



Caso para Ensino: Empreendendo no Agronegócio

William Rafael Cararo, Alessandro Becker, Julio Cesar Ferro de Guimarães, Eliana Andréa Severo

RESUMO

A história narrada neste caso de ensino ocorre em torno da história do empreendedor Valmir Senhorin, nascido e criado no interior do estado do RS, iniciando sua trajetória profissional aos treze anos de idade trabalhando na agricultura familiar, e conforme foi envelhecendo trabalhou em algumas empresas de grande porte. Em 2006 decide então constituir sua própria empresa, Sivet Comércio de Produtos Agropecuários Ltda., localizada na cidade de Erechim no estado do Rio Grande do Sul. A empresa está inserida no ramo agropecuário com atuação nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A mesma durante toda sua trajetória passou por diversas fases e mudanças até chegar nos dias atuais, onde se colocam novos desafios e dificuldades pela frente, devendo assim serem tomadas novas decisões. O objetivo desse caso de ensino é possibilitar a análise e discussão sobre temas relacionados ao contexto empresarial, buscando a aprendizagem e incentivando o pensamento crítico de forma decisória, focado no aluno. Tem-se como sugestão a aplicação do presente caso nas disciplinas de empreendedorismo, gestão estratégica, inovação, desenvolvimento de novos produtos e gestão da produção e operações bem como disciplinas correlatas em cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Estratégia; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Filho de família humilde, Valmir Senhorin irmão mais novo dos nove filhos da família, mesmo perante as dificuldades da infância na agricultura familiar no interior do estado do Rio Grande do Sul, tinha em si um espírito de independência desde sua infância. Conforme as restrições impostas pela agricultura familiar, foi então em busca de novas experiências profissionais. Em consequência do seu comprometimento e bom trabalho as oportunidades foram surgindo, desta forma iniciou suas atividades na década de 80 em uma multinacional do ramo de frigoríficos.

Porém, como a instabilidade bateu na porta de seus colegas, o espírito empreendedor de Valmir não o sossegava, desta forma começou a rastrear novas oportunidades existentes no mercado, surgiu então uma ocasião para trabalhar no comércio, como representante comercial no setor do agronegócio na metade da década de 90, mais especificamente saúde animal.

Como sempre se dedicou e prestava seus serviços diretamente aos varejistas, conseguiu então identificar o processo falho praticado pelas empresas, devido essa conjuntura aliado ao sonho de ter seu próprio negócio e sua independência financeira, surgiu o momento em que o ambiente o forçou a tomar a iniciativa da criação da empresa, que originou em 2006 a empresa Sivet Comércio de Produtos Agropecuários Ltda.

Após sua iniciação no mercado, a empresa foi se desenvolvendo e crescendo de forma rápida nos 10 anos posteriores, através da inovação, criação e desenvolvimento de novos produtos, entre eles o sal mineral Fosvet. Desde sua criação impactou de forma significativa os resultados da empresa, e conseguiu criar seu diferencial competitivo. Sempre prestando um atendimento diferenciado tanto para o lojista quanto para o consumidor final com auxílio técnico.



No início de abril de 2016 a empresa teve a expansão do seu negócio para sua sede própria na área industrial da cidade. Pensando em seu crescimento e desenvolvimento, desta forma também planejando a fabricação do seu produto carro chefe, o Fosvet, sendo assim a empresa se encontra em um processo de tomada de decisão importante para seu momento, e que também impactarão em seu futuro.

Deste modo o objetivo deste caso de ensino é possibilitar a análise e discussão sobre temas relacionados ao contexto empresarial, ligado ao empreendedorismo, decisões estratégicas e mercadológicas, buscando a aprendizagem e incentivando o pensamento crítico de forma decisória, focando assim os objetivos de aprendizagem do aluno.

2 HISTÓRIA DO SINHORIN

Valmir Sinhorin, filho mais novo de dez irmãos, nasceu e foi criado no Interior de Maximiliano de Almeida. A família vivia da agricultura familiar e os recursos sempre foram escassos, então Valmir desde os treze anos iniciou o trabalho na agricultura junto com os irmãos. Acostumaram-se a trabalhar na agricultura, devido a necessidade que a família tinha de recursos humanos para as atividades de produção.

Seu principal divertimento e de seus irmãos no interior era jogar futebol, e ao mesmo tempo que o trabalho era realizado se divertia por trabalhar com animais, pois gostava muito dos bois e cavalos que pertenciam a família, financeiramente eles não tinham recursos para adquirir maquinário, deste modo era utilizado animais para atividades pesadas na agricultura.

Mesmo os pais necessitando do trabalho dos filhos, sempre incentivaram os estudos, sendo assim, iniciou seus estudos no próprio município, estudou até a 5ª série no município, porém devido a necessidade que a família tinha para o trabalho, era necessário que após a 5ª série ficassem três anos sem estudar, para ajudar a família na agricultura. Deste modo continuou os estudos novamente com 16 anos de idade para concluir o ensino fundamental. Desta forma era necessário ir para a escola na cidade, por morar em zona rural seu deslocamento era grande, oito quilômetros de sua residência, indo a pé ou de bicicleta, muitas vezes de pés descalços, levando seus chinelos para coloca-los quando chegasse na escola, conforme a época e conforme as condições que a família passava.

Após o término do ensino fundamental sem grandes ambições financeiras, apenas querendo a sua independência, pois como a família tinha muitos filhos, não havia como disponibilizar um pedaço de terra para o plantio “individual” dos filhos, ou então parte do dinheiro para o trabalho dedicado dos filhos, deste modo conforme as oportunidades começavam a surgir, os irmãos mais velhos foram se distanciando para as capitais e outras regiões para buscar sua independência tanto financeira quanto pessoal.

Deste modo Sinhorin foi em busca de uma oportunidade no Colégio Agrícola (escola para jovens focado na agricultura), localizado no Município de Erechim, vindo de Maximiliano de Almeida de carona com um dos irmãos mais velhos, trazendo consigo apenas a roupa do corpo e com muita coragem e esperança para o futuro. Porém, o colégio não era gratuito, então para custear seus estudos, durante os finais de semana e feriados ele e um amigo trabalhavam com jardinagem para sobreviverem.

Após um tempo conseguiu uma função de colaborador no próprio colégio, desta forma trabalhava na própria instituição para custear seus estudos. Ali começou seu espírito empreendedor, pensando com seu parceiro após o término dos estudos, talvez abrirem sua própria empresa de jardinagem, pois o trabalho realizado era satisfatório e também visando a oportunidade que estava se desenhando. Mas os planos foram interrompidos, devido a um estágio que necessitavam fazer, foram trabalhar em uma grande empresa nacional onde após o término do estágio, ele e seu amigo, ou melhor “futuro parceiro” foram automaticamente



efetivados pelo bom trabalho realizado, prestando assistência técnica para consumidores, onde ficou trabalhando por quatro anos.

Mas conforme os anos passavam ele via que os trabalhadores que ali estavam, com muito tempo dedicado a empresa, 20 a 30 anos de trabalhos a empresa, porém quando a empresa não necessitava mais de seus serviços eram demitidos, sem consideração a sua permanência de décadas na corporação, sendo assim acabavam saindo despreparados para outras funções e acabavam desempregados ou com dificuldade para atuarem em outro ramo de negócio. Deste modo, por ser o homem da casa, pensando em sua filha e esposa, Sinhorin se perguntava se ele não poderia passar pela mesma situação dos demais colegas, dedicar seu tempo de vida para depois ter de recomeçar novamente, pois acima de tudo ele queria segurança para sua família.

Deste modo em 1995, teve a oportunidade de começar a trabalhar com vendas no atacado, no ramo agropecuário, atendendo o oeste do Paraná, com a ideia inicial de conhecer o mercado comercial para então no futuro abrir seu próprio negócio, uma agropecuária, pois conhecendo o mercado facilitaria para um maior entendimento tanto do negócio quanto de parcerias.

Após um período trabalhando no Paraná, a empresa onde trabalhava como representante comercial necessitava de alguém para atender os clientes do Rio Grande do Sul (RS), e deste modo voltou para seu estado natal. Após seis meses atuando como representante, a empresa onde trabalhava, acabou lhe despedindo. Devido a surpresa inesperada, Valmir passou algumas dificuldades financeiras. Não abalado pela situação e sempre buscando novos meios, foi em busca de uma nova empresa, com sede em Minas Gerais. Atuando como representante para a nova empresa, com o trabalho sendo bem desenvolvido, outra empresa entrou em contato buscando seus serviços. Seu trabalho estava sendo reconhecido por demais empresas e após um período, a mesma empresa que havia lhe demitido, voltou a entrar em contato, oferecendo melhores garantias e auxílios, porém sua função seria diferente, não mais atuando como representante comercial.

2.1 O INÍCIO DA EMPRESA SIVET

A empresa fornecedora estava com dificuldades de realizar o trabalho no estado do Rio Grande do Sul, atuando de forma cautelosa atendendo o interior do estado, o chamado trabalho de “formiguinha”, desta forma a proposta era para ser um distribuidor independente da empresa, não mais atuando como representante comercial. Caso o empreendedor não tomasse uma atitude a empresa passaria essa proposta para outra empresa ou representante, sendo assim esta oportunidade poderia ser perdida.

Por conhecer o mercado, percebendo que a linha de produto que a empresa fornecia era de qualidade, conhecia o comércio e acreditava que grande parte do trabalho significava o atendimento realizado para com o lojista, e entendendo que algumas empresas atuando nesse ramo, trabalhavam de forma ociosa e sem muito comprometimento com seus clientes, Sinhorin vislumbrou que era a hora de se tornar dono de seu próprio negócio.

2.2 OS PRIMEIROS DESAFIOS

Iniciando com comprometimento e coragem como principal ferramenta para atuação do trabalho, iniciou a empresa com um financiamento de doze mil reais que o banco proporcionou. Devido ao conhecimento de anos trabalhando no comércio, viu que muitas empresas trabalhavam de forma comprometedoras, sem muito controle de seu negócio, seu intuito era começar, mas começar de forma profissional, realizando todas as atividades de forma legal e com controle total sobre seu negócio. Após estar com a empresa legalmente cadastrada e com seu CNPJ em mãos, iniciou as atividades no fundo de sua casa, atuando como distribuidor de duas



empresas de produtos de agronegócio. Com auxílio de sua esposa para atender os clientes quando ligavam e auxiliando no controle do faturamento e estoque.

Desta forma, vendia os produtos para os lojistas de segunda a quinta feira, e na sexta e sábado realizava as entregas para os mesmos, utilizando o carro utilitário da família. Mas já vislumbrando o crescimento da empresa no futuro e seu planejamento formulado em sua mente. Aos poucos a empresa foi crescendo, tornando-se necessário alugar um estabelecimento maior para a empresa que tinha 60 m², e sendo assim devido ao aumento do trabalho, foi necessário a contratação de mais um colaborador para auxiliá-los.

Com um grande comprometimento do Senhorin sempre acompanhando de perto seus funcionários e priorizando o atendimento auto pessoal para seus clientes, investiu sempre em conhecimento técnico para uma maior diferenciação de seu produto e de sua empresa, por reconhecer que era uma empresa nova no mercado, e devido à alta competitividade existente entre concorrentes teria de formar uma estratégia para se diferenciar.

O crescimento da empresa permanecia, já havia trocado alguns veículos de porte médio e já vislumbrando seu crescimento, vendo a necessidade de planejar a compra de um veículo de porte maior, para já estar preparado para quando precisasse. Vilmar teve uma iniciativa um tanto arriscada, sabendo da necessidade foi em busca de um caminhão para a empresa, mas não sabia como proceder, deste modo foi em busca de um conhecido que trabalhava com venda e troca de caminhões, sabendo que não tinha capital suficiente para pagamento à vista e sabendo da necessidade do caminhão para os próximos 12 meses, ofereceu ao vendedor a proposta, 12 cheques de R\$ 1.500,00, totalizando valor final de R\$ 18.000,00 e o vendedor entregaria o caminhão somente na 6^o parcela paga, e após a entrega do caminhão continuaria a pagar, inicialmente o vendedor se espantou por nunca ter feito um negócio desta forma, mas não negou a negociação, lhe retornando após alguns dias aceitando a proposta.

Porém, agindo sem o consentimento de sua esposa e parceira empresarial, a mesma ficou um tanto quanto enfurecida pela iniciativa, mas sem desacreditar no marido, confiou. Realmente, conforme o planejado os meses foram se passando a necessidade do caminhão se tornava cada vez mais necessário para a empresa, cumprindo assim o planejamento cognitivo realizado por ele.

2.3 INOVANDO PARA CRESCER

A empresa já tinha aumentado o número de representantes comerciais para uma maior cobertura da empresa no estado, trabalhando com 500 produtos. Devido ao alto envolvimento por parte da empresa, na coleta de informações no mercado e com seu atendimento auto pessoal para seus clientes, em 2009 a empresa buscou novas tecnologias para desenvolver um produto inovador no mercado. Deste modo, a empresa buscou um terceiro para desenvolver seu novo produto, o sal mineral chamado de Forte Leite, que até então não existia no mercado, o produto serve para os produtores alimentarem as vacas leiteiras para melhorar a produção de leite. Visto que as vendas subiram, em 2011 a empresa comprou a marca de uma outra empresa, aprimorando seu produto de sucesso, com pró bióticos e leveduras, melhorando ainda mais a qualidade de seu produto, que já era visto de forma diferenciada.

Deste modo, a empresa conseguiu se posicionar de forma diferente perante seus concorrentes, enquanto parte dos concorrentes focavam somente no preço dos produtos, o empreendedor juntamente com seus colaboradores, partiram para o lado oposto, apostando na qualidade do produto, mas acima de tudo na capacidade do seu trabalho, focando no relacionamento e no atendimento com o lojista como diferencial, garantindo maior percepção da empresa para os clientes.

Mas nem tudo é somente êxito, a empresa por não ter conhecimento o suficiente, acabou esquecendo um ponto importante, quando a marca chamada Forte Leite do produto foi criada,



a empresa não patenteou a marca, posteriormente recebendo o contato de que a empresa não poderia mais utilizar a marca pois havia sido registrado por outra empresa, deste modo havendo duas possíveis atitudes a serem tomadas, a empresa poderia pagar direitos de uso ou então trocar o nome, que posteriormente se tornou Fosvet, se tornando o pontapé inicial para outros produtos que foram desenvolvidos pela empresa.

Mesmo com parceiros confiáveis, a empresa passou por alguns problemas devido a terceirização da sua produção, tendo de assumir uma dívida deste terceiro para não impactar na produção de seu produto e acima de tudo em seu comprometimento com os clientes. Havendo renegociação com a empresa parceira, contratando apenas a mão de obra para a produção, ficando sob cargo da empresa toda questão de planejamento da matéria prima. Nesta etapa a empresa já contava com uma logística de dois caminhões próprios, focando seu atendimento no relacionamento com o cliente como diferencial.

2.4 CRESCIMENTO E FABRICAÇÃO

Devido a seu crescimento, anual em média de 20% a 30 %, a empresa teve sua ampliação como forma necessária, ampliando o estabelecimento para 250 m². Em 2016 a empresa já possui 50 produtos de marca própria pensando sempre em evoluir e ampliar seu catálogo próprio. Na tabela 1 é apresentado os dados adaptados em relação ao faturamento entre os anos de 2006 e 2016.

Tabela 1 - Faturamento da Empresa

2006	R\$ 540.000,00
2007	R\$ 720.000,00
2008	R\$ 960.000,00
2009	R\$ 1.272.000,00
2010	R\$ 1.704.000,00
2011	R\$ 2.268.000,00
2012	R\$ 3.000.000,00
2013	R\$ 4.044.000,00
2014	R\$ 5.400.000,00
2015	R\$ 7.200.000,00

Nota: Os dados foram adaptados para manter sigilos financeiros da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (adaptado).

Mas a empresa pensando sempre na ampliação de seu negócio, identificando o quanto a produção desse produto afeta em seus custos, prevendo o crescimento da empresa, em 2016 construiu sua sede no distrito industrial da cidade, com seus escritório e estocagem de 725 m², almejando até 2018 fabricar independentemente seu carro chefe, o Fosvet, sem o auxílio de nenhum terceiro. Vendo que este produto ainda tem potencial de crescimento, e deste modo a fabricação do produto pode reduzir seus custos, para que deste modo possa ser convertido esta verba em pesquisa e desenvolvimento ou em uma maior personalização para seus clientes.

2.5 DECISÕES A SEREM TOMADAS

Devido ao seu crescimento nestes 10 anos, a empresa atua com 550 produtos sendo estes 500 produtos de fornecedores, sendo eles tanto agropecuários de laboratórios e 50 produtos de



sua própria marca, com pesquisa para desenvolvimento de novos produtos. Com 4 colaboradores internos, atuando na parte comercial, financeiro, logística e liderança, e mais 7 colaboradores externos atuando em campo, ou na venda direta para os lojistas. Sua logística própria em 2016 dispõe de 3 caminhões. Atendendo todo o Rio Grande do Sul, expandindo para Santa Catarina e Paraná.

A empresa sempre dedicou atenção em seu atendimento pessoal, focado no relacionamento e no conhecimento técnico disponibilizado para o lojista e o produtor, também como diferencial da empresa. A empresa se encontra em uma encruzilhada: devido a fabricação vir a se tornar independente a empresa terá uma capacidade de produção maior que a atual, deste modo surgirão novas oportunidades, sendo necessário passar por uma reestruturação estratégica mais assertiva possível.

Diante desta situação vir se tornar cada dia mais visível, a tomada de decisão deve ser breve, porém de forma estratégica, deste modo o Senhorin pode optar por:

- a) dividir seus representantes, focando em um atendimento especializado em linha de produto, deste modo cada representante venderá uma linha de produto (produto próprio, produto de laboratório, agropecuário);
- b) manter a terceirização e reinvestir este dinheiro com a fabricação para uma ampliação das áreas atendidas pela empresa;
- c) focar na diferenciação devido ao alto controle interno sobre toda a cadeia de suprimentos;
- d) realizar pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos clientes visando o desenvolvimento de novos produtos;
- e) abrir filiais em outros estados;
- f) implantar um centro de distribuição para ampliar sua atuação.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino foi elaborado com a intenção de oportunizar a aprendizagem em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração nas seguintes disciplinas:

- a) empreendedorismo;
- b) gestão estratégica;
- c) inovação e desenvolvimento de novos produtos;
- d) gestão da produção e operações;
- e) *marketing*;
- f) gestão da cadeia de suprimentos.

3.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Com a aplicação realizada através do caso de ensino da empresa Sivet, o aluno deve ser capaz de:

- a) reconhecer a situação atual do porte da empresa, discutindo as mudanças estratégicas possíveis na posição da empresa no setor em que atua;
- b) selecionar diferentes contextos estratégicos, para uma análise de alternativas nas diferentes tomadas de decisões;
- c) compreender a importância da inovação e desenvolvimento de novos produtos para alavancar os resultados e promover uma vantagem competitiva da empresa;



- d) discussão das vantagens e desvantagens da fabricação própria perante as dificuldades de custo e domínio do processo produtivo em comparação a terceirização da produção;
- e) análise do processo de distribuição e venda, visando analisar a melhor decisão para atendimento e fidelização dos clientes, para garantir a perenidade do negócio.

3.3 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTO PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

- 1) Com a história do empreendedor Sinhorin, observa-se que o desenvolvimento da empresa Sivet nos últimos 10 anos passou por grandes mudanças, devido a oportunidade e a competitividade, vislumbrando o empreendedorismo do líder como fator decisivo. De que maneiras o empreendedor pode realizar uma tomada de decisão mais assertiva, considerando as mudanças já ocasionadas e ponto crítico atual?
- 2) Desta forma, com a descrição da empresa e do empreendedor, qual a melhor decisão a ser tomada nesse momento, em base das três estratégias abaixo (PORTER, 2006)? Justifique.
 - a) Liderança em custo?
 - b) Diferenciação?
 - c) Enfoque?
- 3) Caso a empresa busque a estratégia de Enfoque, deveria expandir sua área de atuação em termos de vendas para outros estados além de RS, SC e PR? Justifique, se sim cite os estados em base de oportunidades vistas, caso sua resposta seja não justifique o porquê.
- 4) O que precisará ser realizado para a empresa adaptar o seu sistema produtivo de vendas e distribuição? Como a empresa se beneficiaria com a segmentação dos produtos por linha?
- 5) A empresa deveria passar por uma reestruturação, buscando inovar seus processos ou produtos (SHUMPETER, 1982)?
- 6) Quais das estratégias a empresa poderá ficar mais suscetível a ameaça dos concorrentes?
- 7) Caso a implantação do centro de distribuição em outra localidade ser uma possibilidade estratégica, no que isso poderá afetar a qualidade do serviço prestado pela organização?

3.4 SUGESTÃO DE PLANO DE AULA

Sugere-se que o professor ou o responsável por ministrar Caso de Ensino: Empreendendo no Agronegócio, A Trajetória do Sinhorin, promova uma aprendizagem sobre o pensamento crítico e estratégico gerando discussão em sala de aula, sendo que os seguintes passos podem ser seguidos para uma aplicação mais eficaz:

- a) Inicialmente o professor deve enviar o caso de ensino com antecedência para uma leitura prévia mais cautelosa, e posteriormente em sala de aula para estimular a memória dos participantes;
- b) Sugere-se dividir os participantes em grupos de até 3 pessoas para melhor desenvolvimento do mesmo;
- c) Para reforçar o entendimento, é aconselhável, que após a leitura, o professor faça uma apresentação interativa do Caso, evidenciando e questionando os alunos sobre os principais elementos contidos no Caso que está sendo discutido. Este procedimento serve de auxílio e para instigar a resolução de caso;



- d) Posteriormente, os participantes terão 30 minutos para discutir em seus grupos e responder as questões do Caso (Sugestão de Questionamentos para a Discussão). Todas as respostas dos alunos devem considerar as opiniões dos participantes do grupo, entretanto é fundamental utilizar como base o referencial teórico disponível no Caso (POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO), pois as respostas devem unir a prática e os elementos teóricos;
- e) Os grupos devem entregar as respostas por escrito. Sugere-se que a discussão das respostas ocorra em grupos, para que seja obtido um conhecimento compartilhado;
- f) Por fim, o professor pode promover um fechamento da atividade, por meio da discussão com a turma. Permitir que os alunos possam se expressar e difundir as diferentes soluções encontradas para o mesmo problema, expondo suas análises aos participantes, após avaliar as respostas dos participantes com base do conhecimento empírico e científico, para que haja uma união do meio acadêmico com o profissional para um aprendizado dos participantes.

4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

A seguir segue descrito o arcabouço teórico, permitindo um aprofundamento das possíveis possibilidades de decisão, para contribuir com a tomada de decisão da empresa, sendo estas algumas formas e decisões possíveis.

4.1 EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL

O empreendedorismo é parte importante do desenvolvimento econômico dos países e, portanto, é necessário para o crescimento, desenvolvimento e competitividade das empresas. Schumpeter (1982) expõe que os empreendedores introduzem no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos, serviços e tecnologia existentes e, portanto, esses são a força motriz do crescimento econômico.

Além do empreendedorismo tradicional relacionado a abertura de empresa existe também o chamado empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, isto é, ação empreendedora dentro de uma empresa que já está em operação. É um método ou sistema que tem como intenção inspirar a criação e desenvolvimento de empreendedores dentro da empresa (PINCHOT, 1985).

Empreendedores exploram oportunidades que as mudanças criam, sejam elas na tecnologia, preferência dos consumidores, entre outras (DRUCKER, 2005). Para Dornelas (2008) o empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria uma forma para aproveitá-la assumindo riscos calculados. Já Schumpeter (1982) afirma que empreender é um processo de “destruição criativa”, por meio do qual produtos ou métodos de produção existentes são substituídos por outros, isto é, novos. Então o processo empreendedor é um momento de transformação em busca de resultados melhores.

O ato de empreender não ocorre apenas em momento de oportunidade, mas também em ocasiões de necessidade. Essa necessidade tem ficado evidente em momentos de crise e desemprego. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2007) 41,6 % dos empreendedores brasileiros montam suas empresas não de forma voluntária, isto é, por oportunidade, mas sim por necessidade.

Em suma, empreendedor é um ato nobre e necessário para o desenvolvimento de uma sociedade, pois proporciona inovação, realização de sonhos, geração de empregos e entre outros benefícios, o desenvolvimento das nações.



4.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Os gestores das organizações enfrentam diariamente grandes desafios devido as grandes mudanças que ocorrem no ambiente, sendo este de alta complexidade, desta forma a empresa deve se adequar, revendo sua estratégia rotineiramente, sendo a administração estratégica um desafio diário.

Qualquer organização atuante no mercado tem uma estratégia competitiva, podendo ser tanto de maneira explícita quanto implícita, ditados e orientados através dos departamentos da organização (PORTER, 2006). O autor traz também que a estratégia é a peça chave para a competitividade, sendo composta por metas, produtos, pesquisa e desenvolvimento entre outros fatores importantes para sua efetivação. As estratégias são ações que objetivam alcançar o posicionamento da organização para a resolução de metas e objetivos da organização (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

A estratégia focada na produção, busca um planejamento mais a longo prazo que de curto prazo, pois visa em como utilizar da melhor maneira seus recursos a longo prazo, visando o alcance dos objetivos e metas organizacionais, focando em quatro pilares competitivos, sendo eles, custos, qualidade, entrega e flexibilidade.

As empresas podem atuar de diversas maneiras para o alcance de seus objetivos e metas, dependendo do ambiente organizacional da empresa, porém para Porter (2006), existem 3 modelos estratégicos genéricos, encontrados de forma consistente nas organizações, sendo estes:

- a) Liderança no custo total: Busca atingir o custo total, em base de atividades e políticas funcionais guiadas por essa lente. Sendo necessária uma escala eficiente, buscando a redução dos custos, com despesas controladas rigorosamente. Sendo assim este modelo produz para empresa lucros elevados. Protegendo a empresa dos concorrentes, e garantindo assim para seus fornecedores um poder de barganha mais elevado. Porém requer investimento alto para tecnologias e materiais atualizados.
- b) Diferenciação: Diferenciar o produto ou serviço, criando valor para seus clientes, obtendo uma diferenciação, buscando algo único no mercado. Desta forma a empresa pode se proteger contra a rivalidade dos concorrentes devido ao produto ou serviço não poder ser comparado com os demais. Gerando assim uma lucratividade maior para a empresa.
- c) Enfoque: O enfoque pode estar relacionado a diversos fatores. Podendo ser desde linha de produto específica, nicho de mercado, localização geográfica de atuação. Levando em consideração a estratégia para o enfoque desejado, ou seja, de forma mais eficiente e efetiva que os demais atuantes no mercado.

4.3 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A inovação tem feito com que as empresas se capacitem mais, para assim tentar buscar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, pois no mundo globalizado em que vivemos praticamente não existem barreiras para ampliar e a tecnologia vem sendo fator propulsor desse desenvolvimento. Desta forma, a inovação pode ser uma estratégia para a empresa Sivet, deste modo, segue um suporte teórico para uma maior compreensão do tema.

A inovação pode estar ligada desde a criação de um novo produto, serviço, sistema, processo e até mesmo um programa novo na organização (SHUMPETER, 1982; DAMANPOUR, 1991), melhorando assim o ambiente organizacional (DRUCKER, 2002).

A inovação das atividades está ligada com o desempenho das organizações, podendo alcançar novas participações do mercado e também o aumento da lucratividade devido ao seu fator inovador. Porém a inovação, tanto nos processos quanto em produtos podem se tornar



fatores de diferencial para as empresas em busca de uma vantagem competitiva, porém estas situações podem ser alcançadas até uma atitude ofensiva ou defensiva dos concorrentes, podendo inovar ou até mesmo copiar seus produtos, recuando ou mesmo perdendo a vantagem competitiva (TIDD, BESSANT, 2015).

A inovação e o espírito empreendedor muitas vezes andam de mãos dadas, pois através da inovação sendo utilizada como ferramenta dos empreendedores para explorar novas oportunidades que o mercado pode proporcionar (DRUCKER, 2005). Desta forma, são propostas três formas de inovação por Porter (2004), que podem se adequar nesse novo processo que a empresa vem passando:

- a) Inovação no produto: Com a inovação que a empresa pode proporcionar em seu produto, pode ampliar significativamente seu potencial de vendas e ocasionar uma diferenciação da empresa.
- b) O Desenvolvimento de novos produtos, busca em si como solucionar os problemas para os clientes, na busca de uma criação de valor (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Coletando dados diretamente do mercado, sendo mais holístico e sistemático, focando em pesquisa e desenvolvimento a empresa pode ter melhores resultados a curto prazo e uma melhor colocação no mercado a longo prazo.
- c) Inovação no Marketing: As inovações do marketing podem influenciar diretamente toda cadeia de distribuição da organização, criando demandas, buscando novos nichos e clientes, impulsionando a visualização da empresa no mercado, afetando assim outros processos da mesma.
- d) Inovação no Processo: Tornando inovador o processo ou o método de fabricação realizado pela organização, tornando assim mais intenso focando nas economias.

4.4 GESTÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

A gestão da produção e operações envolve as atividades relacionadas com a produção de bens e também prestação de serviços. Aborda principalmente a maneira que as empresas produzem bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002) e tem como uma das finalidades gerar valor ao produto final da empresa.

Produção e operações tornaram-se umas das principais áreas das empresas porque tem relação com todas atividades das empresas. Pode ser considerada interdisciplinar, pois entendida como um sistema ela está presente nas atividades dos diretores, gerentes, supervisores e também nas atividades dos demais funcionários das empresas (MARTINS, LAUGENI, 2002).

Para Hayes e Wheelwright (1984) estratégia de operações envolve decisões por um tempo que possibilitam ao negócio a conquista de uma estrutura e infraestrutura de manufatura e um conjunto de capacitações específicas almejadas. Desta forma, as estratégias são decisões que levam a ações em busca de um posicionamento para a empresa no ambiente em que ela está envolvida e como resultado final precisa contribuir para o êxito de objetivos de longo prazo.

5 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados para a realização deste caso de ensino, foram coletados através de uma entrevista semiestruturada, realizada com o empreendedor, apresentado como Senhorin e sua esposa. Foi realizada uma entrevista com duração de 2 horas, destacando desta forma, que os períodos estratégicos foram validados pelos entrevistados, para a confiabilidade da pesquisa e para uma análise mais assertiva, evitando desta forma somente a interpretação dos pesquisadores ou ambiguidade dos dados. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, como forma da interpretação dos dados.



Deste modo a história contada é real e foi, neste caso, complementada com alguns elementos fictícios para atrair com maior grau a atenção do leitor, porém sem modificações na trajetória da história do empreendedor e da empresa.

REFERÊNCIAS

DAMANPOUR, F.; **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v. 34 n.3, p. 555-590, 1991.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review. New York: Harvard Business School Press, p. 80-85, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson, 2003.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, P. F. **Administração da Produção**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MONITOR, Global Entrepreneurship. **Empreendedorismo no Brasil**. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), 2007.

PINCHOT, G. III, **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. University of Illinois at Urbana Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985. Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=1496196>>. Acessado em julho de 2016.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.