



Tua casa, nossa obra, meu trabalho:

Construcard e sua trajetória empreendedora

Ruan Carlos dos Santos

Faculdade Educacional da Lapa, Brasil
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil
ruan_santos1984@hotmail.com

Lidinei  der Orso

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil
lidinei.orso@yahoo.com.br

Claudete Correa dos Santos

Instituto Federal Catarinense, Brasil
claudete.santos@ifc.edu.br

Valéria Wisniewski Padilha

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil
vwpadilha@yahoo.com.br

RESUMO

Este caso de ensino aborda o cenário empresarial da CONSTRUCARD (empresa HB Empreendimentos) no Município de Balneário Camboriú - SC, que tem por objetivo avaliar a carência de mão de obra especializada no mercado de trabalho e, para atender a demanda da constru o civil, aliada à exigência dos clientes em rela o à qualidade e a excelência de serviços. A sua aplica o permite a discussão das mudanças que ocorrem de maneira continua no cenário empresarial, contribui com o desenvolvimento do senso crítico e no uso estratégico de tomada de decisão em situa es que envolvem um ambiente inovador.

Palavras-chave: mudança organizacional, empreendedorismo, inova o, estratégia.

Your house, our work, my work: Construcard and its entrepreneurial trajectory

Abstract

This case studies the business scenario of CONSTRUCARD (company HB Empreendiments) in the Municipality of Balneário Camboriú - SC, whose objective is to evaluate the shortage of skilled labor in the labor market and, in order to meet the demand of civil construction, allied the requirement of the customers in relation to the quality and the excellence of services. Its application allows the discussion of the changes that occur continuously in the business scenario, contributes to the development of critical sense and the strategic use of decision making in situations involving an innovative environment.

Keywords: organizational change, entrepreneurship, innovation, strategy.

INTRODUÇÃO

A tríade da percepção da carência de mão de obra especializada no mercado local do Município de Balneário Camboriú – SC, para atender a demanda dos pequenos e médios defeitos e/ou problemas encontrados na construção civil, aliada à 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 Jacó virasse o “Homem Bombriil”, e com ele surgisse a HB Serviços e Soluções em Reparos e Reformas – MEI: Microempreendedor Individual (Razão Social).

A HB Serviços e Soluções em Reparos e Reformas possui um *marketshare* significativo no ramo residencial e condominial, também com foco empresarial e comercial. A empresa demonstra uma proposta de solução aos problemas diários ligados aos 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, o empreendimento também possui um *staff* de operações e de apoio que proporciona à demanda produtos e serviços estruturados em melhoria contínua, por meio de sistemas de qualidade total.

Com característica inovadora, a empresa acompanhando o desenvolvimento tecnológico e as práticas sustentáveis, estrutura-se em ações eficientes e com qualidade, que a possibilitam ser uma prestadora de serviço respeitada regionalmente 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 HB.

A HB é uma empresa que nasceu do empenho e visão empreendedora do sócio proprietário Jacó Astrogildo que contou com a colaboração do cunhado Hilton Brasil Pereira. Depois de 10 anos trabalhando “para os outros” como pedreiro nas diversas áreas de engenharia e nos diferentes desafios que se propunha. O então pedreiro vira empresário de negócios devido ao conjunto de necessidade e oportunidade, utilizando-se das suas diversas experiências da vida e de trabalho.

As consequências dos vários escândalos no Brasil, sobretudo com as grandes construtoras e pelo crescente índice de corrupção, causaram desde meados de 2013 um forte impacto na sociedade de forma geral. Isso fez com que Jacó 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 com eficiência e eficácia.

Jacó 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.

DESCRIÇÃO DO CASO

História de um empreendedor

No dia 12 de dezembro de 1962, na cidade de Entre Rios na Bahia, nascia um empreendedor! Mal sabia ele, que já teria sua vida traçada por desafios e superações. Em meados de 1981, Jacó mudou-se para Itapema - Santa Catarina e buscou especializar-se naquilo que trazia o sustento da sua família - consertos que iam de encanamento até as paisagens de jardim – especificamente em busca de conhecimento, estudou um curso técnico em edificações. O seu esforço rendeu-lhe frutos! Em 1984 foi estagiar na construtora CONSEG, sem saber, que ali já estava um empreendedor corporativo que, sendo contratado após o estágio, poderia aplicar sua agilidade e habilidade em resolver problemas de manutenção e a capacidade para orientar os técnicos na mesma função sempre com êxito. Sim, destacava-se aí um grande empreendedor com visão de negócio e perfil de liderança transformacional.

Porém, nunca ninguém disse a Jacó que a vida no mundo dos negócios era fácil e, realmente não era. Devido à crise que se instaurava no Brasil, principalmente no estado catarinense no início da década de 90, a economia entrou em retrocesso e como Jacó havia acabado de concluir o curso de edificações acabou entrando na lista de demissões da empresa. Mesmo sendo um funcionário exemplar, Jacó foi demitido e tinha aí, uma grande e amarga fase para enfrentar. Passou nove meses desempregado enfrentando sua primeira crise existencial. Mas como “nem todo mal pode durar para sempre”, surgiram três ofertas de trabalho e ele acabou optando por Betim-SP onde iniciava-se uma longa jornada de doze anos, com muitos aprendizados e, dentre eles, o conhecimento de muitas normas nacionais e estrangeiras. Agora, Jacó estava feliz e realizado!

Porém, ainda estava destinado a Jacó viver outros desafios. Ao final dos anos 90 mais uma crise, novamente o que veio assombrar sua vida foi o mercado em recessão e com ele, mais demissões. Jacó com muito medo de ser demitido começou a pensar em soluções. Então, orientado por um amigo resolveu fazer um curso de qualificação para Mestre de Obras em Curitiba-Paraná e isso, até o final de 2014, o manteve trabalhando em obras pelo país. Essa fase, trouxe-lhe muitas experiências positivas e, também, algumas decepções. Jacó, de uma pequena cidade interiorana, jamais sonhava em conhecer São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e até a Espanha, nessa fase ele conheceu!

Aquele menino, agora trabalhando na Espanha em obras especiais de rodovias como inspetor de pavimento e de obra de arte especial (viaduto, passarela) nas estradas e vias da cidade de Madri. Com o importante auxílio de Jacó, foram construídas várias obras. Porém, a corrupção bateu na porta de Jacó e para não ferir seus princípios, teve que retornar ao Brasil. Então, passou a trabalhar na Concessionária Colinas (Paraná), ficou aí até o momento que um pré-moldado de 100 km no qual trabalhava partiu-se devido a força da estrutura metálica e a falta

de reforço na cacharia do pilar, fato esse, que levou consigo o emprego de Jacó. É, ninguém também lhe falou que responsabilidades grandes teriam grandes custos!

Jacó inconformado buscou justificar-se às hierarquias da empresa, afinal, a responsabilidade era sua, mas o erro não. Erro esse, que graças ao esforço de Jacó conseguiu ser revertido. Sua exclusão foi revogada e Jacó teve mais uma chance. Tempo depois um engenheiro da concessionária confidenciou que se a operação não houvesse sido concluída com êxito “teriam rolado cabeças graúdas lá dentro”. A operação durou três meses e se não houvesse sido concluída naquele dia teria que ser abortada, pois à noite seria o único horário para erguer a estrutura metálica na passarela e precisaria de um guincho que não tinha a pronto serviço e só retornaria no mês posterior. Ufa, Jacó passou por mais essa!

Em 2005 deixou de atuar diretamente como inspetor de edificações e passou a atuar como mestre de obras pelo Brasil. No início de janeiro de 2008 foi contratado como coordenador técnico para a obra do Contorno SC X PR. Permaneceu na supervisão do projeto três meses e conseguiu fazer seis passarelas, deixou dois viadutos de projetos de frente entregues e mais sete engavetados por falta de matéria prima importada, ao todo oito projetos executados, contra três do mestre anterior que permaneceu seis meses na organização.

Tempos depois, a concessionária convocou-o para acompanhar o técnico do fornecedor americano de tubulação de neopreme remotamente no contorno de Betim, para identificar o problema pelo qual uma das fibras fornecidas não estava permitindo o serviço de fibra ótica remotamente. Em 20 agosto de 2010 foi convidado para atuar em uma das obras de ampliação da VIA NITEROI, integrante da companhia OHL Concessiones. A obra, que já rodava há cinco anos e meio, estava com um contingente de 5.600 pessoas, 645 soldadores e 170 inspetores na inspeção na montagem.

Nessa época, já era possível perceber a crise na área de gasoduto e tubulação de fibra ótica. Após concluir seus trabalhos numa terceirizada Mendes Júnior, durante seu processo de demissão foi contratado pela Viapav para integrar um projeto de três anos na construção de uma Usina de Pavimento em Santa Catarina. Mas o projeto declinou, então, mandaram-no para a obra da ZRF em Palhoça – SC, depois de lá foi dispensado. Passou alguns meses parado e em 2013 e em seguida foi contratado por empresa terceira NOVAVIA que prestava serviço na obra de duplicação da rodovia no Planalto Sul.

Ao findar o ano foi transferido para a Obra da Duplicação do Contorno OESTE CATARINENSE em Mafra-SC. Logo após um pequeno problema da produção da massa asfáltica que ocorreu no pavimento da duplicação da rodovia, sua missão em conjunto com um engenheiro era fazer um diagnóstico do asfalto, que estava esfarelando, dos quase 2.000 km de pista dupla na Rodovia SC-470 que ainda não estava em execução. Além do serviço executado havia ainda 240 km para finalizar o serviço de pavimentação que estava no setor da usina a ser produzido e

tinham até o início de março de 2014 para concluir a obra, na qual faltava ainda muito da parte civil 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 Jacó e o engenheiro ficaram assustados com o sério problema da obra, visto que de acordo com o levantamento, as pendências chegavam a mais de 2.300 km, muitas de cunho estrutural e pavimento da rodovia, merecendo análise do projetista do solo.

Enquanto o engenheiro preparava as consultas técnicas com o projetista, Jacó começou em campo com as equipes de obras fazendo remendo dos buracos das pistas e à medida que ele ia se manifestando no que era pendência estrutural ou só estética, foram priorizando a execução simultaneamente com a reestruturação do pavimento que ainda estavam pendentes, bem como, aguardando a compra do equipamento chamado fresadora FR-10000 e a acabadora ST-5000 que estava vindo da Alemanha. Para agilizar o serviço de pavimento já foi fazendo remendo localizado e usando massa fria para fazer o tapa buraco. A WEISNT, fabricante e fornecedora do equipamento, foi acionada para a entrega urgente do equipamento e da equipe técnica para efetuar o treinamento dos operadores.

Outro desafio foi treinar os operadores desse equipamento, pois uma máquina recém lançada e sem mão-de-obra qualificada para manuseá-la iria afetar a produção do serviço de forma adequada, pois o risco era de não efetuar o serviço planejado. Após chegar a percorrer entre doze quilômetros por dia, durante 20 dias de trabalho em três turnos, conseguiram concluir 25% dos serviços pendentes, bem como, estabelecer as metas e pendências que foram sendo vencidas e finalmente em 18 de Março de 2014 a Presidente Dilma, assim como milhares de pessoas estavam lá assistindo a Copa do Mundo no Brasil e assistindo ao jogo inaugural na Arena Pantanal. Mais um desafio vencido, bem como, um novo reconhecimento por parte da PISTA SUL. 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 BRASGRAS 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 em que 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 HB. A empresa foi registrada em 26 de dezembro, iniciando suas atividades em janeiro de 2015. Nasce então, um empreendedor de negócios!

História da criação da empresa HB

A grande motivação para criação da empresa foi seu pai (Clodoveu Rossi - Zeca do Calholha), 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 Farinha e montou uns Moinhos, os quais moíam em média, uma tonelada por hora.

Dez anos depois, já aos 60 anos, resolveu ampliar e, montou também um alambique, com de destilação de 500 litros/hora, que lhe permitia rodar cinco horas por dia e produzir entre 2.500 litros dia de aguardente conhecida também como cachaça. Como seu pai, Jacó iniciou um novo negócio aos 52 anos e numa época de crise, onde os primeiros prospectos demonstravam que teria bastante clientes e chamados, mas também grandes desafios.

Com a crise que se instalou no Brasil e já sentindo as consequências do escândalo da LAVA JATO acerca das construtoras em que trabalhou, Jacó já estando no estado de Santa Catarina no litoral Catarinense arrendou uma kitnet em Itapema/SC e buscou alternativa para continuar no mercado formal mas não no setor de obras públicas. Assim, no final de setembro do ano de 2014 colocou na cabeça de ter sua própria construtora para prestar serviço nos condomínios, construção de prédios e casas para C.E.F. – Caixa Econômica Federal pelo projeto “Minha casa, minha vida”. Então, 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 à má conduta de empresas similares deste ramo que geraram desconfiança na população local (Município de Balneário Camboriú/SC), gerou ainda uma enorme carência deste tipo de prestação de serviço.

Após o SEBRAE disponibilizar orientações para elaboração de um plano de negócios, Jacó e seu cunhado 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 em tão pouco tempo, como foi apresentado o de HB. Mas, o nome fantasia seria CONSTRUCARD pois esse nome era usado entre os clientes que pediam empréstimo imobiliário na C.E.F. para reforma da casa, construção de piscina, elaboração de jardins e paisagens e outros reparos civis.

Depois da aprovação do plano de negócios e da escolha do nome, juntamente com a orientação do pessoal de marketing do SEBRAE na pessoa da Jussara Branck, 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 a abertura da empresa em janeiro de 2015, tendo sua sede no Bairro das Nações do Município de Balneário Camboriú/Santa Catarina, e com as atividades como empresa de prestação de serviços, a HB disponibilizou site inovador com toda a proposta da empresa trazendo boas perspectivas de bons resultados. O intuito foi o de passar credibilidade, confiança e transparência para seu público

abrangente como: clínicas, consultórios, hospitais, escritórios, comércio, órgãos mistos privados, bem como, serviços domiciliares e condomínios.

Jacó 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 aplicativo conhecido como ConstruSTORE, 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.

A empresa meses depois

Jacó e seu até então cunhado 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 recursos próprios. 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 descrito 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; e, o) serviços de preparação do terreno não especificados anteriormente.

Mudanças no cenário da empresa

Desde a abertura da empresa, a grande preocupação de Jacó e de seu cunhado era a necessidade de conseguir manter a empresa com um capital de giro e que o investimento 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. Jacó e o cunhado 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 Jacó e o seu cunhado 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, Jacó que fazia o acompanhamento obrigou-se a pôr a mão na massa juntamente com os colaboradores. Durante a pintura de uma das paredes, ao preparar a escada e verificar sua segurança, Jacó 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 reembolsar a dona da mesa. Percebe-se que além da crise que havia começado a 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.

Novas decisões a tomar

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

Após uma reunião administrativa, o sócio e o cunhado perceberam que a 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.

O estado da empresa era alarmante, talvez uma saída plausível seria trabalhar com apenas um nicho de mercado, que nesse momento pelo crescimento da cidade era o crédito alto da C.E.F no projeto “MINHA CASA, MINHA VIDA” e o benefício do cartão CONSTRUCARD para os serviços de paisagismo, colocação de piscina, etc. Sendo necessidades de pequenos cidadãos que precisam fazer alguma reparação nas condições da casa, assim renunciando às atividades secundárias que se encontravam no CNPJ, pois estas não estavam mostrando-se viáveis no

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 agregá-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, Jacó não tinha certeza de qual opção escolher e qual decisão deveria tomar.

NOTAS DE ENSINO

Fontes e os métodos de coleta

Os dados foram coletados com base em e-mails e contato via Skype realizados com o proprietário 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 utilizaram-se as notas de ensino. Sendo assim, esta é a história verdadeira do personagem.

Personagens

1. Jacó Astrogildo Rossi (Jó Cardoso - Mestre de obra e Sócio da empresa HB);
2. Hilton Brasil Pereira (Jackson Gustavo Silveira – cunhado e gestor administrativo);
3. Clodoveu Rossi (Joaquim Honório Cardoso – Pai e incentivador do sócio da HB);
4. Jussara Branck (Juliana Machado – Consultora de Marketing do SEBRAE);

Utilização Recomendada

Elaborou-se este caso de ensino com o objetivo de possibilitar a aprendizagem em cursos de graduação e pós-graduação em administração e áreas afins, com a finalidade de ser um instrumento pedagógico, podendo ser utilizado nas seguintes disciplinas:

- a) teorias organizacionais;
- b) diretrizes e planejamento empresarial;
- c) administração de novos negócios;
- d) inovação e empreendedorismo;
- e) estratégia de inserção internacional e inteligência competitiva;
- f) gestão estratégica de pessoas, cultura e comportamento organizacional.

Objetivos da aprendizagem

O caso de ensino visa ser instrumento pedagógico, para aplicação nos 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.

Com a análise do caso da empresa HB Serviços e Soluções em Reparos e Reformas -será possível abordar e refletir sobre vários temas de aprendizagem, tais como:

a) Decisões e ações decisórias relacionadas ao empreendedorismo e à inovação envolvendo empresas de serviços e soluções em reformas e reparos;

b) Os problemas enfrentados pelas empresas no que diz respeito a fatores como a instabilidade econômica do cenário atual e as necessidades de adaptações;

c) A necessidade de proximidade da empresa com o cliente, buscando informações sobre necessidades, desejo de consumo, e demandas por serviços de qualidade e que proporcionem soluções rápidas e seguras;

d) A preparação e construção de cenários, combinando variáveis que compõem as atividades de marketing, como o produto, preço, praça e promoção, proporcionando a conquista de nichos de mercado;

e) A compreensão de aspectos relacionados à área de gestão de pessoas, sendo importante nas organizações, destacando-se a relevância de Recursos Humanos Estratégicos no auxílio do desenvolvimento de pessoal, assim como na motivação do colaborador.

Sugestão de questionamentos para a discussão (tem que responder estas perguntas sob a ótica dos autores utilizados na fundamentação para o caso de ensino, ou que serão utilizados para nortear as discussões)

1) Como o gestor pode perceber situações de oportunidades e ameaças 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 adequada?

3) De acordo com os autores 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 as atitudes empreendedoras poderiam tornar diferente o cenário da empresa HB?

4) Fleury e Fleury (1995) apontam o treinamento como uma forma de melhorar o relacionamento com os empregados. Neste sentido, é possível perceber algumas lacunas na organização. Quais seriam as principais sugestões para resolver essas lacunas?

5) Baseado no Manual de Oslo, pode-se dizer que a empresa HB é considerada 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) Se você fosse sócio do dono do empreendimento (Jacó), qual sua sugestão para mudar o cenário atual da empresa?

Plano de classe sugerido

Recomenda-se que os temas relacionados aos assuntos sobre mudança organizacional, empreendedorismo e inovação, gestão de pessoas, teoria das organizações, bem como estratégia organizacionais (sugerimos fechar com a teoria item 4) sejam previamente discutidos em sala de 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 estudados. 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

POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

As mudanças na organização

Neste caso, é importante destacar que o gestor deve desenvolver a capacidade de perceber situações de oportunidades e ameaças, baseando-se na análise do cenário e da empresa. O desempenho da empresa está no fato de não se ter ideias imutáveis sobre as fontes de vantagem competitiva da organização, estando atento aos aspectos externos e internos no cenário organizacional, objetivando captar as possíveis alterações que possam ocorrer. Algumas forças que agem neste processo são a tecnologia, a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos, a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros. As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade atual, alterando a produção de bens e a vida das pessoas (Motta, 1998).

As mudanças que ocorrem nas organizações ocorrem muitas vezes por novas tecnologias e ainda pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, onde a necessidade do aprendizado deve tornar-se um processo contínuo para aqueles que trabalham com o conhecimento e pela teoria de como aprender, aprendendo. Sendo assim, consideram-se fatores interligados, apresentam-se separados somente para uma melhor compreensão (DRUCKER, 1986).

Os autores Fleury e Fleury (1995) apresentam 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. Não obstante muitas organizações terem consciência de que existem obstáculos durante a implantação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são realizadas neste sentido. Difícilmente as empresas consideram os riscos causados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos.

Para que os gestores das organizações consigam obter sucesso, mais rapidamente devem compreender o novo cenário e estabelecer um posicionamento. 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 (Prahalad e Hamel, 1998).

De acordo com os autores Severo et al. (2012) em relação ao cenário, evidencia-se 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 do posicionamento desejado, melhores serão as condições para que a organização estabeleça vantagens competitivas sustentáveis. Assim, 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.

Empreendedorismo e inovação

Diversos estudos contribuíram para o desenvolvimento das teorias sobre inovação e empreendedorismo. Um dos autores que desenvolveu uma abordagem conceitual importante foi Schumpeter (1982), por meio de sua obra, Teoria do Desenvolvimento Econômico. Nessa perspectiva, o autor afirmou que o desenvolvimento econômico em relação às economias capitalistas direcionou-se pelas grandes transformações das inovações tecnológicas. Essas inovações se deram por meio da dinamicidade de um processo, o qual foi denominado de destruição criadora, onde as novas tecnologias substituem as antigas, contradizendo a ideia do equilíbrio geral da economia, na teoria neoclássica. Portanto, essas mudanças em relação às inovações tecnológicas foram o principal estímulo para o início de um novo ciclo econômico.

Drucker (1986) afirma que a inovação e o espírito empreendedor consideram-se fundamentais para a sociedade e para a economia, e também para as instituições públicas e

privadas. Sendo assim, a inovação e o empreendimento não podem ser considerados algo radical, mas que tenha praticidade e seja flexível, preservando as instituições, sociedades e economia, como inovadoras.

Outro autor que contribuiu para a teoria das inovações foi Damanpour (1991), que caracterizou a inovação de diversas formas, sendo em produtos, processos, serviços, formas de organização e gerenciamento do processo, sendo que as decisões e ações associadas ao empreendedorismo e a inovação podem ser tomadas pelo protagonista.

O empreendedorismo pode ser considerado como forma de ser por Dolabela (1999), destacando que o empreendedor é alguém que busca transformar seus sonhos em realidade e que tenta realizá-los, tendo a visão de futuro. Sendo assim, vários autores relacionam a figura do empreendedor como inovador, inquieto, criativo, planejador e constantemente mantendo a visão de futuro.

Segundo Dornelas (2003), em relação aos empreendedores inovadores apresentam-se algumas características importantes como: visionários, tomadores de decisão, aproveitam oportunidades, dinâmicos, dedicados e envolvidos nas tarefas que realizam, possuem espírito de liderança, constroem a rede de relacionamentos, e sabem elaborar e utilizar adequadamente o planejamento.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o empreendedorismo considera-se um processo de criar riqueza, sendo que a riqueza é concebida por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio e comprometimento com a carreira e que evidenciam valor para produtos e serviços. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve ser implementado pelo empreendedor ao saber desenvolver as habilidades e trabalhar com os recursos necessários à inovação.

Para Timmons e Spinelli (2007), existem algumas competências consideradas fundamentais que caracterizam o comportamento empreendedor: compromisso e determinação; liderança; busca por oportunidades; tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza; criatividade, independência e adaptabilidade; e motivação para superação. Também podem ser considerados alguns atributos como a inteligência; capacidade para inspirar; valores; energia, saúde e estabilidade emocional; e criatividade e inovação.

Um dos estudos considerados importantes para a inovação foi o Manual de Oslo (2005), o qual classifica as inovações em quatro dimensões: a) inovação de Produto, que é a introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou modificado pela empresa; b) inovação de Processo, sendo processo novo ou melhorado, pode ser ainda novas tecnologias ou aperfeiçoadas, novos métodos para oferta de serviços ou para manuseio, e entrega de produtos novos ou melhorados, assim como novos equipamentos ou aperfeiçoados em atividades de suporte à produção; c) inovação em processo de Marketing, com a introdução de novos métodos de marketing com alterações nas ideias de produtos ou nos elementos que fazem parte como a embalagem, posicionamento,

promoção ou preços. d) inovação Organizacional, sendo por meio da implantação de um novo método organizacional envolvendo os negócios da empresa, no local de trabalho ou em decisões estratégicas, que envolvam outros elementos externos à organização.

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005), para que ocorra um processo inovador, faz-se necessário que a organização saiba desenvolver e programar o processo de inovação, por meio da análise do ambiente e dos seus mercados de atuação, ampliando o mercado de atuação, assim como ocorre nos processos de internacionalização da empresa, por meio do empreendedorismo internacional.

Estratégia

Segundo os autores Slack, Chambers e Johnston (2002) a estratégia pode ser definida como o padrão global de decisões e ações, que auxiliam o posicionamento das organizações e que facilitem o cumprimento dos objetivos de curtos e longos prazos. Collis e Montgomery (2001) destacam que o campo da estratégia foi concebido por Kenneth Andrews em 1971, definindo a estratégia como a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer (pontos fortes e fracos da organização) e o que poderia fazer (oportunidades e ameaças do ambiente externo).

Severo et al. (2012), corroboram complementando que a formulação 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; competição do setor com os concorrentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de possíveis entrantes no mercado. Para enfrentar essas forças competitivas, a empresa pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios: a) liderança em custos, para obter ganho em escala, desde a compra da matéria prima e a produção até a negociação com clientes; b) diferenciação, pesquisando quais características podem ser únicas e exclusivas para que sejam apresentadas como um diferencial perante as concorrentes; c) enfoque, como forma de atuação em um mercado específico, sendo que a empresa pode competir tanto em termos de custo quanto de diferenciação.

De acordo com Severo et al. (2012), após a análise das forças e fraquezas que afetam a competição em um setor e suas causas, o estrategista pode tomar a melhor decisão estratégica. Portanto, as estratégias de mercado estão relacionadas às decisões gerenciais, posicionando a empresa perante o mercado e seus concorrentes, sendo que a avaliação da vantagem competitiva dependerá do contexto de inserção da empresa e das relações na cadeia de valor e das relações da empresa com a indústria (Lippman & Rumelt, 2003; Adner & Zemsky, 2006).

Para obter um bom desempenho empresarial são necessárias informações estratégicas, questões 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 desenvolva 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.

REFERÊNCIAS

- Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 215-239.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590.
- Dolabela, J. C. A. (1999). *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações já estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Ghisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002) *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 11, p.1069-1086.
- MANUAL DE OSLO. (2005). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Paris: OCDE.
- Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Motta, P. R. (1998). *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campos.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. A. (1982). Competência essencial da corporação. In: Schumpeter, J. A. *A Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril.
- Severo, E. S., Cruz, M. R., Olea, P. M., Dorion, R., & Guimarães, J. C. F. (2012). 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.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. New York: McGraw-Hill; Irwin.