

TRAJETÓRIA DE EMPREENDEDORISMO DA EMPRESA NORGAU: CASO PARA ENSINO¹

Vivian Anese

anesevivian@gmail.com

Faculdade Meridional - IMED

Elaine Marisa Andriolli

elainemarisa@hotmail.com

Faculdade Meridional – IMED

Jaqueline de Quadros Dill

jaqueline.dill@yahoo.com.br

Faculdade Meridional – IMED

Julio Cesar Ferro de Guimarães

juliocfguimaraes@yahoo.com.br

Faculdade Meridional – IMED

Eliana Andréa Severo

elianasevero2@hotmail.com

Faculdade Meridional – IMED

RESUMO

Este caso de ensino aborda o cenário empresarial da NORGAU (empresa T R Serviços e Soluções em Reparos e Reformas – EPP) no Município de Prazeres-PE, diante da carência de mão de obra especializada no mercado de trabalho e, para atender a demanda da construção civil, aliada a exigência dos clientes em relação à qualidade e a excelência de serviços. Além de possibilitar a discussão das contínuas mudanças no cenário empresarial, colabora com o desenvolvimento do senso crítico e é incisivo no uso estratégico de tomada de decisão diante de um empreendedorismo inovador. O caso de ensino pode ser aplicado para os cursos de graduação em administração, nas disciplinas de teorias organizacionais, diretrizes e planejamento empresarial, administração de novos negócios, inovação e empreendedorismo, estratégia de inserção internacional e inteligência competitiva, gestão estratégica de pessoas, cultura e comportamento organizacional.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Empreendedorismo; Inovação; Estratégia; Caso para Ensino.

¹ Recepção: 17/02/2016.

Aprovação: 22/08/2016.

Publicação: 20/12/2016.

COMPANY NORGAU ENTREPRENEURSHIP PATH: TEACHING CASE

ABSTRACT

This learning event addresses the business scenario of NORGAU (TR Services and Solutions company repairs and reforms -EPP) in the city of Pleasure-PE, given the shortage of skilled labor in the labor market and to meet the demand of construction civil, coupled with the requirement of customers with regard to quality and service excellence. In addition to allow discussion of the continuous changes in the business environment, contributes to the development of critical thinking and incisive is the strategic use decision-making on an innovative entrepreneurship. The teaching case can be applied to undergraduate courses in business, in the disciplines of organizational theories, guidelines and business planning, new business management, innovation and entrepreneurship, international integration strategy and competitive intelligence, strategic management of people, culture and organizational behavior.

Keywords: Organizational Change; Entrepreneurship; Innovation; Strategy; Teaching Case.

1 INTRODUÇÃO

A tríade da percepção da carência de mão de obra especializada no mercado local do Município de Prazeres – PE, para atender a demanda dos pequenos e médios defeitos e/ou problemas encontrados na construção civil, aliada a exigência cada vez maior do cliente no que se refere à qualidade e a ausência de Planejamento em Manutenção para substituição das peças e insumos, fez com que surgissem os primeiros genes para o nascimento da T R Serviços e Soluções em Reparos e Reformas – EPP (Razão Social) ou NORGAU –Soluções em Reformas e Reparos.

A empresa se apresenta ao mercado Residencial, Condominial, Empresarial/Comercial como uma proposta de Solução aos problemas do dia a dia nos segmentos da rede elétrica, hidráulica, pintura, alvenaria de modo geral, paisagismo e lazer, conforto térmico, chaveiro e sustentabilidade, pensando exclusivamente em segurança, comodidade e bem estar.

Além disso, a empresa possui um Staff de Operações e de Apoio que é composto de colaboradores devidamente treinados, qualificados e continuamente reciclados, com o propósito de levar à comunidade, os serviços diferenciados de modo padronizado, propiciando maior foco da empresa para com o cliente e conseqüente bem estar.

Com característica inovadora, a empresa acompanhando o Desenvolvimento Tecnológico e as Práticas Sustentáveis, formam o arcabouço de ações eficientes e com qualidade, para ser a maior e melhor empresa regional de prestação de serviços na área da construção Civil em Reformas e Reparos, que vai propiciar a satisfação, segurança, confiabilidade e comodidade, objetivando a fidelização para que os clientes possam se tornar multiplicadores da qualidade NORGAU.

A NORGAU, é uma empresa que nasceu devido ao empenho e a visão empreendedora do sócio proprietário Rozenildo Rocha que contou com a colaboração de Tony Muniz. Depois de 20 anos trabalhando como engenheiro nas diversas áreas de engenharia e nos diferentes desafios que se propunha. O empresário se sentiu desafiado a criar a sua própria empresa a partir de padrões e concepções adquiridos nas diversas experiências da vida e de trabalho.

As conseqüências dos vários escândalos no Brasil, sobretudo com as grandes empresas e pelo crescente índice de corrupção, causou desde meados de 2013 um forte impacto na sociedade de forma geral. Isso fez com que Rozenildo repensasse como prosseguir com sua pequena empresa após seis meses de abertura, pois para mantê-la, não era suficiente somente fazer orçamentos e trabalhos esporádicos, além da falta de mão de obra qualificada prejudicando a prestação de serviço empresarial.

Rozenildo se sente pressionado a buscar novas estratégias para continuar empreendendo e inovando, de forma a conduzir a empresa e garantir uma vida mais estável a sua família.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 História de um empreendedor

Rozenildo nasceu em 06 de dezembro de 1962 na cidade de Jardim-CE e teve sua vida envolvida em superações e desafios. Mudou-se para Recife em 1981, onde cursou engenharia mecânica, devido a facilidade que tinha em fazer consertos que iam de eletrodomésticos a

motocicletas. Em 1984 foi estagiário na siderúrgica COSINOR, sendo contratado após o período de estágio devido sua agilidade e habilidade que tinha para resolver os problemas de manutenção e a capacidade para orientar os técnicos na mesma função sempre com êxito.

Devido à crise que se instaurava no país no início dos anos 90, a economia entrou em retrocesso e como Rozenildo havia acabado de concluir o curso de engenharia e estava à procura de um emprego melhor acabou entrando na leva de demissões, passou nove meses desempregado enfrentando sua primeira crise existencial. Logo surgiram três ofertas de trabalho, mas ele acabou optando pela de Piratininga onde residia no momento, obteve muitos aprendizados ao longo dos doze anos que permaneceu na empresa, dentre eles o conhecimento de muitas normas nacionais e estrangeiras.

Ao final dos anos 90 enfrentou outra crise e novamente com o mercado em recessão vieram demissões, ele ganhava pouco e sua situação financeira não o permitia colocar seus filhos em escolas de qualidade. Então neste momento orientado por um amigo, resolveu fazer um curso e qualificação de inspetor de soldagem no Rio de Janeiro e até o final de 2014 ficou trabalhando em obras pelo país. Esses treze anos seguintes lhe trouxeram muitas experiências positivas quanto algumas decepções, conheceu Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Bahia, Maranhão, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Pará e até a Bolívia.

Na Bolívia foi trabalhar em obras especiais como inspetor de soldagem em cruzamentos de estradas e travessias de rios. Construíram uma coluna para atravessar o Rio Grande com 72 juntas soldadas sem acompanhamento por inspetor de soldagem. Foi-lhe pedido para que ele emitisse o laudo, chegando a oferecer-lhe propina em dólar por não ter aceito, teve que retornar ao Brasil. Então, passou a embarcar na Bacia de Campos (Rio de Janeiro) e no Espírito Santo, na Balsa BGL 1 da Petrobras, lançando dutos ao mar até ser desligado do serviço pelo gerente da balsa devido a linha de 80 km a qual trabalhava ter partido devido a força do mar e a falta de solda na peça que partiu.

Devido ao sucesso da operação o gerente revogou sua exclusão e ainda o agradeceu pelo feito. Tempo depois um engenheiro da Petrobras o confidenciou que se a operação não houvesse sido concluída com êxito “teriam rolado cabeças graúdas lá dentro”, pois a operação durou três meses e se não houvesse sido concluída naquele dia teria que ser abortada, pois à noite a balsa teria que ser levada ao cais e só retornaria no mês posterior.

Em 2004 deixou de atuar diretamente como inspetor de soldagem e passou a atuar como engenheiro em obras pelo Brasil. No início de janeiro de 2009 foi contratado como coordenador de suprimentos para a obra do Gasoduto Paulínia – SP / Jacutinga – MG. Permaneceu na gerência do projeto três meses e conseguiu fazer 32 km de dutos, deixou 5 km de projetos de frente entregues e mais 7 engavetados por falta de tubos, ao todo 44 km de projetos executados, contra 25 km do gerente anterior que permaneceu seis meses na organização.

Dessa obra seguiu para o gasoduto GASBEL II como gerente da qualidade, além do desafio da própria obra que deveria ser executada em dois anos, ainda tinha o prazo reduzido de um ano para que o presidente Lula conseguisse inaugurar antes do término de seu governo. Ainda haviam mais dois contratos a gerenciar, reportando-se as duas gerências e mais duas fiscalizações da Petrobras.

Tempo depois a Petrobras convocou-o para acompanhar o técnico do fornecedor americano de válvulas pilotadas remotamente na estação de Tapinhoã, para identificar o

problema pelo qual uma das válvulas fornecidas não estava operando remotamente. Em 20 junho de 2011 foi convidado para atuar em uma das obras de ampliação da REPAR, integrante do consórcio INTERPAR. A obra que já rodava há dois anos e meio, estava com um contingente de 5.600 pessoas, 645 soldados e 170 inspetores na inspeção na montagem. A Petrobras cobrava desde maio em RDO (Relatório Diário de Obra), 300 toneladas que eram apontadas no *software* como presas em inspeção. Além disso, tinha uma celeuma em voga, cobrando a substituição da firma que executava o tratamento térmico, devido a mesma haver acumulado 70 juntas a serem executadas o terceiro ciclo térmico, coisa que a REPAR, mesmo sendo algo permitido por norma, não aceitava.

Iniciou suas contribuições na última semana de julho como o quinto coordenador da qualidade e este foi o primeiro problema a ser resolvido. Tomou algumas medidas, fez treinamento com os operadores das máquinas de tratamento térmico, manteve o mesmo contingente de inspeção, traçou algumas metas e em nove meses conseguiu passar de 118.000 juntas para 230.000 juntas inspecionadas, solucionando assim os problemas de inspeção e juntas sem inspeção que estavam lançadas no sistema de controle.

Antes da sua convocação, uma firma de consultoria havia sido contratada para desenvolver tal trabalho e apontar soluções para as obras do mesmo perfil. Esta firma ficava fiscalizando-o em tempo integral. Ao apresentar os resultados do trabalho desenvolvido, para sua surpresa, foi informado que seu modelo utilizado seria aplicado também na qualidade e sua avaliação seguiu para a sede da Mendes Júnior como aprovado para atuar em obras de médio e grande porte.

Nessa época, já era possível perceber a crise na área de óleo e gás. Após concluir seus trabalhos na Mendes Júnior, durante seu processo de demissão foi contratado pela Construcap para integrar um projeto de três anos na construção de uma fábrica de fertilizantes em Mato Grosso do Sul. Mas o projeto declinou, então, mandaram-no para a obra da REGAP em Betim – MG, depois de lá foi dispensado. Passou alguns meses parado e em 2013 retornou a Mendes Júnior para trabalhar na obra de ampliação da ferrovia de Carajás no Maranhão.

Ao findar o ano foi transferido para a Obra do Arena Multiuso Pantanal em Cuiabá-MT. Logo após um pequeno incêndio que ocorreu no pavimento inferior, sua missão foi ver o *data book* da estrutura metálica que ainda não estava concluída. Faltavam ainda 240 toneladas que estava em fabricação a ser montada e tinham até o início de março de 2014 para concluir a obra, a qual faltava ainda muito da parte civil e metálica a ser concluída.

Nas primeiras semanas fez um apanhado da obra e constatou que se não intensificassem os trabalhos com uma equipe empenhada, não concluiriam a obra até março. Neste momento Rozenildo fez um levantamento das pendências, as quais chegaram a mais de 2.800, muitas de cunho estrutural, merecendo análise do projetista de estrutura metálica.

Preparou as consultas técnicas com a projetista e à medida que ela ia se manifestando no que era pendência estrutural ou só estética, foram priorizando a execução simultaneamente com a montagem das estruturas que ainda estavam pendentes, bem como, a montagem das membranas envoltórias que eram fabricadas na França. Para agilizar a montagem das estruturas já pintadas, a RENNEN fabricante e fornecedora das tintas foi convocada e lhes forneceu uma tinta de alto custo, com secagem e cura em 20 minutos.

Outro desafio foi treinar os pintores para prepararem a tinta de forma adequada, pois corria-se o risco que a mesma ficasse com uma textura emborrachada perdendo suas propriedades. Após chegar a percorrer entre seis e nove quilômetros por dia, conseguiram

concluir as estruturas pendentes, bem como, as dificuldades e pendências foram sendo vencidas e finalmente em 18 de Março de 2014 a Presidente Dilma, assim como milhares de pessoas estavam lá assistindo ao jogo inaugural do Arena Pantanal.

Mais um desafio vencido, bem como, um novo reconhecimento por parte da Mendes Júnior. Embora nessa época a empresa já estivesse bastante afetada pela crise da operação “Lava Jato”, assim como as demais dezesseis grandes construtoras do país. Com a Petrobras sem dinheiro, paralisando obras em andamento e sem abrir novas obras, as construtoras foram obrigadas a reduzir custos assim como a capacidade de atuação.

Antevendo sua dispensa começou a procurar franquias a qual tivesse *Know how* suficiente, mas preferiu criar um novo negócio. Dirigiu-se até o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e apresentou sua ideia. Foi-lhe dito ser altamente viável, mas também muito complexa para funcionar, dada a dificuldade de mão de obra. Entregaram-no duas folhas com o roteiro de como montar um plano de negócios, e ao final de outubro voltou com o plano pronto. Os consultores do SEBRAE surpreenderam-se, pois nunca tinham recebido um plano tão completo. O próximo passo seria a criação do nome, esse processo durou um mês e então surgiu a NORGAU. A empresa registrada em 26 de dezembro e iniciando suas atividades em janeiro 2015.

2.2 História da criação da empresa NORGAU

A grande motivação para criação da empresa foi seu pai (Manoel Canuto - Dé Canuto), falecido em março de 2010. Seu pai em 1984, em plena crise do Cruzado, aos 50 anos, resolveu mudar de ramo de negócios, acabou como Engenho de Rapaduras e montou uma Destilaria de Aguardente, com moedas (quatro ternos) de 28" (polegadas) as quais moíam em média, oito toneladas por hora, com uma coluna de destilação que produzia 1.500 litros por hora.

Dez anos depois, já aos 60 anos, resolveu ampliar e, montou umas moendas de 42", as quais moíam no mínimo, 37 toneladas/hora, com capacidade instalada para até 750 toneladas dia, com mais uma coluna de destilação de 1.500 litros/hora, que lhe permitia rodar oito a dez horas por dia e produzir entre 20.000 litros e 30.000 litros dia de aguardente. Como seu pai, Rozenildo iniciou um novo negócio aos 52 anos e numa época de crise, onde os primeiros prospectos demonstram que terá bastante clientes e chamados, mas também grandes desafios.

Com a crise que se instalou no Brasil e já sentindo as consequências do escândalo do Petrolão, Rozenildo buscou alternativa para continuar no mercado formal e, no final de setembro do ano de 2014, foi ao SEBRAE levar a ideia de montar um negócio e escutar a viabilidade. O Sebrae retornou dizendo ser muito viável o projeto a ser empreendido afirmando que ninguém havia elaborado um plano de negócio completo por lá. Devido a má conduta de empresas similares deste ramo que geraram desconfiança na população local (Município de Prazeres/PE), gerou ainda uma enorme carência deste tipo de prestação de serviço.

Após o SEBRAE disponibilizar orientações para elaboração de um Plano de Negócios, Rozenildo e seu sócio elaboraram o plano e em seguida retornaram ao Sebrae para apresentá-lo ao consultor do Sebrae, que por sua vez, no final de outubro de 2014, ao analisar o plano de negócios, ficou surpreso e deixou escapar que ninguém ainda havia entregue um projeto tão completo como foi apresentado em tão pouco tempo, como foi apresentado o da NORGAU.

Depois da aprovação do plano de negócios e da escolha do nome, juntamente com a orientação do pessoal de marketing do SEBRAE, no início de dezembro de 2014, deu-se entrada para o registro legal da empresa. Em 26 de dezembro de 2014 a empresa já possuía o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica-CNPJ. Com abertura da empresa em janeiro de 2015, tendo sua sede no Bairro Prazeres do Município de Jaboatão dos Guararapes-PE, e com as atividades como empresa de prestação de serviços, a Norgau disponibilizou site inovador com toda proposta da empresa trazendo boas perspectivas de bons resultados, com intuito de passar credibilidade, confiança e transparência para seu público abrangente como: clínicas, consultórios, hospitais, escritórios, comércio, órgãos mistos e públicos, bem como, serviços domiciliares e condomínios.

Rozenildo contou com uma ótima assessoria na área comercial e financeira, a qual compartilhou das mesmas ideias que ele. Neste sentido, era possível prosseguir e lutar pela opção realizada. Com espírito inovador e acessível, a empresa instalou um *software* conhecido como APP, um aplicativo móvel para que os clientes pudessem entrar em contato com a empresa a qualquer hora e assim a mesma conseguiria prestar o serviço solicitado com qualidade e excelência.

2.3 A empresa meses depois

Rozenildo e seu sócio colocaram todos os esforços e experiências para construir uma empresa sólida e que produzisse resultados, pautando-se na solidez e seriedade, propiciando comodidade, segurança, com qualidade diferenciada aos clientes, parceiros e fornecedores.

Alguns meses depois que a empresa foi inaugurada já possuía um quadro de funcionários equivalente às necessidades de empresa. Porém, aos poucos houve a necessidade de contratar mais mão de obra qualificada, assim como a prestação de serviços de empresas terceirizadas.

A empresa tinha sua sede em um prédio alugado e, desenvolvia ali o processo de orçamentos, preparação e treinamento dos funcionários. Para transporte dos funcionários até os locais onde a empresa realizava sua prestação de serviço, foi adquirido um carro com recurso próprio. A organização da empresa encontrava-se dividida em uma estrutura composta de escritórios, almoxarifado, sala, refeitório e estacionamento.

O foco da empresa, conforme registro do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ era descrita como atividade econômica principal “Outras obras de acabamento da construção” e como atividade secundária, um grande elenco demonstrando a potencialidade da empresa:

- a) administração de obras;
- b) aplicação de revestimentos e de resinas em interiores e exteriores;
- c) atividades paisagísticas;
- d) construção de edifícios;
- e) impermeabilização em obras de engenharia civil;
- f) instalação de portas, janelas, tetos, divisórias e armários embutidos de qualquer material;
- g) instalação e manutenção de sistemas centrais de ar condicionado, de ventilação e refrigeração;
- h) instalação e manutenção elétrica;

- i) instalações hidráulicas, sanitárias e de gás;
- j) montagem e desmontagem de andaimes e outras estruturas temporárias;
- k) obras de acabamento em gesso e estuque;
- l) obras de alvenaria;
- m) obras de fundações;
- n) serviços de pintura de edifícios em geral;
- o) serviços de preparação do terreno não especificados anteriormente;

2.4 Mudanças no cenário da empresa

Desde a abertura da empresa, a grande preocupação de Rozenildo e de seu sócio era a necessidade de conseguir manter a empresa com um capital de giro e que o investimento dos sócios pudesse ser recuperado a curto prazo com a finalidade de continuar com a estabilidade familiar.

Com o passar dos meses e com o trabalho em alta, foram surgindo também os primeiros desconfortos. Já com os primeiros avanços de contratação de serviços terceirizados, e, com uma elevada demanda de orçamentos e com baixa no capital de giro, a empresa tornou-se insustentável. Os sócios viram-se pressionados a repensar o rumo do empreendimento, sendo que ambos estavam trabalhando fora do horário de expediente para conseguirem conciliarem a demanda e as diversas situações.

Muitos fatos concretos levaram os sócios a perderem noites de sono e rever o projeto de como continuar com a empresa. Dentre os vários fatos, destaca-se que em ocasião de um evento de exposição, a empresa fez uma parceria de pintar grátis todo o ambiente que seria usado e em contrapartida o nome da empresa estaria entre os patrocinadores como forma de divulgação e visibilidade, para tornar-se conhecida e assim, com a pretensão de crescimento.

Devido ao não comprometimento dos funcionários no quesito qualidade, Rozenildo que fazia o acompanhamento obrigou-se a por a mão na massa juntamente com os colaboradores. Durante a pintura de uma das paredes, ao preparar a escada e verificar sua segurança, Rozenildo subiu para realização da pintura, mas num golpe de azar, a escada acabou abrindo-se e ele caiu em cima de uma mesa de vidro que estava preparada para a exposição. Além da lesão nas costas e na mão, teve que restituir a empresa dona da mesa. Percebe-se que além da crise que havia começado abalar a jovem empresa, muitas situações somavam para uma tomada de decisão sobre ela, pois os fatos concretos pareciam direcionar uma resposta para um futuro bem próximo.

2.5 Novas decisões a tomar

Diante do real cenário que se apresentava, os sócios viram-se obrigados a repensar suas estratégias para manter a empresa no ritmo que havia chegado, buscando encontrar uma solução para que não perder o foco a qual foi sonhada e criada com tanto afinho.

Após uma reunião administrativa, os sócios perceberam que mão de obra prestada atualmente não possuía a mesma qualidade do início, e isso estava depreciando a imagem da empresa que focava tanto na qualidade e excelência no serviço que era prestado. Além disso, os sócios constataram que a renda não estava condizendo com as despesas mensais da empresa, pois além do gasto gerado com a mão de obra terceirizada, muitas vezes, eles tinham

um custo extra com materiais ao ver a necessidade de refazer os trabalhos que não possuíam a qualidade esperada.

A situação da empresa era alarmante, talvez uma saída plausível seria trabalhar com apenas um nicho de mercado, abrindo mão das atividades secundárias que encontravam-se no CNPJ, pois estas não estavam mostrando-se viável no presente momento. O que não dava para esperar era que algo acontecesse por acaso, e sim uma atitude deveria ser tomada com urgência.

Diante da situação que o preocupava, e que a cada dia se tornava mais visível, ele poderia optar por: a) sair do mercado de trabalho para salvar o resto de capital que lhe restava para a subsistência da família e buscar outra forma para manter-se; b) diminuir as atividades secundárias e focar-se nas que eram mais viáveis e posteriormente agrega-las novamente; c) adotar uma nova estratégia de trabalho envolvendo a gestão de Recursos Humanos para selecionar a mão de obra contratada bem como desenvolver política de cargos; d) passar por um processo de consultoria. Porém, com tantas preocupações que o desafiavam, parecia muito difícil superar a crise. Com isso, Rozenildo não tinha certeza de qual opção escolher e qual decisão deveria tomar.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Utilização recomendada

O caso de ensino visa ser instrumento pedagógico, para a aplicação para os cursos de graduação em administração, nas disciplinas de teorias organizacionais, diretrizes e planejamento empresarial, administração de novos negócios, inovação e empreendedorismo, estratégia de inserção internacional e inteligência competitiva, gestão estratégica de pessoas, cultura e comportamento organizacional.

3.2 Objetivos da aprendizagem

Com a análise do caso da empresa T R Serviços e Soluções em Reformas e Reparos Ltda – EPP será possível abordar e refletir sobre vários temas de aprendizagem, tais como:

- a) Decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação no contexto da empresa de serviços e soluções em reformas e reparos;
- b) As dificuldades das empresas perante a instabilidade econômica do cenário atual e as necessidades de adaptar-se a ela;
- c) A aproximação da empresa com o cliente, conhecer sua necessidade, analisar seu desejo de consumo, suas buscas e oferecer serviço de qualidade e agilidade;
- d) A combinação de elementos variáveis que compõem as atividades de marketing inclui a sincronia de quesitos como produto, preço, praça e promoção e proporciona ao cenário ideal que seria a conquista de um nicho de mercado;
- e) A gestão de pessoas é de extrema importância nas organizações atuais, nisso destaca-se a relevância do Recursos Humanos Estratégico no auxílio do desenvolvimento pessoal, assim como na motivação do colaborador.

3.3 Sugestão de questionamentos para a discussão

1) Como o gestor pode perceber situações de oportunidades e de conflitos em uma empresa e quais seriam suas atitudes frente a elas?

2) Segundo o cenário da empresa, quais as estratégias sugeridas para uma tomada de decisão acertada?

3) Conforme Prahalad e Hamel (1998), quanto mais rápido a empresa compreender o novo cenário e posicionar-se nele, maior será a possibilidade de obtenção de sucesso. Como atitudes empreendedoras poderiam tornar diferente o cenário da empresa Norgau?

4) Fleury e Fleury (1995), apontam o treinamento como uma forma de melhorar o relacionamento com os empregados. Neste sentido, é possível perceber algum gap na organização e quais seriam as possíveis sugestões?

5) Baseado no Manual de Oslo, pode-se dizer que a Norgau é uma empresa inovadora? Justifique sua resposta com base na literatura citada.

6) Conforme Drucker (1986), as mudanças na organização são forçadas em parte por novas tecnologias e exigências de uma sociedade que baseia-se no conhecimento. O aprendizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores. Neste sentido: Como aprender aprendendo? Como instigar nos colaboradores o interesse pela aprendizagem contínua?

7) Coloque-se no lugar do sócio de Rozenildo, qual sua sugestão para mudar o cenário atual da empresa?

3.4 Plano de classe sugerido

Recomenda-se que os temas de mudança organizacional, empreendedorismo e inovação, assim como de estratégia sejam previamente discutidos em aula, para que o aluno obtenha conhecimentos sobre as temáticas. O momento indicado para a utilização deste caso de ensino durante a aula é em seu ponto intermediário/final. Para tanto, os alunos necessitarão tomar decisões estratégicas a partir dos conceitos abordados em aula.

Sugere-se a estrutura de apresentação que poderá seguir os passos descritos no Quadro 1, com uma estimativa de 3 horas de duração.

Quadro 1 – sugestão de aplicação do caso

Apresentação do caso de ensino e das possibilidades para a análise do caso	1h30min
Discussão do caso de ensino em grupos de no máximo 5 alunos	30 min
Discussão do caso de ensino em plenária	1h

Fonte: Elaborado pelos autores

4 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

4.1 As mudanças na organização

De acordo com Drucker (1986) as mudanças na organização são forçadas, em parte, por novas tecnologias, e, em parte, pelas exigências de uma sociedade baseada no

conhecimento, na qual o aprendizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores do conhecimento, e, em parte, pela teoria de como aprender, aprendendo. Na verdade, esses fatores estão interligados; a separação só ocorre para fins de uma melhor compreensão.

Neste caso, é importante destacar que o gestor deve desenvolver a capacidade de perceber situações de oportunidades e de conflitos, com base na análise do cenário e da empresa neste contexto. O bom desempenho da empresa está no fato de não se ter ideias imutáveis sobre as fontes de vantagem competitiva da organização, além disso, estar em constante atenção com fatos externos e internos no cenário de sua organização, para captar as possíveis alterações que venham a ocorrer. A tecnologia, a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos, a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros, são forças que agem nesse processo de mudança. As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade atual, mudam profundamente a produção de bens e a vida das pessoas (MOTTA, 1998).

Fleury e Fleury (1995) apontam que as dificuldades na implantação de melhorias estão muito relacionadas com a ausência de treinamento aos empregados, clima motivacional desfavorável, deficiências na qualidade de vida no trabalho e dificuldades com novas tecnologias. Apesar de muitas organizações terem consciência de que existem muitos obstáculos, durante a implantação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são levadas a efeito neste sentido. É raro que as empresas considerem os riscos causados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos.

Para Prahalad e Hamel (1998) quanto mais rápido a empresa compreender o novo cenário e posicionar-se nele, maior será a possibilidade de obtenção de sucesso. Assim, evidencia-se a importância de uma visão de longo prazo por parte das organizações para que, em função desta visão, os objetivos possam ser claramente estabelecidos e se obtenham melhores condições de evitar eventuais conflitos entre as atividades diárias e os resultados futuros desejados. Sem essa visão, a pressão por resultados imediatos pode comprometer o posicionamento de mercado e a competitividade da organização no futuro.

Conforme Severo *et al* (2012) neste cenário, fica evidente a importância de acompanhar atentamente as mudanças do ambiente competitivo, os comportamentos dos concorrentes e as necessidades e desejos de clientes e consumidores, bem como os interesses dos diferentes *stakeholders*. Quanto mais objetiva for a análise da situação atual da organização e mais consistente a definição de seu posicionamento desejado, melhores serão as condições para que a organização estabeleça vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, sejam quais forem os caminhos escolhidos em função de contingências e alterações transitórias no ambiente competitivo, o caminho mais correto para assegurar uma futura lucratividade sustentável é adotar ações estratégicas, que fortaleçam a competitividade e o posicionamento do negócio. Sempre que uma empresa abdicar de um posicionamento claro em nome de resultados imediatos, sua rentabilidade futura será colocada em risco.

4.2 Empreendedorismo e inovação

A inovação pode ocorrer em produtos, processos, formas de organização e gerenciamento do processo. As decisões e ações associadas ao empreendedorismo e a inovação poderiam ser tomadas pelo protagonista. Nessa perspectiva, 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.

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).

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,

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor, deve de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (HISRICH; PETERS, 2004).

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.

A inovação e o espírito empreendedor são necessários na sociedade tanto quanto na economia; na instituição de serviço público tanto quanto em empresas privadas (DRUCKER, 1986). A inovação e o empreendimento não constituem algo radical, o empreendimento é pragmático e não dogmático, e se propõe manter qualquer sociedade, economia, indústria, serviços públicos, ou empresas, flexíveis e auto-renovadoras. A inovação pode ser definida como a ferramenta dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como uma oportunidade para oferecer um novo serviço ou produto.

Dolabela (1999) defende o empreendedorismo como forma de ser. O autor ainda destaca que o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar um sonho em realidade, e, uma vez definidos os seus sonhos, ele os projeta com um horizonte futuro. Independente de onde provêm as fontes de informação, sempre a figura do empreendedor será relacionada a

alguém inovador, inquieto, criativo, planejador e com os olhos e pensamentos voltados para o futuro.

A alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada, faz com que o quadro econômico, se torne dependente da capacidade de inovação tecnológica da empresa, introduzindo novos produtos no mercado, com menor preço, qualidade superior e velocidade melhor que a concorrência. Porém, inovação requer recursos; inovar é apostar em ideias que, potencialmente, podem contribuir para os objetivos da organização. Essa potencialidade implica riscos. Nesse sentido, é necessário analisar a viabilidade deste processo, pois inovação requer incentivos e, principalmente, recursos.

Atualmente o Manual de Oslo (2005) classifica as inovações em quatro dimensões, sendo elas:

- a) inovação de Produto: consiste na introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no que diz respeito as suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa;
- b) inovação de Processo: processo novo ou substancialmente aprimorado, envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, de métodos para oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos novos ou substancialmente aprimorados, como também de equipamentos novos ou significativamente aperfeiçoados em atividades de suporte à produção;
- c) inovação em Marketing: consiste na implantação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
- d) inovação Organizacional: a inovação organizacional acontece por meio da implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas desde que não tenha sido utilizada anteriormente pela empresa e que seja resultado de decisões estratégicas.

Para haver inovação é necessário um ambiente na organização que suporte os diferentes processos inovadores. Analisando estas diferentes formas de inovação, o empresário poderia identificar a que melhor se enquadra dentro da sua empresa. E, dessa maneira, tomar a decisão mais adequada (MANUAL DE OSLO, 2005). Outra forma de inovar é repensar os mercados em que a empresa atua, ampliando o raio de atuação, como ocorre nos processos de internacionalização da empresa, por meio do empreendedorismo internacional.

4.3 Estratégia

A estratégia trata do conjunto de planos e políticas pelos quais uma companhia objetiva ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um conjunto particular de consumidores. Neste contexto, Slack, Chambers e Johnston (2002) definem estratégia como o padrão global de decisões e ações, que posicionem a organização em seu ambiente e tenham o objetivo de fazê-la atingir

seus objetivos para longo prazo. Conforme Collis e Montgomery (2001), o campo de estratégia foi concebido inicialmente por Kenneth Andrews em 1971, que define estratégia como a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer (pontos fortes e fracos da organização) no contexto do universo do que poderia fazer (oportunidades e ameaças do ambiente externo).

De acordo com Severo *et al* (2012) *apud* Porter (1986, 1989), a formulação da estratégica está baseada em cinco forças, que determinam a dinâmica da competição em uma indústria: poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça de entrantes potenciais. Para enfrentar essas cinco forças competitivas de cada segmento industrial a empresa pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios; são elas:

- a) liderança em custos: considera a necessidade de ganhar em escala, desde a compra da matéria prima e a produção até a negociação com os clientes. Pode requerer investimentos pesados de capital em equipamentos atualizados, fixação de preços agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Pode ser vista também como a abordagem que orientou os princípios da produção em massa no início do século XX;
- b) diferenciação: buscam-se as características únicas e exclusivas no produto ou serviço oferecido pela empresa, criando, assim, algo que seja reconhecido como diferencial no âmbito competitivo no qual a empresa está inserida. Pressupõe a qualidade ou outra forma de diferenciação no produto ou serviço oferecido;
- c) enfoque: atuar em determinado segmento de mercado. A estratégia toma por base que, com a focalização no segmento específico, a empresa poderá competir tanto em termos de custo como em termos de diferenciação.

Após analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas, o estrategista pode identificar os vigores e as fraquezas de sua empresa e, com base nisso, tomar a decisão estratégica mais acertada (SEVERO *et al.*, 2012). As estratégias de mercado relacionam-se diretamente às decisões gerenciais que posicionam a empresa na indústria frente aos competidores. Sob o prisma das estratégias relacionadas ao mercado. Neste contexto, a aferição de vantagem competitiva dependerá do contexto de inserção da empresa, das suas relações na cadeia de valor (LIPPMAN; RUMELT, 2003; ADNER; ZEMSKY, 2006) e da interação da empresa com a sua indústria.

Para obter um bom desempenho empresarial são necessárias informações estratégicas, que são elas: clientes, concorrentes, demografia, ecologia, economia, fornecedor, governamental/política, legal, sindical, social e tecnológica. É de fundamental importância que uma organização, fique atenta ao surgimento de oportunidades e desenvolver a capacidade de colocar no mercado o melhor produto possível para aproveitá-la. Desta forma, enquanto os concorrentes ainda correm para aproveitar o restante da oportunidade, as organizações mais eficientes já estão vislumbrando a próxima janela de oportunidades.

5 Obtenção de dados

Os dados foram coletados com base em e-mails e contato via *Skype* realizados com um dos proprietários da empresa. Posteriormente à coleta dos dados, foram feitas tanto a

transcrição como a interpretação da entrevista, onde se buscou, chamar a atenção do leitor ao problema existente e, para que a história tomasse um cunho acadêmico utilizou-se as notas de ensino. Sendo assim, esta é a história verdadeira do personagem, bem como o nome da empresa e do proprietário são reais.

REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215-239, 2006.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
- 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.
- DOLABELA, F. **A Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações já estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GHISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**. 5.ed. McGraw-Hill, 2002.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. A bargaining perspective on resource advantage. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p.1069-1086, 2003.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3.ed. Paris: OCDE, 2005.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NORGAU – SOLUÇÕES EM REFORMAS E REPAROS. Disponível em: <<http://www.norgau.com.br/>>. Acesso em 6 jun. 2015.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. Competência essencial da corporação. In: SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.
- SEVERO, E. S.; CRUZ, M. R.; OLEA, P. M.; DORION, R.; GUIMARÃES, J. C. F. Decisões e ações associadas ao empreendedorismo à inovação: O desafio da Schuler calçados. **Administração: ensino e pesquisa. RAEP**, v. 13, n. 2, p. 387- 411, 2012.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. New York: McGraw-Hill; Irwin, 2007.