

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM CASO DE ENSINO¹

William Rafael Cararo
Faculdade Meridional (IMED) - IES
williamcarararo@hotmail.com

Alessandro Becker
Faculdade Meridional (IMED) - IES
alessandrobecker@gmail.com

Julio Cesar Ferro Guimarães
Universidade Potiguar - IES
julioferroguimaraes@yahoo.com.br

Eliana Andréa Severo
Universidade Potiguar - IES
elianasevero2@hotmail.com

RESUMO

Os gestores das organizações enfrentam desafios devido as mudanças que ocorrem no ambiente, sendo este de alta complexidade. Desta forma, a empresa deve se adequar e rever a sua estratégia rotineiramente, sendo a administração estratégica um desafio para as organizações. O ato de empreender não ocorre apenas em momento de oportunidade, mas também em ocasiões de necessidade. Neste contexto, o objetivo deste caso de ensino é analisar os temas relacionados ao empreendedorismo, decisões estratégicas e mercadológicas no contexto empresarial, considerando as decisões que os gestores devem tomar nas empresas.

Tem-se como sugestão a aplicação do presente caso nas disciplinas de empreendedorismo, gestão estratégica, inovação, desenvolvimento de novos produtos nas disciplinas correlatas em cursos de graduação e pós-graduação.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Estratégia; Inovação.

**ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION AS AN ORGANIZATIONAL
STRATEGY: A TEACHING CASE**

¹ Recepção: 20/08/2018.

Aprovação: 01/11/2018.

Publicação: 20/12/2018.

ABSTRACT

Organizational managers face challenges because of the changes that occur in the environment, which is highly complex. In this way, the company must adapt and review its strategy routinely and strategic management is a challenge for organizations. The act of undertaking does not occur only in times of opportunity, but also in times of need. In this context, the purpose of this teaching case is to analyze the themes related to entrepreneurship, strategic and market decisions in the business context, considering the decisions that managers must take in companies.

We have as a suggestion the application of the present case in the disciplines of entrepreneurship, strategic management, innovation, development of new products in related disciplines in undergraduate and postgraduate courses.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Strategy; Innovation.

1. INTRODUÇÃO

Mesmo perante as dificuldades da infância na agricultura familiar no interior do estado do Rio Grande do Sul, o filho caçula dentre os nove filhos da família Senhorin, tinha dentro de si a busca de uma independência financeira. Devido às restrições impostas pela agricultura familiar, foi então em busca de novas experiências profissionais na cidade de Erechim. Em virtude do seu bom trabalho e comprometimento, as oportunidades de negócios foram surgindo para o empreendedor, por consequência disso, o mesmo iniciou suas atividades na década de 80 em uma multinacional do ramo de frigoríficos.

Porém na mesma época, a instabilidade empregatícia se fez presente na vida dos seus colegas de trabalho. Pelo presenciado, ele começou a buscar novas oportunidades no mercado, surgindo assim a possibilidade de trabalhar no comércio como representante comercial na metade da década de 90 no agronegócio, mais especificamente na saúde animal.

Ele prestava seus serviços diretamente aos varejistas, o que possibilitou a identificação do processo falho praticado pelas empresas atuantes do ramo. Devido a essa conjuntura, aliado ao sonho de ter sua independência financeira surgiu o momento onde o ambiente o forçou a tomar a iniciativa de abrir seu próprio negócio. Formou-se então em 2006 a empresa Sivet Comércio de Produtos Agropecuários Ltda.

A empresa se desenvolveu e cresceu de forma acelerada nos últimos 10 anos através da inovação de produtos e o atendimento especializado oferecido. Fazendo com que a empresa prestasse um serviço diferenciado tanto para o varejista e para o consumidor final, com auxílio técnico. A empresa teve a expansão do seu negócio para sua sede própria na área industrial da cidade. Almejando a fabricação do seu produto carro-chefe o Fosvet, a empresa se encontra em processo decisório importante, tendo que tomar uma decisão com impactos a curto e a longo prazo.

Também nesse período o Governo Federal aprovou a reforma trabalhista, alterando pontos importantes na jornada de trabalho, nas férias, na remuneração e no plano de carreira dos colaboradores, impactando assim no cenário organizacional. As alterações legais como a reforma, impactam de maneira muito mais forte em um momento de transição como esse que a organização vem passando pelo planejamento mais detalhado que a organização deverá realizar.

Neste contexto, o objetivo deste caso de ensino consiste em proporcionar a reflexão e análise sobre os temas relacionados ao empreendedorismo, decisões estratégicas e mercadológicas no contexto empresarial, considerando as decisões que os gestores devem tomar nas empresas.

2. DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 A HISTÓRIA DE UM EMPREENDEDOR

Valmir Sinhoin é o filho mais novo da família, nasceu e foi criado no interior de Maximiliano de Almeida junto com seus nove irmãos. Sua família vivia da agricultura familiar e devido aos recursos serem escassos, todos filhos acostumaram-se a trabalhar na agricultura. Mesmo com essa necessidade familiar, os pais sempre incentivaram os filhos a estudar e buscar seus objetivos.

Devido a família morar na zona rural, Valmir tinha de se deslocar a pé ou de bicicleta para estudar na cidade. Após ele terminar seus estudos não tinha grandes ambições, apenas buscava sua independência financeira, já que a família não havia como disponibilizar um pedaço de terra para cada filho usufruir do seu próprio plantio. Conforme as oportunidades de trabalho surgiam os irmãos foram se distanciando. Valmir então, com muita coragem e esperança se despediu da família buscando uma oportunidade no Colégio Agrícola (escola para agricultura), localizado no município de Erechim. Empreendendo desde jovem, para custear seus estudos e sobreviver, ele e um amigo durante os finais de semana e feriados trabalhavam com serviços de jardinagem, pensando em uma futura parceria após o término dos estudos.

Mas os planos foram interrompidos, devido ao estágio obrigatório onde ele foi efetivado. Com o passar dos anos ele presenciou a instabilidade empregatícia que os trabalhadores enfrentavam. Deste modo, por ser o homem da casa ele se perguntava sobre o risco do desemprego e como isso afetaria sua família.

Em 1995 ele teve a oportunidade de trabalhar com vendas (representante comercial) de produtos agropecuários e laboratoriais, mais especificamente no oeste do Paraná. Como já tinha a intenção de conhecer o mercado para futuramente abrir seu próprio negócio, não podia perder essa oportunidade. Após um período prestando serviços para essa empresa, a mesma o demitiu passando por algumas dificuldades financeiras.

Sinhoin continuou a trabalhar como representante comercial no ramo agropecuário de outra empresa no RS. Devido ao seu trabalho estar sendo muito bem desempenhado, a primeira empresa que havia lhe despedido, retorna o contato oferecendo garantias e auxílios, porém sua função seria diferente, não mais atuando como representante comercial.

2.2 O INÍCIO DA HISTÓRIA SIVET

A empresa fornecedora estava com dificuldades de realizar seu trabalho no interior do estado do Rio Grande do Sul, desta forma a proposta oferecida pela empresa era para não atuar mais como representante comercial, mas ser um distribuidor independente da marca. Porém, caso o empreendedor não aceitasse a oferta, essa proposta seria repassada para outra empresa ou representante, sendo assim esta oportunidade poderia ser perdida.

Sinhorin conhecia o produto fornecido pela empresa e sua qualidade, mas acima de tudo, por conhecer o mercado ele sabia do trabalho ocioso e sem comprometimento que algumas empresas prestavam. Por acreditar na sua competência e eficácia, Sinhorin não podia perder esta oportunidade e decidiu então se tornar dono do seu próprio negócio.

2.3 OS PRIMEIRO DESAFIOS

O início da empresa foi marcado pelo financiamento de doze mil reais, mas principalmente pelo comprometimento e coragem do empreendedor na realização do seu trabalho. Por conhecer esse ramo, sabia que muitas empresas trabalhavam de forma comprometedor, sem muito controle do negócio, desta forma, seu intuito era começar de maneira profissional, realizando todas as atividades de forma legal e com total controle sobre os processos do negócio.

Sinhorin vendia os produtos no início da semana e realizava a entrega das mercadorias para os lojistas no final da semana. O empreendedor vislumbrava o crescimento da empresa, e tinha todo seu planejamento formulado em sua mente. Com o passar do tempo a empresa cresceu, sendo necessário alugar um estabelecimento maior para a empresa de 60 m², e contratar mais colaboradores para auxiliá-los.

Ele, com seu grande comprometimento sempre acompanhou seus funcionários e priorizou o atendimento pessoal para seus clientes. Também investiu em conhecimento técnico para uma diferenciação da empresa e do seu produto, devido à alta competitividade do ramo.

Os esforços adotados pelo empreendedor estavam apresentando resultado e o crescimento da empresa não estagnava. A mesma já havia trocado veículos de porte médio vislumbrando seu crescimento, percebendo a necessidade de planejar a compra de um veículo de porte maior, para já estar preparado no futuro. Então, ele teve uma iniciativa um tanto quanto arriscada para a empresa, pois sabendo da necessidade de um caminhão, adquiriu o mesmo de forma parcelada visto sua necessidade. Cumprindo o planejamento cognitivo feito por ele, o uso do caminhão era cada vez mais necessário para a organização.

2.4 INOVAR PARA O CRESCIMENTO

A organização aumentou o número de representantes comerciais para ter uma maior cobertura no Estado, possibilitando assim que a mesma obtivesse uma coleta de informações do mercado mais precisa, devido ao seu atendimento pessoal especializado. Por consequência disso, em 2009 a organização buscou novas tecnologias para desenvolver um produto inovador no mercado.

A empresa buscou um parceiro para auxiliá-lo no desenvolvimento desse novo produto, que até o momento não existia no mercado. Foi então desenvolvido, o sal mineral nomeado como Forte Leite. O produto tinha como finalidade melhorar a produção das vacas leiteiras. Visto que as vendas cresciam, em 2011 a empresa comprou a marca de uma concorrente, e aprimorou seu produto inovador e de sucesso com pró bióticos e leveduras, aumentando ainda mais sua qualidade.

Isso acarretou para a mesma se posicionar no mercado de forma totalmente diferente a seus concorrentes. Enquanto seus concorrentes focavam somente no preço dos produtos, o empreendedor partiu no sentido oposto, apostando na qualidade do seu produto e do seu trabalho. Além disso, o atendimento e o relacionamento com seu consumidor foram diferenciais para o negócio, pois agregaram valor.

Nem todo histórico da empresa foi de sucesso. Pela inexperiência no mercado, a empresa não tinha conhecimento das obrigações necessárias ao criar e desenvolver produtos, e sofreu com questões referente a patentes de marca. Após ter criado a marca Forte Leite e não a ter patentado, recebeu o contato de que não poderia mais utilizar a marca pois havia sido registrado por outra empresa, deste modo, havendo duas possíveis possibilidades a serem tomadas pelo empreendedor.

Primeira possibilidade, a empresa poderia pagar direitos de uso para a empresa que havia registrado sua marca, ou, segunda possibilidade, trocar o nome do produto. Analisando as opções, Sinhorin percebeu que no momento a melhor forma de solucionar o problema seria trocar o nome do produto, posteriormente vindo a se chamar, Fosvet. Atualmente a empresa adota como pilar da criação de novos produtos esse cuidado.

Devido a terceirização da sua produção, a Sivet teve alguns contratemplos. Para não parar seu processo produtivo a mesma assumiu dívidas desse parceiro, renegociando assim essa parceria para todo a gestão e planejamento ficar a critério do empreendedor e seu parceiro somente com a mão de obra capacitada para a produção. Nesta etapa a empresa já utilizava logística própria mantendo seus valores iniciais como direcionamento.

2.5 MUDANÇAS NO CENÁRIO E SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Devido a seu crescimento anual contínuo, em média de 20% a 30 %, a empresa precisou ampliar seu estabelecimento para 250 m². Atualmente conta com 50 produtos da própria marca, na buscando evoluir sempre.

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
2016	936.000.000,00
2017	1216.000.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (DADOS FICTÍCIOS)

A empresa Sivet, construiu sua sede no distrito industrial da cidade, com área disponível de 725 m² para o escritório da empresa e estocagem de produtos. Almejando até 2019 fabricar seus produtos sem a ajuda de um parceiro, incluindo seu carro chefe, o Fosvet. Percebendo que este produto ainda tem potencial de crescimento, a fabricação própria do produto pode reduzir seus custos de produção, para que possa ser investido em pesquisa e desenvolvimento.

Atualmente a empresa atua com 550 produtos tanto agropecuários quanto de laboratórios, sendo destes 50 da marca própria com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Em virtude do seu crescimento nos últimos 10 anos a empresa conta com 4 colaboradores internos atuando na parte comercial, financeira, logística e gestão, 7 colaboradores externos atuando em campo, ou na venda direta para os lojistas. Sua logística conta atualmente com 3 caminhões próprios, atendendo todo o Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

O governo federal aprovou a reforma trabalhista, alterando pontos importantes na jornada de trabalho, nas férias, na remuneração e no plano de carreira dos colaboradores, impactando assim no cenário organizacional. Já não bastava as mudanças que a empresa vinha buscando para o futuro da organização as alterações legais como a reforma, impactam de maneira muito mais forte em um momento de transição como esse, exigindo assim um planejamento mais detalhado que a organização deverá fazer em tempo despendido para as atividades organizacionais e também em jornadas de trabalho.

2.6 NOVAS DECISÕES A TOMAR

Como a empresa sempre se preocupou com seu atendimento e a qualidade do serviço entregue ao seu consumidor, a empresa se encontra em uma encruzilhada. Devido a empresa

buscar uma produção independente, ou seja, não seria utilizada a mão de obra de terceiros em nenhum processo produtivo e a mesma, ampliaria sua capacidade de produção e estocagem, sendo necessário uma análise administrativa. Essas mudanças podem resultar em novas oportunidades para a empresa como a diminuição de custos de produção e estocagem. Sendo assim, será necessário que a Sivet passe por uma reestruturação estratégica, onde está tomada de decisão venha a ser a mais assertiva possível. Diante dessa reestruturação se tornar cada dia mais visível, Senhorin necessita tomar uma decisão, podendo por exemplo:

- a) dividir seus representantes e focar no atendimento especializado em cada 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 para a empresa;
- e) abrir filiais em outros estados;
- f) implantar um centro de distribuição no centro oeste 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.

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) Discutir as vantagens e desvantagens da fabricação própria perante as dificuldades de custo e domínio do processo produtivo em comparação a terceirização da produção;

- e) Analisar o processo de distribuição e venda, para garantir a perpetuação do negócio.
- f) Discutir o desafio do empreendedor em novos processos de trabalho que se revelam com a reforma trabalhista.

3.4 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTO PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

- 1) Observando as mudanças e o desenvolvimento que a empresa Sivet passou nos últimos 10 anos, pelas oportunidades vistas e o empreendedorismo do líder como fator importante da competitividade da empresa. 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, qual a melhor decisão a ser tomada nesse momento, em base das três estratégias abaixo (PORTER, 2004)? Justifique-as.
 - a. Liderança em custo?
 - b. Diferenciação?
 - c. Enfoque?
- 3) Caso a empresa busque a estratégia de Enfoque, a mesma 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 precisa ser realizado pela empresa para adaptar o seu sistema produtivo, de vendas e distribuição? Como a mesma iria se beneficiar com a segmentação dos produtos por linha?
- 5) A empresa deveria passar por uma reestruturação, buscando inovar seus processos ou produtos (SCHUMPETER, 1982)?
- 6) Quais das estratégias a empresa poderá ficar mais suscetível a ameaça dos concorrentes?
- 7) A implantação do centro de distribuição em outra localidade pode ser uma possibilidade estratégica? No que isso irá afetar a qualidade do serviço?

3.5 PLANO DE CLASSE SUGERIDO

Recomenda-se que os temas de mudança estratégica, ambiente mercadológico voltado para o marketing e o empreendedorismo sejam discutidos previamente em aula. O momento indicado para a utilização deste caso de ensino é durante fase intermediária ou final do plano de ensino, para que o aluno tenha conhecimento básico às temáticas discutidas neste caso de ensino. Nesse sentido, os alunos deverão tomar decisões estratégicas a partir de conceitos já discutidos em aula.

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

Quadro 1 – método para aplicação do caso

Atividade	Tempo
Apresentação do caso de ensino e das possibilidades	1 hr e 30 min

para análise do caso	
Discussão do caso de ensino em grupos de no máximo 5 alunos	30 min
Discussão do caso de ensino em plenária	1hr

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

Abaixo será apresentado o arcabouço teórico, permitindo um aprofundamento das possíveis possibilidades de decisão, para contribuir com a tomada de decisão vem decorrendo na empresa, sendo estas não as únicas formas e decisões possíveis.

4.1 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL

Sinhorin apresenta algumas características de um empreendedor. O que o trouxe até aqui nesse momento decisivo de crescimento e manutenção do tamanho da sua empresa. Nesse sentido é importante compreender algumas características do empreendedor.

O empreendedor introduz no mercado inovações que tornam os produtos, serviços e a tecnologia existente obsoletas, pois são a força matriz do crescimento econômico (SCHUMPETER, 1982). O empreendedorismo é parte importante do desenvolvimento econômico dos países, 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, os serviços e a até mesmo a própria tecnologia existente, sendo 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 própria empresa (PINCHOT, 1985).

Neste cenário, os empreendedores exploram as oportunidades causadas pelas mudanças, sejam elas na tecnologia, na preferência dos consumidores ou outras tipologias (DRUCKER, 2005). Para Dornelas (2008) o empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria uma forma para aproveitá-la assumindo riscos, 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 melhores resultados.

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, empreender é um ato nobre e necessário para o desenvolvimento de nossa sociedade, pois proporciona inovação, realização de sonhos, geração de empregos, o crescimento da economia e o desenvolvimento das nações.

A inovação é o instrumento específico do empreendedor para a sociedade e a economia (DRUCKER, 2002). Sendo necessário que os gestores lidem com a rigidez de processos e aproveitar as capacidades organizacionais para inovar (LEONARD-BARTON, 1992). No mundo globalizado a tecnologia é fator propulsor do desenvolvimento, desta forma a inovação pode ser uma estratégia interessante para a empresa Sivet.

O espírito empreendedor e a inovação andam de mãos dadas, pois através da inovação, estas como ferramenta dos empreendedores exploram novas oportunidades no mercado (DRUCKER, 2000). Desta forma são propostas três formas de inovação propostas por Porter (2004), inovação no produto, de novos produtos, marketing e processo.

A inovação pode estar ligada desde a criação de um novo produto, serviço, sistema, processo e até mesmo um programa novo na organização (SCHUMPETER, 1982; DAMANPOUR, 1991; GOELZER *et al.*, 2014), melhorando assim o ambiente organizacional (DRUCKER, 2002). Ela 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 dos processos e produtos podem se tornar um diferencial para as empresas na busca de uma vantagem competitiva. Estas situações podem ser alcançadas através de uma atitude ofensiva ou defensiva dos concorrentes, podendo inovar, copiar produtos, recuar ou até mesmo perder a vantagem competitiva (TIDD; BESSANT, 2015). Sendo necessário uma readequação inovadora para manter seu posicionamento.

4.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Compreender o que significam as principais orientações estratégicas tratadas na literatura, pode indicar uma melhor alternativa a ser adotada pela empresa Sivet, para que possa competir de forma mais assertiva no mercado.

Os gestores das organizações enfrentam diariamente desafios devidos as mudanças que ocorrem no ambiente, sendo este de alta complexidade. Desta forma, a empresa deve se adequar e rever a sua estratégia rotineiramente, sendo a administração estratégica um g desafio para as organizações.

Qualquer organização atuante no mercado tem uma estratégia competitiva, podendo ser de maneira explícita ou implícita, sendo orientados através dos departamentos da organização (PORTER, 2004). O autor traz também que a estratégia é a peça chave para a competitividade, sendo composta por metas, produtos, pesquisa e desenvolvimento como fatores importantes para sua efetivação. As estratégias são ações para que a organização alcance o posicionamento almejado para resolução de metas e objetivos (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002).

É importante que a organização acompanhe as mudanças no ambiente competitivo, bem como o comportamento dos concorrentes e dos *stakeholders* (SEVERO *et al.*, 2012). Nessa etapa, o quão melhor for a análise realizada pela empresa, facilitará na escolha mais assertiva na tomada de decisão organizacional.

Inicialmente a estratégia focada na produção busca um planejamento muito mais a longo prazo que de curto prazo, pois visa em como utilizar da melhor maneira os recursos a longo prazo da organização. Buscando 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 (2004), existem 3 modelos estratégicos genéricos, encontrados de forma consistente nas organizações, sendo estes:

Liderança no custo total: Este modelo estratégico busca em base de atividades e políticas funcionais ser líder no custo. Porém, para isso é necessária uma escala eficiente, buscando a redução dos custos, com despesas controladas rigorosamente, nesse sentido, este modelo produz para empresa lucros elevados. Esse modelo estratégico protege a empresa de seus concorrentes e garante assim um poder de barganha dos fornecedores mais elevado, entretanto, requer investimento alto para tecnologias e materiais atualizados.

Diferenciação: Neste modelo o foco está em diferenciar o produto ou serviço, criando assim valor para os consumidores e conseqüentemente obtendo uma diferenciação de mercado. Essa estratégia pode proteger a empresa contra a rivalidade dos concorrentes devido ao produto ou serviço não poder ser comparado com os demais.

Enfoque: O enfoque pode estar relacionado a diversos fatores, sendo desde, a uma linha de produção específica, nicho de mercado ou atuação geográfica da empresa. Esse modelo de estratégia leva em consideração o enfoque desejado, ou seja, de forma mais eficiente e efetiva que os demais atuantes no mercado.

4.4 GESTÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

A gestão da produção e operações é uma das áreas de estudo de administração com impacto direto na estratégia corporativa das empresas. Em um primeiro momento parece que a produção envolve apenas indústrias, mas todas empresas independentes do ramo desenvolvem atividades de produção e operações.

A gestão da produção e operações envolve as atividades relacionadas com a produção de bens e também prestação de serviços, visando principalmente a maneira que as empresas produzem bens e serviços (CHAMBERS; JOHNSTON; SLACK, 2002) e tem como uma das finalidades gerar valor ao produto final da empresa, se tornou uma das principais áreas das empresas porque tem relação com todas atividades das empresas. Pode também ser considerada interdisciplinar, pois é um sistema que está presente nas atividades dos diretores, gerentes, supervisores e também nas atividades dos demais funcionários das empresas (MARTINS; LAUGENI, 2002).

Para Haynes e Wheelwright (1984) a estratégia de operações envolve decisões por um tempo que possibilitam ao negócio, o atingimento de uma estrutura, infraestrutura de manufatura e um conjunto de capacitações específicas almeçadas. Desta forma, as estratégias são decisões que levam a ações em busca de um posicionamento para a empresa no ambiente em que ela está inserida, tendo como resultado final a contribuição dos objetivos de longo prazo.

Após a análise realizada pela organização das forças que afetam a competição, o tomador de decisão pode identificar as forças e fraquezas organizacionais e então tomar a melhor decisão (SEVERO *et al.*, 2012). A estratégia adotada pelo estrategista está relacionada como a empresa se posiciona perante seus competidores, nesse sentido, a vantagem competitiva irá depender do contexto empresarial (ADNER; ZEMSKY, 2006).

4.5 REFORMA TRABALHISTA

A reforma trabalhista Lei nº 13.467/2017, aprovada em 13 de julho de 2017 aprovada no Congresso Nacional trata de pontos que impactam diretamente na vida do empregado quanto do empregador. Partindo desde a jornada de trabalho, das relações individuais, sindicais e até mesmo ao meio processual. De modo fica evidente em diversos pontos que este projeto determina uma grande flexibilização e negociação entre o empregador e o empregado, medidas como:

- Jornada de trabalho (horas, jornada de trabalho de 12 x 36 horas, intervalos, em base de acordo com o empregador)
- Plano de cargos e salários (deixa de ter o piso salarial para produção)
- Regulamento da empresa
- Férias
- Troca de feriados
- Remuneração por produtividade, premiações, gorjetas, participação dos lucros
- Teletrabalho
- Grau de insalubridade
- Representação de empregados no local de trabalho

Fica evidente que este tipo de reforma quebra a hierarquia das leis trabalhistas, como era no passado e o empregador e o empregado sejam mais atuantes nesse processo de contratação, partindo desde a remuneração até a jornada de trabalho em acordos entre si. Nesse sentido, a decisão que a empresa adotar deverá levar em conta a reforma trabalhista, pois, dependendo da situação, como irá funcionar o quadro funcional da organização? Será suficiente para suprir a demanda do mercado, tanto da gestão quanto da produção?

5. OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados deste caso de ensino, foram coletados através de uma entrevista semiestruturada realizada com o empreendedor Sinhorin e seus colaboradores, com duração de 2 horas. Os períodos estratégicos foram validados com o empreendedor e seus colaboradores para uma maior confiabilidade da pesquisa e uma análise mais assertiva, evitando desta forma somente a interpretação dos pesquisadores. Sendo assim, a história contada é real e a partir disso foram inseridos alguns elementos fictícios para atrair a atenção do leitor, sem modificações na história real da empresa.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215-239, 2006.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Consolidação das leis do trabalho (CLT)**. Brasília, df, 2017.

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

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**. Elsevier Brasil, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Cengage Learning Editores, 2000.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard business review**, v. 80, p. 95-104, 2002.

GOELZER, V.; NODARI, C. H.; SOCCOL, L.; SEVERO, E. A. Análise de um Processo de Inovação a Partir da Ótica de Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 5, n. 2, p. 78-89, 2014.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992.

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 III, G. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. 1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

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

SEVERO, E. A.; DA CRUZ, M. R.; OLEA, P. M., DORION, E.; DE GUIMARÃES, J. C. F. Decisões e ações associadas ao empreendedorismo e à inovação: o desafio da Schuler Calçados. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 387-411, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.. *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora, 2015.