incrementadas no negócio? Esta ação pode auxiliar na expansão desejada?
- d) como desenvolver e/ou criar parceiros políticos para a criação de uma Legislação específica para a comercialização de água purificada? Como isto pode diminuir os gastos e desgastes jurídicos enfrentados pela empresa?

3 Notas de Ensino

3.1 Utilização Recomendada

Este caso de ensino foi desenvolvido para ser aplicado na Graduação e Pós-graduação *lato sensu* do curso de administração, podendo ser utilizado nas disciplinas de administração estratégica, administração de novos negócios, marketing, empreendedorismo, entre outras.

3.2 Objetivos de Aprendizagem

Seguindo os pressupostos de que o Caso de Ensino é uma Metodologia Ativa de Aprendizagem, com o foco na aprendizagem do aluno, espera-se que este estudo, contribua para que o estudante seja capaz de:

- a) descrever alternativas de desenvolvimento de novos mercados, avaliando possibilidades diferentes de atuação do atual produto, considerando vantagens e desvantagens das alternativas apontadas;
- b) construir estratégias de introdução deste novo produto/serviço sob a ótica da inovação;
- c) analisar as constantes mudanças implantadas na empresa, mesmo diante de um cenário econômico e político desfavorável.

3.3 Sugestão de Perguntas para Discussão

Para a discussão em sala de aula, com o objetivo de desenvolver capacidades de análise e solução de problemas, sugere-se as seguintes questões:

- 1) Quais são os fatores que devem ser analisados pelo gestor Cattani para que ele possa tomar a decisão de vender ou não as máquinas purificadoras com mais segurança? Argumente com base na literatura especializada.
- 2) Se você fosse o gestor da Purificatta, qual seria a sua decisão e por quê?
- 3) O empreendedorismo é uma característica do personagem do caso. Neste sentido, avalie as ações empreendedoras que o personagem tomou e analise com base na literatura especializada, na perspectiva de características empreendedoras e da necessidade de planejamento.
- 4) De acordo com referencial sobre inovação, como os gestores da Purificatta podem inovar em produto, serviço e marketing, já que a alteração do produto (água mineral) não pode ser modificada em seu estado natural?

3.4 Sugestão de Plano de Aula

Recomenda-se que os temas estratégias competitivas, empreendedorismo e inovação tenham sido previamente discutidos em aula para que os alunos tenham conhecimento sobre as temáticas que serão abordadas no caso de ensino.

Ao aplicar o caso de ensino, é aconselhável ao professor reservar um tempo aproximado de 3 horas para possibilitar o aproveitamento do estudo. Para a elaboração do plano de aula o professor pode considerar os seguintes passos:

- a) inicialmente o professor pode dividir os alunos em grupos de três até cinco pessoas;
- b) solicitar aos alunos para que realizem a leitura do caso de ensino em sala de aula. Apenas os tópicos: introdução e o caso da empresa de purificação de água Purificatta e seus subtítulos;
- c) é importante que o professor, após os alunos realizarem a leitura, promova uma apresentação interativa do caso, questionando os alunos sobre os principais elementos históricos, contexto e problemas que a empresa está vivenciando. Isto contribui para um entendimento coletivo da situação.
- d) inicia-se então as discussões nos pequenos grupos, onde os alunos deverão responder as perguntas elencadas no subtítulo “Expansão”. Todas as respostas dos alunos devem considerar as opiniões dos participantes do grupo e como base para fundamentar as mesmas deverão utilizar o referencial teórico constante no capítulo “Possibilidades para Análise do Caso”, assim as respostas irão unir a prática e os elementos teóricos. Fica a critério do professor a disponibilização de outras fontes de pesquisa como referencial teórico. O professor pode escolher apenas algumas das questões sugeridas no caso, o que depende do objetivo de aprendizagem que está buscando com a aplicação do mesmo, ou ainda abordar questões indicadas no subtítulo Sugestão de perguntas para discussão.
- e) os grupos devem entregar as respostas por escrito. O professor pode definir se as respostas representam a ideia do grupo e portanto, redigida coletivamente, ou se irá exigir resposta com redação individual, apesar da discussão coletiva.
- f) para encerramento, o professor pode promover uma plenária para fechamento da atividade, permitindo que os alunos compartilhem suas diferentes ideias e decisões e assim promovendo a aprendizagem compartilhada.

3.5 Coleta de Dados

Os dados para a elaboração deste caso de ensino foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com um dos fundadores da empresa, o qual é principal executivo da empresa. Além disso, foram consultadas fontes com dados secundários da empresa, tais como: reportagens em sites e jornais, folder de divulgação do negócio e outros documentos fornecidos pela empresa. A história da empresa foi construída com base em todas estas fontes e não foram utilizados dados fictícios, portanto, há o consentimento e aprovação de todos os executivos envolvidos no caso. De qualquer forma, o objetivo deste estudo é oportunizar análises em âmbito acadêmico. Para a interpretação dos dados observou-se as recomendações para pesquisas qualitativas, com o uso de Análise de Conteúdo preconizadas por Bardin (2010), a qual sugere a utilização de categorias de análise, que neste caso foi a trajetória da organização, as estratégias competitivas, empreendedorismo e a inovação.

4 Possibilidades para Análise do Caso de Ensino

4.1 Estratégias Competitivas

Estratégia é conhecida com um arranjo de ações de forma ofensiva ou ainda de modo defensivas, com o intuito de elaborar uma ordenação sustentável a um grupo estratégico, para que se possa enfrentar as forças competitivas de modo a obter um resultado com relação aos investimentos que foram disponibilizados (Porter, 2005; Li, Su & Liu, 2010; Glaser, Fourné & Elfring, 2015). A organização que não apresentar uma lucratividade, necessita reavaliar suas estratégias para que possa manter-se no mercado, através do seu diferencial competitivo (Demeester, De Meye & Grahovac, 2014; Rozsa Neto & Lavarda, 2017).

O entendimento de estratégia vem acompanhado de elementos vinculados ao planejamento e a tomada de decisão, já que essa era uma ocupação dos generais competentes, além da guarda pelos territórios e a proteção das cidades contra possíveis invasões (Kaplan & Norton, 1997).

Estratégia é essencialmente esforço formal de análise e decisão, para outros é aprendizagem e construção cotidiana; para alguns é o resultado do esforço organizacional para ocupar uma posição no mercado competitivo, para outros é o conjunto de competências e capacidades internas; para alguns é algo tão palpável quanto as máquinas nas oficinas da empresa, para outros é apenas uma vaga criação mental, nem sempre compartilhadas; para alguns é uma arte, para outros a expressão de uma ciência (Whittington, 2003; Meirelles & Gonçalves, 2005; Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, & Whittington, 2016).

Desse modo, pode-se caracterizar estratégia como um plano que compõe relevantes finalidades, políticas e sequências e resultados de uma organização de modo que uma estratégia bem desenvolvida, propicia uma melhor destinação dos recursos da empresa. Da mesma forma que beneficia a apresentação viável e singular, através das competências e limitações internas referentes as mudanças locais (Quinn & Mintzberg, 1998). Ainda assim, a perspectiva estratégica é uma competência intrínseca da organização, que garante o triunfo futuro (Ansoff & McDonnell, 1993).

A estratégia competitiva caracteriza-se pelo enfoque especial que a organização busca a utilizar para obtenção do êxito em cada um dos setores estratégicos do negócio. Dentro desse contexto, observa-se que a estratégia excelente para obtenção do sucesso é a minimização dos custos referentes aos produtos da empresa, de forma com que a venda realizada pela empresa possua um preço igual ou menor aos dos concorrentes. Com essa conduta, resulta-se um aprimoramento de atuação de mercado por parte da empresa, a qual atribui-se como uma estratégia de participação de mercado ou ainda de posição de mercado (Ansoff, 1990).

Para Porter (2005), a estratégia competitiva, define-se como um concomitante de ações e programas criados por uma organização, afim de manter de forma sustentável as vantagens competitivas mediante os seus concorrentes. Da mesma forma, o autor ainda ressalta a necessidade de competidores, pois sem eles não existiria uma necessidade de estratégia, já que a finalidade de desenvolvimento das estratégias competitivas é fazer com que a empresa se torne apta a alcançar suas metas. Porter (2005), insere que a estratégia competitiva busca estabelecer algo rendável contra as forças que norteiam as competições.

Acredita-se segundo Ansoff (1990) que uma estratégia competitiva, pode estar relatada embasada em três elementos: i) impulso de crescimento: determina a ação de forma que a instituição assegurará o progresso, bem como escolher e desenvolver opções que garantam o desenvolvimento da organização; ii) diferenciação de mercado: aponta como a empresa irá

diferenciar-se dos concorrentes, perante a visão de clientes, tal como a presença de mercado que ela busca ter, e por fim; iii) diferenciação de produto: escolhe qual é forma de diferenciação vinculado ao produto que deve ser utilizada pela organização.

Dentro dessa perspectiva, Kotler (1997) divide as estratégias competitivas em duas formas, sendo estratégias de ataque e estratégias de defesa. Segundo o autor, a organização que deseja aumentar sua fatia de negócio, pode fazer o uso das estratégias de ataque para obtenção de seus objetivos. Por outro lado, quando a empresa é atacada, deve fazer uso das estratégias de defesa, percebe-se assim, que autor caracteriza as estratégias como um campo de batalha, dando a liberdade e o poder da organização escolher quais as medidas e ações devem ser tomadas mediante seus concorrentes.

As ações estratégicas apresentam o objetivo de proporcionar as empresas a obtenção de vantagem competitiva. A importância de identificar os fatores geradores da vantagem competitiva ampliou a sua relevância, com a consolidação de mercados globalizados, exigindo das empresas o desenvolvimento da inovação (De Guimarães, Severo & Vieira, 2015).

4.2 Empreendedorismo e inovação

A temática da inovação e da capacidade empreendedora tem sido intensamente pesquisada (Hung & Mondejar, 2005; Vale, 2007; Koryak et al., 2015; Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015). Destaca-se, nesse contexto, a literatura que associa inovação e crescimento econômico. Segundo Metcalfe (2004), para compreender a natureza incansável do capitalismo contemporâneo, é necessário situar a noção do empreendedor no cerne da análise, pois o empreendedor é o agente crucial, cujo papel é de gerar novos conhecimentos econômicos.

Schumpeter (1982) em sua obra, Teoria do Desenvolvimento Econômico, desenvolveu a abordagem conceitual da inovação, dando a ela um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico. O desenvolvimento econômico, nas economias capitalistas, é conduzido pelo impacto das inovações tecnológicas, as quais ocorrem por meio de um processo dinâmico, denominado de destruição criadora, no qual as novas tecnologias substituem as antigas, contrapondo a ideia do equilíbrio geral da economia, tal como descrito na teoria neoclássica. Outro processo de inovação diz respeito à participação de agentes externos da organização, que configura a inovação aberta, enquanto o desenvolvimento de inovações apenas por agentes internos caracteriza-se pela inovação fechada (Chesbrough, 2003). Diante deste cenário, destaca-se que, as inovações tecnológicas introduzidas pelos empresários inovadores foi o principal estímulo para o início de um novo ciclo econômico (Schumpeter, 1982).

O papel fundamental da inovação no ato de empreender e seu impacto no crescimento econômico. Distingue entre invenções (novas ideias e conceitos) e inovações (uma nova combinação de recursos produtivos). Segundo Schumpeter (1982), o desenvolvimento é possível quando ocorre inovação. Existem, segundo ele, cinco diferentes tipos de inovação: i) introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes, mas melhorados; ii) novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) utilização de novas fontes de matérias-primas; e v) surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

O Manual de Oslo (2005) destaca que a melhoria da performance das organizações pode ser obtida por meio de inovações, que ocorrem através de mudanças, capazes de criar melhorias de desempenho organizacional, podendo incidir sobre os processos, os produtos/serviços, o marketing ou ainda sobre a gestão organizacional. Para De Guimarães, Severo, Dorion, Coallier e Olea (2016), a inovação é um processo chave, associado à renovação dentro da organização,

capaz de reanimar o que ela oferece e a forma como distribui esta oferta, que nesta perspectiva, a inovação é uma atividade de natureza genérica, associada à sobrevivência e ao crescimento da organização.

Damanpour (1991) define que a inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova estrutura, um novo sistema administrativo, um novo processo tecnológico em produção, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização. Dornelas (2001) considera que a inovação é a semente do processo empreendedor, sendo influenciada por fatores pessoais e o ambiente. A Figura 1, apresentada a seguir, ilustra os diversos fatores que influenciam o surgimento e o crescimento de um novo negócio.

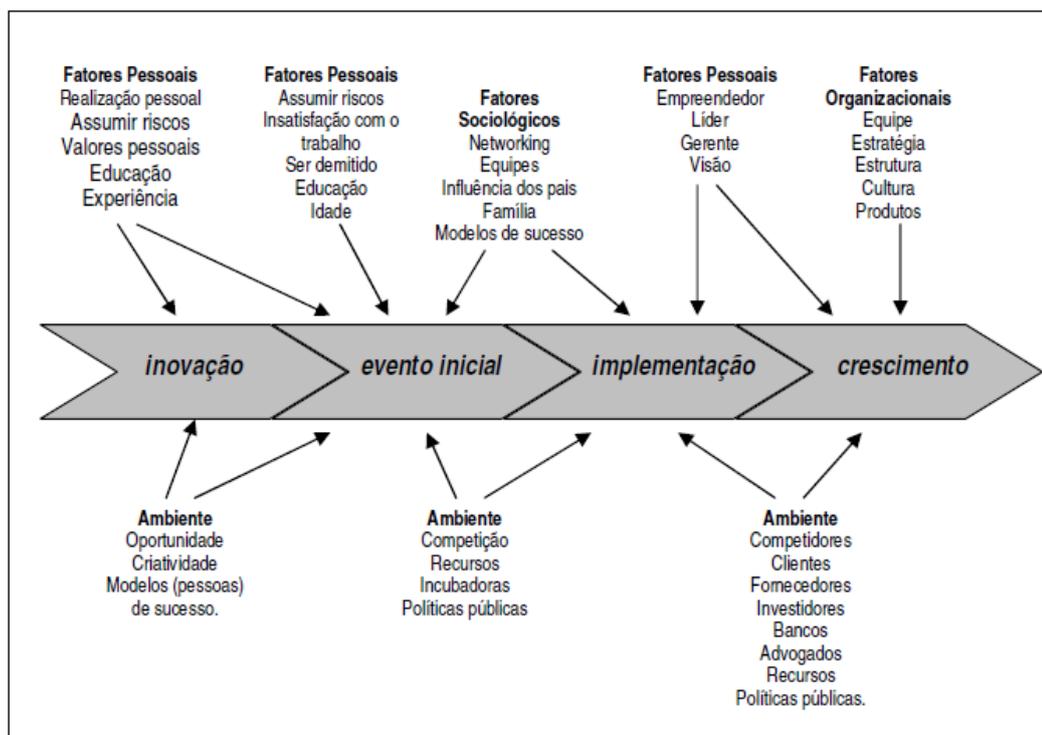


Figura 1. Fatores influenciadores no processo empreendedor

Fonte: Adaptado de Dornelas (2001).

Para Drucker (2015) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço. A eles cabe buscar as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Drucker (2015) defende ainda que a inovação está relacionada a determinadas fontes cujo aproveitamento dependeria da percepção de oportunidade por parte do empreendedor. O autor apresenta sete fontes principais de inovação: o inesperado; a incongruência; necessidade do processo; mudanças estruturais no setor ou no mercado; mudanças demográficas; mudanças em percepção; e, por fim, conhecimento novo, científico ou não. Ressalta-se que entre as fontes dadas há diferenças com relação à sua confiabilidade e previsibilidade, sendo o inesperado considerado a fonte de inovações de menor risco e tempo de resultados.

De acordo com Dornelas (2003) são apontadas algumas características aos empreendedores: visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença, sabem explorar ao

máximo as oportunidades, determinados e dinâmicos, otimistas e apaixonados pelo que fazem, dedicados, independentes e constroem seu próprio destino, líderes e formadores de equipes, bem relacionados, organizados, excelentes planejadores

Para Timmons e Spinelli (2007), existem seis competências essenciais ao comportamento empreendedor: compromisso e determinação; liderança; busca por oportunidades; tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza; criatividade, independência e adaptabilidade; e motivação para superação. Além desses, existem também atributos desejáveis que são: inteligência; capacidade para inspirar; valores; energia, saúde e estabilidade emocional; e criatividade e inovação.

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 3 ed. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. Decreto de Lei Nº 7.841, de 08/08/1945. (2016). Retrieved from www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De17841 Accessed in 11 Jul. 2016.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organizational resources for product innovation and organizational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135–147.
- Demeester, L., De Meye, A., & Grahovac, J. (2014). The role of operations executives in strategy making. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 403–413.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Campus.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações já estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Routledge.

- Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305–327.
- Hung, H., & Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of entrepreneurship*, 14(2), 117–129.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo: Campus.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89–105.
- Kotler, P. (1997). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245–253.
- Li, Y., Su, Z. & Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5–6), 300–309.
- Manual de Oslo. (2005). *The measurement of scientific and technological activities*. OECD.
- Meirelles, A. M., & Gonçalves, C. A. (2005). Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégias (3Es). Rio de Janeiro-RJ. Anais...
- Metcalfé, J. S. (2004). The entrepreneur and the style of modern economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2), 157–175.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *O Processo da estratégia*. São Paulo: Bookman.
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. São Paulo: Campus.
- Rozsa Neto, R. & Lavarda, R. A. B. (2017). The language studies in strategy as practice and the middle manager roles: An essay. *REBRAE*, 10(3), 366–380.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

- Serasa. Centralização de Serviços dos Bancos. (2016). Retrieved from <http://www.serasaconsumidor.com.br/category/nascimento-de-empresas> Accessed in 29 Ago. 2016.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Vale, G. M. V. (2007). *Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Yariv, I., & Galit, K. (2017). Can incivility inhibit intrapreneurship? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1) 27–50.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–126.