

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO: CRESCER PARA ESTRUTURAR OU ESTRUTURAR PARA CRESCER?¹

Flavia Cristina da Silva
Universidade Ibirapuera
Universidade Presbiteriana Mackenzie
flavia.silva@ibirapuera.edu.br

Dimária Silva Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie
dmeirelles@gmail.com

RESUMO

O casal Takebayashi gere uma pequena propriedade rural por meio de diferentes estratégias de negócios: orquidiocultura, sistema semi-hidropônico de produção de hortaliças e frutas, além de turismo rural. Disposto de um quadro funcional reduzido, o casal se reveza tanto no desempenho das atividades administrativas quanto na realização das funções operacionais, mesmo assim, ainda faltam braços. O atendimento a cada tipo de público requer atividades específicas em diferentes locais da propriedade, o que limita a capacidade e produtividade. Por outro lado, a agricultura familiar vem sofrendo sucessivos impactos, não apenas por conta da concorrência com grandes grupos do agronegócio, mas também pela falta de acesso ao crédito e perda de áreas cultiváveis para a especulação imobiliária. Novas oportunidades surgem para o casal, mas para enfrentar tantos desafios e obterem sucesso, Keiji e Sandra precisam gerar valor e criar vantagem competitiva sustentável. Como?

PALAVRAS-CHAVE: Visão baseada em recursos, modelagem de negócios, tomada de decisão.

¹ Recepção: Maio/2021.

Aprovação: Março/2022.

Publicação: Ago/2022.

DIVERSIFICATION STRATEGY: GROW TO STRUCTURE OR STRUCTURE TO GROW?

ABSTRACT

The Takebayashi family manage a small rural property through different business strategies: orchid farming, semi-hydroponic system to produce vegetables and fruits, in addition to rural tourism. With a reduced staff, the couple takes turns both in the performance of administrative activities and in the performance of operational functions, even so, they still lack arms. Serving each type of public requires specific activities in different parts of the property, which limits capacity and productivity. On the other hand, family farming has suffered successive impacts, not only because of competition with large agribusiness groups, but also because of the lack of access to credit and the loss of arable areas for real estate speculation. New opportunities arise for the couple, but to face so many challenges and succeed, Keji and Sandra need to generate value and create sustainable competitive advantage. How?

KEYWORDS: Resource based View - RBV, business model, decision make.

Introdução – as razões

Keiji e Sandra são pequenos proprietários rurais, importadores de flores exóticas, produtores de hortaliças hidropônicas e empreendedores do turismo rural. Keiji e Sandra são muitas coisas. Keiji é engenheiro civil e arquiteto, além de ser apaixonado por Sandra e por química. Sandra é bióloga, apaixonada por Keiji e por genética.

Não são poucos os desafios para o pequeno produtor rural no Brasil. Some-se aos problemas característicos de cada cultivo e à perecibilidade dos produtos os altos custos de produção, a falta de linhas de crédito, a dificuldade de escoamento da produção e pressão dos intermediários para comprar os produtos pelo menor preço possível.

A cidade de Atibaia está distante cerca de setenta quilômetros da capital paulista e guarda a calma do interior. Reconhecida como estância climática, destaca-se na produção de flores de corte e é a principal produtora de morango no Estado de São Paulo. Foi nesta cidade no início dos anos 1990 que o jovem casal decidiu começar a vida, longe da correria da cidade grande e próximo da família.

Naquela época as orquídeas eram um produto raro e caro, destinado a um público restrito. Aproveitando a disponibilidade de espaço, os conhecimentos técnicos de Sandra e a capacidade de inovar, o casal decidiu empreender no mercado de flores exóticas reproduzindo mudas de orquídeas em laboratório.

2. As flores mais especiais

A orquídea é uma flor exótica que está distribuída em todos os ecossistemas terrestres e tem sido cultivada desde a Grécia Antiga. No Brasil, registros das primeiras exposições e

associações de colecionadores datam do final da década de 1930, mas a popularização das orquídeas é recente.

Estudiosos e especialistas no tema afirmam que o Brasil é a terra das mais belas e variadas espécies, entretanto, essas vantagens naturais não são adequadamente exploradas e interessam somente a colecionadores e pesquisadores que se importam em catalogá-las por seus nomes científicos. Diversos estudos têm comprovado que as orquídeas possuem propriedades antioxidantes, imunológicas e antitumorais, o que tem despertado o interesse da indústria farmacêutica e cosmética de todo o mundo.

A exuberância das formas, cores e aromas das espécies híbridas ou geneticamente modificadas movimentam anualmente algumas dezenas de bilhões de dólares no mercado mundial de plantas ornamentais. Entre os líderes internacionais da orquidocultura estão países como a Holanda, Estados Unidos, Malásia e Tailândia.

O Orquidário Takebayashi iniciou seus serviços com a germinação e multiplicação de plantas em laboratório, mas à medida que cresceu em experiência e participação de mercado, passou também a importar mudas e plantas adultas. Atualmente seu acervo atende a leigos e colecionadores que adquirem as plantas em visita à estufa ou pela internet, e revendedores que as compram em quantidades de atacado. A busca contínua de Keiji e Sandra pela inovação os levaram a desenvolver novos serviços, cursos de cultivo de orquídeas nos níveis iniciante, intermediário e avançado.

Figura 1 – Multiplicar a beleza



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto mais as orquídeas são popularizadas, mais aumenta a demanda e as oportunidades de negócios nesse setor. No Brasil, a maior parte da produção é direcionada para abastecer o mercado interno, mas como a oferta não é suficiente os floricultores importam mudas jovens em larga escala com o objetivo de desenvolvê-las e comercializá-las na fase adulta. Os maiores polos produtores concentram-se nas regiões de maior consumo, os estados de Rio de Janeiro e São Paulo.

As orquídeas apresentam um ciclo de cultura longo, que pode levar de dois a quatro anos entre a germinação e a floração. O cultivo requer significativo investimento na infraestrutura e compras frequentes de lotes de plantas a intervalos regulares.

O orquidário é a realização do sonho de Keiji e Sandra, mas as condições do mercado e a competição com grandes importadores e distribuidores limitou a renda do casal. Além disso, boa parte da propriedade estava improdutivo, era imprescindível investir em culturas paralelas para alcançar a diversificação de renda.

3. As verduras mais frescas

Hortalças folhosas são um importante recurso alimentar, rico em minerais e vitamínicos. Médicos e especialistas em saúde do mundo inteiro recomendam a ingestão diária desses alimentos, não apenas como fonte de nutrição, mas também como auxílio na prevenção e controle de doenças como hipertensão e diabetes.

O Brasil está entre os maiores produtores mundiais de hortalças, entretanto, o consumo individual do brasileiro é quatro vezes menor que o dos europeus. De outro lado, a indústria de alimentos aumenta cada vez mais a oferta de produtos ultraprocessados, que conquistam a preferência do consumidor por apresentarem maior durabilidade e preparo facilitado.

A agricultura familiar é a principal fonte abastecedora do mercado interno. Mais de 50% da produção de aves, suínos e bovinos, incluindo a produção de leite que abastece o país é produzida por agricultores que compartilham a gestão da propriedade e as atividades de produção entre os membros familiares.

Apesar do importante papel que representa para a economia do país a agricultura familiar está sujeita a situações de vulnerabilidade, como a saída dos jovens do campo e a falta de sucessão familiar, além de dificuldades de acesso a bens, serviços e novos mercados.

Nas regiões que concentram número elevado de produtores competindo pelos mesmos clientes existe a tendência de que a oferta seja maior que a demanda. Essa situação diminui o poder de barganha dos produtores que são levados a praticar preços reduzidos que comprometem suas margens de lucratividade e a sustentabilidade de seus negócios.

Tais dificuldades têm levado alguns produtores rurais localizados em regiões metropolitanas a desistir de suas atividades e ceder à especulação imobiliária. A valorização das terras tem modificado a paisagem e diminuído a área dos cinturões verdes ao redor dos grandes centros. Com a redução das áreas agricultáveis o setor intensificou o uso de tecnologias para a produção compacta, como a hidroponia que oferece maior produtividade por área cultivada e também oferece melhores condições de trabalho.

Produzir hortalças hidropônicas comercialmente é um processo complexo que requer a dedicação de conhecimento técnico especializado para controle e equilíbrio dos insumos necessários para a produção. Além disso, é necessário conhecer também hábitos de consumo

do mercado, desenvolver visão estratégica do negócio, bem como estabelecer uma relação colaborativa com fornecedores e clientes. A forma como esses recursos são administrados diante das necessidades em pressões do mercado, conferem características únicas às empresas, diferenciando-as de seus concorrentes.

Conquistar os clientes é um fator de sobrevivência, sobretudo em tempos em que as pessoas estão cada vez mais conscientes de que a qualidade dos alimentos é um fator de segurança e saúde.

Figura 2 – Produzir sabor



Fonte: Dados da pesquisa.

Keiji e Sandra cultivam alface e rúcula em sistema hidropônico, o que permite maior aproveitamento do espaço e melhor controle da produtividade, inclusive evitando o uso de agrotóxicos. A irrigação é feita em sistema fechado e carrega todos os minerais necessários para o desenvolvimento da planta.

Keiji cuida pessoalmente do preparo das soluções que garantem qualidade e frescor às hortaliças. Semanalmente viaja cerca de setenta quilômetros até o entreposto de Campinas para vender parte da produção a intermediários. Apesar de alcançar preços mais baixos, o casal consegue promover o escoamento de boa parte da produção e com isso movimentar o fluxo de caixa. O segundo maior volume de vendas de hortaliças corresponde às entregas a supermercados e restaurantes locais, e uma pequena parte é adquirida pelos clientes que visitam a estufa.

Empreendedores e visionários, Keiji e Sandra sabem reconhecer oportunidades e não medem esforços para adquirirem conhecimentos e se capacitarem para enfrentar novos desafios. Com disponibilidade de uma estufa e a opção de aumentar a produção de **hortaliças ou se**

lançar em um novo segmento, o casal escolheu investir na produção de morangos no sistema semi-hidropônico.

Entre as vantagens de se cultivar morangos em condições controladas estão o melhor aproveitamento do espaço, aumento da produtividade e melhor controle de pragas. Além disso, a técnica de fertirrigação que consiste na adição balanceada de fertilizantes minerais na água de irrigação, permite que se obtenha frutos mais doces. A diferença para o cultivo das hortaliças é que o morango requer um pouco de substrato nas raízes e a irrigação é feita em sistema aberto, ou seja, o líquido não volta para a central de onde é bombeado, ao contrário é despejado no solo e Keiji tem que acompanhar para evitar o desperdício e desligar o sistema logo que as plantas estejam molhadas. Nas duas culturas não há aplicação de defensivos químicos, é feito apenas o controle físico e biológico das pragas. A água da irrigação carrega os nutrientes da planta e Keiji prepara a dosagem ideal para reduzir a acidez e tornar os frutos mais doces.

O casal Takebayashi não pretendia oferecer apenas mais um produto em seu portfólio, ao contrário, seu produto deveria conter significado, representar a tradição da cidade e oferecer uma experiência ao cliente.

4. As experiências mais significativas

Os grandes centros urbanos oferecem mais oportunidades de emprego e geração de renda, educação e lazer que no campo, entretanto, a competição por esses recursos apresenta custos que se refletem na qualidade de vida das pessoas.

O deslocamento a grandes distâncias, a precariedade dos transportes coletivos, trânsito, poluição, pressão no trabalho por resultados imediatos, a falta de tempo para a família e lazer criam condições de estresse à saúde mental e física. Depressão, crises de ansiedade, distúrbios alimentares, viroses e doenças respiratórias são alguns dos males frequentes nas cidades.

O turismo oferece a oportunidade de recreação e descobertas além da rotina. Vivenciar experiências fora de seu contexto possibilita aos indivíduos a atribuição de diferentes significados e construção de sonhos que podem contribuir para a recuperação do equilíbrio emocional e melhora da condição física.

O turismo rural é um meio de estreitar o contato com a natureza e as raízes de uma vida com ritmo menos acelerado. A beleza das paisagens, a diversidade cultural, convivência com animais e gastronomia são alguns dos muitos atrativos para uma visita ao campo.

Os benefícios do turismo rural se estendem para além da possibilidade de diversificação e geração de renda para as propriedades rurais. A associação entre os produtores pode contribuir para o trabalho cooperativo e o alcance de benefícios coletivos. O aumento do público consumidor das atividades de comércio e serviços fomenta a economia, bem como o aumento da arrecadação de impostos e taxas a pode ser revertido na melhoria da infraestrutura local.

Cada propriedade rural tem o potencial de desenvolver um conjunto único de bens e serviços prestados pela mão-de-obra familiar e pode evitar o êxodo rural dos jovens e ainda gerar novos empregos. Por meio do turismo o produtor rural tem a possibilidade de agregar valor aos produtos e serviços e incrementar sua renda.

A atividade turística em meio rural é promissora, entretanto, a atração e permanência do turista dependem da infraestrutura oferecida. É necessário, portanto, administrar o conjunto de detalhes que habilitam a propriedade à visitação e analisar a vocação e atrativos naturais da

propriedade, a disponibilidade de caixa para realização de reformas e ampliações, planejar a divisão de tarefas e calcular a capacidade de atendimento.

Estruturação de custos, análise do potencial turístico e análise da viabilidade econômica da atividade são etapas essenciais para o planejamento da atividade turística, sem as quais o produtor rural limita as condições de gestão do negócio e arrisca seus rendimentos.

Figura 3 – Resignificar experiências



Fonte: Dados da pesquisa.

Além das particularidades do cultivo, Keiji e Sandra propõem outro diferencial para seus clientes, o sistema colha e pague, em que o próprio cliente colhe as frutas que irá consumir. Além de pagarem pelo consumo que pode ser em embalagens de 400g ou 1 kg, os visitantes contribuem com uma taxa de acesso simbólica, destinada à manutenção da infraestrutura.

Keiji comenta que o sistema atrai principalmente moradores das grandes cidades que desejam relembrar suas raízes, ensinar as crianças ou simplesmente recuperar o contato com a natureza. A atividade apresenta também caráter educativo, pois durante a visita os clientes conhecem detalhes sobre o cultivo e as interações ambientais decorrentes, como o ciclo da água, polinização e controle biológico de pragas.

5. Os dilemas

Fazendo jus ao dito popular “não se coloca todos os ovos em uma única cesta” o casal Takebayashi esteve sempre aberto à inovação e procurou diversificar suas fontes de renda para manter a competitividade de seus negócios e resistir às oscilações do mercado.

Tudo acontece na propriedade onde moram e trabalham, mas Keiji e Sandra sentem que por vezes lhes faltam braços. Trabalhando todos os dias, inclusive aos finais de semana e feriados, dias em que recebem mais clientes por conta dos turistas que visitam a cidade, o casal acumula diversas tarefas, e apesar de se dedicarem ao que gostam de fazer, o trabalho pode ser cansativo e demandar muita disponibilidade.

Os cinco funcionários são remanejados para atender às três culturas, mas as atividades principais do laboratório e a gestão dos negócios dependem unicamente do casal, que ainda se reveza no atendimento a clientes, vendas pela internet, negociação com fornecedores, realização de cursos e ainda participam de treinamentos e reuniões na associação de produtores rurais.

As instalações estão distribuídas pela propriedade rural da família e apesar de não estarem a grande distância uma da outra, exigem deslocamento e programação, pois as atividades não podem ser conciliadas. Quando Sandra está no processo de produção do laboratório não pode atender os clientes do orquidário, quando guia os turistas no sistema colha e pague de morangos não pode ajudar no processo de produção das hortaliças. O tempo é um recurso precioso e sempre que Keiji se ausenta para participar de importantes reuniões ou cursos de aperfeiçoamento suas tarefas se acumulam.

Keiji e Sandra obtiveram bons resultados com o sistema colha e pague desde sua implementação em 2017 até 2019. Assim como aconteceu com diversas empresas, a pandemia do COVID-19 comprometeu seriamente as atividades do Orquidário Takebayashi. As restrições de circulação afetaram o funcionamento de restaurantes e outros empreendimentos, refletindo baixa no consumo e queda nas vendas de hortaliças. Mesmo com a implementação dos protocolos de segurança, o turismo na região enfraqueceu e trouxe dificuldades para o escoamento da produção rural.

E pensar que antes da pandemia Keiji analisava a proposta de criar sistemas itinerantes para levar o colha e pague de morangos para shoppings centers e outros pontos de exposição e comércio! Mas a ameaça da doença instaurou um clima de ansiedade e insegurança que ceifou muitas vidas e prejudicou a todos, inclusive o Orquidário Takebayashi, que viu seu sonho de ampliação ser adiado.

Felizmente, o avanço da ciência no combate à transmissão do vírus possibilitou o ganho de imunidade coletiva e a retomada das atividades econômicas, o que sinaliza a abertura de uma nova janela de oportunidades para o Orquidário Takebayashi. Mas por onde começar?

6. As decisões

A trajetória do Orquidário Takebayashi apresenta potencialidades e limitações que devem ser contrastadas, em especial:

- I. A disponibilidade de mão-de-obra para a realização de diferentes tarefas;
- II. As habilidades e competências necessárias para conduzir negócios diversos;
- III. A possibilidade de delegar tarefas;

- IV. O mapeamento das atividades mais promissoras;
- V. As alternativas de geração de renda frente às restrições de circulação e normas de distanciamento social.

7. NOTAS DE ENSINO

a. Natureza do caso

O propósito de um caso de ensino em administração é simular uma situação próxima dos desafios enfrentados pelas organizações, de modo a instigar os alunos a desenvolverem suas habilidades de análise crítica e tomada de decisão (ALBERTON; SILVA, 2018). A exemplo das recomendações de Roesch (2007), no caso em questão o relato tecnocientífico é substituído pelo estilo de redação factual, que explora os acontecimentos em ordem cronológica e dedica ênfase às perspectivas e testemunhos dos personagens. Para tem ênfase no dilema entre a estratégia de diversificação de negócios e a configuração de valor. Trata-se de uma história complexa que foi elaborada para a discussão sobre o comportamento estratégico das empresas, entretanto, por incorporar conceitos multidisciplinares pode ser empregada para o desenvolvimento de reflexão em diversas outras áreas de atividade empresarial: a criação de valor sob a ótica da Visão Baseada em Recursos ou Resource Based View – RBV (BOWMAN; AMBROSINI, 1998; HABBERSHON; WILLIAMS, 1999), a determinação das categorias de competências organizacionais (Dutra, 2004) e inovação de produto e processo (DORION et al., 2010). 941319025

b. Fontes de obtenção dos dados

O caso foi construído com base em dados reais obtidos por meio de triangulação de fontes de coleta entre 2018 e 2020. A entrevista semiestruturada realizada com o sócio proprietário sr. Keiji Takebayashi foi gravada e transcrita para posterior interpretação. Durante visita ao Orquidário observou-se a infraestrutura e a disposição dos fluxos de produção, armazenagem e vendas. Foram consultados documentos físicos e outros disponíveis nas redes sociais.

c. Objetivos educacionais:

O objetivo geral deste caso de ensino é fornecer subsídios para a análise das relações entre atitudes empreendedoras e decisões estratégicas, com base na análise de conteúdo, contexto e processo. Para tanto, pretende-se que os alunos se coloquem na situação dos proprietários do Orquidário Takebayashi e sejam capazes de:

- i) Compreender as dificuldades de uma pequena empresa em criar, configurar e se apropriar do valor de seu negócio;
- ii) Visualizar as relações entre as capacidades da empresa e o ambiente externo;
- iii) Familiarizar-se com a literatura sobre empreendedorismo, criatividade e inovação, planejamento e diversificação de negócios;
- iv) Desenvolver a capacidade de análise crítica para solução de problemas, não apenas para a resolução do caso como para situações cotidianas.

d. Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O caso foi elaborado para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas, posterior ou concomitante aos conceitos básicos das disciplinas de inovação e empreendedorismo, comportamento organizacional, diretrizes e planejamento empresarial.

Visto que trata de um contato direto e genuíno com a natureza, agricultura e tradições locais, tem aplicabilidade nos cursos de tecnólogo ou bacharelado em Turismo, especialmente nas sessões em que se discuta gestão de organizações turísticas, plano de negócios e marketing aplicados ao turismo.

Apresenta ainda relevância para os cursos de tecnologia, graduação e pós-graduação em Gestão Ambiental, com direcionamento para os temas de gestão ambiental em agronegócios, química ambiental e tratamento de resíduos e gestão de recursos hídricos.

e. Sugestão para um plano pedagógico

Sugere-se que os conceitos da teoria RBV e da metodologia CANVAS sejam apresentados aos alunos para que o caso possa ser trabalhado em maior profundidade.

RBV – Resource Based View

A teoria da visão baseada em recursos postula que as organizações consistem em um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, organizados de forma ímpar de modo a originarem diferentes capacidades que contribuirão para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Depreende-se que as empresas podem obter vantagem competitiva por meio das diferenças nas organizações de seus recursos, ou seja, os recursos que uma determinada empresa dispõe são, simultaneamente, fonte e limitação na aquisição de vantagem competitiva.

Portanto, recurso é o conceito básico para a compreensão da teoria RBV e consiste em todos os ativos tangíveis ou intangíveis colocados à disposição da organização, que possam ser utilizados para definir e implementar estratégias, gerar valor e possibilitar que a empresa alcance sua missão (BOWMAN, AMBROSINI, 1998). Os recursos podem ser classificados em físicos, humanos e organizacionais.

A forma de utilização dos recursos de uma organização é compreendida como capacidade e o valor alcançado consiste na vantagem competitiva. Em vista disso, se a organização dispõe da capacidade de gerir seus recursos com eficiência máxima obterá como resultado um valor ou vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Caso essa vantagem seja impossível de ser copiada ou imitada pelos concorrentes, diz-se que a empresa alcançou vantagem competitiva sustentável (HAYASHI JR, et al., 2018).

A teoria RBV dispõe de uma metodologia para avaliar os recursos disponíveis de uma organização, e a partir dos resultados caracterizar o tipo de vantagem competitiva a ser obtida. O método VRIO consiste em avaliar o recurso de acordo com seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, conforme é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo de Avaliação VRIO

	Valor*	Raridade*	Imitabilidade*	Organizacional*	Posição competitiva*	Valor obtido***
Recurso	É valioso?	É raro?	É difícil de imitar?	É explorado pela organização?	Como o recurso contribui para a posição da empresa no mercado?	Quais os principais resultados alcançados com a exploração do recurso?

Nota: para itens assinalados com "*" espera-se como resposta "sim" ou "não"; para "***" classificar recurso em "paridade", "vantagem" ou "desvantagem"; a coluna "****" refere-se a natureza dos resultados, como por exemplo "financeiros acima do esperado", "administrativo, etc.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Um recurso alcança a condição de valor quando cria oportunidades ou neutraliza ameaças, de modo a contribuir para a redução dos custos e auxiliar a empresa cumprir sua missão e pode ser representado por um processo produtivo eficiente ou pelo reconhecimento da marca por seu público-alvo, entre outros exemplos (FUZINATO; SANTOS, 2020). Por outro lado, considera-se raro o recurso que é exclusividade de uma ou poucas organizações, como por exemplo a fidelidade dos clientes à determinada marca ou produto ou o registro da propriedade intelectual por meio de patentes.

Um recurso classificado como valioso e raro é automaticamente inimitável, e coloca a empresa em uma situação de vantagem competitiva sustentável, do contrário, a vantagem sobre os concorrentes será temporária (SCHNEIDERS, 2020).

CANVAS

A proposta da ferramenta de planejamento Business Model Canvas é avaliar a viabilidade do negócio por meio de nove diferentes perspectivas, de modo a identificar as possibilidades de geração de valor. O formato versátil da ferramenta sugere a inserção de informações relevantes sobre os principais processos de uma empresa e se adapta a negócios em andamento e em desenvolvimento. Por meio de perguntas simples a ferramenta tem o objetivo de promover o alinhamento da estrutura organizacional da empresa e otimizar suas capacidades.

Na área segmentos de clientes pretende-se identificar diferentes grupos de potenciais clientes e caracterizá-los para desenvolver ações específicas para o seu público-alvo. Na seção proposta de valor define-se os diferenciais dos produtos ou serviços prestados pela empresa e na seção canais determina-se as formas de comunicação e entrega desses produtos ou serviços.

Em fontes de receita analisa-se como cada grupo de clientes contribui para o faturamento da empresa.

Igual importância é dada à seção que identifica os principais recursos da empresa, sejam eles físicos, humanos ou financeiros e à que mapeia as atividades-chave da empresa. Por fim, relaciona-se as parcerias principais e realiza-se o levantamento de custos.

A critério do professor as atividades poderão ser realizadas individualmente e em grupo, desde que seja contemplada a leitura do caso por todos os alunos. As etapas de trabalho são sugeridas na sequência:

1. Explicar que o objetivo da atividade é analisar o caso e discutir sobre as possibilidades para o dilema do Orquidário Takebayashi, com base nas leituras recomendadas;
2. Trabalhar dois blocos de questões em plenária para que os alunos tenham subsídios para criarem o CANVAS do Orquidário;
3. Dividir a sala em grupos para que cada um estruture o CANVAS do Orquidário Takebayashi;
4. Solicitar que cada grupo apresente seu CANVAS;
5. Abrir a sessão em plenária para que os grupos confrontem seus argumentos;
6. Finalizar com um apanhado geral sobre as apresentações e eventualmente complementar o debate enfatizando os aspectos não abordados.

f. Questões para discussão

Bloco I - Percepção geral do caso. O primeiro exercício tem o propósito de nivelar as informações entre os alunos e prepará-los para a modelagem do negócio. Um recurso adicional que poderá favorecer o trabalho em equipe é anotar no quadro os principais tópicos que emergirem com as respostas.

1. Quais são os negócios do Orquidário Takebayashi?

A empresa se dedica à importação, desenvolvimento e comercialização de mudas de orquídeas, cultivo e venda de hortaliças, cultivo e venda de morangos.

2. Cite os pontos fortes da empresa.

O Orquidário Takebayashi possui forte presença digital, rigoroso controle do uso de químicos na produção dos alimentos, produtividade e qualidade, além de público-alvo diversificado que possibilita a variação das receitas.

3. Cite os pontos fracos da empresa.

As múltiplas tarefas que dependem exclusivamente do casal comprometem o tempo necessário para o planejamento e gestão. Por outro lado, assim como todos os pequenos produtores, Keiji e Sandra dispõe de limitados recursos financeiros para impulsionar os negócios.

4. Quais são os riscos e desafios para a empresa?

O conflito entre as diferentes atividades pode causar a quebra de qualidade nos processos ou produtos da empresa. Além disso, caso a atividade mais lucrativa não seja priorizada, os recursos poderão ser erroneamente direcionados.

5. Quais as possibilidades futuras para o Orquidário Takebayashi?

Dentre as diversas possibilidades destaca-se a atração de investidores, ampliação de culturas e a implantação de sistemas colha e pague itinerantes.

Bloco II – Diversificação do negócio. Essa seção direciona os alunos a diagnosticarem os tipos de negócio da empresa

1. Como a visão baseada em recursos ou Resource Based View – RBV pode embasar o modelo de gestão da empresa?

Com a intenção de ampliar sua participação de mercado Keiji e Sandra desenvolveram novos processos e produtos para melhor utilização dos recursos disponíveis e suas capacidades desenvolvidas pela experiência adquirida ao longo dos anos (ALCANTARA et al., 2015).

Determinar a vantagem competitiva da empresa implica na análise de como os recursos e as capacidades estão sendo exploradas, o que inclui seus ativos, processos, atributos e até mesmo informações e conhecimentos (BARNEY, 1991).

O Quadro 1 apresenta os recursos e capacidades identificadas a partir da história do Orquidário Takebayashi.

Quadro 1 – Recursos e capacidades

Recursos Reputação da empresa; Conhecimento técnico e de gestão; Investimento em treinamento e aprendizagem; Fichas técnicas e instruções de trabalho; Cultura organizacional;	Capacidades Melhoria contínua; Capacidade de inovação;
---	--

Fonte: elaborado pelas autoras

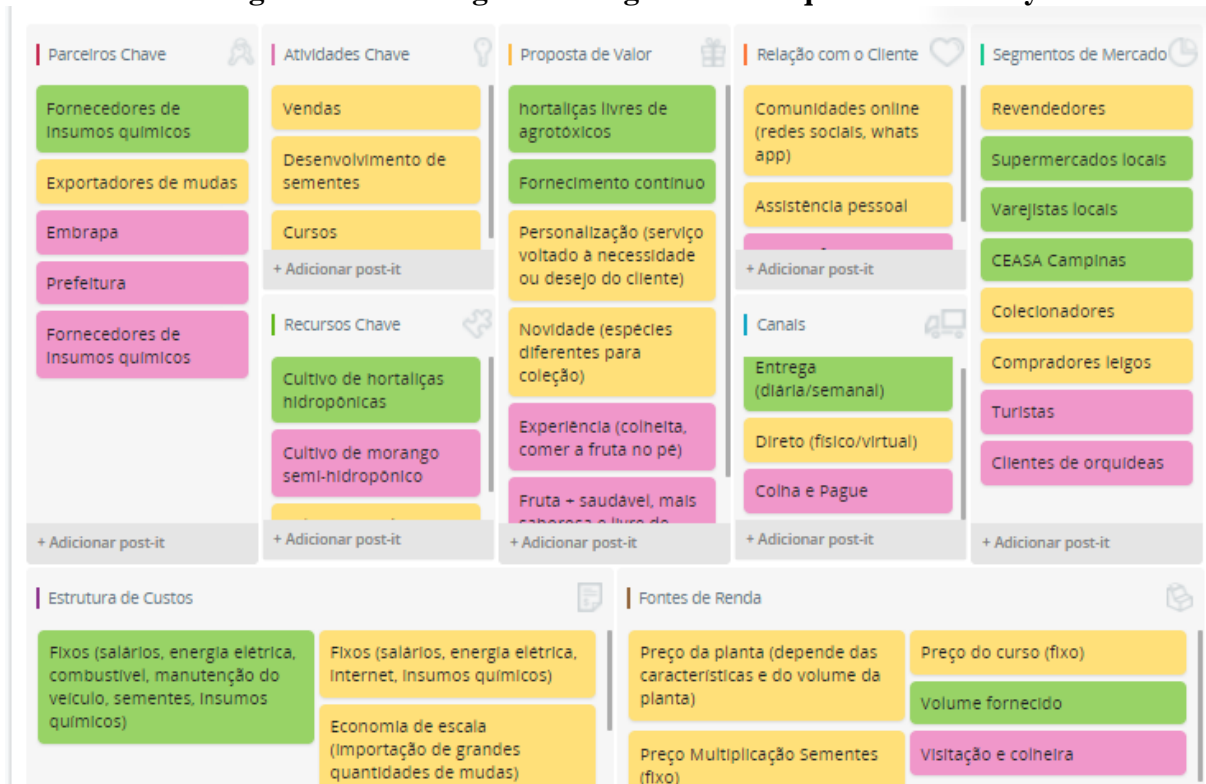
2. Como os recursos e capacidades identificados podem contribuir para a aquisição de vantagem competitiva?

A combinação de recursos e capacidades conferem características particulares à empresa que podem ser interpretadas como vantagens perante seus concorrentes. O conhecimento de Keiji sobre a formulação adequada de fertilizantes permite o desenvolvimento de frutos mais doces e agradáveis ao paladar dos clientes. Portanto, com conhecimento técnico e capacidade de inovação Keiji cria um valor para o cliente, uma característica particular do produto que justifica seu preço.

Da mesma forma, o investimento na aprendizagem de novas técnicas de produção e nos cursos de gestão contribuem para a melhoria dos processos internos, ganho de eficiência na utilização dos recursos e maior produtividade.

3. Utilizando a ferramenta CANVAS, apresente a modelagem de negócios do Orquidário Takebayashi,

Figura 4 – Modelagem dos negócios do Orquidário Takebayashi



Fonte: elaborado pelas autoras

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 745-761, 2018.

ALCANTARA, P. G. de F. et al. Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: Estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 83, p. 1–29, 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy - an exploratory study. *British Journal of Management*, v. 11, p. 1–15, 1998.

DORION, E. et al. Profiles of entrepreneurship and innovation: debate on business incubators in Brazil. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 6, n. 1/2, p. 17, 2010.

FUZINATTO, N. M.; SANTOS, S. Agricultura urbana como recurso competitivo em serviços alimentares: uma avaliação por meio da teoria da visão baseada em recursos. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, p. 02-23, 2020.

HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. **Family Business Review**, v. 12, p. 1–25, 1999.

HAYASHI JR, P. et al. Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória. **Estudios Gerenciales**, p. 469-480, 2018.

HEIN, A. F.; SILVA, N. L. S. A insustentabilidade na agricultura familiar e o êxodo rural contemporâneo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 27, n. 2, 2019.

REIS, José Newton Pires. Cultivo de orquídeas: uma opção à agricultura familiar? **Anais do IX Encontro da Sociedade de Economia Ecológica**, p.1-21, Brasília, 2011.

SCHNEIDERS, C. R. O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 4, p. 2147-2164, 2020.

SILVA, T. B.; HALISKI, A. M. A soberania alimentar sobrevive a atual questão agrária? **Revista Mundi Sociais e Humanidades** (ISSN: 2525-4774), v. 3, n. 1, 2018.

SOLHA, K. T. O Universo Rural e a Oferta da Experiência de Turismo Rural no Brasil/The Rural Universe and the Offer of Rural Tourism Experience in Brazil. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 3, 2019.

ZEN, H. D.; BRANDÃO, J. B. Competitividade da produção hidropônica de hortaliças folhosas no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 28, n. 1, p. 115, 2019.